

Développement organisationnel : évaluation d'un programme en cours

Organization Development : Evaluating an On-going Program

Laurent Bélanger

Volume 25, numéro 2, 1970

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028123ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028123ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, L. (1970). Développement organisationnel : évaluation d'un programme en cours. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 25(2), 169–211. <https://doi.org/10.7202/028123ar>

Résumé de l'article

L'intervention sur les organisations est une activité qui utilise largement des concepts et des modes de raisonnement propres aux sciences du comportement. Elle constitue une forme de consultation qui diffère sensiblement de celle qui se réfère aux « classiques » en administration et aux méthodes de la recherche opérationnelle. Chaque intervention s'insère dans une séquence pour constituer un programme intégré de développement organisationnel. L'auteur de cet article présente le modèle de développement utilisé par le Centre de formation et de consultation (CDE) et donne un compte-rendu des résultats obtenus à ce four dans une entreprise québécoise ¹.
1 Nous tenons à remercier Messieurs Raymond Tremblay et Guy Darveau du Centre de formation et de consultation pour avoir révisé la partie théorique de ce texte et la direction de l'entreprise Groupe Commerce pour avoir répondu aux questions posées.

Développement organisationnel: évaluation d'un programme en cours

Laurent Bélanger

L'intervention sur les organisations est une activité qui utilise largement des concepts et des modes de raisonnement propres aux sciences du comportement. Elle constitue une forme de consultation qui diffère sensiblement de celle qui se réfère aux « classiques » en administration et aux méthodes de la recherche opérationnelle. Chaque intervention s'insère dans une séquence pour constituer un programme intégré de développement organisationnel. L'auteur de cet article présente le modèle de développement utilisé par le Centre de formation et de consultation (CDE) et donne un compte-rendu des résultats obtenus à ce jour dans une entreprise québécoise ¹.

Introduction

Les interventions sur les organisations sous forme d'activités intégrées dans un programme de développement organisationnel constituent une approche nouvelle dans la détermination de l'aide que des conseillers en administration peuvent apporter à une entreprise. Dans la relation étroite et continue qui s'établit à cette occasion, les conseillers et l'entreprise travaillent ensemble à circonscrire les problèmes et à inventorier les solutions en courte et longue période.

BELANGER, Laurent, Ph.D., professeur en administration du personnel et sciences du comportement au Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

¹ Nous tenons à remercier Messieurs Raymond Tremblay et Guy Darveau du Centre de formation et de consultation pour avoir révisé la partie théorique de ce texte et la direction de l'entreprise Groupe Commerce pour avoir répondu aux questions posées.

Comme la plupart de ces interventions actuellement en cours ont démarré par une étape de formation au niveau des cadres, il est possible qu'on soit porté à identifier un programme de développement organisationnel à une activité de formation. La formation sert plutôt d'amorce à un programme de ce genre et elle prend alors la forme de sessions de sensibilisation. Blake, par exemple, utilise une grille directoriale (The Managerial Grid) pour amener une entreprise à remettre en question son système de valeurs: accent sur la production, accent sur les individus, ou encore, accent à la fois sur les individus et la production¹.

Alexander Wynn, chargé de cours à la faculté des Sciences de l'administration de l'université Laval, utilise le groupe de formation ou groupe de base en variant la composition de ses membres, c'est-à-dire en réunissant des personnes qui opèrent au même niveau hiérarchique, ou à des paliers différents, ou encore à l'intérieur d'une même unité administrative².

Le Centre de formation et de consultation (CFC) du Centre des dirigeants d'entreprise utilise aussi des sessions de sensibilisation au travail d'équipe et aux styles d'administration comme amorce au développement organisationnel. Le CFC mène actuellement un certain nombre d'interventions sur des organisations dont celle du Groupe Commerce de St-Hyacinthe. Nous prenons cette dernière comme étude de cas pour illustrer l'approche utilisée par le CFC et donner un premier aperçu des résultats obtenus à ce jour.

Ce compte-rendu obéira autant que possible au plan suivant. Dans une première partie, nous essaierons de préciser sommairement la notion de développement organisationnel. Nous présenterons dans une première section le modèle de développement utilisé par le Centre de formation et de consultation. La description de l'entreprise et la nature du travail accompli feront l'objet de la deuxième section.

La deuxième partie de cette étude sera consacrée à la description et à l'évaluation des résultats obtenus jusqu'à maintenant au Groupe Commerce.

¹ BLAKE, R., MOUTON, J.S. et alii, "Breakthrough in Organizational Development", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1964, pp. 138-155.

² WYNN, Alexander, "The Laboratory Approach to Organization Development: A Tentative Model of Planned Change", *The Journal of Management Studies*, May 1968, pp. 155-165.

Ces résultats seront présentés en tenant compte de la nature des changements, i.e. ceux qui sont attribuables à l'une ou l'autre des phases du programme de développement et ceux qui ne le sont pas.

Développement organisationnel et illustration à partir d'une intervention en cours

Notion de développement organisationnel

Les théoriciens des sciences du comportement jugent la santé et l'efficacité d'une organisation par sa capacité de s'adapter aux exigences d'un environnement toujours changeant³. Ceci nécessite des révisions périodiques et des remises en cause sur un ou plusieurs plans à la fois: ceux des objectifs poursuivis, de la philosophie des dirigeants, de la répartition du travail, de l'autorité, etc... Une entreprise qui s'engage dans un tel processus, tout en continuant la poursuite d'objectifs précis, développe en son propre sein, une capacité de se renouveler et d'innover. Ces révisions périodiques s'intègrent dans un processus de changement séquentiel que nous appelons développement organisationnel. En d'autres mots, une stratégie de développement organisationnel prend comme cible toute une entreprise en essayant d'en changer la « culture »*, de modifier la nature des rapports formels et informels, de réduire la résistance aux changements et d'accroître la créativité de l'organisation.

Pour Edgar Schein, l'activité de développement organisationnel porte plutôt sur les processus que sur la structure même de l'organisation humaine des entreprises. Comme exemples de processus, on peut citer celui des communications, de l'exercice du pouvoir et de l'autorité, de la coopération et du conflit entre les groupes ou les unités administratives, celui de la prise de décision. Dans cette optique, Schein définit le développement organisationnel comme suit:

« un ensemble d'activités conçues par le conseiller qui aide le client à percevoir et à comprendre les 'événements' de processus qui se produisent dans l'environnement du client de manière à ce qu'il puisse agir par lui-même sur ces événements »⁴.

³ BENNIS, W., *Changing Organizations*, New York, McGraw Hill, 1966, 223 pp.

⁴ SCHEIN, Edgar H., *Process Consultation: its Role in Organization Development*, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 1969, p. 90.

* Nous utilisons ici le terme "culture" pour caractériser les valeurs, les normes, les modes de penser et d'agir propres à une organisation sociale donnée.

L'APPROCHE DU CENTRE DE FORMATION ET DE CONSULTATION (CFC)

La conception que les conseillers du CFC se font du développement organisationnel s'apparente à celle de Schein puisque leur intervention porte aussi sur les processus. Elle veut amener l'entreprise à questionner ses modes d'administration de même que la « philosophie » ou le système de valeurs qui les sous-tendent. Le point de départ de ce processus se situe au niveau de la haute-direction.

Nous retrouvons dans l'approche utilisée par le CFC des hypothèses de base ou « assumptions » qui sont identiques à celles qu'Edgar Schein a explicitées dans un ouvrage que nous venons de citer.

Ces hypothèses sont les suivantes:

- (a) Très souvent, les administrateurs ne peuvent pas identifier ce qui ne va pas et ont besoin d'un aide spécial pour définir leurs problèmes réels.
- (b) Très souvent, les administrateurs ignorent le genre d'assistance que les conseillers peuvent leur fournir.
- (c) La plupart des administrateurs désirent réellement améliorer les choses mais ils ont besoin d'aide pour identifier ce qu'il faut modifier et comment.
- (d) La plupart des organisations peuvent être plus efficaces si elles apprennent à diagnostiquer leurs forces et leurs faiblesses. Aucune forme d'organisation n'est parfaite et comporte des faiblesses qu'on peut corriger par l'application de mécanismes compensateurs.
- (e) Un conseiller ne pourrait probablement pas, sans une étude exhaustive et coûteuse, connaître suffisamment la culture d'une organisation pour suggérer de nouvelles actions de façon valable. Il doit donc travailler en commun avec les membres de l'organisation qui, eux, la connaissent bien.
- (f) Le client a besoin de percevoir lui-même les problèmes, d'endosser le diagnostic et d'être engagé dans l'élaboration des solutions. L'un des rôles du conseiller sur les processus est de fournir au client des alternatives nouvelles et de haute qualité. La décision sur ces alternatives doit toutefois demeurer la responsabilité du client.
- (g) Il est de toute première importance que le conseiller sur les processus soit compétent pour diagnostiquer une situation et établir une relation

d'aide efficace avec le client. La consultation sur les processus, si elle est efficace, implique le transfert de ces deux habiletés au client.

Les conseillers du CFC ont adopté au cours de leurs interventions, une séquence d'activités suivie habituellement par ceux qui font du développement organisationnel selon le modèle de la consultation sur les processus. Dans le modèle utilisé par le CFC et présenté plus loin, on retrouve les phases suivantes:

- (1) *Établissement de la relation entre les conseillers et le système-client.* Nous utilisons ici l'expression « système-client » pour bien signifier que la relation est centrée sur l'organisation dans son ensemble, non pas sur un ou plusieurs de ses membres. Cette relation permet de préciser autant que possible les besoins fondamentaux d'une organisation ⁵.
- (2) *Sensibilisation et motivation au changement.* Cette phase consiste à créer chez les individus un éveil dans le sens d'une identification des besoins de changements personnels et d'un désir de s'engager réellement dans un processus de changement à l'échelle, cette fois, organisationnelle.
- (3) *Diagnostic de la situation existante.* Cette phase consiste en une étude approfondie des points forts et des faiblesses du système-client en vue de circonscrire les zones de changement possible. À cette fin, on peut utiliser les enquêtes sur les perceptions et attitudes et autres techniques d'analyse organisationnelle.
- (4) *Programmation des changements à effectuer.* Cette quatrième phase consiste en effort de réflexion pour décrire la situation recherchée, pour identifier les changements à effectuer en courte et longue période et procéder à une mise en ordre des actions à prendre pour les réaliser.
- (5) *Réalisation des changements.* C'est la phase de l'exécution du programme de changement en tenant compte de la période de temps et des difficultés imprévisibles. Elle nécessite l'engagement des ressources internes de l'entreprise sous la responsabilité des chefs linéaires avec l'aide des conseillers.

⁵ Dans un ouvrage récent, Bennis consacre plusieurs pages à la description et la discussion des premiers contacts. BENNIS, W.G., *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, 1969, (cf. Chap. 3 et 4) pp. 36-60.

- (6) *Stabilisation du changement.* C'est la phase du « freezing », c'est-à-dire de la mise en place des mécanismes et incitations pour que l'organisation persévère dans la poursuite et la réalisation de la situation recherchée.
- (7) *Le suivi.* Cette phase consiste à maintenir dans l'organisation une capacité d'auto-analyse en vue de découvrir et d'emprunter des avenues nouvelles de développement continu et harmonieux.

Nous avons tenu à présenter ici les phases du processus dans leur séquence logique. Il faut se rappeler, cependant, qu'il peut exister des chevauchements en passant d'une phase à l'autre, i.e. des unités administratives ou des catégories d'individus au sein du système-client peuvent franchir des phases différentes ou identiques à des moments différents. Ce cheminement possible à travers les phases rend plus difficile l'évaluation d'un programme de développement.

RÉSULTATS ANTICIPÉS ET INSTRUMENTS DE MESURE

On reconnaît qu'il est difficile d'évaluer les effets de la formation chez les participants au cours des stages et après leur retour dans leurs organisations respectives. Il nous apparaît encore plus difficile d'identifier et de mesurer les résultats qu'on anticipe d'un programme de développement organisationnel. À la rigueur et au risque de trop simplifier, on peut ramener à deux les types de résultats qu'on anticipe. Ce serait d'abord un changement au niveau de la mentalité ou de la « culture » d'une organisation; ensuite, ce serait un accroissement de l'habileté ou de la compétence des membres au plan des relations interpersonnelles et au plan de l'analyse des situations administratives; ce serait aussi la capacité d'administrer le changement.

C'est à l'intérieur de ces grandes catégories que se situent les résultats précis que les conseillers du CFC cherchent à atteindre.

Après l'établissement de la relation initiale et les sessions de sensibilisation, on devrait constater chez les participants une plus grande compétence au plan des rapports sociaux. Cette compétence recouvre les habiletés suivantes (la liste n'est pas exhaustive):

- (a) habileté à écouter et à comprendre le point de vue d'un autre;
- (b) habileté à respecter et tolérer des opinions différentes des siennes;

- (c) habileté à saisir l'impact de ses opinions, attitudes et comportements;
- (d) habileté à communiquer;
- (e) habileté à diagnostiquer des situations administratives;
- (f) habileté à effectuer des changements.

Pour recueillir de l'information sur ces différents points dans le cas qui fait l'objet de notre étude, nous avons mis au point un questionnaire d'opinions.

Auparavant nous avons élaboré deux types de tests pour évaluer objectivement les effets de la formation reçue au cours des phases de sensibilisation au travail d'équipe et aux styles d'administration. Les données que nous avons recueillies à l'aide de ces deux instruments seront traitées plus tard et les résultats seront présentés dans un rapport complet portant sur ce sujet.

Après la diffusion des résultats d'un diagnostic de la situation et la discussion qui se poursuit au cours de rencontres subséquentes, on devrait s'attendre à ce que les participants à leur niveau respectif soient en mesure de percevoir les forces et les faiblesses de l'organisation dont ils sont membres, de dégager les options nouvelles au plan de la philosophie et de la politique directoriale, au plan des objectifs et des programmes d'action. On peut aussi s'attendre à une révision du schème de valeurs au niveau des cadres supérieurs. Pour retracer des changements de cet ordre, nous avons, dans le cas du Groupe Commerce, procédé à une série d'entrevues avec les cadres supérieurs en utilisant une grille de changements anticipés correspondant aux différentes étapes de l'intervention.

Le modèle suivant nous permet de placer les étapes de l'intervention en regard des résultats anticipés, et des moyens utilisés pour les évaluer. Il nous fournira des points de repère dans la description et l'évaluation des résultats obtenus à ce jour au Groupe Commerce. Il est possible d'établir un parallélisme rigoureux entre les étapes, les résultats et les instruments de mesure puisque nous sommes capables de les identifier de façon précise et que nous ferons au début de la deuxième partie une distinction entre changements attribuables à l'une ou l'autre des phases du processus et changements induits.

MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL UTILISÉ PAR LE CENTRE DE FORMATION ET DE CONSULTATION (C.D.E.)

<i>Phases du développement organisationnel</i>	<i>Techniques utilisées à chaque phase</i>	<i>Résultats anticipés</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>
1-Établissement de la relation entre le système-client et les conseillers C.F.C.	<ul style="list-style-type: none"> -Rencontres avec la haute direction -Entrevues individuelles -Entrevues de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> -Préciser les besoins fondamentaux -Définir le cadre et l'orientation générale du programme de développement -Engagement de la haute direction à l'endroit de l'initiation du programme -Établir une relation stable et fonctionnelle entre le système-client et les conseillers 	-Ne s'applique pas
2-Sensibilisation et motivation au changement	<ul style="list-style-type: none"> -Session de sensibilisation au travail d'équipe (STE) (3 jours) -Session de sensibilisation aux styles d'administration (SSA) (3 jours) -Poursuite de la relation avec le système-client 	<ul style="list-style-type: none"> -Acquisition de connaissances en sciences du comportement -Modification des perceptions et attitudes de façon à développer une meilleure connaissance de soi et une plus grande ouverture aux autres -Motivation à effectuer des changements personnels -Motivation à participer à un programme de changement planifié au niveau de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> -Tests des styles de base (T.S.B.) -Tests des situations difficiles (T.S.D.) (Les résultats de ces deux tests précédents ne sont pas encore disponibles) -Questionnaire d'opinions (Q.O.) rempli par les participants, trois mois après. -Questionnaires d'opinions (Q.O.) remplis par les participants, trois mois après.
3-Diagnostic de la situation	<ul style="list-style-type: none"> -Questionnaires d'attitudes portant sur les indices d'hygiène et de motivation * -Analyse organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Meilleure connaissance des forces et faiblesses de l'organisation telles que perçues par les membres. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevues individuelles faites par les conseillers du C.F.C. auprès des membres de l'organisation

* Par indices d'hygiène et de motivation, on réfère à la théorie des deux facteurs de F. Herzberg. L'indice est une mesure du degré de satisfaction à l'endroit des éléments qui caractérisent la tâche en elle-même (facteurs de motivation) et les conditions dans lesquelles elle est exécutée (facteurs d'hygiène).

MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT (suite)

<i>Phases</i>	<i>Techniques</i>	<i>Résultats</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>
3-Diagnostic (suite)		<ul style="list-style-type: none"> -Définir les "locus" d'intervention -Identifier les options quant au locus d'intervention -Obtenir un consensus sur la nature de la situation existante, des "locus" d'intervention et des options retenues -Sensibiliser les individus et l'organisation à « s'auto-analyser » 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevues individuelles conduites par le chercheur auprès des conseillers du C.F.C. -Étude des rapports de réunions des cadres supérieurs et intermédiaires
4-Programmation des changements -court terme -long terme	<ul style="list-style-type: none"> -Sessions de programmation avec l'aide des conseillers -Sessions de programmation avec supérieurs et ses subalternes -Rencontre entre agent interne et agent externe 	<ul style="list-style-type: none"> -Court terme: décider des suites immédiates à donner au diagnostic -Long terme: <ol style="list-style-type: none"> 1-Classifier et préciser les options 2-Établir un consensus sur la situation recherchée 3-Consensus sur les moyens à prendre pour atteindre la situation recherchée 4-Mise en ordre des actions à prendre 	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier les changements effectués (par entrevues et observation « participante ») -Identifier les changements par entrevues semi-structurées -l'étude des rapports de réunions des cadres

MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT (suite)

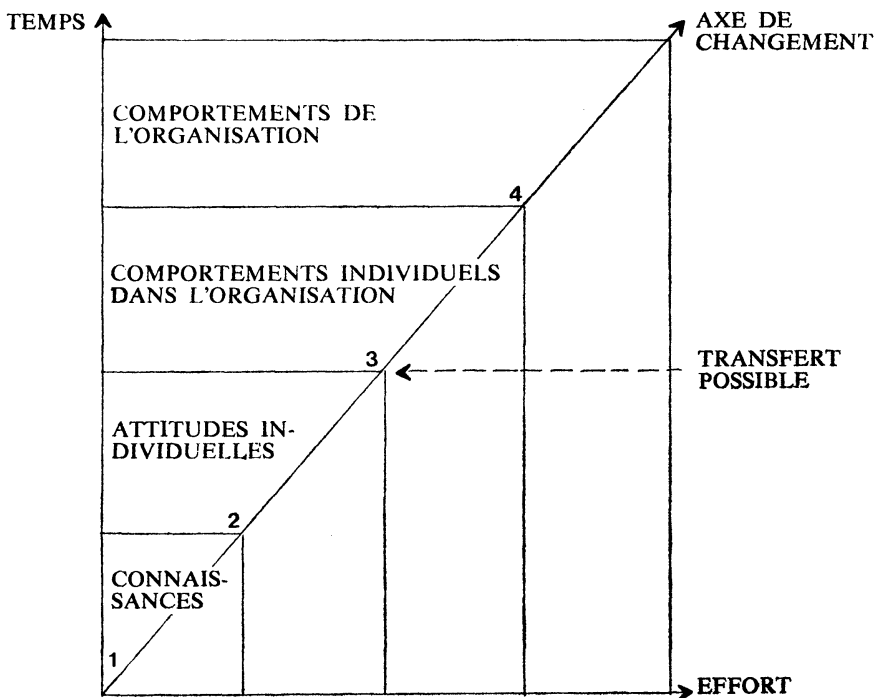
<i>Phases</i>	<i>Techniques</i>	<i>Résultats</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>
5-Réalisation des changements	-Mise en place de mécanismes de changement par les ressources internes sous la responsabilité des chefs hiérarchiques avec l'aide des conseillers externes	-Se rapprocher de la situation recherchée telle qu'établie par consensus à l'étape programmation	-Entrevues semi-structurées -Observations -Analyse organisationnelle
6-Stabilisation: cristallisation d'une situation nouvelle	-Mise en place des incitations à maintenir les changements qui définissent la situation nouvelle	-Maintenir les changements réalisés	-Entrevues semi-structurées -Observations -Réunions d'évaluation -Comparaison entre les résultats anticipés suite aux décisions de programmation et les résultats obtenus en tenant compte de la période écoulée
7-Suivi — relance: maintien de l'esprit et des mécanismes de changement	-Sessions d'exploration d'avenues nouvelles pour la courte et la longue période	-Maintenir la capacité d'identifier les déséquilibres subséquents -Maintenir la capacité de trouver des solutions créatrices et de les appliquer	-Analyse du contenu des échanges au cours des sessions en prenant pour critères le nombre d'idées nouvelles émises et le nombre d'idées nouvelles et réalisables -Sociomatrice -Autres techniques qu'on devra mettre au point.

DISTINCTION ENTRE FORMATION DES CADRES ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Nous avons déjà souligné que la formation des cadres peut servir d'amorce à un processus de développement organisationnel et qu'on ne doit pas confondre les deux types d'activité. De fait, la formation des cadres est un ensemble d'activités qui diffère du développement organisationnel sur plusieurs points dont les plus importants sont les suivants :

- 1 - la formation des cadres prend comme cible l'individu. Elle vise l'acquisition et la rétention des connaissances et des habiletés susceptibles d'être utilisées au retour dans la situation de travail. Le développement organisationnel choisit comme objet l'organisation envisagée comme un tout dynamique et l'amène à remettre en cause sa « fonctionnalité ».
- 2 - la formation des cadres exige moins de temps et d'effort que le développement organisationnel. Les deux processus visent le chan-

GRAPHIQUE 1 — DIFFÉRENCE ENTRE CHANGEMENTS INDIVIDUELS ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS EN TERMES DE TEMPS ET D'EFFORT.



gement : le premier, au plan individuel ; le deuxième, à l'échelle organisationnelle. Le graphique suivant qui est un aménagement de celui de Blanchard et Hersey ⁶ illustre bien cette distinction.

En se référant à ce graphique et en suivant l'axe de changement on peut saisir le phénomène d'un transfert possible des actions de formation qui se situerait au passage du troisième au quatrième palier. Le développement organisationnel vise à faire bouger l'organisation de son statu quo vers une situation recherchée. Ce mouvement facilite le transfert, puisque nous croyons qu'un participant au retour d'un stage est incité à adopter et maintenir des comportements nouveaux, si l'entreprise qui le reçoit ne cherche pas à conserver son statu quo organisationnel.

De plus, en se référant au même graphique, on peut constater que la formation débouche sur l'acquisition de connaissances individuelles et d'attitudes nouvelles qui peuvent engendrer un mode nouveau de comportement individuel (paliers 1, 2, 3) alors que le développement organisationnel débouche sur des modifications au plan des connaissances communes et attitudes collectives qui peuvent se traduire par une capacité accrue pour une organisation d'adopter des comportements collectifs (palier 4) qui répondent aux exigences de l'environnement. L'acquisition de connaissances, d'attitudes et le déploiement de comportements nouveaux au plan collectif exige, à notre avis, plus de temps et d'efforts qu'au plan des individus.

3 – Le développement organisationnel permet d'assurer une certaine continuité, un prolongement à une action de formation. Nous voulons formuler cette distinction sous forme d'hypothèse susceptible de vérification par des recherches dont nous indiquerons la nature plus loin. Cette hypothèse serait la suivante :

Le développement organisationnel accroît les chances de transfert des connaissances et habiletés acquises dans une situation de formation.

On se demande depuis quelques temps si les divers programmes de formation offerts à toutes les catégories de cadres donnent quelques résultats au retour dans la situation de travail. En insérant une activité de formation dans un programme de développement organisationnel, les résultats seraient probablement meilleurs puisque le transfert des effets dans la situation de travail serait facilité.

⁶ HERSEY, Paul and BLANCHARD, K.H., *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1969, 147 pp.

Illustration à l'aide d'une intervention en cours

L'ENTREPRISE

Le Groupe Commerce est une entreprise familiale qui se spécialise dans l'assurance-automobile et celle des biens. Pour faciliter l'intelligence de la seconde partie de cet exposé, nous retenons les caractéristiques suivantes :

- 1 – L'entreprise emploie entre cinq et six cent personnes et c'est un des employeurs les plus importants dans la région de St-Hyacinthe.
- 2 – Une cinquantaine d'individus constituent le personnel d'encadrement. Les cadres sont plutôt jeunes ; cependant, ils possèdent plusieurs années de service au Groupe Commerce.
- 3 – Les fonctions suivantes sont assumées par les membres de la famille : la présidence, la vice-présidence, la direction générale, la trésorerie et la direction du personnel.
- 4 – En général, l'harmonie et la bonne entente caractérisent les rapports sociaux. Les gens transposent dans l'entreprise le type de rapports sociaux qui règnent dans la localité.
- 5 – C'est une entreprise prospère qui est la plus importante sur le marché de l'assurance-générale au Canada français.

LES PERSONNES IMPLIQUÉES

Tous les employés et le personnel d'encadrement du siège social, à des degrés différents, ont été impliqués dans l'une ou l'autre des activités de développement organisationnel.

Le personnel d'encadrement a participé aux sessions STE et SSA du programme de formation du CFC, au cours des trois dernières années. Les cadres supérieurs ont participé, en plus, à des sessions spécialisées du CFC touchant des sujets tels que la planification, l'organisation des grandes fonctions, l'élaboration d'un programme de changement, etc...

Le personnel de cadre a répondu à un questionnaire de diagnostic spécialement conçu pour cette catégorie. Ce questionnaire portant sur les perceptions et attitudes s'inspirait des travaux récents de Lawler et Porter⁷.

Les employés ont répondu à un questionnaire d'attitudes à l'endroit d'un certain nombre d'éléments de satisfaction et de motivation qu'on a

⁷ LAWLER et PORTER, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1968, 209 pp.

regroupés sous les indices qui apparaissent dans le modèle. Ce questionnaire est un aménagement des instruments qui sont couramment utilisés dans les sondages d'opinions des employés.

BRÈVE DESCRIPTION DU TRAVAIL ACCOMPLI ET EN VOIE DE RÉALISATION

Les premiers contacts établis au cours de 1967 ont été suivis de la phase de sensibilisation au travail d'équipe et aux styles d'administration qui se termina en avril 1969.

Après cette phase de sensibilisation, la direction et les conseillers décidèrent de s'engager dans la phase du diagnostic en procédant à une analyse des perceptions et attitudes tant chez le personnel que chez les cadres. La direction, à ce stade, voulait obtenir une connaissance plus précise de la situation existante au Groupe Commerce, la façon dont les cadres et le personnel percevaient cette situation et le degré de satisfaction qu'ils en retiraient. La direction voulait aussi définir un ordre de priorités parmi les points qui exigeaient une attention spéciale en courte et longue période. À cette fin, les conseillers avec le concours de la direction et du personnel, administrèrent en juin 1969 les deux questionnaires de diagnostic dont nous venons de parler.

Au cours de l'été 1969, on procéda au traitement et à l'analyse des données en interprétant les résultats à la lumière de la théorie de Frederick Herzberg. Ce dernier établit une distinction entre les facteurs de motivation (motivators) et les facteurs d'hygiène (hygienic factors)⁸. Ces derniers servent à caractériser l'ambiance dans laquelle s'accomplit le travail.

— Au début du mois d'octobre 1969, une réunion avait comme objectifs d'établir un consensus sur la situation décrite dans le rapport de diagnostic, de définir les options et d'identifier concrètement les actions à prendre. Plusieurs types d'options se présentent à ce moment là dont les deux suivantes :

- (a) Devrait-on rechercher la satisfaction seulement, la motivation seulement, ou les deux à la fois ?
- (b) Quelles seraient la forme et l'étendue de la participation que l'on voudrait voir exister dans l'entreprise à tous les niveaux des cadres

⁸ HERTZBERG, F., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, 1966, 157 pp. and "One More Time, How do you Motivate Employees", *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1968, pp. 53-78.

supérieurs, intermédiaires, chefs de service et personnel d'exécution et en fonction de quels degrés :

-information

-consultation

-co-décision⁹

— Des rencontres subséquentes ont eu lieu au niveau des cadres intermédiaires pour prendre connaissance des résultats du diagnostic et établir un consensus sur la situation existante. Des rencontres ont aussi eu lieu avec les cadres supérieurs pour établir une programmation des changements à effectuer en courte et longue période.

— Des changements programmés en courte période ont été réalisés au cours de l'automne 1969 et au début de l'année 1970. Nous décrirons plus loin ces changements.

Nous constatons donc qu'au Groupe Commerce le processus de développement organisationnel s'est engagé dans la phase de réalisation tout en poursuivant un effort de réflexion sur la programmation des changements en longue période.

Description et évaluation des résultats obtenus

Cette seconde partie se veut une tentative d'évaluer les effets de l'intervention en termes de changements qui se sont produits ou qui ont été effectués au cours et à la suite des différentes phases du processus de développement organisationnel. À cette fin, nous avons établi une classification des changements et retenu la typologie suivante :

(a) Changements attribuables à l'une ou l'autre des phases du processus.

— Changements non-programmés

— Changements programmés

-court terme

-long terme

(b) Changements induits i.e. attribuables aux effets cumulatifs des phases.

Quelques explications permettent de saisir ces distinctions. Le modèle du développement organisationnel présenté dans la première partie nous permet d'attribuer des résultats anticipés en termes de changements qui peuvent survenir ou s'effectuer à chacune des étapes du processus. Les changements non-programmés sont des résultats que le système-client

⁹ DION, Gérard et SOLASSE, Bernard, "La participation et l'entreprise" *Relations industrielles*, vol. 23, n° 4, 1968, pp. 1-25. Ce modèle établi par les deux auteurs de cet article a été utilisé pour dégager les options concernant la participation.

et les conseillers cherchent à obtenir au cours des étapes qui précèdent celle de la programmation des changements comme telle. Les changements programmés sont des modifications qui s'intègrent dans un programme établi au cours des rencontres qui ont lieu lorsque les membres de l'organisation ont établi un consensus sur la situation telle que décrite dans le diagnostic. Les changements induits sont des modifications qui ont lieu à l'insu même des personnes qui y sont impliquées au cours des différentes phases et qui ne sont pas attribuables à l'une d'entre elles en particulier. (Un changement culturel peut être induit).

Ces changements peuvent entrer par la suite dans un programme intégré pour leur assurer ainsi un caractère de stabilité. C'est au cours des changements induits qui prennent place aux différentes phases du programme de développement organisationnel qu'une organisation accroît son habileté à opérer des changements en longue période. Une fois cette habileté acquise, nous croyons que la firme est prête à élaborer et soumettre à toutes les personnes impliquées un programme intégré de changement. Nous croyons que le Groupe Commerce a actuellement atteint ce stade.

Changements non-programmés attribuables aux sessions de sensibilisation au travail d'équipe et aux styles d'administration

En se référant au modèle de développement présenté dans la première partie, nous pouvons retracer les résultats recherchés au cours de cette phase de sensibilisation et les instruments de mesure pour connaître la réaction des participants. Nous avons tenté de mesurer les effets de cette phase en utilisant un questionnaire d'opinions. Les réponses à ce questionnaire nous permettront de saisir les réactions des participants.

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

La majorité des cadres intermédiaires et subalternes du Groupe Commerce ont participé aux sessions de formation à l'extérieur de l'entreprise. Parmi eux, 48 nous ont retourné une copie remplie du questionnaire d'opinion. L'âge des participants se situe en majorité entre 35 et 45 ans. Huit ont obtenu une promotion, deux seulement ont été mutés. La plupart continuent à travailler avec les mêmes collègues et supérieurs immédiats. Quelques-uns sans avoir été promus ou mutés, ont vu leurs responsabilités s'accroître.

PROGRÈS PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS EUX-MÊMES

Nous avons précisé dans notre cadre de référence les résultats qu'on peut anticiper à la suite de l'étape de sensibilisation : un accroissement de la compétence interpersonnelle et une plus grande habileté à diagnostiquer des situations administratives pour être en mesure d'opérer les changements jugés appropriés.

Pour connaître les impressions des participants sur ces aspects, nous leur avons demandé avant la phase de diagnostic s'ils croyaient avoir réalisé personnellement certains progrès au plan de l'habileté à communiquer avec d'autres. Le tableau 2 (*) donne une distribution des participants selon dix types d'habiletés qu'on peut acquérir ou perfectionner au cours d'une phase de sensibilisation*.

On peut constater qu'un pourcentage très élevé de participants pensent avoir accompli soit un peu, soit beaucoup de progrès. En effet, lorsqu'on additionne les pourcentages, on constate que 93.7% ont fait un peu ou beaucoup de progrès (43.7% un peu et 50% beaucoup), au plan de l'habileté à tolérer et respecter des opinions différentes des siennes. Le tableau suivant donne par ordre de grandeur les autres points sur lesquels on a cru percevoir des progrès :

TABLEAU 3 — DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DE CEUX QUI PENSENT AVOIR ACCOMPLI DES PROGRÈS SUR DES POINTS AUTRES QUE L'HABILITÉ À TOLÉRER ET À RESPECTER DES OPINIONS DIFFÉRENTES DES SIENNES

-Habilité à écouter et comprendre le point de vue d'un autre	87.8%
-Habilité à opérer des changements	83.3%
-Une meilleure connaissance des tâches des dirigeants	81.2%
-Habilité à saisir l'impact de ses opinions, attitudes et comportements	81.0%
-Meilleure connaissance du fonctionnement d'une entreprise	79.4%
-Habilité à fonctionner comme participant ou membre d'une équipe	77.0%
-Habilité à communiquer avec ses subordonnés	72.8%
-Habilité à communiquer avec ses supérieurs	70.7%
-Habilité à communiquer avec ses coéquipiers	68.7%
-Habilité à diagnostiquer des situations administratives	69.0%
-Habilité à agir comme animateur	64.5%

* Voir annexe.

C'est surtout au plan des communications entre coéquipiers, supérieurs et subordonnés que les progrès ont été moins perçus. Cependant, lorsque l'on prend pour acquis que la tâche quotidienne de l'administrateur consiste dans la prise de décisions de toutes sortes, et si l'on croit que l'efficacité du processus de décision est pour une part accrue par la capacité d'écouter, de comprendre le point de vue de l'autre, la capacité de saisir la dimension affective du processus et d'en tenir compte, les participants devraient aussi avoir amélioré leur efficacité administrative.

PROGRÈS RÉALISÉS ET CONSTATÉS PAR D'AUTRES

Nous avons aussi demandé aux répondants si d'autres avaient constaté des améliorations chez eux au plan de l'habileté à écouter, comprendre, communiquer, à opérer des changements et si ces constatations leur avaient été signalées. Le tableau 4 (*) nous permet de donner une réponse plutôt négative à cette série de questions.

La majorité des supérieurs, subordonnés et coéquipiers n'ont pas fait remarquer aux répondants s'ils avaient constaté ou non des changements chez eux. De toute façon, s'ils l'ont fait, une bonne proportion de nos répondants (entre 18 et 31%) ne s'en rappellent pas.

Si l'on s'arrête sur les points où il y a une amélioration constatée et portée à l'attention des répondants, nous remarquons que c'est sur l'habileté à écouter et comprendre le point de vue d'un autre qu'un peu de progrès a été réalisé. Nous retrouvons les impressions suivantes :

- Vingt-deux pour cent (22.4%) des répondants affirment que leurs coéquipiers leur ont fait remarquer qu'ils avaient constaté chez eux une certaine amélioration au plan de l'habileté à écouter et à comprendre le point de vue de l'autre ;
- Dix-huit (18.7%) pour cent, au plan de l'habileté à respecter et à tolérer les idées émises par d'autres ;
- Douze (12.5%) pour cent, au plan de l'habileté à opérer des changements (habileté constatée dans ce cas par le supérieur).

* Voir annexe.

PROGRÈS CONSTATÉS PAR NOS RÉPONDANTS CHEZ D'AUTRES PERSONNES QUI ONT PARTICIPÉ AU MÊME PROGRAMME

Si les répondants ont pu formuler une appréciation d'eux-mêmes à la suite des sessions STE et SSA, nous avons pensé qu'ils pouvaient aussi le faire à l'endroit de leurs confrères. Est-il plus difficile d'évaluer ou d'apprécier les autres que soi-même ? La réponse semble positive, puisqu'on a, en général, tendance à constater plus d'améliorations chez soi que chez les autres. Si l'on jette un coup d'oeil sur le tableau 5 (*) et si l'on additionne les colonnes « un peu » « beaucoup », on voit encore que la majorité des répondants ont constaté un peu ou beaucoup de progrès chez leurs confrères. Même si c'est une majorité, il demeure cependant que les pourcentages additionnés sont plus faibles que ceux que nous avons observés au tableau 2. Sur des points comparables en habileté aux tableaux 2 et 5 (*), nous dégageons les différences suivantes :

TABLEAU 6 — DIFFÉRENCES EN POURCENTAGE ENTRE CEUX QUI PENSENT AVOIR ACCOMPLI DES PROGRÈS ET CEUX QUI CROIENT QUE LES AUTRES ONT AUSSI ACCOMPLI LES MÊMES PROGRÈS

	Perception de soi	Perception des autres	Différences
Habilité à écouter et comprendre le point de vue d'un autre	87.8%	76.4%	-11.4%
Habilité à respecter et à tolérer des opinions émises par d'autres et différentes des siennes	93.7%	68.6%	-25.1%
Habilité à fonctionner comme membre d'une équipe ou comme participant	77.0%	68.7%	- 9.7%
Habilité à agir comme animateur	64.5%	54.1%	-10.1%
Habilité à diagnostiquer une situation administrative	68.0%	56.2%	-11.8%
Habilité à opérer des changements	83.3%	52.0%	-31.3%

Comme nous pouvons le constater, c'est au plan de l'habileté à opérer des changements que la différence est la plus grande entre les progrès perçus par les participants eux-mêmes et ceux qu'ils ont constatés chez leurs confrères.

* Voir annexe.

Une deuxième différence très marquée se situe au plan de l'habileté à respecter et à tolérer des opinions émises par d'autres et différentes des leurs (-25.1%). La lecture des données qu'on retrouve au tableau 5 nous incite à user de prudence dans la valeur à accorder aux chiffres présentés au tableau 2. Il est possible que nos répondants surestiment les progrès qu'ils croient avoir réalisés.

HABILETÉ À EFFECTUER DES CHANGEMENTS

Nous constatons que plus de 80% de nos répondants croient avoir fait un peu ou beaucoup de progrès au plan de l'habileté à effectuer des changements. Bien entendu, nous leur avons demandé si effectivement, ils avaient opéré des changements, quelle en était la nature et quelle démarche ils avaient utilisée.

Les données du tableau 7 (*) révèlent que 48% seulement des participants ont eu l'occasion d'effectuer quelques changements. Parmi ces 23 participants, 43.4% ont modifié la répartition de leurs responsabilités administratives ou encore la nature de leur tâche. La proportion de ceux qui ont effectué des modifications au plan des rapports interpersonnels est plutôt faible (31.7%).

Dans le même ordre d'idées, au cours des entrevues, on nous a signalé le cas de quelques individus qui ont, à la surprise de la direction de la firme, adopté des comportements qu'ils n'auraient probablement pas déployés n'eût été la phase de sensibilisation :

- un chef de service mentionne au directeur que l'efficacité de ses subordonnés pourrait être améliorée ;
- un autre chef de services discute avec son directeur du faible rendement d'un de ses subalternes.

Ce sont là des gestes, nous dit-on, qu'on ne posait pas avant les sessions de sensibilisation et qu'on aurait probablement pas posés sans une participation au programme.

* Voir annexe.

COMPARAISON ENTRE DES SITUATIONS VÉCUES AU STAGE ET VÉCUES DANS L'ENTREPRISE

Le tableau 8 (*) rapporte six (6) différentes situations vécues durant le stage. Si les participants reconnaissent des situations à peu près identiques à leur retour dans leur situation de travail, nous pourrions conclure à un certain réalisme des situations et nous pourrions prendre pour acquis que quelqu'un qui reconnaît ces situations est plus en mesure de mettre à profit une habileté acquise devant ces situations qu'un autre participant qui ne les reconnaîtrait pas.

Soixante pour cent (60.4%) des participants affirment avoir vécu de nouveau des situations rencontrées au cours des deux sessions, alors que près de 40% n'ont pas vécu vraiment de nouveau ces situations soit parce qu'elles ne se sont pas présentées, soit qu'ils ne les aient pas reconnues si elles se sont présentées.

SUJETS DONT LES PARTICIPANTS N'ONT PAS ENCORE ABORDÉ L'ÉTUDE

En demandant aux participants s'ils reconnaissent les sujets étudiés et discutés au cours de leur stage parmi une longue liste que nous avons préparée, il nous était possible de vérifier si le stage avait réussi à sensibiliser les participants sur des points importants tels que l'efficacité du leadership, les relations interpersonnelles, etc...

Le pourcentage des répondants qui n'ont pas encore abordé l'étude de tel ou tel sujet devrait être plus faible pour des sujets étudiés et discutés au stage que pour tous les autres sujets.

Les données du tableau 9 (*) semblent bien supporter cette affirmation. Huit (8) participants sur 48 (16.5%) affirment qu'ils n'ont pas encore abordé l'étude de la « motivation et la satisfaction au travail » ; sept (7) affirment n'avoir pas abordé « la sensibilisation au travail d'équipe » ; dix (10) n'ont pas encore abordé l'étude du leadership ; seize (16), du « processus rationnel de décision » : ce sont là des sujets discutés au cours des sessions. Concernant les autres sujets qui apparaissent dans la liste et qui ne sont pas traités au stage, les pourcentages se situent au-dessus de 50% dans l'ensemble. Ces différences de pourcentage dans les réponses nous incitent à conclure que le stage a vraiment sensibilisé la majorité des participants du Groupe Commerce à des notions importantes, telles que le travail d'équipe, la motivation et le leadership.

* Voir annexe.

Ces résultats nous apparaissent conformes à ceux que les conseillers avaient anticipés au plan de l'acquisition des connaissances en sciences du comportement. Il faut souligner qu'une période de temps assez longue (4 ans pour quelques répondants) s'est écoulée entre les stages et l'administration du questionnaire. La compréhension de certains termes (sensibilisation, par exemple) a pu échapper à quelques individus. L'ordre de présentation des thèmes a pu varier d'un stage à l'autre. Ce sont là autant de facteurs qui ont probablement influencé la nature des réponses fournies par les participants.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES QUI SE DÉGAGENT DES RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES D'OPINION

La plupart des participants aux sessions croient avoir fait du progrès au plan de l'habileté à échanger avec d'autres et à opérer des changements. Ils croient avoir acquis une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise et une plus grande habileté à réfléchir sur des situations administratives.

Cependant, lorsqu'on demande si d'autres ont constaté les progrès qu'ils pensent avoir réalisés, le pourcentage des réponses affirmatives diminue considérablement.

Lorsqu'on demande aux participants s'ils ont constaté des progrès chez leurs confrères, ils nous répondent dans une proportion un peu plus faible (les différences variant entre 9.7% et 31.3%) que celle obtenue lorsqu'on les interroge sur la façon dont ils se perçoivent. En d'autres mots, les changements constatés chez les confrères sont moins accentués que ceux qu'on constate chacun pour soi.

Au plan de l'acquisition des connaissances en sciences du comportement et d'une plus grande ouverture aux autres, on peut affirmer que la phase de sensibilisation a permis aux participants d'opérer les modifications recherchées à ce stade du processus de développement. Cependant si la proportion de ceux qui ont effectivement opéré des changements est plutôt faible, elle demeure conforme aux résultats anticipés, puisqu'il faut se rappeler que le processus de développement est à peine amorcé à ce stade. Le questionnaire a été administré avant l'établissement d'un diagnostic de la situation à changer. De plus, il est possible que les

* Voir annexe.

participants aient effectué des changements à leur insu, et qu'ils aient éprouvé une certaine difficulté avec la définition des termes utilisés dans les questions portant sur les changements.

Résultats anticipés et résultats obtenus suite à la phase du diagnostic

RÉSULTATS ANTICIPÉS

Le diagnostic consiste en une étude des forces et faiblesses de l'entreprise en vue de préciser les changements ou les corrections qu'il faut y apporter. L'intervention du CFC dans le cas que nous étudions, visait l'obtention des résultats suivants :

- Fournir à la direction une information en retour (feedback) sur les points forts et les points faibles du système social de l'entreprise. Cette information porte sur des aspects importants, tel que la philosophie et les objectifs de la direction, la nature de la supervision, les conditions de travail, etc.
- Obtenir de la haute-direction et du personnel de cadre un consensus sur la nature de la situation réelle en comparant la situation telle que perçue et établie par le diagnostic à la perception qu'en avait chaque cadre supérieur et intermédiaire. Pour que le diagnostic porte des fruits i.e. qu'il génère des changements, il faut que la direction et les cadres accordent une certaine validité aux données recueillies et à leur interprétation. En obtenant ainsi un consensus sur la validité des données et des profils qui s'en dégagent, il est plus facile, il va sans dire, d'obtenir un consensus sur la nature de la situation réelle.
- Inciter la direction et les cadres à inventorier les options qui se présentent et obtenir un consensus sur la nature de ces options qui seront, de nouveau, objet de discussion au cours des sessions de programmation et des activités de réalisation.

RÉSULTATS OBTENUS

Les entrevues que nous avons eues avec les conseillers et l'étude du contenu des rencontres qui ont suivi la présentation du diagnostic aux cadres supérieurs et intermédiaires nous permettront de constater que les résultats obtenus au cours de cette phase se rapprochent de ceux qu'on avait anticipés.

De fait, pour s'assurer de la validité des réponses au questionnaire et de l'exactitude de l'interprétation des données, les conseillers ont mené une série d'entrevues post-diagnostic auprès du personnel de cadre et des employés. Ils cherchaient à vérifier si la signification qu'ils attribuaient aux réponses correspondait exactement à la signification que les répondants leur donnait.

Au moment de la diffusion de l'information recueillie, la direction et les cadres ont accepté les profils établis par le diagnostic et décrivant la situation telle que perçue par les membres de l'organisation. Les participants aux rencontres n'ont pas cherché à questionner la validité des résultats, même s'ils étaient eux-mêmes remis en cause.

Au cours des réunions qui ont suivi la présentation des données sur la situation perçue, les cadres supérieurs ont établi un consensus sur des options qui devaient faire l'objet de la discussion et se traduire dans un programme d'action. Une première option portait sur l'adoption d'une politique hygiénique ou une politique centrée sur des facteurs de motivation en essayant d'étendre son application à des niveaux hiérarchiques et à des catégories socio-professionnelles. Une deuxième option portait sur les degrés de participation toujours en tenant compte des niveaux que nous venons de mentionner.

Au cours de la réunion du début d'octobre, un consensus s'est établi autour de décisions à prendre sur des points tels que les salaires, les promotions, les avantages sociaux, la répartition des fonctions, etc . . .

Les rencontres post-diagnostic visaient en dernier lieu à développer dans l'entreprise une capacité d'auto-analyse i.e. une capacité de refaire le même cheminement que celui des conseillers. Sur ce point, nous n'avons pas recueilli l'information nécessaire pour démontrer l'acquisition ou l'amélioration d'une telle capacité.

Changements effectués ou en cours, suite aux réunions de programmation (changements programmés)

Pour avoir une connaissance plus précise des changements amorcés ou effectués à la suite de la diffusion du diagnostic et des sessions de programmation, nous avons rencontré le directeur général de la firme, ses collaborateurs immédiats et les directeurs des services.

À cette fin, nous avons élaboré une grille mettant en relation des types de changements possiblement effectués ou en cours avec le moment où ces changements ont eu lieu ou ont été amorcés.

En abscisse on pouvait retracer des changements au niveau de la philosophie, des objectifs et politiques de la firme, au niveau des structures, des styles d'administration, etc. En ordonnée, nous avons indiqué des périodes correspondant aux interventions effectuées par les conseillers du CFC et décrites plus haut, de sorte qu'il nous soit possible d'étudier la relation entre la nature du changement et celle de l'intervention.

CHANGEMENTS À COURT TERME

Des changements facilement identifiables ont été effectués aux niveaux suivants:

- (a) Structure de l'entreprise et répartition des fonctions;
- (b) Affectation du personnel;
- (c) Organismes consultatifs internes;
- (d) Politique du personnel.

Structure de l'entreprise et répartition des fonctions

Après étude des données fournies par le diagnostic touchant le personnel de cadre (entre septembre et novembre 1969) et suite aux réunions de programmation, l'équipe de direction suscite et annonce quelques modifications dans le sens d'une révision de la structure existante et d'une répartition plus fonctionnelle des tâches. On procède, en effet, à un télescopage de deux niveaux d'autorité, en faisant disparaître celui de surintendant. La plupart des surintendants accèdent aux postes d'assistant-directeurs.

Les activités similaires et complémentaires concernant la production se trouvent au sein du service portant ce nom et placé sous la responsabilité d'un directeur général-adjoint. Cette correction dans le sens d'un meilleur regroupement des activités a été perçue comme une plus grande précision de la nature des fonctions et des liens hiérarchiques qui existent entre elles.

Affectation du personnel

À l'intérieur des deux départements Production et Sinistres, on a effectué une fusion des activités concernant les biens et les accidents, en les

plaçant sous un même chef, de sorte qu'une rotation du personnel affecté à ces emplois est maintenant possible. En réduisant ainsi le caractère trop spécialisé des tâches, on permet au personnel d'acquérir une certaine « polyvalence » et d'être en mesure d'accepter des emplois plus variés. Ce changement qui impliquait surtout les souscripteurs a acquis un caractère de stabilité vers la fin de l'année 1969. On prétend que les résultats au diagnostic ont permis la poursuite de cette fusion des tâches.

Les cadres supérieurs pensent que cette fusion des emplois que nous venons de mentionner permet une plus grande latitude dans l'affectation du personnel.

Organismes consultatifs internes

Depuis le mois de novembre 1969, on procède à une restructuration de deux organismes consultatifs internes. Le Comité Consultatif de la Direction Générale (CCDG) remplace l'ancien comité de planification. Sa composition comprend un nombre plus élevé de personnes: en font partie le directeur général, les directeurs généraux-adjoints et les directeurs. Sa composition plus étendue assure une participation plus grande des cadres supérieurs à la formulation des politiques de la firme.

Le Comité des cadres prend une orientation différente en changeant le caractère des réunions. Auparavant, on se réunissait à l'occasion d'un repas pour échanger de l'information concernant la marche de la firme ou pour mieux se connaître. Les sessions prenaient un caractère plutôt social. Au cours des mois de janvier et de février de la présente année, on modifie la nature de ces rencontres. Les directeurs généraux-adjoints préparent à tour de rôle un agenda ou liste d'items qui seront soumis à la discussion. On adopte alors la formule d'atelier de travail, ce qui permet un échange systématique de l'information, une plus grande consultation et coordination des activités entre les services et à l'intérieur. Auparavant, on se contentait d'écouter le directeur-général qui renseignait le personnel de cadre sur la marche de la firme. Actuellement, on s'habitue à formuler et à exprimer un point de vue personnel.

La plupart des cadres supérieurs soutiennent que cette formule adoptée au cours des rencontres récentes serait impraticable sans l'apport des sessions de sensibilisation au travail d'équipe.

Politiques du personnel

L'administration du personnel est toujours demeurée sous la responsabilité d'un membre de la famille. Ce qui explique un fort degré de centralisation des décisions dans ce domaine.

Politique de décentralisation

Depuis quelques temps, on songe à une certaine décentralisation de la « fonction personnel ». Déjà, quelques chefs de départements assument plus de responsabilités en matière de congédiements des employés et de détermination des besoins en personnel.

Politique de rémunération

Le changement le plus important dans le secteur du personnel, effectué à la suite du diagnostic consiste en une révision de la politique salariale. En effet, au cours du mois de janvier 1970, la firme adopta une politique de taux de salaires comparables à ceux qui se paient dans les grands centres pour des emplois similaires. La direction a dû ainsi effectuer un ajustement de salaire pour plusieurs catégories de son personnel. Les souscripteurs ont obtenu alors une augmentation beaucoup plus élevée que la moyenne des majorations accordées aux autres catégories. L'entreprise se plaçait ainsi sur un marché du travail beaucoup plus vaste que celui de la localité où elle opère. Cette modification élargit les possibilités de recrutement de la firme et permet la recherche d'une plus grande compétence chez le personnel. Elle constitue un élément important d'une « politique hygiénique » * qu'on veut appliquer.

CHANGEMENTS ENVISAGÉS SUR UNE PLUS LONGUE PÉRIODE

Il est plus difficile de décrire cette catégorie de changements puisqu'ils sont encore au stade de la réflexion et de la discussion. Ce sont des modifications qu'on veut introduire graduellement dans la philosophie et les objectifs de l'entreprise.

La philosophie

On peut difficilement utiliser un cadre de référence du type de ceux mis de l'avant par Douglas McGregor¹⁰ (théorie X, théorie Y) ou Ren-

* L'expression vient de la théorie de Herzberg auquel nous faisons allusion plus haut.

¹⁰ MCGREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., 1960, 246 pp.

sis Likert¹¹ (participative management) pour décrire les changements survenus au niveau de la philosophie de la direction. À la rigueur, on peut utiliser celui de Frederick Hertzberg¹² pour qualifier l'orientation nouvelle que l'on veut diffuser chez les cadres, voire même chez le personnel.

Il faut se rappeler que le Groupe Commerce est une entreprise familiale importante dans la localité. Le terme « paternalisme » convient bien pour décrire cette philosophie qui continue encore à informer les rapports sociaux dont nous parlerons plus loin. On s'est toujours refusé à considérer l'employé comme un instrument de production. En fait, l'employé était entouré de conditions matérielles et humaines, qui entraînaient le respect de l'autorité, l'obéissance et la discipline. Avant mai 1969, cette philosophie n'était pas remise en question puisqu'elle n'était pas formulée de façon explicite par les membres de la famille. Cependant on procède à un effort de réflexion au plan de la philosophie à adopter. Pour le personnel en général, on met encore l'accent sur une politique de type hygiénique, c'est-à-dire sur les éléments de satisfaction au travail qui sont périphériques, qui entourent la nature du travail. Actuellement, la direction s'achemine vers une politique de motivation, du moins, pour les cadres. Elle essaie de susciter chez eux un désir de se perfectionner et d'apprendre à assumer des responsabilités plus grandes. C'est pourquoi elle essaie d'obtenir d'eux le plus de participation possible. En un sens, les résultats du diagnostic et les réunions de programmation ont contribué à nourrir, à matérialiser cette participation.

Cependant, ce ne sont pas tous les membres de la direction qui peuvent facilement verbaliser cette nouvelle orientation. Par contre, nous n'avons pas rencontré d'opposition véritable chez eux. Un changement de mentalité et d'orientation aussi important n'a pas pénétré également tous les membres de la direction. Quelques-uns semblent demeurer indifférents; d'autres ne semblent pas avoir compris la portée et les implications de cette nouvelle orientation puisqu'ils ne nous ont pas démontré qu'ils l'avaient intériorisée, assimilée. On peut donc imaginer chez les cadres intermédiaires un degré encore moins prononcé de pénétration de la nouvelle orientation, surtout si ces derniers ne croient pas avoir le support complet de la haute-direction dans la nouvelle voie à suivre ou s'ils s'attachent encore à une vision paternaliste de l'entreprise.

¹¹ LIKERT, Rensis, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Co., 1961, 267 pp.

¹² HERTZBERG, Frederick, *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons, 1968, 157 pp.

Les objectifs généraux de la direction

Avant mai 1969, les objectifs généraux de la direction n'étaient pas explicites. On se contentait de satisfaire à des normes bureaucratiques, c'est-à-dire celles qui sont imposées par la législation aux compagnies d'assurance. Comme la firme était très prospère en termes de profits et d'augmentation du volume d'affaires, il n'y avait guère de loisir pour expliciter des objectifs. Depuis le début de 1969, un effort de réflexion se poursuit vers une définition des objectifs dans les directions qu'on nous a soulignées:

- une plus grande participation des cadres et du personnel à la marche de l'entreprise;
- une croissance continue;
- renforcer la position de leadership dans le domaine de l'assurance;
- une plus grande ouverture sur l'extérieur (la firme a toujours été perçue comme fermée sur elle-même).

Changements induits

Nous avons mentionné qu'un processus de développement organisationnel peut mettre une organisation en mesure d'effectuer des changements à l'insu même de ses membres. Ce sont des changements qu'on peut difficilement attribuer à une étape précise puisqu'ils sont le produit de la réflexion, de la discussion, ou bien des échanges prévus ou informels entre le système-client et les conseillers. Sous cette rubrique, nous avons placé les modifications au niveau des styles d'administration et du climat des rapports sociaux.

RÉVISION DES STYLES D'ADMINISTRATION

La session en styles d'administration est conçue de façon à permettre aux participants d'identifier la nature du style d'administration qu'ils utilisent et de se demander si ce style est approprié aux différentes situations administratives. On s'attendait à ce que les personnes que nous avons rencontrées sachent tous utiliser à bon escient les concepts et modes de raisonnement acquis au stage pour traduire leurs observations concernant un changement de style chez leurs coéquipiers, la direction de l'entreprise, ou encore eux-mêmes.

Nous avons constaté chez plusieurs cadres supérieurs une difficulté à conceptualiser des changements de cette nature. Quelques-uns ne voyaient pas bien ce à quoi nous référions en utilisant l'expression « style d'administration ».

Nous avons pensé que chez ces quelques individus, les connaissances acquises au cours du stage étaient demeurées plutôt superficielles, coupées d'un effort subséquent de réflexion au retour dans l'entreprise.

On devrait donc s'attendre à des changements moins « spectaculaires » au niveau des styles d'administration. Cependant, les propos que nous avons recueillis sur ce point nous permettent de conclure que des changements ont effectivement eu lieu.

- (a) On nous a fait remarquer qu'avant la session de sensibilisation, chacun avait un style d'administration correspondant à sa personnalité, un style qui avait acquis un certain degré de stabilité. Par la suite, et cela après les résultats du diagnostic, quelques individus ont changé leur style, leur façon de se comporter avec leurs supérieurs immédiats et leurs subalternes; d'autres ont fait un effort de réflexion personnelle sur leur propre style.
- (b) Tout en mettant l'accent sur les tâches à accomplir, on a modifié la considération que l'on accorde aux individus en général. Des gens heureux obéissants qu'ils étaient, on aimerait qu'ils demeurent heureux, mais responsables dans le sens qu'ils développent un sens de l'appartenance à l'entreprise et qu'ils apprennent à assumer des responsabilités toujours plus grandes (opinion d'un directeur, que nous avons reformulée).
- (c) Le style d'administration est modifié dans le sens qu'on exige plus de participation et de responsabilité (c'est l'opinion d'un cadre: on pourrait interpréter cette réflexion comme l'expression d'une considération différente de celle qu'on accordait auparavant).
- (d) On met l'accent, de plus en plus, sur le développement de l'initiative personnelle dans l'accomplissement du travail.
- (e) On passe d'un style autoritaire « bienveillant » « qui impose des choses, exige beaucoup d'obéissance » à un style plus démocratique qui fait place à la participation à des degrés différents: information, consultation, co-décision. Ce changement global dans le style est devenu visible au cours et à la suite des réunions de programmation (opinion d'un directeur-général adjoint).
- (f) Auparavant, c'était l'orientation-tâche qui dominait en utilisant la discipline comme moyen de contrôle. Maintenant, on maintient l'orientation vers la tâche à accomplir mais en essayant de répondre aux attentes des individus (opinion d'un directeur).

Ces propos démontrent que des changements dans le style d'administration de la direction ont eu lieu. Cependant, ils sont difficilement identifiables dans les termes qu'on utilise habituellement pour décrire soit des styles de leadership, soit des styles d'administration.

Nous retenons que la direction s'efforce de modifier le type de considération qu'elle accordait aux employés et aux cadres. Auparavant, l'employé était plutôt considéré comme un exécutant qui ne peut décider par lui-même et qu'il faut protéger. On met maintenant l'accent sur la création d'une ambiance permettant le développement des individus au travail par la participation ou l'acceptation de responsabilités plus grandes. Les efforts se poursuivent dans ce sens, du moins au plan de la réflexion.

LE CLIMAT DES RAPPORTS SOCIAUX

Par cette expression, nous référons surtout au caractère des relations sociales ou relations humaines qui prévaut dans l'entreprise. Les changements dans ce domaine demeurent difficiles à identifier, puisque le caractère des rapports sociaux est relié à la philosophie et au style d'administration de la direction.

Sur ce point, nous avons recueilli et retenu les propos suivants:

- (a) « On manifeste actuellement un plus grand désir d'écouter l'autre ou un accroissement de l'ouverture aux autres ». On a réduit le formalisme au minimum dans les rapports sociaux. On obtient plus d'efficacité au niveau des discussions de groupe ».
- (b) « On apprend à apprécier la compétence professionnelle de ses collègues. On le découvre même au cours des réunions. Auparavant, les relations étaient amicales. Aujourd'hui, on se dirige vers des relations plus professionnelles entre collègues. Cette nouvelle forme de rapports sociaux s'est implantée à la suite de la phase 1 du programme ».
- (c) « Auparavant tout le monde pouvait s'adresser au président. Les problèmes personnels prenaient le pas sur les problèmes de l'entreprise. On essaie de s'éloigner de cette dimension du caractère familial de l'entreprise. »
- (d) « Le climat n'est pas sensiblement modifié . . . C'est l'augmentation d'une confiance mutuelle entre les individus: elle se traduit par la possibilité d'émettre une opinion avec l'assurance qu'elle sera écoutée, non pas ridiculisée, si elle est rejetée, ce sera pour des raisons valables. »

- (e) La création de trois postes de directeurs-généraux adjoints rend plus difficile pour beaucoup d'individus, l'accès à la direction générale. Elle amène un accroissement de la présence de l'autorité.

De l'expression de ces opinions, nous retenons que plus de la moitié des personnes que nous avons rencontrées ont perçu un changement au plan des rapports sociaux dans le sens d'une plus grande ouverture aux autres, une prise de conscience plus grande de la valeur des autres. Par contre, d'autres nous décrivent un climat des rapports qui existaient possiblement avant l'intervention du CFC; pour d'autres encore, aucune modification importante n'est survenue depuis les premières rencontres avec les conseillers du CFC.

Facteurs qui ont facilité l'introduction des changements

Dès le début de notre étude, nous nous étions interrogés sur la nature des conditions qui peuvent faciliter l'implantation des changements en réduisant la résistance psychologique qui souvent l'accompagne et les conditions qui peuvent en empêcher ou en retarder l'introduction.

Sans avoir établi au point de départ une liste de tous ces facteurs possibles, nous avons cru bon de poser tout simplement la question aux personnes interviewées.

LE SUPPORT DE LA HAUTE-DIRECTION

On soutient habituellement que le succès d'une activité de formation et une intervention dans une entreprise dépend, en grande partie, du support de la haute-direction. Dans le cas que nous étudions, c'est le directeur-général et ses collaborateurs immédiats qui conservent l'entière responsabilité pour les décisions et actions prises au cours des phases de développement organisationnel. En plus d'assumer cette responsabilité, ils ont participé activement aux sessions de sensibilisation. C'est une première constatation qui ressort des entretiens que nous avons eus.

La plupart des personnes rencontrées nous ont fait remarquer que si des changements observables avaient eu lieu c'était dû d'abord à la personnalité du directeur-général et à sa capacité d'entraîner les autres dans un effort de réflexion.

L'INTERVENTION DES CONSEILLERS DU CFC

Les cadres supérieurs reconnaissent pour la plupart que les sessions de sensibilisation ont contribué à développer chez eux un certain degré

d'ouverture aux autres, une capacité de se remettre en question et une habilité à fonctionner en équipe. Le diagnostic et les rencontres qui ont suivi avec les conseillers leur ont permis de mieux voir les points faibles de l'entreprise et de préciser les changements à réaliser en courte et en longue période.

DEGRÉ D'ASSIMILATION CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS ET INTERMÉDIAIRES

Par assimilation, on entend la capacité chez les individus de comprendre des concepts et des modes de raisonnement étrangers au point de les faire siens et de les utiliser par la suite avec succès.

La difficulté qu'éprouvent encore quelques cadres à utiliser des concepts, des catégories, des modes de raisonnement ou des instruments de réflexion présentés au cours de l'intervention peut retarder la réflexion et diminuer probablement le rythme auquel des changements subséquents pourraient être implantés.

FACTEUR EXTERNE: NÉCESSITÉ D'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT

Il faut toujours se rappeler qu'une entreprise n'opère pas dans un vide social. Des changements à l'extérieur peuvent avoir des répercussions à l'intérieur et vice versa. Au cours de la dernière décennie, on assiste à un rythme accéléré de changements dans la province de Québec: changements au niveau des valeurs (autorité, démocratie, désir de participation), changements dans la scolarisation des individus. Une entreprise telle que le Groupe Commerce subissait l'influence extérieure et devait s'adapter à ce contexte changeant. Par exemple, on a réalisé qu'on ne pouvait plus conduire les gens comme on le faisait avant les années '60.

CONCLUSION — ÉVALUATION GLOBALE DE L'EXPÉRIENCE

1—Comme nous l'avons décrit, des changements importants sont en cours, d'autres ont acquis un caractère de stabilité. Les plus importants et les plus difficiles à décrire, sont ceux qui se situent au niveau de la « culture » de l'organisation Groupe Commerce. En effet, nous croyons que la direction, et même le personnel de cadre, si on se fie aux réponses aux questionnaires d'opinion ont acquis une capacité de se remettre en question; ils sont en mesure de réfléchir plus en profondeur sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cette réflexion peut maintenant se continuer sans créer un climat d'insécurité et d'angoisse qu'on pourrait retrouver dans une entreprise non-préparée à une « remise en cause » d'elle-même.

Cette réflexion a déjà débouché sur l'élaboration d'options au niveau de la philosophie et des objectifs de la direction, au niveau des politiques du personnel et du climat des rapports sociaux.

2—On peut déceler l'impact des activités menés par le CFC: a) les sessions de formation semblent surtout avoir favorisé cette ouverture aux autres, cette aptitude à se remettre en cause. Les réponses données aux questionnaires d'opinion et les propos recueillis au cours des entrevues coïncident sur ce point; b) les résultats du diagnostic et les sessions qui ont suivi ont révélé l'existence de problèmes aux niveaux du personnel et des cadres. Cette forme d'intervention du CFC, alliée à l'effort de réflexion des dirigeants, a contribué à un début de révision de la politique du personnel et à une meilleure répartition des fonctions.

3—Il y a eu transfert dans la situation de travail des aptitudes acquises au cours des sessions de sensibilisation. Nous ne pouvons préciser dans quelle mesure. L'affirmation précédente repose sur le fait que des changements importants effectués ou en cours viennent en partie de l'effet combiné des différentes phases de l'intervention. Nous disons « en partie » parce qu'un effort de réflexion au niveau de la direction se poursuivait avant l'entrée des conseillers du CFC. L'effet combiné ou cumulatif des différentes phases de l'intervention nous amène à penser que le transfert de l'action de formation a été facilité par la continuité qu'on lui a assurée en procédant à un diagnostic de la situation dans l'entreprise. Pour obtenir des conclusions plus sûres sur ce point, nous procéderons à des études de cas plus nombreuses et diversifiées qui nous permettront de comparer des entreprises entre elles et de vérifier si le transfert a également lieu. De plus, nous cherchons à savoir de quelle façon ce transfert a lieu lorsque l'intervention s'arrête après deux sessions de sensibilisation et lorsqu'elle se continue avec les phases du diagnostic, de la programmation et de la stabilisation des changements.

Ces mêmes études nous permettront d'apporter encore plus de précision aux concepts et à la démarche utilisée dans les programmes de développement organisationnel.

Il faut souligner que les travaux de recherche sur ce sujet sont récents. Les résultats qu'on a obtenus à ce jour ont un caractère « préliminaire », par conséquent, ils peuvent difficilement donner lieu à des généralisations.

**TABEAU 2 — DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DE CEUX QUI CROIENT AVOIR
RÉALISÉ DES PROGRÈS SUR DES POINTS PRÉCIS**

Points sur lesquels on devait réaliser des progrès	Pas du tout	un peu	beau- coup	énormé- ment	Ne sait pas
1—Habilité à écouter et comprendre le point de vue d'un autre.	0.0%	41.0%	46.8%	8.0%	4.1%
2—Habilité à tolérer et respecter des opinions différentes des siennes.	0.0%	43.7%	50.0%	2.0%	4.1%
3—Habilité à saisir l'impact de ses opinions, attitudes et comportements.	8.0%	50.0%	31.0%	6.2%	4.1%
4—Habilité à fonctionner comme participant.	4.1%	39.5%	37.5%	4.1%	14.5%
5—Habilité à agir comme animateur.	8.3%	31.2%	33.3%	6.2%	20.4%
6—Habilité à communiquer avec:	16.6%	43.7%	27.0%	0.0%	12.5%
—supérieur	8.3%	43.7%	29.1%	4.1%	14.5%
—subordonnés	10.4%	45.8%	22.9%	6.2%	14.5%
7—Habilité à diagnostiquer une situation.	8.3%	43.0%	25.0%	0.0%	22.9%
8—Habilité à opérer des changements.	6.2%	45.8%	37.5%	2.0%	8.3%
9—Meilleure connaissance du fonctionnement d'une entreprise.	10.4%	43.7%	31.2%	2.0%	12.5%
10—Meilleure connaissance des tâches des dirigeants.	4.1%	50.0%	31.2%	6.2%	8.3%

TABLEAU 4: DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES RÉPONSES À LA QUESTION NUMÉRO 2
 EST-CE QUE VOTRE SUPÉRIEUR, VOS SUBORDONNÉS VOUS ONT FAIT REMARQUER
 QU'ILS AVAIENT CONSTATÉ CHEZ VOUS UN PROGRÈS QUELCONQUE SUR
 LES POINTS SUIVANTS?

	Oui	non	ne sait pas
1-Habilité à écouter le point de vue d'un autre			
a) votre supérieur	8.3%	62.5%	29.1%
b) vos subordonnés	12.5%	56.2%	31.2%
c) vos coéquipiers	22.4%	54.1%	22.9%
2-Habilité à tolérer et respecter des idées émises par d'autres			
a) votre supérieur	6.2%	66.6%	27.0%
b) vos subordonnés	12.5%	66.6%	20.4%
c) vos coéquipiers	18.7%	58.3%	22.9%
3-Habilité à vous exprimer correctement			
a) votre supérieur	4.1%	70.8%	25.0%
b) vos subordonnés	6.2%	72.9%	20.4%
c) vos coéquipiers	10.4%	70.8%	18.7%
4-Habilité à diagnostiquer une situation administrative			
a) votre supérieur	6.2%	64.5%	29.1%
b) vos subordonnés	2.0%	70.8%	27.0%
c) vos coéquipiers	6.2%	66.6%	27.0%
5-Habilité à opérer les changements qui s'imposent			
a) votre supérieur	12.5%	62.5%	25.0%
b) vos subordonnés	8.3%	64.5%	27.0%
c) vos coéquipiers	8.3%	68.7%	22.9%

TABLEAU 5: DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES RÉPONDANTS QUI ONT REMARQUÉ
DES PROGRÈS CHEZ D'AUTRES PERSONNES DE L'ENTREPRISE QUI ONT SUIVI
LES SESSIONS

	Pas du tout	Un peu	Beau- coup	Énormé- ment	ne s'applique pas
1-Habilité à écouter le point de vue d'un autre.	6.2%	41.0%	35.4%	4.0%	12.4%
2-Habilité à respecter des idées émises par d'autres.	16.6%	52.0%	16.6%	2.0%	12.4%
3-Habilité à fonctionner comme membre d'une équipe de travail.	12.5%	35.4%	33.3%	2.0%	16.5%
4-Habilité à opérer comme animateur.	16.6%	43.7%	10.4%	2.0%	27.0%
5-Habilité à diagnostiquer une situation administrative.	20.4%	47.9%	8.3%	0.0%	22.4%
6-Habilité à opérer des changements.	22.9%	33.3%	18.7%	2.0%	22.4%

TABLEAU 7 : DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON LA NATURE DES CHANGEMENTS OPÉRÉS

Nature des changements	Oui	Non
1-Avez-vous fait un changement important dans le cadre de vos responsabilités? (48 répondants)	48.0%	52.0%
2.1-Un changement au plan des rapports inter-personnels? (23 qui ont répondu à la question précédente)	21.7%	78.3%
2.2-Un changement dans la répartition des responsabilités administratives (23 répondants)	43.4%	56.6%
2.3-Un changement touchant la nature de la tâche (23 répondants)	43.4%	56.6%
2.4-Un changement de nature technique	8.6%	91.4%
2.5-Autres	17.3%	82.7%

TABLEAU 8: DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON DES SITUATIONS QU'ILS ONT VÉCUES DANS L'ENTREPRISE ET QUI S'APPARENTAIENT À CELLES ÉTUDIÉES AU STAGE (N=48)

Situations	Oui	Non	Pas de réponse
Ont vécu de nouveau des situations rencontrées au stage	60.4%	39.5%	—
1—Les pépins de la pomme	62.0%	6.8%	30.9%
2—Le bandit Joe	17.2%	13.7%	68.8%
3—L'esprit fermé	37.9%	10.3%	51.6%
4—Les deux cordes	10.3%	20.6%	68.8%
5—Perceptions qu'on peut avoir de Michel	37.9%	13.7%	48.1%
6—Incidents du voyage en bateau	72.4%	6.8%	20.6%

TABLEAU 9: DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON DES SUJETS DONT ILS N'ONT PAS ENCORE ABORDÉ L'ÉTUDE

Sujets	Nombre	Pourcentage
1-Contrôle de gestion	35	72.9%
2-Administration du personnel et syndicalisme	35	72.9%
3-Organisation interne de l'entreprise et fonction de la direction	24	50.0%
4-Motivation et satisfaction au travail	8	16.5%
5-Les philosophies administratives	32	66.6%
6-Sensibilisation au travail d'équipe	7	14.5%
7-Recherche opérationnelle	25	52.0%
8-Processus rationnel de la prise de décision	16	33.3%
9-Le leadership et son efficacité	10	20.4%
10-Évaluation des tâches	9	18.7%
11-Sociologie du travail	34	70.8%
12-Changements administratifs et leur implantation	28	58.3%
13-Économie politique (systèmes)	33	68.7%
14-Pas de réponse	4	8.3%

Organization Development: Evaluating an On-going Program

Organization development can be looked upon as a strategy for introducing and maintaining change. Organization development is a particular kind of consulting work drawing heavily on the behavioral sciences, while traditional consultation makes use of work simplification and structural design principles and techniques.

The Centre de formation et de consultation (CFC), a service of a management association in Quebec, is conducting a series of organization development activities in some Quebec business and administrative units in the public sector.

The CFC in its consulting work follows a particular approach based on the same assumptions laid down by Edgar H. Schein, well-known in the field of organizational psychology. Professor Schein's approach emphasizes processes such as leadership, authority relationships, communications, intergroup competition, etc. This approach is called « process consultation » and is defined as a « set of activities on the part of the consultant which help the client to perceive, understand and act upon process events which occur in the client's environment » (Edger H. Schein, *Process Consultation : its role in organization development*, p. 9).

Keeping these premises in mind, the CFC consultants has developed a model of organization development, which permits identification of the phases, the techniques used, the results which can be anticipated from each phase, and the techniques for evaluating them.

The program, which is conducted according to this model, includes the following phases :

- 1.— To establish a stable relationship between the consultants and the client-system ;
- 2.— To identify the need for change and develop a motivation to make changes (the unfreezing phase) ;
- 3.— To diagnose the existing situation ;
- 4.— To build a program for change in the short and long run ;
- 5.— To carry out the changes ;
- 6.— To stabilize the changes (the freezing phase) ;
- 7.— To maintain readiness for subsequent changes.

The model has been used at the Group Commerce, a family business in the field of general insurance, employing from five to six hundred people.

This paper is brief summary of what has been accomplished and the result obtained so far at the Group Commerce.

Initial contacts were established in 1967, followed by two sessions attended by top and middle management. These sessions dealt with sensitivity to groups functioning and decision-making, with styles of administration and their appropriateness to various administrative situations.

In April 1969, the top-management and the consultants decided to proceed to a diagnosis of the situation existing at that time in order to identify the strengths and weaknesses of the organization. For this purpose, two questionnaires were worked out and administered: one for middle and lower management, and one for the employees. The data so collected were computed and analysed in the light of Herzberg's two-factor theory dealing with motivation and hygienic factors. The data collection and interpretation were completed by the end of August 1969.

Meetings were held with management in October 1969. The purpose of these meetings was to communicate and explain the findings of the attitude survey and establish a consensus among top and middle managers on the validity of the findings.

In late Fall 1969 and early 1970, the Company engaged in the long-run programming phase while carrying out changes identified as short-run priorities.

Even though the development programs has not been completed, it is now possible to report on some changes that occurred in line with anticipated results for each phase.

An increase in interpersonal competence and a greater skill in diagnosing administrative situations were expected from the « arousal » phase. A questionnaire was sent to the top and middle managers who attended the sessions.

Most of the participants believe they made progress in acquiring or improving their skill in understanding others and developing authenticity in their relationship with them. They think they have a better knowledge of team functioning and the inner workings of an organization.

However, when we asked the participants whether their neighbours or colleagues had observed these personal changes, they replied positively but in a smaller proportion. Generally speaking, the participants tended to perceive themselves as having made more progress than their colleagues or other participants in the same organization, i.e., Group Commerce. The majority of them also believe they have increased their ability to identify the needs for changes and implement them.

Once the findings of the diagnosis were known to top management, a willingness to accept the data developed and a consensus followed on pointing out some aspects of the situation requiring immediate changes. Arriving at a consensus on identifying choices to be made was a condition for maintaining the development program.

Results of this program can also be measured in terms of changes carried out so far and, changes that are presently being programmed over the long-run, and induced changes, that is, modifications that could not be attributed to a particular phase. In order to collect information on the actions taken by management, a series of interviews was conducted with ten top managers.

Without going into detail, it is possible, at least, to classify and list these changes in the following way :

- 1.— Changes completed so far :
 - structural changes : the removal of one authority layer and the fusion of some tasks ;
 - reallocation of personnel ;
 - remodelling of the planning committee and the top and middle management committee ;
 - a greater decentralization of personnel management.
- 2.— Changes sought over the long-run :
 - a revision of management philosophy towards a greater participation of middle and lower management in policy-making and decision-making ;
 - a redefinition of the goals of the organization.
- 3.— Changes that are induced or that evolved with the unfolding of the organization development program :
 - changes in the styles of management from a paternalistic consideration for people to having them accept greater responsibilities at all levels.
 - changes in the level of interpersonal competence.

These were the most important changes that could be traced back through the interviews with top management. Questions were also asked to the impediments to effective organization improvement, and also conditions which increase the success of a program of this kind. The following conditions could be identified in the course of the interviews :

- 1.— Top management support ;
- 2.— The kind of interventions made by the consultants ;
- 3.— The extent to which the participants at the arousal phase could assimilate the material presented ;
- 4.— External conditions, such as the tumultuous changes that characterized the last decade in the Province of Quebec.

From this case study, we could learn much about introducing readiness for change within an organization and the way change can be maintained, but we still have to learn more by proceeding further, by reporting numerous and diversified case studies so that comparisons can be made, measurement techniques improved, and conditions for success ascertained.