

Université de Montréal

Effacité d'un programme d'interventions
en développement organisationnel

Cas d'une entreprise de haute technologie

par

Carole Tremblay

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

mars, 1991

©Carole Tremblay, 1991

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

«Efficacité d'un programme d'interventions
en développement organisationnel

Cas d'une entreprise de haute technologie»

présenté par:

Carole Tremblay

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Marcel Simard: président-rapporteur

Shimon Dolan: directeur de recherche

Marie-Reine Van Amerigen: membre du jury

Mémoire accepté le: 27 mars 1991

SOMMAIRE

Cette recherche est une étude de cas portant sur un programme d'interventions en développement organisationnel appliqué dans une entreprise de haute-technologie. L'étude a pour but de répondre à plusieurs recommandations émises dans la littérature concernant la recherche empirique en développement organisationnel, et ainsi contribuer à éclaircir la controverse actuelle sur l'efficacité de ses différentes interventions. Les questions de recherche exploitées ont donc trait, spécifiquement, à l'efficacité du programme d'interventions appliqué dans l'entreprise-cas, ainsi qu'aux rôles des différentes interventions et des différents intervenants impliqués dans l'élaboration et l'application de ce programme sur son efficacité globale constatée.

Une étude rétrospective s'étalant sur une période de deux années a ainsi été conduite dans une entreprise de petite taille (52 employés) spécialisée dans les services informatiques pour le secteur des soins de la santé. Pour évaluer la réalisation des six objectifs fixés au programme, soit la formation et le développement, l'environnement physique, les communications interpersonnelles, les différents aspects de la tâche de travail, l'évaluation de rendement et la santé des membres de l'organisation, nous avons choisi d'utiliser une combinaison des méthodes quantitative (questionnaire écrit) et qualitative (entrevue semi-structurée) pour recueillir et analyser les données.

Les résultats de la recherche, à l'instar de plusieurs autres, ont démontré un succès mitigé de l'expérience vécue par l'entreprise. Seules les variables formation et développement, évaluation de rendement, et un aspect de la santé des membres de l'organisation, soit le niveau d'alcoolisme, ont connu une certaine amélioration de leur situation. Par contre, différentes autres variables à l'étude se sont détériorées au cours de la même période; il s'agit des risques physiques, de l'instabilité de la charge de travail et des problèmes cardio-vasculaires et digestifs des membres de l'organisation. Au niveau du rôle des différentes interventions sur l'efficacité du programme, on constate que l'accord des membres de l'entreprise sur le choix de ces activités semble avoir un lien avec une évaluation positive des résultats globaux du programme. Au niveau du rôle des différents intervenants sur l'efficacité des interventions, on constate par ailleurs que les attentes, les attitudes et la participation aux différentes activités des membres varient dans le même sens que leur satisfaction vis-à-vis les résultats globaux du programme. De plus, l'évaluation par les membres du support de la consultation et de l'implication du consultant externe dans le programme apparaît aussi liée aux résultats de celui-ci.

En conclusion, notre évaluation du programme qui a procédé par l'application de différentes recommandations d'auteurs en recherche évaluative sur le DO, a abouti à un constat de mi-succès, mi-échec des interventions. Le caractère unique de chaque entreprise, de

chaque programme d'interventions en DO et le grand nombre de variables à contrôler en cours d'évaluation empêchent toutefois de trancher la controverse. Cependant, il apparaît de plus en plus clairement que le DO n'est pas une force en soi, mais que les acteurs qui participent à son élaboration et à son application (direction, employés et consultant) sont déterminants quant à ses résultats.

Table des matières

SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. LE CADRE THÉORIQUE	6
1.1 LA DÉFINITION DES CONCEPTS	6
1.1.1 Le développement organisationnel	6
- Historique du concept	
- Définition, caractéristiques et interventions	
1.1.2 L'efficacité organisationnelle	12
- Définition et approches	
1.1.3 La haute-technologie	19
- Définition et caractéristiques	
- Secteurs d'activités	
1.2 LA REVUE DE LITTÉRATURE	28
1.2.1 Les théories en développement organisationnel	28
- Théories d'application	
- Théories du processus de changement	
1.2.2 La recherche évaluative en développement organisationnel	38
- Résultats de recherches empiriques	
- Etapes de l'évolution de la recherche évaluative	
1.3 LE CADRE CONCEPTUEL	51
1.3.1 Le modèle conceptuel	52
1.3.2 Les définitions conceptuelles des variables	55
- Programme d'interventions en développement organisationnel	
- Acteurs impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en développement organisationnel	
- Dimensions/objectifs du programme d'interventions en développement organisationnel	
1.3.3 Les définitions opérationnelles des variables	60
- Programme d'interventions en développement organisationnel	

	- Acteurs impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en développement organisationnel	
	- Dimensions/objectifs du programme d'interventions en développement organisationnel	
CHAPITRE 2.	LA RECHERCHE EMPIRIQUE	70
2.1	LE PROGRAMME D'INTERVENTIONS EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	70
2.1.1	Présentation de l'entreprise-cliente	70
	- Historique de l'entreprise	
	- Données sur le personnel de l'entreprise	
2.1.2	Les étapes du programme d'interventions en développement organisationnel	80
	- Planification	
	- Diagnostic	
	- Formation	
	- Comités	
2.2	LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	95
2.2.1	L'étude de cas	96
2.2.2	La population	98
2.2.3	La sous-population	100
2.2.4	L'échantillon	100
2.2.5	La cueillette des données	102
2.2.6	Les instruments de mesure	103
2.2.7	L'analyse des données	106
2.3	LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	109
2.3.1	Les résultats quantitatifs	109
	- Description des sous-populations	
	- Description des variables	
	- Comparaison des moyennes	
	- Description de l'échantillon	
	- Analyse de contenu	
2.3.2	Les résultats qualitatifs	122
2.3.3	La discussion	143
CONCLUSION	153
BIBLIOGRAPHIE	155
ANNEXES 1:	Questionnaire écrit (français)	xv
2:	Problèmes identifiés chez SYSCOR lors de la séance de formation	xlvii
3:	Liste de projets priorités chez SYSCOR	l
4:	Guide d'entrevue individuelle	lvi
5:	Définitions des variables mesurées par le questionnaire	lxvi

LISTE DES TABLEAUX

I.	Différentes formes opérationnelles de l'efficacité organisationnelle, Campbell et coll. (1974)	13
II.	Définitions d'une industrie de haute-technologie et industries associées à ces définitions, Vinson et Harrington (1979)	21
III.	Théories d'application en développement organisationnel, Porras et Robertson (1988)	31
IV.	Théories du processus de changement en développement organisationnel, Porras et Robertson (1988)	35
V.	Résultats de méta-analyses sur les recherches évaluatives en développement organisationnel	40
VI.	Contributions méthodologiques au progrès de la recherche évaluative en développement organisationnel, Arménakis et coll. (1983)	47
VII.	Echelles de mesure des variables dépendantes de notre modèle	69
VIII.	Taux de roulement des employés chez SYSCOR	76
IX.	Taux d'absentéisme des employés chez SYSCOR	77
X.	Facteur d'utilisation du système informatique chez SYSCOR	79
XI.	Répartition socio-démographique de la population, la sous-population et l'échantillon en novembre 1989 (temps 2)	99
XII.	Répartition de la sous-population et de l'échantillon selon la participation à la formation et aux comités	101
XIII.	Attributs des paradigmes qualitatif et quantitatif, Cook et Reichardt (1979)	108
XIV.	Répartition socio-démographique de la population et de la sous-population en janvier 1988 (temps 1).	110

XV.	Statistiques descriptives des variables du modèle conceptuel (temps 1)	113
XVI	Statistiques descriptives des variables du modèle conceptuel (temps 2)	114
XVII.	Statistiques descriptives des autres variables du questionnaire (temps 1)	116
XVIII.	Statistiques descriptives des autres variables du questionnaire (temps 2)	118
XIX.	Comparaison des moyennes entre le temps 1 et le temps 2	121
XX.	Satisfaction envers le diagnostic	124
XXI.	Satisfaction envers la formation	125
XXII.	Satisfaction envers les comités	126
XXIII.	Satisfaction envers la participation de la direction	127
XXIV.	Satisfaction envers la participation des employés	129
XXV.	Satisfaction envers la participation du consultant	132
XXVI.	Satisfaction globale envers la réalisation des différents projets	133
XXVII.	Satisfaction envers les projets réalisés en formation et le développement	134
XXVIII.	Satisfaction envers les projets réalisés en environnement physique	135
XXIX.	Satisfaction envers les projets réalisés en communications interpersonnelles	136
XXX.	Satisfaction envers les projets réalisés autour des différents aspects de la tâche de travail	137
XXXI.	Satisfaction envers les projets réalisés en évaluation de rendement	138
XXXII.	Satisfaction envers les résultats globaux du programme, selon le groupe d'occupation et le niveau d'ancienneté	139

XXXIII. Causes du succès ou de l'échec de la réalisation
des différents projets 142

LISTE DES FIGURES

1.	Typologie des approches de l'efficacité organisationnelle, Gaertner et Ramnarayan (1983) . .	14
2.	Dynamique du processus de changement, Porras et Robertson (1988)	35
3.	Modèle conceptuel	53
4.	Conseil d'administration de SYSCOR	72
5.	Organigramme de SYSCOR	74
6.	Structure participative des employés chez SYSCOR	91
7.	Participation des employés aux différentes activités du programme d'interventions en DO	131

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CI: communications interpersonnelles

DO: développement organisationnel

EP: environnement physique

FD: formation et développement

QVT: qualité de vie au travail

R&D: recherche et développement

REMERCIEMENTS

Je tiens ici à remercier mon directeur de recherche, M. Shimon Dolan, pour son support tant moral, qu'académique et monétaire tout au long de la période qui m'a permis de mener à terme ce projet.

Je désire, bien entendu, remercier également sincèrement la direction et les employés de SYSCOR, qui ont bien voulu participer à cette recherche. Je les remercie de leur temps, leur coopération, leur patience dans l'attente de ces résultats. J'espère qu'ils y trouveront le compte de leur investissement.

Aussi, je voudrais remercier Guy Bélizaire, un ami et ancien étudiant du département, de m'avoir fait part de ses commentaires à une première lecture de ce document.

DÉDICACE

Ce mémoire est dédié à mes parents, sans qui rien n'aurait été possible, y compris la rédaction de ce document. Avec toute la gratitude qu'il m'est possible de leur exprimer.

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, les concepts de développement organisationnel (DO) et de qualité de vie au travail (QVT) ont intégré le vocabulaire courant des gestionnaires et des chercheurs désireux de voir la productivité et le climat de travail des entreprises s'améliorer. En effet, une certaine ouverture d'esprit des entrepreneurs pour de nouveaux types d'expérimentation en milieu de travail a été constatée. Consécutivement, des chercheurs ont entrepris des études empiriques pour mesurer l'efficacité de ces interventions. Mais malheureusement pour les promoteurs, les enthousiastes vis-à-vis cette nouvelle rampe d'accès pour les entreprises à un équilibre entre le bien-être des employés et le bien-être de l'organisation, ces études ont démontré des résultats ambigus (Fauchaux et coll., 1982; Katz et coll., 1985), allant de très satisfaisant à négatif. Plusieurs auteurs s'intéressant à la recherche évaluative en développement organisationnel se sont donc penchés sur la situation. Ils ont émis plusieurs recommandations visant à évaluer de façon plus rigoureuse les différentes interventions, en espérant ainsi réduire l'éventail de conclusions disparates jusqu'alors exprimées.

La recherche que nous vous proposons aujourd'hui s'inscrit comme une réponse partielle à ces recommandations. Il s'agit d'une étude de cas réalisée dans une petite entreprise de haute-technologie spécialisée dans les services informatiques pour le

secteur des soins de la santé. Le nombre d'individus composant notre population étant restreint, notre recherche sera exploratoire. D'un point de vue rétrospectif, nous observerons une période de 24 mois, débutant avec la première intervention en DO appliquée dans l'entreprise en janvier 1988 et se terminant par l'évaluation du programme d'interventions (but de cette étude) accompli en novembre 1989. La question à laquelle nous chercherons réponse est:

«Quelle est l'efficacité d'un programme d'interventions en développement organisationnel?»

Puis, dans un deuxième temps, il nous intéressera aussi de savoir:

«Quels rôles ont joué les différentes interventions du programme d'interventions en DO sur cette efficacité globale constatée?»

et,

«Quels rôles ont joué les différents intervenants impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en DO sur cette efficacité globale constatée?»

Notre évaluation du programme visera donc une compréhension complète des interventions. Tel que le suggèrent Reichardt et Cook (1979), elle comprendra trois étapes: la description du programme et de son contexte d'application, l'évaluation de l'impact du programme et l'explication causale des résultats observés.

Les recommandations spécifiques en recherche évaluative que nous appliquerons ont trait:

1. à la définition du concept d'efficacité organisationnelle; nous définirons ce concept de façon contingente, mais selon des critères précis et limités (Cummings, 1982; Dyer et Offenbergh, 1975; Lawler et coll., 1983; Nicholas et Katz, 1985),
2. à la description détaillée des interventions effectuées dans l'organisation, la description du contexte d'application de ces interventions (Lawler et coll., 1983; Nicholas et Katz, 1985) et la description détaillée des variables du modèle conceptuel de la recherche (Morrison, 1978; Nicholas et Katz, 1985),
3. à l'évaluation de l'efficacité du programme d'interventions en DO selon les buts fixés par le programme (Mirvis et Berg, 1977; Nicholas et Katz, 1985),
4. à la multiplication des mesures d'efficacité du programme d'interventions en DO, que nous effectuerons par la combinaison des méthodes quantitative et qualitative de cueillette de données (De Meuse et Liebowitz, 1981; Lawler et coll., 1983; Morrison, 1978; Nicholas, 1979; Nicholas et Katz, 1985; Porras et Berg, 1978; Woodman et Wayne, 1985),

5. à la réalisation d'une recherche à tendance long-terme (Arménakis et coll., 1980; De Meuse et Liebowitz, 1981; Morrison, 1978; Porras et Berg, 1978; Randolph, 1982; Vicars et Hartke, 1984), et
6. à la réalisation de l'évaluation de façon indépendante, c'est-à-dire sans l'implication de l'agent de changement responsable de l'élaboration et de l'application du programme d'interventions en DO (De Meuse et Liebowitz, 1981; Morrison, 1978; Vicars et Hartke, 1984; Woodman et Wayne, 1985).

Nous souhaitons que les conclusions de notre recherche contribuent à éclaircir la controverse actuelle régnant sur l'efficacité des programmes d'interventions en DO. La croissance de popularité de ce phénomène correspond à un investissement de plus en plus important de la part des entreprises et ses conséquences affectent donc de plus en plus d'individus. En cumulant nos conclusions - issues d'un design de recherche recommandé sous plusieurs aspects par la littérature - à celles des recherches passées, nous espérons pouvoir aider à la compréhension des phénomènes menant à la réussite ou à l'échec des programmes, et ainsi orienter l'élaboration et/ou l'application de futures expériences. De plus, nous savons que notre étude élargira les connaissances empiriques sur les entreprises de haute-technologie, jusqu'à maintenant peu nombreuses (Reeves, 1986).

Le présent mémoire est divisé en deux parties. La première partie s'attarde au cadre théorique de la recherche; on y présente la définition des concepts, la revue de la littérature et le cadre conceptuel de l'étude. La seconde partie présente la recherche empirique effectuée; nous y décrivons le programme d'interventions en DO appliqué dans l'entreprise, y expliquons la méthodologie de recherche utilisée et concluons avec une discussion sur les résultats obtenus lors de notre évaluation.

CHAPITRE 1
LE CADRE THÉORIQUE

1. LE CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de notre recherche inclut la définition des concepts, la revue de littérature et le cadre conceptuel relatif à l'étude.

1.1 LA DÉFINITION DES CONCEPTS

Dans cette partie, nous définirons les trois concepts majeurs reliés à cette étude, soit le développement organisationnel, l'efficacité organisationnelle et la haute-technologie.

1.1.1 Le développement organisationnel

Historique du concept

Le concept de développement organisationnel tire ses origines de trois sources¹. La première source est liée aux expériences de Kurt Lewin et d'un groupe de chercheurs qui travaillaient pour le Centre de Recherche sur la dynamique de groupe à l'Institut de Technologie du Massachussetts au cours de l'été 1946. A cette époque, le centre dispensait à la demande de la Commission Interraciale du Connecticut des ateliers de travail aux leaders de

¹ Pour plus de détails, voir: French, 1971; French, 1985; Huse et Cummings, 1985; Warrick, 1984; Wexley et Yukl, 1984.

différentes communautés ethniques. A la fin de chaque atelier, les chercheurs donnaient aux participants des commentaires sur leurs comportements. A cette occasion, ils purent constater que le fait de donner aux individus une rétroaction constituait pour ces derniers une expérience d'apprentissage et que les connaissances ainsi acquises étaient possiblement transférables dans leurs activités quotidiennes. Cette expérience de l'été 1946 devint un programme permanent du centre en 1947, sous l'appellation des «laboratoires nationaux de formation» (National Training Laboratories). Des laboratoires régionaux furent également mis sur pieds, des sessions de formation devinrent disponibles en tout temps annuellement et l'expérimentation s'étendit à l'industrie. Parmi les expériences organisationnelles ayant été effectuées en formation, notons les travaux de Doug MacGregor à Union Carbide en 1957, les recherches de Herbert Shepard, Paul Buchanan et Robert Blake chez Esso en 1958 et celles de Doug MacGregor et Richard Beckard à la General Mills durant la même période.

Le seconde source d'origine du concept de DO provient de la méthode de recherche en sondage et rétroaction. Après la mort de Kurt Lewin en 1947, certains membres de l'équipe du Centre de Recherche sur la dynamique de groupe rejoignirent le Centre de recherche en sondage de l'Université du Michigan où travaillait Rensis Likert. Ils formèrent un nouveau groupe et le nouvel Institut pour la Recherche Sociale. C'est à cet institut que s'effectuera la recherche en sondage et rétroaction. Cette méthode

consiste essentiellement à recueillir des données auprès de participants sur une problématique déterminée et, suite à l'analyse de ces données, procéder à une rétroaction auprès des participants à l'expérience. Kurt Lewin avait déjà entamé des recherches sur cette nouvelle méthode vers le milieu des années quarante, mais ce n'est qu'en 1948 que la première expérience industrielle se réalisa à la compagnie Detroit Edison. Les résultats de cette recherche démontrèrent que la rétroaction effectuée suite au sondage apportait des changements positifs et significatifs pour les individus qui y participaient.

La troisième et dernière racine du DO est européenne. Elle est liée aux différents projets ayant eu cours dans les années cinquante visant à améliorer la productivité des entreprises et la qualité de vie des employés de celles-ci. Ces projets sont surtout associés aux recherches d'Eric Trist et de ses collègues de l'Institut Tavistock des relations humaines à Londres, qui étudiaient les aspects techniques et humains du travail et leurs interactions. Les expériences de ces chercheurs tentaient de modifier les designs de travail de façon à impliquer davantage les employés dans la réalisation de leurs tâches, en leur donnant plus d'autonomie, de responsabilités et de variété dans leur travail. Ce n'est qu'au cours des années soixante que des projets américains semblables naîtront. Aux États-Unis, les expériences chercheront cependant non seulement à élargir les responsabilités et la variété des tâches des individus mais aussi à améliorer les systèmes de

rémunération, les styles de gestion et l'environnement physique des entreprises dans lesquelles travaillent les employés; ces expériences sont aujourd'hui connues sous le large vocable de «qualité de vie au travail». Il nous faut cependant ici spécifier que malgré l'expansion de l'utilisation de ce concept, la qualité de vie au travail demeure une des interventions possibles en DO. Même si la perception générale de la QVT semble s'être déplacée d'une approche à un mouvement idéologique à travers ces dernières années (Nadler et Lawler, 1983), l'intervention en question continue toujours d'utiliser les concepts du DO, ses méthodes d'intervention et ses praticiens (Beer et Walton, 1987; Golembiewski, 1989) et elle reste donc une sous-catégorie de celui-ci.

Définition, caractéristiques et interventions

Actuellement, le développement organisationnel est généralement reconnu comme étant une stratégie complexe des sciences du comportement, planifiée et à long-terme, qui vise à améliorer la santé et l'efficacité organisationnelle de toute une entreprise².

² Voir les définitions de: Beckard, 1969; Beer et Walton, 1987; Davis et Newstrom, 1985; Gibson et coll., 1988; Huse et Cummings, 1985; Neilsen, 1984; Shermerhorn et coll., 1985; Varney, 1977; Warrick, 1984; Wexley et Yukl, 1984.

Les caractéristiques importantes à retenir de cette définition sont:

- a) que le DO agit sur un système entier, c'est-à-dire qu'il implique plusieurs parties de l'entreprise et peut produire des effets sur plusieurs de ses composantes; par exemple, sur la structure, les processus et les stratégies organisationnels,
- b) que les connaissances qu'utilise le DO sont celles des sciences du comportement,
- c) qu'il s'agit d'un effort de changement planifié mais que son application demeure flexible,
- d) que l'expérience de DO est aussi un effort à long-terme, c'est-à-dire visant des changements permanents, et
- e) que le DO cherche à améliorer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise, ce qui englobe la productivité d'une organisation et la qualité de vie de ses employés.

Quatre types d'interventions en développement organisationnel se distinguent: les interventions en processus humains, les interventions techno-structurelles, les interventions en gestion des ressources humaines et les interventions stratégiques (Huse et Cummings, 1985)³. L'intervention se définit comme une activité de

³ Cette nouvelle classification apparaît plus complète que celle généralement suggérée par Friedlander et Brown (1974) qui reconnaissent trois types d'interventions: interventions en processus humains, interventions techno-structurelles et interventions multiples (qui combinent des interventions des deux types précédents).

changement planifié, basée sur des informations valides du fonctionnement de l'entreprise, recevant l'engagement interne des membres de l'organisation et s'accomplissant par choix libre et informé de ceux-ci.

Les interventions en processus humains agissent sur les composantes informelles de l'organisation, telles que les caractéristiques individuelles et de groupe, les normes de groupe, et les processus interactionnels. Elles visent à améliorer des aspects tels que la communication, la résolution de problèmes, le leadership, etc. Le T-groupe, le processus de consultation, l'intervention d'un tiers, la formation d'équipe, le sondage organisationnel et les relations intergroupes sont au nombre de ces activités.

Les interventions techno-structurelles agissent sur les composantes formelles de l'organisation comme les méthodes de travail, la division du travail, le design du travail, la hiérarchie, etc. Elles cherchent à rapprocher les aspects humains et techniques de l'organisation. Les activités qui concernent le design et la structure des organisations, la qualité de vie au travail et le design du travail font partie de cette catégorie.

Les interventions en gestion des ressources humaines agissent sur les pratiques et politiques en gestion des ressources humaines telles que le système de rémunération et la planification de

carrière. Ces activités visent à mettre sur pied des mécanismes d'intégration des employés dans l'entreprise. Il s'agit d'une des nouvelles tendances en DO.

Finalement, les interventions stratégiques agissent sur les stratégies organisationnelles de l'entreprise. Elles visent à améliorer les avantages compétitifs de l'entreprise sur son environnement externe. Il s'agit également d'une branche émergente du DO. Les activités ayant trait au choix stratégique et à la culture organisationnelle font partie de cette dernière catégorie.

Les deux dernières catégories d'intervention nous font donc remarquer que le DO, bien que possédant une définition relativement stable et acceptée au niveau de la littérature, demeure toutefois, 50 ans après la naissance de ce qui constitua ses origines, à la recherche de nouvelles voies et de nouvelles fins (Mirvis, 1988).

1.1.2 L'efficacité organisationnelle

Définition et approches

Une recherche dans la littérature nous informe que l'efficacité organisationnelle ne peut se définir d'une seule et unique façon. On peut effectivement la considérer différemment selon les critères choisis pour l'évaluer et selon la façon dont on désire utiliser les résultats de l'évaluation (Gaertner et

Ramnarayan, 1983). De plus, la sélection des critères peut se faire selon le cadre disciplinaire à l'étude du concept (Kanter et Brinkerhoff, 1981), et même selon les préférences et les valeurs de différents individus ou groupes (Zammuto, 1982) [voir tableau I]. Ultiment, on peut donc définir l'efficacité organisationnelle comme «ce que les parties désirent qu'elle soit» (Campbell, 1977). Steers (1976) a déjà expliqué le fait que l'efficacité organisationnelle ne possède pas de définition stable par la proposition qu'elle n'est pas une fin en soi mais plutôt un processus.

TABLEAU I

Différentes formes opérationnelles de l'efficacité organisationnelle

efficacité globale	conflit/cohésion
productivité	flexibilité/adaptation
efficience	consensus sur les buts
profit	respect des rôles et des normes
qualité	habiletés interpersonnelles des gestionnaires
accidents	communication et gestion de la direction
croissance	réactivité
absentéisme	utilisation de l'environnement
roulement	évaluation par expert externe
satisfaction	stabilité
motivation	adhésion aux buts organisationnels
moral	valorisation des ressources humaines
contrôle	

Source: Campbell et coll., 1974

S'il n'y a pas de modèle universel pour mesurer l'efficacité organisationnelle (Cameron et Whetten, 1983), ni même un seul critère universel (Zammuto, 1982), cinq différentes approches du concept sont cependant reconnues⁴. Quatre de ces approches font partie d'une typologie de Gaertner et Ramnarayan (1983), élaborée à partir de différentes définitions de l'efficacité organisationnelle et différentes intentions d'usage des résultats de l'évaluation [voir figure 1]; la dernière approche est plus récente et a trait davantage aux choix politiques nécessaires pour satisfaire différents groupes de l'organisation.

FIGURE 1

Typologie des approches de l'efficacité organisationnelle

		Intentions d'usage des résultats de l'évaluation	
		Générale	Spécifique
Définitions de l'efficacité organisationnelle	Résultats/ Conséquences	approche orientée vers les mesures traditionnelles	approche orientée vers les buts
	Processus/ Structures	approche orientée vers les systèmes	approche orientée vers les processus internes

Source: Gaertner et Ramnarayan, 1983

⁴ D'après lecture de: Cameron, 1980; Connolly et coll., 1980; Carnall, 1982; Gaertner et Ramnarayan, 1983; Kanter et Brinkerhoff, 1981; Keeley, 1978; Steers, 1984; Wofford, 1982; Zammuto, 1982.

a) Approche orientée vers les mesures traditionnelles

Il s'agit de l'approche la plus simpliste. Elle se base sur un ou plusieurs critères déterminés pour évaluer l'efficacité organisationnelle; ces critères sont généralement des mesures comptables telles que la production de l'entreprise, le rendement des employés, le profit annuel de l'organisation, etc. Selon la typologie de Gaertner et Ramnarayan (1983), on utilise cette approche pour évaluer l'efficacité organisationnelle lorsque l'on définit le concept en termes de résultats/conséquences et qu'on désire utiliser les résultats de l'évaluation de façon générale, c'est-à-dire de façon comparative avec les résultats d'autres entreprises.

b) Approche orientée vers les buts

Cette approche tire ses origines des écrits de Barnard (1938) qui établissait qu'une action peut être jugée efficace si elle accomplit ses objectifs spécifiques. En milieu organisationnel, on distingue des objectifs formels et opérationnels. Les objectifs formels de l'entreprise correspondent aux buts publicisés de celle-ci, aux buts officiels, à la mission (par ex.: le progrès). Les objectifs opérationnels sont les buts spécifiquement poursuivis par l'entreprise au niveau de la production, le profit, l'investissement, etc. Ainsi, selon Gaertner et Ramnarayan (1983), cette approche sera utilisée pour évaluer l'efficacité

organisationnelle d'une entreprise lorsque celle-ci la définit en fonction des résultats/conséquences mais que l'entreprise désire cependant utiliser les résultats de l'évaluation de façon spécifique, c'est-à-dire pour fin de contrôle interne seulement.

c) Approche orientée vers les systèmes

Depuis la fin des années cinquante, l'approche orientée vers les systèmes a été présentée comme une alternative à l'approche orientée vers les buts. Il s'agit d'une méthode qui cherche à évaluer l'habileté de l'organisation à compétitionner dans son environnement. Certains auteurs ont, en effet, défini l'efficacité organisationnelle comme l'habileté de l'organisation à acquérir et utiliser efficacement les ressources disponibles dans son environnement. Selon notre typologie, cette approche sera choisie lorsque l'entreprise définit l'efficacité organisationnelle en termes de processus ou de structures et que ses dirigeants ont l'intention d'utiliser les résultats de l'évaluation de façon générale, c'est-à-dire pour but de comparaison avec les résultats d'autres entreprises.

d) Approche orientée vers les processus internes

Cette quatrième approche s'attarde à mesurer le style de gestion, le leadership, la prise de décision, la structure

organisationnelle, la communication, etc., pour évaluer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise. Elle sera l'approche appropriée, selon Gaertner et Ramnarayan (1983) si on définit l'efficacité organisationnelle en fonction des processus ou des structures et que l'on désire utiliser les résultats obtenus pour fin de contrôle interne dans l'entreprise.

e) Approche multi-partites

C'est l'approche la plus politique et la plus récente; elle date des années soixante-dix. Cette approche met en relief le fait que plusieurs sous-systèmes ou plusieurs groupes d'acteurs cohabitent à l'intérieur d'une même organisation, et que ces différentes parties demandent toutes satisfaction en fonction d'intérêts souvent opposés. L'approche suggère quatre façons d'évaluer l'efficacité organisationnelle selon des buts politiques différents (Zammuto, 1984).

Premièrement, le modèle de la relativité reconnaît que plusieurs parties privilégient différents critères pour évaluer l'efficacité organisationnelle et considère par conséquent impossible, et même indésirable, de retenir les critères d'une partie au détriment d'une autre; ce modèle suggère donc d'utiliser les services d'un évaluateur indépendant des parties de l'organisation pour réaliser l'évaluation selon ses propres critères. Deuxièmement, le modèle du pouvoir utilise une

définition de l'efficacité organisationnelle en fonction de la satisfaction des membres les plus puissants de l'organisation; ce modèle recommande donc d'évaluer l'efficacité organisationnelle selon un choix de critères réalisé par les membres les plus influents de l'organisation. Troisièmement, le modèle de la justice sociale envisage d'évaluer l'efficacité organisationnelle d'une entreprise de façon à minimiser les pertes ou les regrets de la partie la plus défavorisée de celle-ci; ainsi, ce modèle n'évalue pas l'efficacité organisationnelle en fonction de critères choisis par les individus les plus défavorisés d'une organisation mais cherche cependant leur satisfaction au moment de la sélection de ces critères. Finalement, le quatrième modèle, dit évolutif, rappelle que les préférences seules des différentes parties de l'entreprise sont insuffisantes dans le choix des critères d'évaluation de l'efficacité organisationnelle et que des contraintes autres telles qu'économiques et temporelles sont également à considérer; ce dernier modèle définit donc, quant à lui, le concept d'efficacité organisationnelle en fonction des contraintes environnementales de l'entreprise et des demandes changeantes des différentes parties constituantes de celle-ci.

Cette revue des différentes approches nous a permis de constater une évolution des définitions de l'efficacité organisationnelle d'un propos rationnel (approche orientée vers les buts) à un propos plus politique (approche multi-partites). La toute dernière approche, particulièrement, nous signifie que le

concept d'efficacité organisationnelle doit dorénavant être envisagé de façon contingente, particulière à chaque organisation. En réponse à cette nouvelle orientation, certains auteurs suggèrent de multiplier dans l'avenir les critères et mesures d'évaluation de l'efficacité organisationnelle plutôt que de chercher des objectifs standards à toutes les organisations (Connolly et coll., 1984; Kanter et Brinkerhoff, 1981; Zammuto, 1984). Dans cette recherche, nous retiendrons particulièrement une définition de l'efficacité organisationnelle reliée aux objectifs du programme que nous évaluerons.

1.1.3 La haute-technologie

Définition et caractéristiques

L'entreprise de haute-technologie a été définie comme une «société productrice de savoir avancé ... qui se situe à la fine pointe de son domaine» (Reeves, 1986) et encore comme une «organisation engagée dans la conception, le développement ou la production de nouveaux produits ou processus de production, qui applique de façon systématique les connaissances scientifiques et techniques les plus récentes» (Dorfman, 1983).

Mais outre cette utilisation des dernières découvertes scientifiques au développement de nouveaux produits ou nouvelles méthodes de production, l'entreprise de haute-technologie possède certaines caractéristiques spécifiques (Brennan, 1983; Dimancescu,

1984; Dorfman, 1983; Dupont, 1986; Kleingartner, 1987; Milkovitch, 1987; Subcommittee on monetary and fiscal policy..., 1982) dont:

- une proportion élevée de techniciens, ingénieurs et scientifiques dans sa force de travail,
- une proportion élevée des dépenses encourues en recherche et développement,
- un intérêt élevé pour l'invention et l'innovation,
- un marché d'évolution instable (ex.: les produits ont un cycle de vie court), et
- un milieu de compétition à échelle internationale.

Secteurs d'activités

Selon la définition de l'entreprise de haute-technologie qui sera retenue, différents secteurs d'activités industrielles seront reconnus comme faisant partie de ce domaine [voir tableau II]. Cependant, certains groupes d'entreprises demeurent plus fréquemment mentionnés que les autres (Amesse, 1984; Bourassa, 1985; Hatter, 1985; Kleingartner, 1987; Reeves, 1986). Il s'agit des industries:

- des ordinateurs et autres équipements de bureautique,
- des composantes électroniques,
- des communications et télécommunications,
- de l'aéronautique et l'aérospatiale,
- de la bio-technologie,
- de la pharmaceutique,
- des instruments de précision,

CODE SIC	NOM DE L'INDUSTRIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
348	Artillerie et accessoires, sauf véhicules ou missiles	X		X	X	X						
351	Moteurs et turbines	X		X	X	X	X	X			X	X
352	Machines, équipements agricoles et de jardin	X						X			X	
353	Machines et matériels pour la mine, le bâtiment et les travaux publics	X			X	X		X			X	
354	Machines pour l'industrie	X				X		X	X		X	
355	Machines spéciales pour l'industrie	X		X		X		X	X		X	
356	Machines et équipement généraux pour l'industrie	X			X	X	X	X	X		X	
357	Machines de bureau, machines comptables, ordinateurs	X	X	X	X			X		X	X	X
3573	Matériel et équipement électroniques, ordinateurs								X			
3574	Machines comptables et machines à calculer (sauf électroniques)								X			
3576	Bascules pour peser (sauf de laboratoires)								X			
3579	Autres machines de bureau								X			
358	Matériels réfrigérants et matériels des sociétés de services	X						X			X	
3581	Machines automatiques de vente (distributeurs de boissons, consignes automatiques)										X	
3582	Matériels et équipement pour blanchisseries et pressings										X	
3585	Machines pour air conditionné, équipements de chauffage à eau, matériels réfrigérants et réfrigérateurs pour industries et sociétés de services										X	
3589	Autres machines pour sociétés de services										X	
3592	Carburateurs, pistons, segments, valves								X			X
361	Equipements de distribution et de transmission électriques		X		X		X	X			X	X
3612	Transformateurs et régulateurs de tension								X			
3613	Commutateurs et panneaux électriques, fusibles								X			
362	Appareils électriques industriels	X		X	X	X	X	X			X	X
3621	Moteurs et générateurs électriques								X			
3622	Appareils de contrôle industriels								X			
3623	Appareils pour la soudure électrique								X			
3624	Produits à base de carbone et graphite								X			
3629	Autres appareils électriques industriels								X			
363	Electroménager	X						X				

CODE SIC	NOM DE L'INDUSTRIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
364	Matériel d'éclairage et accessoires	X						X				
3641	Ampoules électriques								X			
3643	Accessoires conducteurs d'électricité (prises, interrupteurs)								X			
3644	Accessoires non conducteurs d'électricité								X			
3645	Appareils d'éclairage électrique pour habitations								X			
3646	Appareils d'éclairage industriel et commercial								X			
3647	Equipement d'éclairage pour véhicules de transport								X			
365	Equipements de réception radio et télévision	X		X	X	X	X	X			X	
3651	Radio, télévision, Hi-Fi								X			
3652	Disques, cassettes et bandes pré-enregistrées								X			X
366	Equipements de communication	X	X	X	X	X	X	X			X	X
3661	Appareils téléphoniques et télégraphiques								X			
3662	Emetteurs radio, télévision et équipements de détection								X			
367	Composantes électroniques et accessoires	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
3673	Tubes électroniques spéciaux et tubes électroniques de transmission								X			
3674	Semi-conducteurs et assimilés électroniques, transistors								X			
3677	Solénoïdes, bobines et autres inducteurs								X			
3679	Autres composantes électroniques								X			
369	Divers équipements, machines électriques et accessoires	X		X				X			X	
3691	Accumulateurs								X			
3692	Eléments de batterie secs ou à acides								X			
3693	Appareils électro-médicaux et électrothérapeutiques								X			
3694	Equipements électriques pour moteurs à combustion interne								X			
3699	Autres machines et équipements électriques et accessoires								X			
371	Matériel de transport	X						X			X	
372	Avions et pièces détachées	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
3721	Avios, hélicoptères								X			
3724	Moteurs d'avions et pièces détachées								X			
3728	Equipements et équipements auxiliaires d'avions								X			
3743	Matériels ferroviaires roulant et équipements					X		X				

CODE SIC	NOM DE L'INDUSTRIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
376	Missiles, véhicules spatiaux et accessoires	X	X	X	X	X	X	X				X
381	Instruments de mesure, d'analyse et de contrôle, matériels, photos, médicaux et optiques, montres et pendules	X		X	X	X	X	X		X	X	X
3811	Instruments de recherche de laboratoires, scientifiques et instruments affiliés								X			
382	Appareils automatiques de contrôle et de régulation pour installations commerciales et résidentielles	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
383	Instruments optiques et lentilles	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
384	Instruments et appareils chirurgicaux, médicaux et dentaires	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
3851	Instruments optiques					X	X	X			X	
386	Appareils photographiques et accessoires	X		X	X	X	X	X	X		X	X
3872	Montres, pendules, horloges et pièces détachées				X			X			X	
483	Emissions de télévision	X										
489	Autres réseaux de communications (photocopies à distance, télex, stations radars)	X										
491	Electricité	X										
493	Electricité et autres services combinés	X										
506	Appareils électriques et électroniques	X										
508	Machines, équipements et fournitures	X										
737	Informatique	X		X	X				X			X
7391	Laboratoires de recherche et de développement	X		X	X				X			X
7392	Services d'administration, de consultation et de relations publiques				X				X			X
7397	Laboratoires d'essais commerciaux								X			
891	Engineering, services d'architecture et d'expertise	X							X			X
892	Organisations d'éducation non commerciales, scientifiques et services de recherche	X			X							X
8999	Autres services								X			

DÉFINITIONS CORRESPONDANT AUX NUMÉROS DES COLONNES

1, 2 et 3 sont trois définitions proposées par le bureau américain de la statistique sur la main-d'oeuvre («Bureau of Labor Statistics») du Département fédéral américain de la main-d'oeuvre. Voici la définition de chacun.

1. Dont le nombre des employés affectés à des emplois d'orientation plus technique, en proportion du nombre total des employés, dépasse de 80% la moyenne nationale de l'industrie ou égale ou dépasse 5,1%. Données de 1980 /Définition donnée par Anon dans Chemical Week du 12 décembre 1984, p. 69/.
2. Dont les dépenses consacrées à la R & D, en proportion du total des ventes, sont le double de la moyenne nationale de l'industrie ou 6,2%. Données de 1980 /Ibid/.
3. Dont le nombre des employés affectés à des emplois d'orientation plus technique, en proportion du total des employés, dépasse la moyenne nationale de l'industrie manufacturière ou égale ou dépasse 6,3% et dont les dépenses consacrées à la R & D, en proportion du total des ventes, égalent au moins la moyenne nationale de l'industrie soit 3,1% du total des ventes. Données de 1980 /Ibid/.
4. Définition proposée par l'Institut Brookings /Ibid/. Données de 1980. Dont la proportion des employés scientifiques ou ingénieurs égale ou dépasse 5% du total des employés et dont l'indice d'intensité technologique des intrants est élevée. (Cet indice utilise le critère des dépenses consacrées à la R & D au-delà d'un certain pourcentage du total des ventes, à la différence majeure suivante: la R & D dans ce cas-ci n'est pas considérée seulement en fonction des fonds qui lui sont consacrés à l'intérieur de la firme, mais également en fonction de la R & D indirecte qui s'obtient en additionnant celle des

intrants à la valeur ajoutée du produit final. La R & D indirecte des intrants est déterminée à l'aide d'une matrice d'input-output de contenu technologique).

5. Définition de l'Institut des études régionales et urbaines de l'Université de Californie à Berkeley. Dont la proportion du nombre d'employés affectés à des occupations scientifiques ou techniques dépasse la moyenne nationale de l'industrie manufacturière. Données de 1977.
6. Définition dite de l'industrie, parmi les trois proposées par l'Agence d'étude de la concurrence des industries du département américain du commerce (Assesment of US Competitiveness in High Technology, Office of Competitive Assessment, Assistant Secretary for Productivity, Technology and Innovation, publié par le US Superintendent of Documents et distribué par le NTIS (National Technical Information Services, Washington, 1983).
7. Définition retenue par Robert Premus dans une étude faite pour le compte du «Joint Economic Commitee». Aucune explication n'a été fournie pour justifier ce choix de codes SIC.
8. Industries dont les codes SIC rencontrent les critères suivants:
 - 1) dont les dépenses consacrées à la R & D, en proportion du total des ventes, dépassent 2,9%. Ce pourcentage correspond au 9ième décile de la distribution du ratio «montant de R & D/montant des ventes» de toutes les industries, calculé à partir des données de 1980 fournies par la «Compustat Tape» de Standard et Poor qui répertorie toutes les firmes américaines cotées en bourse;
 - 2) dont le nombre d'employés scientifiques et ingénieurs de l'industrie, en proportion du nombre total d'employés de l'industrie, dépasse 6,56%. 6% correspond au 9ième décile de la distribution du ratio «nombre d'employés ingénieurs

& scientifiques/nombre total d'employés» de toutes les industries;

- 3) parmi toutes les industries qui se qualifient en fonction des deux premiers critères, les industries non intensives en capital, de façon à ne conserver que les petites firmes spécialisées dans les nouvelles technologies. Comme méthode d'exclusion des industries intensives en capital, Graham choisit comme point de repère l'investissement moyen fait par les firmes de capital de risque, reconnues pour leur prédilection envers les firmes de haute-technologie. Cet investissement moyen est de 600 000\$ US selon le Guide to Venture Capital Firms. En se référant ensuite au Million Dollar Directory de Dunn & Bradstreet, qui recense par code SIC toutes les firmes ayant une valeur nette se situant entre 500 000\$ et 1 000 000\$, Graham exclut les codes SIC qui n'en recueillent aucune.

9. Dont le nombre des employés ingénieurs ou scientifiques, en proportion du nombre d'employés, égale ou dépasse 10%. Ces firmes, avance Brennan, se caractérisent:

- 1) par la nécessité de garder le pas en innovation;
- 2) par des marchés instables qui peuvent se modifier rapidement.

10. Dont les dépenses consacrées à la R & D, en proportion des ventes, dépassent 1% et dépassent la proportion des dépenses consacrées à la publicité sur le total des ventes.

11. Dont le nombre d'employés scientifiques, ingénieurs ou techniciens, en proportion du nombre total d'employés, égale ou dépasse 8% et dont le nombre d'employés scientifiques et ingénieurs, en proportion du nombre total d'employés, dépasse ou égale 5%.

1.2 LA REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette section, nous énumérerons et décrirons les différentes théories en DO, soit les théories d'application et les théories du processus de changement. Puis, en ce qui concerne la recherche évaluative en DO, nous présenterons les résultats de quelques recherches empiriques réalisées par le passé et expliquerons les différentes étapes de l'évolution de cette recherche.

1.2.1 Les théories en développement organisationnel

Les différentes théories dont nous traiterons ici sont classifiées selon une typologie de Porras et Robertson (1988)⁵. Ces derniers reconnaissent deux catégories de théories en DO: les théories d'application et les théories du processus de changement.

Théories d'application

[voir tableau III]

Il s'agit de théories centrées sur les activités d'interventions nécessaires à appliquer pour entraîner le changement planifié en DO. Elles comprennent:

⁵ Il ne s'agit pas d'une typologie tentant de regrouper toutes les théories existantes en DO; les auteurs n'ont retenu que celles qui leur semblaient les plus importantes.

a) les théories stratégiques: théories générales qui traitent de différentes approches au changement; ces théories ne précisent pas par quels moyens on doit apporter le changement mais suggèrent plutôt des démarches ou perspectives à adopter pour faciliter ce changement;

- exemples: - comment utiliser le pouvoir pour introduire le changement (Bennis, 1966; Chin et Benne, 1969; Greiner, 1967; Walton, 1965),
- quels facteurs organisationnels choisir pour introduire le changement (Hornstein et coll., 1971; Margulies et Raia, 1978),
 - quels mécanismes cognitifs entraînent des changements dans le comportement individuel (Chin et Benne, 1969; Walton, 1965),

b) les théories techniques: théories spécifiques qui s'attardent à une étape précise du processus d'intervention en DO;

- exemples: - le diagnostic (Emery et Trist, 1978; Nadler et Tushman, 1977; Weisbord, 1976),
- la planification (Jarayam, 1976; Krone, 1975; Porras et Harkness, 1985),
 - les différentes activités d'interventions:

- la rencontre-confrontation (Beckard, 1967; Walton, 1969), la formation d'équipes (Dyer, 1977), le processus de consultation (Schein, 1969),
- l'évaluation (Arménakis et Zmud, 1979; Bedian et coll., 1980; Golembiewski et coll., 1976; Randolph, 1982; Schmitt, 1982, Terborg et coll., 1980).

c) et les théories procédurales: théories fonctionnelles qui précisent une série d'étapes à suivre pour réaliser un processus d'intervention et recommandent diverses procédures pour mener à bon terme ce processus entrepris.

Ces dernières théories procédurales sont considérées par Porras et Robertson (1988) comme les plus représentatives du groupe des théories d'application. Une étude détaillée de celles-ci a permis aux chercheurs de tirer quelques conclusions dont nous vous livrons ici l'essentiel.

Premièrement, en ce qui concerne les étapes du processus d'interventions à suivre pour accomplir avec succès un changement, les différentes théories procédurales s'entendent. Quatre étapes sont reconnues nécessaires: le diagnostic (qui inclut la collecte

de données, l'analyse des données et la rétroaction des résultats de l'analyse aux participants), la planification de l'action, l'application de l'intervention choisie et l'évaluation des résultats de l'effort entrepris dans l'organisation.

TABLEAU III

Théories d'application en développement organisationnel

<u>Théories stratégiques</u>	<u>Théories techniques</u>	<u>Théories procédurales</u>
Bennis (1966)	* techniques du diagnostic	Argyris (1970)
Chin et Benne (1960)	Emery et Trist (1978)	Beckard (1969)
Greiner (1967)	Nadler et Tushman (1977)	Beckard et Harris (1977)
Horstein et coll. (1971)	Weisbord (1976)	Beer (1980)
Margulies et Raia (1978)	* techniques de la planification	Blake et Mouton (1968)
Walton (1965)	Jayaram (1976)	Bowers et Franklin (1972)
	Krone (1975)	Bowers et coll. (1975)
	Porras et Harkness (1985)	Burke (1982)
	* techniques d'intervention	Cummings et Srivastva (1977)
	Beckard (1967)	French et Bell (1978)
	Dyer (1977)	Lawrence et Lorsch (1969)
	Galbraith (1973)	Likert (1967)
	Schein (1969)	Lippitt et coll. (1958)
	Steele (1973)	Margulies et Raia (1978)
	Walton (1969)	Nadler (1981)
	* techniques d'évaluation	Tichy (1983)
	Armenakis et Zmud (1979)	
	Bedian et coll. (1980)	
	Golembiewski et coll. (1976)	
	Randolph (1982)	
	Schmitt et coll. (1982)	
	Terborg et coll. (1980)	

Source: Porras et Robertson, 1988

Deuxièmement, on constate moins de consensus en ce qui a trait aux variables pertinentes à analyser au moment du diagnostic; on définit ici le diagnostic comme une analyse des relations entre différentes variables. Néanmoins, sept ensembles de variables sont identifiées plus communément à travers les théories. Il s'agit de l'environnement organisationnel, du but de l'intervention, des politiques et procédures organisationnelles, des facteurs sociaux tels les caractéristiques et processus humains, de la technologie, de l'environnement physique de l'entreprise et des conséquences individuelles et organisationnelles anticipées suite à l'intervention.

Troisièmement, une entente relative existe parmi les différentes théories au sujet d'un processus du choix des interventions spécifiques à appliquer en entreprise. Ce processus comprend deux étapes:

1ère étape: on doit identifier les interventions potentielles à appliquer, en fonction des problèmes généraux identifiés dans l'entreprise et en fonction des variables spécifiques pour lesquelles on désire y apporter un changement; la sélection des interventions opportunes s'effectue suite à une analyse de l'écart entre l'état actuel de l'organisation et l'état désiré pour celle-ci ou suite à une analyse de l'état de congruence/incongruence entre différentes caractéristiques organisationnelles (ex.: écart entre les besoins individuels et les besoins organisationnels dans l'entreprise); et,

2ème étape: on choisit l'intervention particulière à appliquer en fonction de trois éléments: les résultats d'une évaluation de l'ouverture du système organisationnel au changement (ex.: suffisance des ressources financières, disponibilité des membres-clé de l'organisation, culture organisationnelle, etc.), l'identification des sources de pouvoir reliées aux problèmes organisationnels (ex.: un système de rémunération déficient s'associe au pouvoir du département de gestion des ressources humaines) et les habiletés de l'agent de changement choisi pour appliquer l'intervention.

Quatrièmement, on reconnaît à la lecture des théories procédurales quatre conditions à remplir pour que puisse s'effectuer un changement efficace. Il s'agit de l'engagement du client dans le programme d'interventions en DO; cette condition suppose le support de la haute-direction, son exercice d'un leadership pendant l'application du programme et l'engagement de toutes ou quelques-unes des parties désignées de l'entreprise dans ce programme. La reconnaissance d'un besoin de changement constitue la seconde condition de succès; elle implique une insatisfaction des individus envers un statu quo organisationnel, un inconfort ou une pression ressentie de l'environnement poussant à procéder à un changement. La troisième condition a trait à une volonté de briser de vieux modèles d'opération et de gestion, à un désir de prendre des risques avec de nouvelles situations. Et finalement la quatrième condition consiste en la nécessité pour le client d'un programme en DO de constater des résultats

intermédiaires tangibles à celui-ci en cours de processus.

Cinquièmement, la dernière conclusion pouvant être tirée de l'analyse des théories procédurales concerne les caractéristiques nécessaires à un agent de changement qui se veut efficace. A ce sujet, peu d'entente règne entre les différentes théories mais quatre caractéristiques y reçoivent cependant un appui marginal. Ces caractéristiques sont la compétence interpersonnelle (ex.: influence, empathie, ouverture), l'habileté à créer un lien entre les connaissances scientifiques et la résolution pratique de problèmes d'entreprise (ex.: capacité de conceptualisation, expertise), la compétence en matière de pédagogie/d'éducation (ex.: la capacité de créer des expériences d'apprentissage et de croissance) et la connaissance personnelle par l'agent de changement de ses propres valeurs, motivations et intuitions.

Théories du processus de changement [voir tableau IV]

Les théories du processus de changement sont les théories expliquant la dynamique même du processus du changement. Porras et Robertson (1988) ont également procédé à l'analyse de ces théories et, de la même façon, nous résumons dans les pages qui suivent leurs conclusions.

TABLEAU IV

Théories du processus de changement
en développement organisationnel

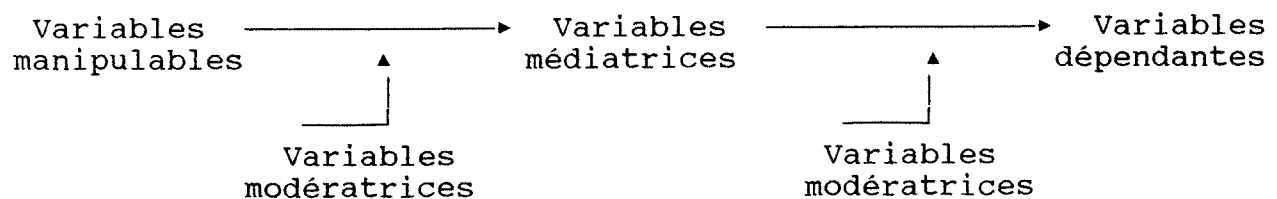
Cartwright (1951)	Lawler (1982)
Dalton (1970)	Miles et coll. (1969)
Goodman et Dean (1982)	Nadler (1977)
House (1967)	

Source: Porrás et Robertson, 1988

Ces théories identifient quatre types de variables faisant partie du processus de changement. Il s'agit des variables dépendantes, des variables manipulables, des variables médiatrices et des variables modératrices [voir figure 2].

FIGURE 2

Dynamique du processus de changement



Source: Porrás et Robertson, 1988

Les variables dépendantes sont les variables sur lesquelles reposent les conséquences anticipées du programme. Elles sont de deux niveaux: les variables individuelles (ex.: comportements et attitudes des individus) et les variables organisationnelles (ex.: santé ou performance d'une organisation).

Les variables manipulables correspondent, plutôt, aux éléments organisationnels qui peuvent directement influencer ces conséquences anticipées. La diffusion d'information, par exemple, peut faire partie des variables manipulables. De même, les politiques et procédures organisationnelles ou la technologie sont d'autres éléments susceptibles de faire partie de cette catégorie.

Les variables médiatrices constituent quant à elles, le centre de la chaîne causale. Elles seront donc affectées par un changement au niveau des variables manipulables avant d'affecter à leur tour les variables dépendantes. Trois types de variables médiatrices existent: les facteurs motivationnels (ex.: récompenses, reconnaissance d'un besoin de changement), les facteurs sociaux (ex.: pression à la conformité, normes et valeurs associées à l'adoption de nouveaux comportements) et les facteurs individuels (ex.: caractéristiques cognitives telles que les connaissances, les attitudes, les comportements et les habiletés).

Les variables modératrices, finalement, ne font pas partie du lien causal mais peuvent produire un effet sur une relation donnée entre différentes variables, en affectant de façon positive ou négative l'ampleur d'un changement recherché. Ce type de variables se divise également en trois catégories: les facteurs associées à la transmission de l'information (ex.: habileté de l'agent communicateur), les facteurs individuels d'ouverture au changement (ex.: habiletés à changer et à apprendre, motivation au changement) et les facteurs sociaux (ex.: normes de groupe, attitudes de la direction, sécurité psychologique individuelle).

En résumé, plusieurs domaines de recherche qui demeurent à exploiter dans le cadre des théories en DO; ces domaines sont reliés à la constitution d'un modèle approprié de diagnostic, à l'élargissement des connaissances sur les conditions nécessaires pour effectuer un changement efficace en entreprise et à l'amélioration également des connaissances sur les caractéristiques nécessaires à l'agent de changement pour que celui-ci soit efficace. La recherche doit aussi davantage s'orienter vers la multiplication des variables dépendantes comme conséquences anticipées d'un programme (c'est-à-dire qu'on ne doit plus relier le succès d'une intervention à une seule dimension donnée telle que la productivité ou le roulement des employés). De plus, la définition des variables manipulables demande à être précisée davantage, et un partage des facteurs jusqu'ici associés indifféremment aux variables médiatrices et modératrices doit être effectué.

1.2.2 La recherche évaluative en développement organisationnel

Résultats de recherches empiriques

Le lien entre les concepts de développement organisationnel et d'efficacité organisationnelle s'opère par l'intermédiaire de la recherche évaluative en DO. C'est elle qui, effectivement, procédant par l'application de certains concepts théoriques, aboutit à poser un verdict de succès ou d'échec aux différents programmes d'interventions en DO qu'elle évalue. Il est à noter, par ailleurs, que bien qu'on utilise que depuis tout récemment les termes exacts d'«efficacité organisationnelle» en DO (Cummings, 1982), on évalue depuis longtemps cependant son niveau de réussite post-intervention.

Les causes de variation des résultats observés en DO nous apparaissent plus claires une fois les différentes théories exposées. Ainsi, les étapes suivies dans l'application du programme d'interventions, la sélection de certaines variables à enquêter au cours du diagnostic, le choix de l'intervention (Hellriegel et Slocum, 1980; Steel et Shane, 1986) et même le nombre d'interventions comprises au programme (Porras et Berg, 1978), certaines conditions situationnelles et certaines caractéristiques de l'agent de changement, ainsi qu'une quantité appréciable de variables médiatrices et modératrices au processus de changement (ex.: stimulant monétaire - Beekun (1989); ressources

tangibles et intangibles accordées aux interventions - Steel et Shane (1986); période d'engagement au consultant - Porras et Berg (1978)) peuvent être responsables d'écart considérable vis-à-vis les conséquences anticipées du programme d'interventions en DO.

Malgré ce constat, l'application de programmes se poursuit et la recherche évaluative, donc, en fait autant. Certains auteurs, en particulier, se sont attardés à juger l'efficacité de types précis d'intervention; c'est le cas, par exemple, pour De Meuse et Liebowitz (1981) qui ont réalisé une étude sur les interventions en formation d'équipes, pour Kondrasuk et coll. (1984) qui se sont concentrés sur la gestion par objectifs, pour Pasmore et coll. (1982) qui ont évalué l'efficacité des systèmes socio-techniques et pour Steel et Shane (1986) qui se sont intéressés aux cercles de qualité. D'autres auteurs, cependant, ont préféré établir des comparaisons entre différents types d'interventions; Bowers (1973), Fauchaux et coll. (1982), Huse et Cummings (1985) et Nicholas (1982) font partie de cette catégorie. Quelques autres chercheurs, finalement, ont choisi d'évaluer l'efficacité organisationnelle du DO en procédant par la méta-analyse, c'est-à-dire en cumulant et observant les données de toutes les recherches empiriques réalisées au cours d'une période donnée, sans distinction des types d'interventions; la sélection des recherches s'effectue selon une méthodologie spécifiée par les auteurs.

Nous avons choisi de vous présenter ici les résultats de dix méta-analyses, retracées dans la littérature de façon non-rigoureuse entre les années 1977 et 1985 inclusivement [voir tableau V]. Notre but est ici d'illustrer la controverse actuelle sur l'efficacité du DO. Le tableau résume bien, à notre avis, les variations énoncées: certaines recherches ont des résultats négatifs, mixtes ou non-significatifs, ou positifs; selon les études, entre 45% et 89% des programmes donnent des résultats positifs. Cette persistance dans la fluctuation de l'efficacité organisationnelle des interventions en DO entraîne nécessairement un questionnement au niveau de la qualité des recherches effectuées. La prochaine section de ce travail nous informera justement sur les efforts des chercheurs en vue d'améliorer la rigueur et la validité des recherches empiriques.

TABLEAU V

Résultats de méta-analyses sur les recherches évaluatives
en développement organisationnel

Auteurs	Nombre de cas	Période de recherche	Types d'interventions à l'étude	Résultats		
				positifs	mixtes ou non-significatifs	Négatifs
Bullock et Svryantek (1985)	90	1965-1980	Sondage organisationnel, formation en laboratoire, formation d'équipes, processus de consultation	67%	23%	10%
Cummings et coll. (1977)	58	1948-1976	Enrichissement des tâches, gestion participative, groupe semi-autonome	Moyenne de 88% de succès en fonction des variables dépendantes: qualité, coût, attitudes, production		

TABLEAU V. (suite)

Auteurs	Nombre de cas	Période de recherche	Types d'interventions à l'étude	Résultats			
				positifs	mixtes ou non-significatifs	Négatifs	
Dunn et Swierczek (1977)	67	1945 inconnu	Sondage organisationnel, formation en laboratoire, formation d'équipes, processus de consultation, système socio-technique, gestion participative, design organisationnel, etc.	65-70% des interventions dites «efficaces»			
Golembiewski et coll. (1982)	574	1945 1980	Formation au niveau des habiletés («skill building»), consultation, formation d'équipes, relations intergroupes, design techno-structurel	70%	---	---	
Golembiewski et coll. (1981)	574	1945 1980	Ibid	secteur public:	84%	7%	9%
				secteur privé:	89%	5%	6%
Margulies et coll. (1977)	30	1958 1975	Formation en laboratoire, formation d'équipes, sondage organisationnel, design des tâches, système socio-technique	60%	37%	3%	
Nicholas (1982)	65	1950 1979	Formation en laboratoire, formation d'équipes, sondage organisationnel, design des tâches, enrichissement des tâches, système socio-technique	Moyenne de 52,5% de changement			
Porras et Berg (1978)	35	1959 1975	Formation en laboratoire, grid, sondage organisationnel, consultation, relations intergroupes	Moyenne de 45% de changement			
Tepstra (1981)	52	1965 1980	Sondage organisationnel, formation en laboratoire, formation d'équipes, processus de consultation	67%	23%	10%	
Woodman et wayne (1985)	50	1978 1983	Formation d'équipes, sondage organisationnel, formation en laboratoire, processus de consultation, grid, gestion participative, gestion par objectifs, relations intergroupes, etc.	46%	48%	6%	

Étapes de l'évolution de la recherche évaluative

Selon Tichy (1983), les problèmes que rencontre la recherche évaluative en DO sont de trois ordres. Premièrement, des raisons d'ordre technique nuisent à l'application du concept d'efficacité organisationnelle en DO; en effet, un grand nombre de variables et de mesures se trouvent impliquées dans un processus d'évaluation en DO mais aucun cadre conceptuel assez large n'existe encore pour intégrer toutes ces données. Deuxièmement, des facteurs d'ordre politique y sont associés; on entend par dimension politique le fait qu'une personne ayant appuyé l'élaboration et/ou l'application d'un projet en DO n'évaluera pas négativement les résultats du projet en question, et le fait que, généralement, les individus impliqués dans l'évaluation d'un projet chercheront à court-terme à évaluer les résultats pour faire preuve de leur rendement professionnel alors que le DO nécessite malheureusement une période de recherche à tendance vers le long-terme. Finalement, des facteurs d'ordre culturel nuisent aussi à l'évaluation du DO; par exemple, une entreprise possédant une philosophie ou une stratégie globale d'opération aura tendance à négliger les évaluations ponctuelles et systématiques de certains de ses systèmes ce qui, par conséquent, nuira à une recherche sur les interventions en DO en réduisant la possibilité de prise de mesures longitudinales.

Malgré ces forces inhibitrices au développement de la recherche évaluative en DO, Arménakis et coll. (1983) ont distingué trois

phases d'évolution de celle-ci au cours des trente dernières années.

a) 1^{ère} phase: identification de problèmes généraux

La première phase de développement s'est attardée à identifier les problèmes généraux de l'évaluation des interventions en DO et a élaboré des guides pour y remédier. De façon générale, cette période a permis aux différents auteurs de constater un manque de rigueur et de validité des recherches empiriques effectuées. Six problèmes majeurs ont été identifiés.

Le premier problème constaté concerne la difficulté d'utiliser des groupes-contrôle adéquats lors d'une évaluation (Arménakis et coll., 1983; Beekun, 1989; Macy et Peterson, 1983; Nicholas et Katz, 1985; Porras et Berg, 1978; Randolph, 1982; Vicars et Hartke, 1984). Lawler et coll. (1983) expliquent cette difficulté par les limites que posent les caractéristiques de l'entreprise en expérimentation, les caractéristiques de l'intervention même, les préférences de l'évaluateur et les intérêts du client. Malgré tout, si on arrive à surpasser ces limites, il demeure que l'usage d'un groupe-contrôle peut entraîner en certaines occasions une contamination de l'information en cours d'évaluation (Lawler et coll., 1983) et même, parfois, une hostilité du groupe-contrôle envers le groupe expérimental peut se développer (Beer et Walton, 1987).

Le deuxième problème soulevé a trait à la longitudinalité des recherches. Plusieurs auteurs ont souhaité, en effet, que davantage de recherches longitudinales s'effectuent (Arménakis et coll., 1983; Beer et Walton, 1987; Cummings, 1982; Macy et Peterson, 1983; Nicholas et Katz, 1985; Tepstra, 1982) et que la fréquence des mesures de ces recherches s'accroisse (Arménakis et coll., 1980; Lawler et coll., 1983; Morrison, 1978; Porras et Berg, 1978; Randolph, 1982). De plus, différents auteurs recommandent la prolongation des périodes de recherche vers le long-terme (Arménakis et coll., 1980; De Meuse et Liebowitz, 1981; Morrison, 1978; Porras et Berg, 1978; Randolph, 1982; Vicars et Hartke, 1984).

Le troisième problème identifié concerne le cadre méthodologique des recherches. Les chercheurs ont jugé qu'en certaines occasions, le choix des instruments et/ou des mesures pour l'évaluation est inapproprié (Morrison, 1978). Ils suggèrent donc, en contrepartie, de multiplier les variables à évaluer de même que les mesures de ces variables. Au niveau des variables, on souhaite une meilleure définition de celles-ci (Morrison, 1978; Nicholas et Katz, 1985) et certains auteurs prônent de n'évaluer que les variables pour lesquelles des conséquences sont attendues suite à l'intervention en DO (c'est-à-dire de n'évaluer que les variables-objectifs d'un programme donné) (Mirvis et Berg, 1977; Nicholas et Katz, 1985). Au niveau des mesures, on suggère de combiner la cueillette des données subjectives à la cueillette de données objectives

(Arménakis et coll., 1983; Cummings et coll., 1977; Dyer et Hoffenberg, 1975; Lawler et coll., 1983; Nicholas, 1979; Porras et Berg, 1978; Tepstra, 1982; Woodman et Wayne, 1985; Zammuto, 1982). On peut également combiner la méthode de cueillette quantitative à la méthode qualitative (De Meuse et Liebowitz, 1981; Lawler et coll., 1983; Morrison, 1978; Nicholas, 1979; Nicholas et Katz, 1985; Porras et Berg, 1978; Zammuto, 1982); certains auteurs précisent même que cette dernière association est nécessaire (Nicholas, 1979; Woodman et Wayne, 1985).

Quatrièmement, il est apparu que certaines variables demeurent pratiquement absentes des recherches empiriques. Il s'agit de facteurs exogènes tels que les conditions économiques ou les lois, de facteurs culturels comme les normes et les politiques de groupe, de facteurs concernant l'adoption du programme d'intervention et les activités de l'agent de changement, et de facteurs politiques tels que le niveau de collaboration et de démocratie industrielles (Lawler et coll., 1983). Les auteurs ont donc recommandé un effort d'intégration de ces variables dans les modèles conceptuels des recherches à venir.

En cinquième lieu, on a rapporté dans la recherche évaluative en DO une imprécision des études quant à la description des objectifs visés par les programmes d'interventions (Nicholas, 1979), la description des interventions elles-mêmes et la description de la situation des organisations au moment de leur

prise de décision d'appliquer un programme en DO (Beer et Walton, 1987; Lawler et coll., 1983; Nicholas et Katz, 1985).

Finalement, en sixième constatation, un grand nombre d'auteurs ont souligné la tendance des chercheurs à exprimer un biais positif envers les résultats de leurs interventions (Beer et Walton, 1987; Bass, 1983; Cummings et coll., 1977; Golembiewski et coll., 1981; Golembiewski et coll., 1982; Guzzo et coll., 1985; Morrison, 1978; Pasmore et coll., 1982; Woodman et Wayne, 1985). Pour cette raison, ils ont recommandé que soient effectuées davantage d'évaluations indépendantes, c'est-à-dire n'impliquant pas la participation de l'agent de changement interne ou externe ayant collaboré au programme (De Meuse et Liebowitz, 1981; Morrison, 1978; Vicars et Hartke, 1984; Woodman et Wayne, 1985; Zammuto, 1982).

b) 2^{ème} phase: démonstration de méthodes

La seconde phase de développement de la recherche évaluative en DO, telle que présentée par Arménakis et coll. (1983), s'est ensuite arrêtée à faire la démonstration de méthodes à utiliser pour évaluer les différentes interventions en DO. Les recherches de cette période ont voulu expliquer un aspect de la méthodologie de l'étude, par exemples: le type d'expérimentation, la sélection et l'opérationnalisation des variables, l'analyse statistique, la

façon d'éliminer les influences extérieures sur les résultats. Arménakis et coll. (1983) ont retenu six recherches représentatives de cette période; le tableau VI rappelle leurs contributions méthodologiques au progrès de la recherche évaluative en DO.

TABLEAU VI

Contributions méthodologiques
au progrès de la recherche évaluative en DO

AUTEURS	CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES
Miles (1965)	*démonstration de l'usage d'un design expérimental sophistiqué (design Solomon) * évaluation de l'effet interactif du test *usage d'un grand nombre de mesures sur des variables indépendantes et dépendantes
Friedlander (1967)	*démonstration de l'usage d'un design expérimental comprenant l'emploi d'un groupe-contrôle *usage de mesures de données subjectives correspondant aux caractéristiques de l'organisation *développement de données quantitatives pour un groupe de travail en gestion *démonstration d'une méthode d'association de questionnaires entre le temps 1 et le temps 2 préservant l'anonymat des participants *établissement de l'équivalence des groupes
Golembiewski et Carignan (1970)	*explication des sources de validité interne en DO
Harvey et Boettger (1975)	*élaboration de moyens pour développer des données objectives au sujet des groupes de travail en gestion
Arménakis et Feild (1975)	*élaboration d'une procédure statistique pour évaluer le changement organisationnel à partir de données non-indépendantes (design longitudinal - séries de données temporelles)
Evans (1975)	*démonstration de la façon de compenser un design expérimental pauvre et de réduire les hypothèses rivales

Source: Arménakis et coll., 1983

c) 3^{ème} phase: opérationnalisation des trois types de changement

La troisième et dernière phase d'évolution de la recherche évaluative en DO s'est concentrée sur un problème méthodologique spécifique, soit l'opérationnalisation des trois types de changement qui peuvent survenir suite à une intervention en DO. Cette période débute en 1976 avec un article de Golembiewski et coll. (1976) qui définit les changements alpha, beta et gamma.

On définit le changement alpha comme une variation dans le niveau d'un état existentiel donné, l'instrument de mesure et le domaine conceptuel demeurant par ailleurs constant; il est le changement véritablement produit par une intervention en DO. Le changement beta implique plutôt une variation dans le niveau d'un état existentiel, entraîné par le fait que l'instrument de mesure, a été recalibré par les participants; ce changement correspond à un changement d'estimation de la réalité qui se produit entre le temps 1 et le temps 2 d'une intervention en DO et est dû, en grande partie, à l'élargissement des connaissances et expériences des individus entre ces deux points dans le temps. Le changement gamma est, quant à lui, une redéfinition ou reconceptualisation majeure d'un cadre de référence dans lequel des phénomènes sont perçus ou classifiés; ce changement de définition d'un phénomène peut être engendré par l'acquisition de nouvelles valeurs ou d'une nouvelle culture suite à une intervention en DO. Quatre méthodes ont été présentées par différents auteurs pour évaluer ces trois types de

changement⁶.

En premier lieu, Golembiewski et coll. (1976) évaluent uniquement le changement gamma, en procédant par des comparaisons de structures factorielles dans le temps.

Deuxièmement, Arménakis et Zmud (1979) utilisent la méthode «actuel-idéal» pour mesurer les changements alpha et beta. Cette méthode nécessite des mesures pré-intervention et post-intervention sur la perception d'un état «actuel» et d'un état désiré «idéal» par les participants. Suite à la cueillette de ces données, on procède à différentes comparaisons permettant de distinguer les deux types de changement.

Une troisième méthode est utilisée par Terborg et coll. (1980), que l'on appellera ici «then-rating», et qui mesure les trois types de changement. Cette méthode nécessite la prise de mesures pré-intervention, puis la prise de mesures post-intervention au moment de laquelle sera également prise une mesure appelée «then». Cette mesure «then» consiste en une évaluation rétrospective par les participants sur leur perception du moment de ce qu'ils étaient ou ressentaient avant l'intervention en DO. Dans ce cas aussi, ce sont différentes comparaisons entre les données recueillies qui

⁶ Pour une connaissance plus détaillée de ces méthodes, consultez les articles appropriés des auteurs dont les références se trouvent dans la bibliographie de ce travail.

permettront de distinguer les trois types de changement.

Puis, la quatrième approche est proposée par Van de Vliert et coll. (1985) et s'appelle la méthode du critère beta; elle évalue les changements alpha et beta. Cette méthode consiste à utiliser un critère de changement beta qui soit différent de la variable de base utilisée pour les mesures pré-intervention et post-intervention, contrairement à ce qui est d'usage dans les méthodes «actuel-idéal» et «then-rating». C'est, par la suite, l'analyse corrélationnelle entre la variable de base et le critère beta choisi qui permettra de distinguer entre les deux types de changement.

Au terme de ces trois périodes d'évolution, Roberts et Porras (1982) concluent à des progrès sous quatre aspects en recherche évaluative en DO. Premièrement, l'opérationnalisation du concept de changement s'est développé grâce au premier article de Golembiewski et coll. (1976) sur les trois types de changement. Deuxièmement, des progrès dans la recherche des designs se sont aussi réalisés; les designs sont devenus effectivement plus sophistiqués et rigoureux (Beer et Walton, 1987; Nicholas et Katz, 1985). Les plus récentes recherches utilisent actuellement des designs quasi-expérimentaux et des combinaisons de designs; la combinaison de designs correspond à associer les méthodes traditionnelles quantitatives aux méthodes qualitatives, et se perçoit de plus en plus comme une des méthodes les plus complètes

puisqu'elle cumule les avantages des deux types de designs. La troisième aire de progrès se situe au niveau de l'amélioration des mesures; elles sont devenues, elles aussi, plus rigoureuses qu'elles ne l'étaient auparavant (Nicholas et Katz, 1985). Finalement, une amélioration dans l'usage des procédures statistiques se vérifie également (Beer et Walton, 1987). A ce sujet, la découverte des trois types de changement a bien entendu contribué à accroître les études sur les méthodes statistiques mais, également, les études longitudinales ont permis d'augmenter l'usage des techniques de régression; les analyses corrélationnelles ont, par ailleurs, également prouvé leur utilité en matière d'évaluation du changement. En résumé selon Woodman et Wayne (1985), on peut considérer la progression qualitative de la recherche évaluative en DO lente mais assurée.

1.3 LE CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie, qui complètera la section présentant le cadre théorique, nous décrirons le modèle conceptuel retenu à l'étude et définirons conceptuellement et opérationnellement les variables qui le composent.

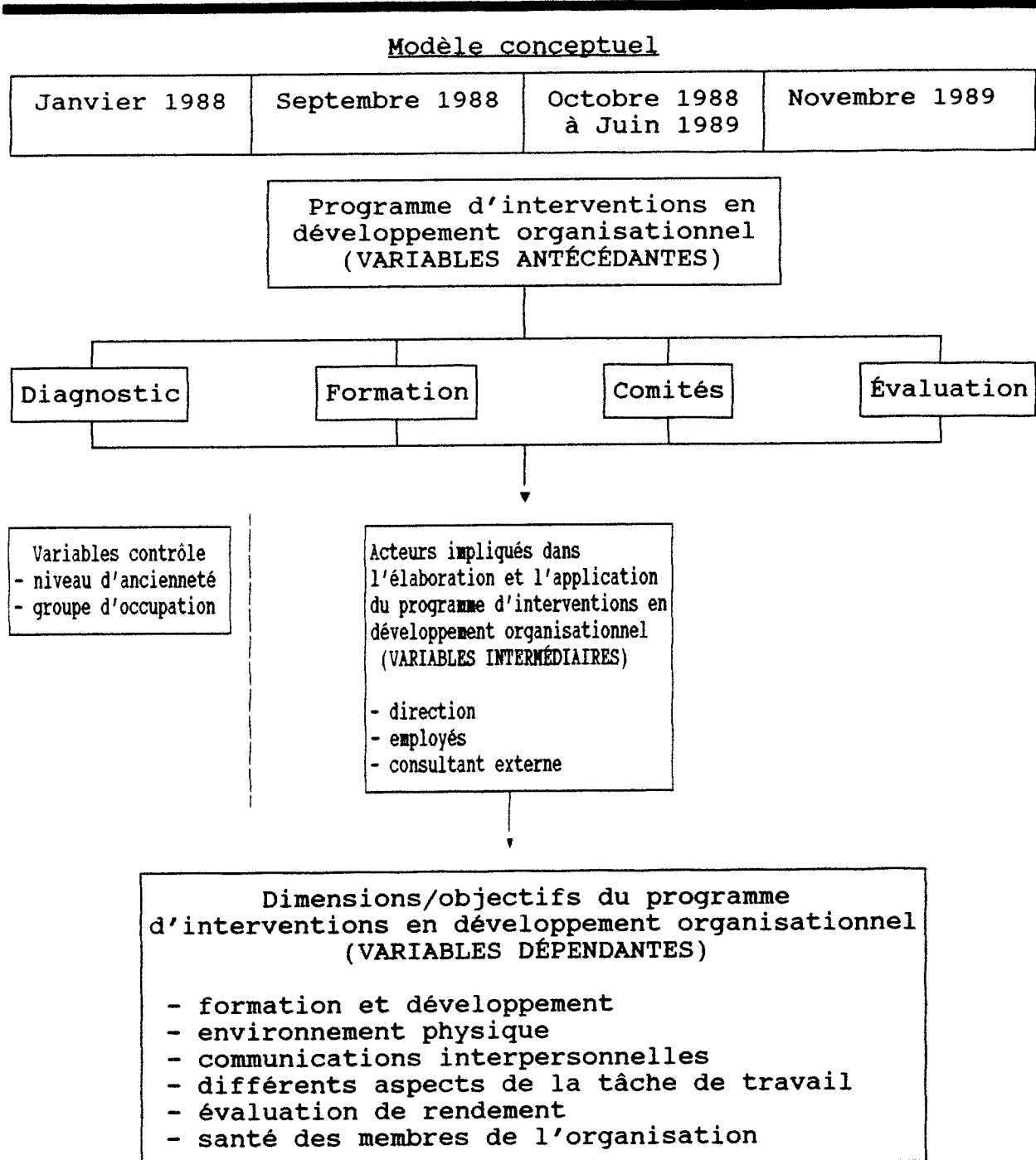
1.3.1 Le modèle conceptuel

Suite à la revue de littérature effectuée et en fonction du programme spécifique d'interventions en DO à évaluer, nous optons pour un modèle conceptuel composé de trois éléments [voir figure 3]:

- le programme d'interventions en DO, comprenant les étapes du diagnostic, de la formation, des comités et de l'évaluation;
- les acteurs impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en DO, soit la direction de l'entreprise, les employés de l'entreprise et le consultant externe;
- les dimensions/objectifs du programme d'interventions en DO, c'est-à-dire la formation et le développement, l'environnement physique, les communications interpersonnelles, les différents aspects de la tâche de travail, l'évaluation de rendement et la santé des membres de l'organisation.

Le programme d'intervention en DO doit faire partie, bien entendu, du modèle conceptuel adopté puisqu'il est l'élément premier d'une chaîne causale qui affectera finalement les variables dépendantes du modèle. Dans ce cas particulier, à l'intérieur du programme, quatre étapes sont identifiables. Il s'agit des éléments énumérés ci-haut, soit le diagnostic, deux interventions distinctes en DO que nous appellerons la formation et les comités, et une étape finale d'évaluation qui sera réalisée par la recherche empirique que nous menons. Au niveau du diagnostic, nous mesurerons, entre autres, la qualité de sa couverture des

FIGURE 3



différentes dimensions organisationnelles (voir la section 1.2.1 sur les variables les plus investiguées en DO au moment du diagnostic). Puis, au niveau des deux interventions, nous mesurerons, également entre autres, la pertinence de leur sélection (voir la section 1.2.1 sur le processus de sélection des interventions).

Les acteurs impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en DO sont ensuite les variables intermédiaires retenues dans notre modèle. Pour mesurer le rôle de la direction et des employés de l'entreprise sur l'efficacité organisationnelle des interventions en DO, nous avons choisi de procéder à une évaluation qui tiendra compte, entre autres, de deux des quatre conditions reconnues nécessaires par les théories procédurales en DO pour effectuer un changement efficace, soit l'engagement du client dans le programme d'interventions et la reconnaissance d'un besoin de changement par ce même client. Une troisième partie également impliquée dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en DO, soit le consultant externe, sera également mesurée, entre autres, en fonction de deux caractéristiques reconnues nécessaires par les théories procédurales en DO, soit la compétence interpersonnelle et l'expertise.

Finalement, six variables dépendantes sont intégrées à notre modèle; ce sont la formation et le développement, l'environnement

physique, les communications interpersonnelles, les différents aspects de la tâche de travail, l'évaluation de rendement et la santé des membres de l'organisation. Elles correspondent aux six objectifs d'amélioration visés par le programme d'interventions en DO (voir la section 1.2.2 sur l'identification des problèmes généraux en recherche évaluative et les recommandations). L'efficacité organisationnelle, dans cette étude, est donc définie de façon contingente, mais en rapport avec une expérience précise et limitée en DO. Selon ses objectifs, le programme vise plutôt une efficacité organisationnelle davantage axée sur les processus internes (voir 1.1.2) puisque quatre de ces six objectifs peuvent y être assimilés, soit la formation et le développement, les communications interpersonnelles, les différents aspects de la tâche de travail et l'évaluation de rendement. La section suivante, qui décrit le programme d'interventions en DO appliqué dans l'entreprise expliquera comment s'est effectué le choix des objectifs du programme par les acteurs impliqués dans son élaboration et son application.

1.3.2 Les définitions conceptuelles des variables

Programme d'interventions en développement organisationnel (variables antécédantes)

- Le diagnostic: identification par le consultant externe des problèmes organisationnels et individuels rencontrés dans

l'entreprise, réalisé par un questionnaire écrit adressé à tous les membres de l'organisation et couvrant différents aspects de la qualité de vie au travail et hors-travail (ex.: formation et développement, formalisation, santé, support familial, etc.) [voir annexe 1]

- la formation: session d'éducation dispensée par le consultant externe à tous les membres de l'entreprise sur le sujet spécifique du stress, utilisant des outils diversifiés dans sa méthode de présentation, tels que la lecture de documents, le visionnement de films, les exercices pratiques, la discussion, etc.
- les comités: constitution par les membres de l'organisation de groupes de discussion, mandatés chacun par la direction de chercher et d'appliquer des solutions à un des différents problèmes organisationnels vécus par l'entreprise et identifiés lors du diagnostic (ex.: comité sur la qualité de l'espace de travail, comité sur le processus d'évaluation de rendement, etc.)
- l'évaluation: contrôle indépendant du niveau de réalisation des objectifs fixés au programme suite à l'application des différentes interventions en DO dans l'entreprise, réalisé grâce à l'aide d'un questionnaire écrit adressé à une sous-population de l'organisation et d'entrevues semi-

structurées organisées avec un échantillon des membres de l'entreprise.

Acteurs impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'intervention en développement organisationnel
(variables intermédiaires)

- La direction: membres de l'entreprise occupant les postes de direction supérieure, soit le directeur exécutif, le directeur exécutif adjoint, le directeur du développement des systèmes, le directeur de la production et le directeur des finances, ainsi que les autres cadres et superviseurs de l'organisation
- les employés: membres de l'organisation occupant des postes hiérarchiquement inférieurs aux postes de direction; ces postes se répartissent en deux groupes d'occupation: les programmeurs-analystes et les professionnels, et le personnel technique et administratif
- le consultant externe: personne expert-conseil ne faisant pas partie du personnel interne et régulier de l'organisation, dont la direction de l'entreprise utilise les services pour une période déterminée afin d'élaborer et d'appliquer un programme d'interventions en DO.

Dimensions/objectifs du programme d'interventions en développement organisationnel
(variables dépendantes)

- La formation et le développement: différentes activités concernant l'éducation, soit la planification, la transmission et l'intégration de connaissances techniques et/ou non-techniques par ou pour les différents membres de l'organisation (ex. sujet technique: apprentissage d'un logiciel; ex. sujet non-technique: relations humaines)
- l'environnement physique: cadre de travail physique des membres de l'organisation incluant différents aspects tels que l'espace de travail occupé, les conditions ambiantes de travail (ex.: température, bruit), l'aspect ergonomique et sécuritaire de l'équipement utilisé et la sécurité des lieux de travail
- les communications interpersonnelles: interactions entre différents membres de l'organisation, par différents réseaux existants dont des réunions informatives sur les activités de l'entreprise, des comités de tous genre, des activités extra-professionnelles, etc.
- les différents aspects de la tâche de travail: différentes dimensions du contenu et du contexte de travail regroupées sous un même titre; ces aspects comprennent la variété des

responsabilités, l'instabilité de la charge de travail, la formalisation, la centralisation, la flexibilité des heures de travail et la rétroaction des superviseurs sur le travail accompli par les employés

- l'évaluation de rendement: processus uniforme par lequel un superviseur estime le rendement au travail d'un employé dont il a la supervision; l'évaluation se réalise en fonction de la description de tâches de l'employé et à l'aide d'un système de notation des performances de ce dernier sur différentes échelles correspondant aux objectifs de travail spécifiés sur la description de tâches

- la santé des membres de l'organisation: état de santé physique et psychologique des membres de l'organisation, incluant les états d'anxiété, de dépression et d'irritation, les problèmes d'ordre divers (ex.: problèmes visuels, cardiovasculaires, digestifs et musculo-squelettiques et articulaires) et le niveau d'alcoolisme.

1.3.3 Les définitions opérationnelles des variables

Programme d'interventions en développement organisationnel (variables antécédantes)

- Le diagnostic: cette étape du programme d'interventions en DO sera mesurée, lors des entrevues, en regard de la qualité de l'instrument utilisé pour effectuer le diagnostic et la qualité des conclusions apportées par cet instrument.

Les indicateurs seront:

- * la couverture des différents aspects organisationnels par l'instrument de diagnostic,
 - * le design de l'instrument de diagnostic (ex.: clarté, longueur),
 - * les conclusions du diagnostic, et
 - * les solutions proposées suite aux conclusions du diagnostic.
-
- la formation: cette deuxième étape du programme d'interventions en DO sera mesurée, toujours lors des entrevues, en regard de la qualité du contenu «dirigé» de la formation (partie sous la direction du consultant externe) et en regard de la qualité du contenu «participatif» de cette même séance de formation (partie plutôt dirigée par le travail et les commentaires des participants).

Les indicateurs seront:

- * la quantité d'informations écrites et orales transmises pendant la formation,
 - * la qualité de l'information écrite et orale transmise pendant la formation,
 - * les problèmes de l'organisation identifiés au cours de la formation, et
 - * les solutions proposées suite à l'identification de problèmes organisationnels pendant la formation.
- les comités: cette troisième étape du programme d'interventions en DO sera finalement mesurée, toujours lors des entrevues, en regard de la régularité des réunions des comités, de la qualité du déroulement de ces réunions et de la qualité du suivi des mandats confiés à différents membres de l'organisation lors des réunions.

Les indicateurs seront:

- * la fréquence des réunions des comités,
- * les décisions prises lors de ces réunions de comités, et
- * la réalisation des mandats confiés lors des réunions aux représentants de comités et aux responsables de projets.

Acteurs impliqués dans l'élaboration et l'application du programme d'interventions en développement organisationnel
(variables intermédiaires)

- La direction: la contribution de cette partie à l'efficacité du programme d'interventions en DO sera mesurée lors des entrevues, en regard de sa reconnaissance d'un besoin de changement et en regard de la qualité de son engagement dans le programme.

Les indicateurs seront:

- * les problèmes organisationnels reconnus par la direction,
- * les attentes de la direction vis-à-vis le programme d'interventions en DO,
- * l'investissement de ressources monétaires au programme par la direction, et
- * l'investissement de temps au programme par la direction sous forme de consultation, information, incitation à participer auprès des employés de l'entreprise, et sous forme de participation personnelle aux différentes activités organisées à l'intérieur du programme d'interventions en DO.

- les employés: en ce qui concerne cette autre partie, nous évaluerons, également en entrevue, sa contribution à l'efficacité du programme d'interventions en DO en

mesurant aussi sa reconnaissance d'un besoin de changement ainsi que la qualité de son engagement dans le programme.

Les indicateurs seront:

- * les problèmes organisationnels reconnus par les employés,
- * les attentes des employés vis-à-vis le programme d'interventions en DO,
- * les attitudes des employés vis-à-vis les différentes étapes du programme d'interventions en DO, et
- * la participation des employés aux activités organisées à l'intérieur du programme d'interventions en DO.

- le consultant externe: la contribution à l'efficacité du programme d'interventions en DO de cette dernière partie sera mesurée, lors des entrevues, en regard de ses habiletés à remplir le rôle désigné et la qualité de son engagement dans le programme d'interventions en DO appliqué.

Les indicateurs seront:

- * l'expertise du consultant externe,
- * les qualités interpersonnelles du consultant externe (ex.: leadership, facilité d'expression),
- * la consultation effectuée auprès des membres de l'entreprise par le consultant externe,
- * le support offert aux membres de l'entreprise tout au

long du programme d'interventions en DO par le consultant externe, et

- * l'implication du consultant externe à l'élaboration et à l'application du programme.

Dimensions/objectifs du programme d'interventions en développement organisationnel (variables dépendantes)
[voir tableau VII pour la source des échelles de mesure]

- La formation et le développement: cette première variable dépendante sera mesurée en regard de la qualité de sa planification, la qualité de son intégration à différents processus internes de l'organisation (ex.: orientation des nouveaux employés et évaluation de rendement) et la qualité de ces moyens de transmission de connaissances aux membres de l'organisation; tous les indicateurs seront mesurés lors des l'entrevues, sauf la quantité de jours consacrés annuellement à la formation et au développement qui sera mesurée par le questionnaire.

Les indicateurs seront:

- * les efforts de planification réalisés par la direction,
- * la révision de documents écrits organisationnels afin d'y intégrer la dimension formation et développement,
- * la disponibilité de la documentation en formation et développement,
- * la quantité de cours offerts annuellement par

l'entreprise aux membres de l'organisation, et

- * la quantité de jours consacrés annuellement par les membres de l'entreprise à la formation et au développement technique et non-technique.

- l'environnement physique: cette deuxième variable dépendante sera mesurée, à son tour, en regard de la qualité de l'espace de travail occupé, et des conditions ambiantes y existant, des qualités ergonomiques et sécuritaires de l'équipement utilisé au travail et du niveau sécuritaire de l'établissement; les trois premiers indicateurs seront mesurés par questionnaire et entrevues, le dernier ne le sera que par entrevues.

Les indicateurs seront:

- * les réalisations effectuées par la direction pour améliorer l'état des lieux de travail,
- * les réalisations effectuées par la direction pour améliorer les conditions ambiantes de travail,
- * les réalisations effectuées par la direction pour améliorer l'aspect ergonomique et sécuritaire de l'équipement utilisé au travail, et
- * les réalisations effectuées par la direction pour accroître le niveau de sécurité de l'établissement de travail.

- les communications interpersonnelles: cette troisième variable dépendante sera mesurée, lors des entrevues, en regard de la quantité des réseaux de communication et leur fréquence d'utilisation; le niveau de diffusion générale d'informations entre les membres de l'entreprise sera mesuré par questionnaire.

Les indicateurs seront:

- * le nombre de réseaux de communication,
 - * la fréquence d'utilisation des divers réseaux de communication, et
 - * le niveau de diffusion générale d'informations dans l'entreprise entre les différents niveaux hiérarchiques ou entre différents groupes de travail.
-
- les différents aspects de la tâche de travail: cette quatrième variable dépendante sera mesurée en regard de la qualité du contenu et du contexte de travail; tous les indicateurs seront mesurés par le questionnaire et les entrevues sauf la variété des responsabilités et la flexibilité des heures de travail qui ne seront mesurées que lors des entrevues.

Les indicateurs seront:

- * les réalisations effectuées par la direction pour augmenter la variété des responsabilités des employés,

- * la diminution du niveau d'instabilité de la charge de travail des membres de l'entreprise,
- * la diminution du niveau de formalisation des règles et procédures dans l'entreprise,
- * la diminution du niveau de centralisation des prises de décisions dans l'entreprise,
- * les réalisations effectuées par la direction pour améliorer la flexibilité des heures de travail dans l'entreprise, et
- * la rétroaction des superviseurs sur le travail accompli par leurs subordonnés hiérarchiques.

- l'évaluation de rendement: cette cinquième variable dépendante sera mesurée, lors des entrevues, en regard de l'existence de description de tâches dans l'entreprise et en regard de la qualité du processus interne d'évaluation de rendement adopté par l'organisation.

Les indicateurs seront:

- * la distribution aux membres de l'entreprise de leur description de tâches respective,
- * la divulgation aux membres de l'entreprise de la procédure d'évaluation de rendement, et
- * le niveau d'efficacité de la procédure d'évaluation de rendement adoptée.

- la santé des membres de l'organisation: cette sixième et dernière variable dépendante sera mesurée, par questionnaire, en regard de la qualité de la santé mentale des membres de l'organisation et de la qualité de la santé physique de ces mêmes membres.

Les indicateurs seront:

- * la diminution du niveau d'anxiété des membres de l'organisation,
- * la diminution du niveau de dépression des membres de l'organisation,
- * la diminution du niveau d'irritation des membres de l'organisation,
- * la décroissance des problèmes cardio-vasculaires rencontrés chez les membres de l'organisation,
- * la décroissance des problèmes digestifs rencontrés chez les membres de l'organisation,
- * la décroissance des problèmes visuels rencontrés chez les membres de l'organisation,
- * la décroissance des problèmes musculo-squelettiques et articulaires rencontrés chez les membres de l'organisation, et
- * la diminution du niveau d'alcoolisme des membres de l'organisation.

TABLEAU VII

Échelles de mesure des variables dépendantes de notre modèle

Échelles	Nombre de variables	coefficient de fidélité	sources
Formation et développement	6	*	Dolan (1988)
Environnement physique:			
-risques physiques	2	n. -a.	-----
-conditions générales	5	*	Dolan (1988)
Communications interpersonnelles	5	*	Dolan (1988)
Différents aspects de la tâche de travail:			
-instabilité de la charge de travail	3	.80	Arsenault et Dolan (1983)
-distribution du pouvoir	5	*	Dolan (1988)
-formalisation	10	*	Dolan (1988)
-support social des superviseurs	4	*	Dolan (1988)
Santé des membres de l'organisation:			
-dépression	8	.88	Cobb (1970)
-anxiété	5	.73	Spielberg et coll. (1970), modifié
-irritation	4	.64	Cobb (1970)
-problèmes cardio-vasculaires	5	.79	Arsenault et Dolan (1983)
-problèmes digestifs	3	.85	Arsenault et Dolan (1983)
-problèmes visuels	3	.78	Arsenault et Dolan (1983)
-problèmes musculo-squelettiques et articulaires	3	.63	Arsenault et Dolan (1983)
-alcoolisme	26	---	Test Michigan sur l'alcoolisme

*: le coefficient de fidélité n'a pas été calculé mais ces facteurs ont fait l'objet d'une analyse factorielle.
n. -a: non-applicable; le coefficient de fidélité ne peut être calculé si le nombre de variables est inférieur

CHAPITRE 2
LA RECHERCHE EMPIRIQUE

2. LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Cette seconde partie de notre travail présente le programme d'interventions en DO réalisé dans l'entreprise-cas, la méthodologie de la recherche effectuée et les résultats de celle-ci.

2.1 LE PROGRAMME D'INTERVENTIONS EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Nous nous attarderons, dans cette section, premièrement, à décrire l'organisation-cliente puis, deuxièmement, à expliquer les différentes étapes du programme en DO appliqué dans cette organisation.

2.1.1 Présentation de l'entreprise-cliente

Historique de l'entreprise⁷

L'entreprise qui nous intéresse se nomme SYSCOR, de «systems corporation», et est située au 4545 chemin Reine-Marie à Montréal. Il s'agit d'une entreprise récemment créée en 1982, par une alliance de l'hôpital Général de Montréal et de l'hôpital Royal

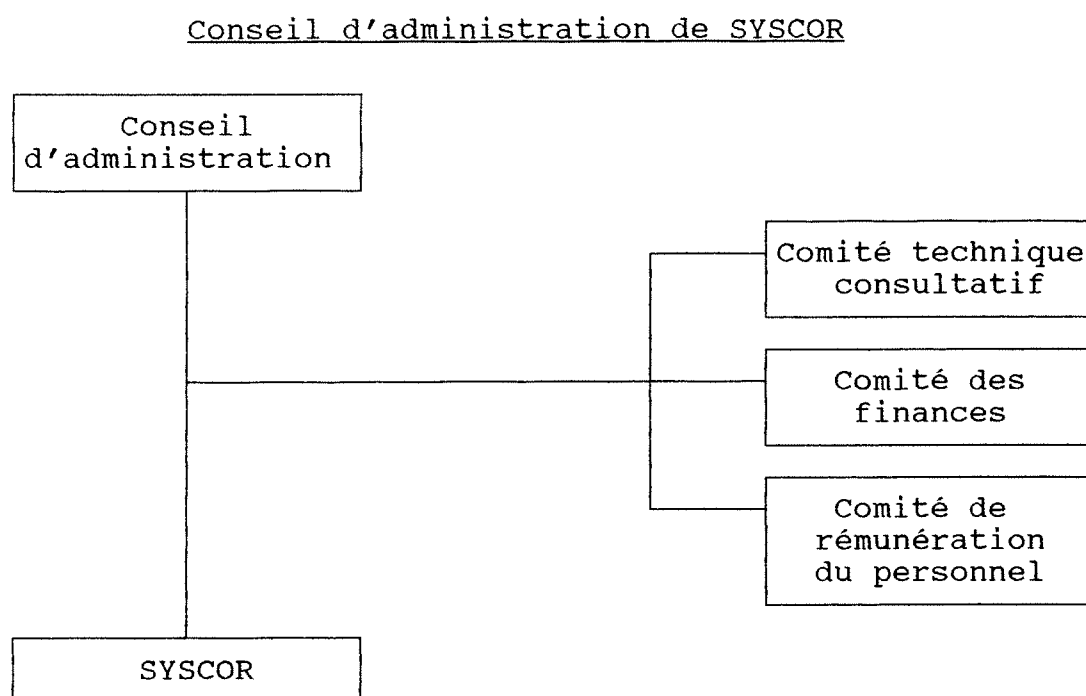
⁷ Ces informations sont tirées du livret d'accueil des employés de l'entreprise: SYSCOR et vous (août 1987), d'une présentation audio-visuelle: «Who is SYSCOR ?» et d'une entrevue réalisée le 6/10/89 avec le directeur exécutif adjoint chez SYSCOR.

Victoria dans le but de bénéficier d'un système informatique conjoint. Ces deux hôpitaux, respectivement de 785 lits et 15 000 admissions annuelles et de 765 lits et 20 000 admissions annuelles, ont donc mis sur pieds une entreprise à but non-lucratif spécialisée dans les systèmes informatiques du secteur des soins de la santé dont ils sont propriétaires à parts égales. Le mandat donné à cette entreprise est d'offrir des services informatiques et de développer et maintenir des logiciels d'application clinique et administrative pour les deux hôpitaux. Les logiciels d'application clinique correspondent, par exemple, au traitement de données sur les admissions en hôpital, les transferts, les prescriptions, etc., tandis que les logiciels d'application administrative concernent plutôt le traitement de données sur la disponibilité du personnel, la rémunération des employés, le budget des départements, etc.

SYSCOR est dirigée par un conseil d'administration composé d'un président et d'un vice-président oeuvrant dans le milieu de l'informatique (considérés comme experts externes), d'un secrétaire trésorier représenté par le directeur exécutif de SYSCOR et des deux directeurs des hôpitaux Général de Montréal et Royal Victoria. Ce conseil d'administration est secondé par des comités spécialisés, tels que le comité technique consultatif (qui évalue la viabilité technique de divers projets de l'entreprise), le comité des finances (qui évalue la viabilité financière de différents projets de l'entreprise) et le comité de rémunération

du personnel (qui établit la rémunération de la haute-direction de l'entreprise) [voir figure 4].

FIGURE 4



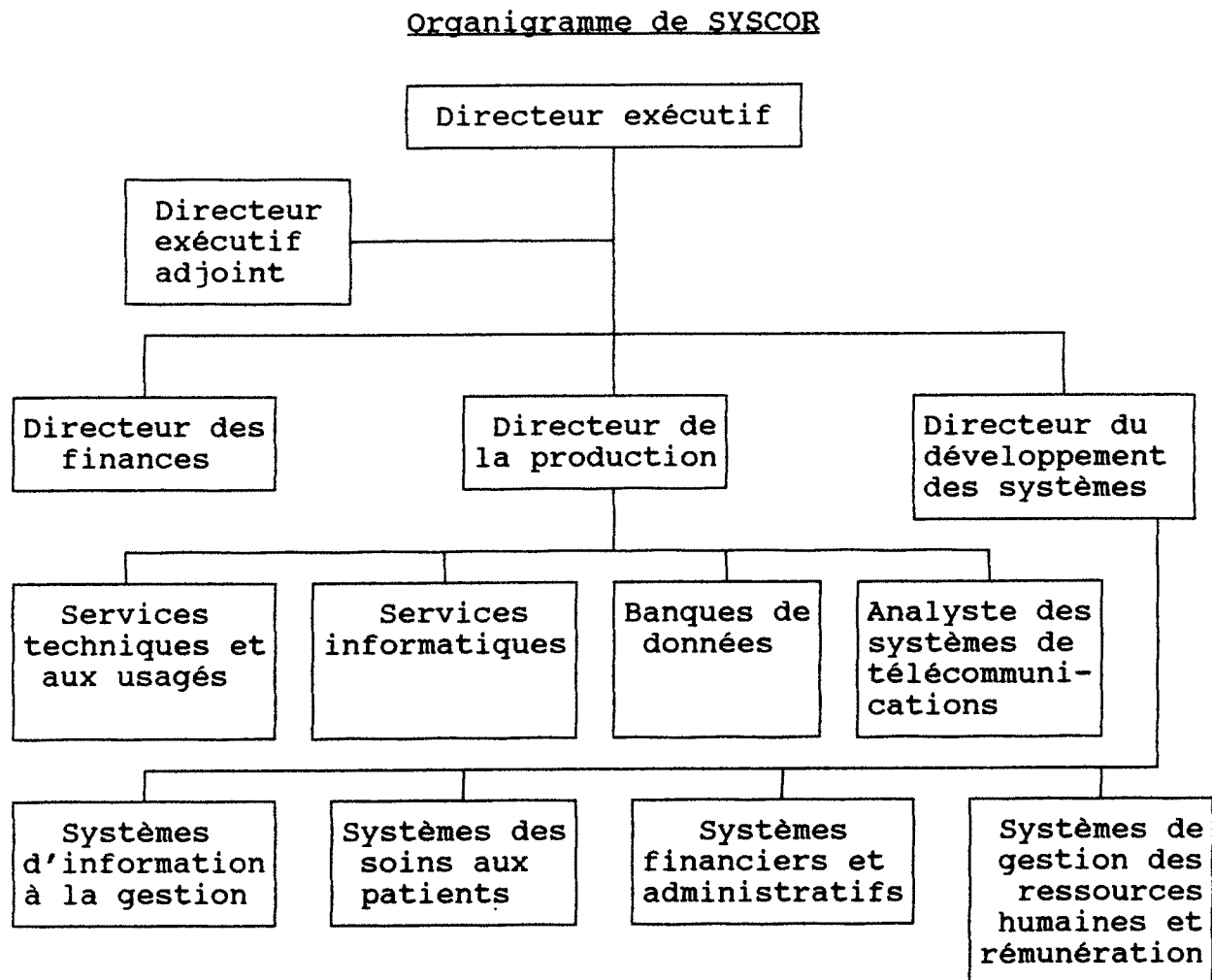
Source: livret d'accueil des employés: SYSCOR et vous (août 1987)

Données sur le personnel de l'entreprise⁸

A l'intérieur de l'organisation de SYSCOR, le directeur exécutif est secondé par le directeur exécutif adjoint et trois cadres supérieurs dont le directeur du développement des systèmes, le directeur de la production et le directeur des services [voir figure 5]. Généralement, le personnel de SYSCOR compte entre 50 et 60 employés. Sous le directeur du développement des systèmes, quatre secteurs sont identifiés: les systèmes d'information à la gestion, les systèmes de soins aux patients, les systèmes financiers et administratifs et les systèmes de gestion des ressources humaines et rémunération; plus ou moins vingt employés travaillent sous cette direction. Sous le directeur de la production, quatre autres branches sont distinguées: les services techniques et aux usagers, les services informatiques, les banques de données et l'analyse des systèmes de télécommunications; dans cette section, plus ou moins quinze employés font partie de la force de travail. Il reste donc quelques vingt autres employés qui travaillent sous le directeur des finances, sans distinction de groupes de travail. Si on considère les employés de SYSCOR selon leur groupe d'occupation, on constate que 31% des employés de l'entreprise font partie du groupe des cadres et superviseurs, 52% des programmeurs-analystes et professionnels et 17% du personnel

⁸ Informations tirées du livret d'accueil des employés de l'entreprise: SYSCOR et vous (août 1987), et de listes diverses communiquées par la direction de SYSCOR en novembre 1989.

FIGURE 5



Source: présentation audio-visuelle: «Who is SYSCOR ?»

administratif ou technique. Le personnel de SYSCOR est majoritairement masculin (71%), la langue maternelle des employés se partage presque équitablement entre le français et l'anglais

(français:44%; anglais: 56%), bien que l'anglais continue nettement d'y prédominer comme langue de travail. Les employés y sont relativement jeunes: 67% ont moins de 40 ans, 21% ont entre 40 et 49 ans et seulement 12% ont plus de 50 ans. Et leur niveau d'éducation est variable: 48% n'ont effectué que des études secondaires, 25% ont terminé leurs études collégiales et 27% ont fait des études universitaires [voir tableau XI].

Au niveau de l'ancienneté des employés, la moyenne des années est plutôt faible; en effet, on constate que 44% des employés ont 5 ans ou moins d'ancienneté, 35% ont entre 6 et 10 ans et seulement 21% ont plus de 11 ans⁹. A partir de séries de données organisationnelles communiquées par l'entreprise, on peut en parallèle constater que le taux de roulement des employés chez SYSCOR est effectivement élevé: en 1985 le taux de roulement se chiffre à 16,6%, en 1986 il passe à 19%, en 1987 il décroît cependant à 5,4% pour subir une nouvelle hausse à 13,8% en 1988 et grimper jusqu'à 25,7% pour la période de janvier à octobre 1989 [voir tableau VIII].

⁹ On retrouve ici des périodes d'ancienneté excédant la période d'existence de SYSCOR (1982-1989) parce que le calcul de l'ancienneté des employés s'effectue en cumulant leurs années d'expérience acquises à l'emploi des hôpitaux Général de Montréal ou Royal Victoria aux années d'expérience acquises chez SYSCOR.

TABLEAU VIII

Taux de roulement des employés chez SYSCOR

Période couverte	Calcul	Taux de roulement
4/85 au 12/85	$\frac{8}{\frac{47 + 49}{2}} \times 100$	16,6%
1/86 au 12/86	$\frac{10}{\frac{49 + 56}{2}} \times 100$	19,0%
1/87 au 12/87	$\frac{3}{\frac{55 + 57}{2}} \times 100$	5,4%
1/88 au 12/88	$\frac{8}{\frac{58 + 58}{2}} \times 100$	13,8%
1/89 au 10/89	$\frac{14}{\frac{58 + 51}{2}} \times 100$	25,7%

FORMULE:

$$\frac{\text{nombre de départs}}{\frac{\text{nombre d'employés au début de la période} + \text{nombre d'employés à la fin de la période}}{2}} \times 100 = \text{Taux de roulement}$$

Source: Liste des départs couvrant la période du 1/85 au 10/89.
Série de données organisationnelles sur l'absentéisme du 4/85 au 10/89

Formule: Bélanger, Petit et Bergeron (1983)

Au niveau de l'absentéisme des employés chez SYSCOR, on constate, pour des périodes variables de six à douze mois, un niveau d'absentéisme s'amplifiant continuellement au fil des ans.

Ainsi, du 4/85 au 3/86, les employés se sont absents en moyenne 5,66 jours annuellement; entre la période du 4/86 au 1/87, cette moyenne passe à 6,07; du 2/87 au 1/88 un employé s'absente en moyenne 8,43 jours/an et pour la dernière période l'absentéisme s'accroît encore du 2/88 au 1/89 à 10,78 [voir tableau IX].

TABLEAU IX

Taux d'absentéisme des employés chez SYSCOR

Période couverte	Calcul	Taux d'absentéisme
4/85 au 3/86	$\frac{265}{562} \times 12$	5,66
4/86 au 1/87	$\frac{273}{540} \times 12$	6,07
2/87 au 1/88	$\frac{475}{676} \times 12$	8,43
2/88 au 1/89	$\frac{604}{672} \times 12^*$	10,78

FORMULE:

$$\frac{\text{nombre total de journées d'absences dans l'entreprise pendant la période couverte}}{\text{nombre total de mois/personne travaillés pendant la période couverte}} \times 12 = \text{Taux d'absentéisme}$$
 (Jours moyens d'absence annuelle par employé)

* Données normalisées par le retrait d'un employé au taux d'absentéisme trop fortement élevé: 105 absences en 7 mois.

Source: Série de données organisationnelles sur l'absentéisme du 4/85 au 1/89.

Une dernière donnée organisationnelle observée concerne le facteur d'utilisation du système informatique dans l'entreprise. Il s'agit d'une donnée que l'entreprise apparente à une mesure de productivité et qui indique, en fait, l'utilisation faite du système informatique par les employés pour fin de production en pourcentage des heures totales travaillées par ceux-ci. Pour tous les départements, SYSCOR semble donc avoir enregistré en fin de période annuelle: 65,3% comme facteur d'utilisation du système informatique en mars 1986, 73,3% en mars 1987, 76,3% en mars de l'année suivante et 73,8% en mars 1989. Le facteur apparaît donc relativement constant depuis ces trois dernières années [voir tableau X].

Il est à préciser également que le milieu informatique reconnaît à SYSCOR, affiliée à deux des hôpitaux canadiens les plus avancés au point de vue technologique, des qualités de professionnalisme et de leadership; à cet effet, l'entreprise s'est déjà classée au premier rang des industries canadiennes oeuvrant dans le secteur des systèmes informatiques pour soins de la santé. Malgré son nombre apparemment restreint d'employés, l'organisation est cependant considérée de taille importante puisqu'elle dessert quelques 500 unités de terminaux dans chacun des deux hôpitaux, par lesquels s'opèrent quotidiennement 40 000 transactions, et ce 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Jusqu'à maintenant, SYSCOR a développé une trentaine de logiciels d'application clinique et administrative, selon des méthodes de travail complexes et

élaborées. Depuis 1982, le travail à accomplir s'est, par ailleurs modifié dans le sens d'une complexification; aujourd'hui, une erreur produite chez SYSCOR peut coûter la vie d'un patient et les employés doivent donc y être constamment et rigoureusement attentifs.

TABLEAU X

Facteur d'utilisation du système informatique
chez SYSCOR

Période couverte	Calcul	Facteur d'utilisation du système informatique
4/85 au 3/86	$\frac{32\ 430,3}{49\ 642,7} \times 100$	65,3%
4/86 au 3/87	$\frac{44\ 067,3}{60\ 134,0} \times 100$	73,3%
4/87 au 3/88	$\frac{43\ 121,0}{56\ 480,0} \times 100$	76,3%
4/88 au 3/89	$\frac{43\ 762,1}{59\ 267,0} \times 100$	73,8%

FORMULE:

$$\frac{\text{Total des heures travaillées annuellement sur le système informatique}}{\text{Heures effectivement payées annuellement aux employés}} \times 100 = \text{Facteur d'utilisation du système informatique}$$

Source: Série de données organisationnelles sur le facteur d'utilisation du système informatique du 4/85 au 3/89

2.1.2 Les étapes du programme d'interventions en développement organisationnel

Planification

Durant les quelques années précédant la décision d'appliquer un programme d'interventions en DO dans l'entreprise, le directeur exécutif adjoint avait constaté que les employés chez SYSCOR souffraient de symptômes apparemment communs dans le milieu de l'informatique, soit de stress, d'alcoolisme, de problèmes personnels multiples, etc. Il commença donc, personnellement, à s'intéresser à l'explication du phénomène; entre autres démonstrations de son intérêt, il suivit des cours et séminaires sur la culture organisationnelle et le procédé d'analyse reconstructive. Jugeant que les connaissances qu'il accumulait au cours de ces activités lui étaient bénéfiques, il envisagea la possibilité d'en faire profiter également les employés. Il proposa donc au directeur exécutif de l'organisation d'entreprendre un projet vaguement relié à ces expériences. Le directeur exécutif vit dans cette initiative une façon parmi d'autres de démontrer au personnel son style de gestion ouvert. Il organisa alors une rencontre avec un consultant externe, recommandé par deux psychologues de l'hôpital Royal Victoria.

Le projet qui fut accepté par le comité de gestion de l'entreprise (composé des cinq cadres supérieurs de celle-ci),

avait pour objectif général l'amélioration du bien-être des employés et du bien-être de l'organisation. A ce moment, il était prévu qu'à court-terme le consultant externe, avec l'assentiment du directeur exécutif, planifierait des entrevues à réaliser avec un échantillon d'employés afin d'explorer les problèmes de l'entreprise. Ces entrevues devaient ensuite permettre d'orienter le contenu d'un questionnaire écrit qui serait adressé à tous les employés et qui diagnostiquerait de façon plus complète les problèmes que connaissait SYSCOR. La planification future des activités du programme dépendait des résultats de ce questionnaire. Suite à l'acceptation du comité de gestion, les employés furent informés, lors d'une rencontre générale et par un communiqué du directeur exécutif, des activités auxquelles ils participeraient prochainement.

Diagnostic

Le diagnostic est la première activité du programme d'interventions en DO ayant eu lieu chez SYSCOR; il est constitué de deux parties.

Premièrement, en novembre 1987, le consultant externe et son assistante rencontraient individuellement sur les lieux de travail une vingtaine d'employés de l'entreprise de groupes d'occupation divers. Les entrevues, durant environ $\frac{1}{2}$ heure chacune, étaient de style semi-structurées et insistaient sur les problèmes vécus par

les employés dans l'organisation.

Deuxièmement, suite à l'obtention de ces informations en entrevues, un questionnaire volumineux et détaillé a été élaboré par le consultant externe et son équipe. Ce questionnaire avait pour objectif d'identifier spécifiquement les problèmes organisationnels et individuels rencontrés chez SYSCOR. Sa structure comportait donc une synthèse de questions sur le stress ainsi que des questions sur les dimensions organisationnelles ayant été identifiées problématiques chez SYSCOR. Parmi ces questions, plusieurs avaient déjà été validées en français et en anglais lors d'études sur d'autres groupes professionnels, certaines ont été développées spécifiquement pour SYSCOR et d'autres proviennent d'instruments standards reconnus (ex.: test Michigan sur l'alcoolisme). Le questionnaire fut adressé à tous les membres de l'organisation, en français ou en anglais selon la langue d'usage du répondant, sur les lieux du travail en janvier 1988. Une période de quelques jours a ensuite été allouée aux employés pour que ceux-ci puissent le compléter à domicile; le questionnaire comptait, en effet, 30 pages de 285 questions et requérait environ 40 minutes à compléter. Pour la majeure partie, il était constitué de questions trouvant réponses sur des échelles de type Likert de 1 à 4 ou de 1 à 5. Finalement, 52 employés sur un total de 61 y ont répondu, soit 85% de la population.

En fait, le questionnaire a permis l'analyse de quatre sujets:

les différents aspects du travail dans l'organisation, le bien-être organisationnel, le bien-être individuel et le bien-être social [voir annexe 1]. Sous la dimension des aspects de travail dans l'organisation, deux segments ont été distingués: le contexte de travail et le contenu du travail. Au niveau du contexte de travail, 18 variables ont été évaluées soit le niveau d'influence des employés dans l'organisation, leur niveau d'influence désirée, l'environnement physique, l'instabilité de la charge de travail, la formalisation, l'ambiguïté de carrière, l'inéquité salariale, l'insécurité d'emploi, l'autonomie, la sous-utilisation des habiletés, l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la menace personnelle, la pression linguistique, les problèmes de communication, la distribution du pouvoir, la fixation d'objectifs communs et les problèmes interpersonnels. Au niveau du contenu du travail, 6 variables ont été enquêtées: la surcharge de travail, le risque des décisions, la responsabilité, la menace professionnelle, les risques physiques et la participation au travail. En ce qui concerne l'aspect du bien-être organisationnel, 7 variables ont été couvertes, soit le désir de changer de profession, le désir de changer d'emploi, l'insatisfaction au travail, l'implication, la performance subjective au travail, la formation et le développement et le temps supplémentaire. Au niveau du troisième aspect qu'est le bien-être individuel, le questionnaire s'est surtout attardé à évaluer les problèmes psychologiques des individus, soit les états d'anxiété, de dépression et d'irritation, les problèmes somatiques tels que les

problèmes cardio-vasculaires, digestifs, visuels et musculo-squelettiques et articulaires, ainsi que le niveau d'alcoolisme des employés de l'organisation. Et finalement, pour couvrir le quatrième et dernier aspect du bien-être social des individus chez SYSCOR, le questionnaire a enquêté sur la qualité de vie hors-travail, le support social des collègues, le support social des superviseurs et le support social de la famille. En tout donc, 43 variables ont été mesurées.

Les analyses quantitatives effectuées à partir de ces données ont été essentiellement des analyses univariées (fréquences et pourcentages simples), bivariées (corrélations et données par groupes agrégés) et multivariées (analyse de variance). Les résultats d'analyse ont été présentés de façon agrégée et non individuelle, en marquant des différences, quand il y avait lieu, entre les trois groupes d'occupation (les cadres et superviseurs, les programmeurs-analystes et les professionnels, et le personnel technique et administratif) et les trois niveaux d'ancienneté (moins de 1 an, de 1 à 5 ans, et 6 ans et plus).

Un rapport de 56 pages a été remis à la direction de l'entreprise en mai 1988, et des copies de ce rapport ont circulé parmi les employés de l'organisation. Les résultats les plus significatifs signalés sont:

- SYSCOR apparaît être un endroit agréable où travailler; les employés y sont satisfaits de la flexibilité des heures de travail, de leur influence sur les gens et les événements et de leur sécurité d'emploi,
- quelques problèmes généraux communs sont identifiés; les plus importants sont: l'environnement physique, l'instabilité de la charge de travail, la formalisation des procédures, la centralisation des décisions et l'insuffisance de la formation et du développement,
- des différences marquées existent entre les différentes catégories d'occupation et les différents niveaux d'ancienneté des employés quant à l'évaluation de ces problèmes généraux communs identifiés,
- le bien-être organisationnel, social et individuel des employés n'apparaît pas être affecté par les problèmes généraux communs identifiés, et
- quelques individus ont développé des problèmes de santé.

Deux recommandations du consultant externe font suite à ces résultats dans le rapport:

- chercher des moyens pour référer le plus rapidement possible les employés à risque au niveau de leur santé physique et/ou mentale à des professionnels pouvant leur venir en aide, et
- entreprendre la seconde phase du programme d'interventions en DO, soit un atelier de travail sur la gestion du stress afin de:
 - a) fournir des informations aux employés de façon dynamique et intéressante,
 - b) développer une relation entre le consultant externe et les participants,
 - c) partager davantage d'informations sur les problèmes organisationnels avec les employés, et
 - d) faire valider les résultats du diagnostic par les employés.

Formation

La seconde étape du programme d'interventions en DO a donc été une séance de formation sur la gestion du stress et du burn-out. Cette fois-ci, contrairement à l'étape du diagnostic, on a demandé l'avis des employés au cours d'une rencontre générale avant de prendre une décision finale quant à la réalisation de cette activité.

Deux séances de formation de deux jours ont eu lieu pour deux groupes différents d'employés, constitués selon la disponibilité

des individus. La séance a été donnée au premier groupe le vendredi 9 et le samedi 10 septembre 1988 et au deuxième groupe le dimanche 11 et le lundi 12 septembre 1988 au Château de l'Aéroport de Mirabel. Les 48 employés, sur un total de 59, qui y ont participé (taux de participation: 81%) sont restés sur place pendant toute la durée de la formation et ont ainsi pu échanger entre eux, se rapprocher, se connaître davantage sous différents aspects par le biais d'activités organisées en soirée à l'hôtel.

Au niveau du contenu de la séance de formation, le consultant externe, qui en était l'animateur, a utilisé une méthodologie diverse. Premièrement, il y a eu distribution à tous les participants d'un manuel de formation de 126 pages sur le sujet du stress. Ce manuel se composait d'un corps théorique formé d'articles scientifiques, d'une partie pratique constituée de questionnaires divers sur les origines du stress, ses symptômes et ses conséquences et le rapport stress/personnalité, puis d'exercices de simulation et finalement d'une évaluation globale du candidat. Aussi, au cours de la séance de formation, il y a eu utilisation de films, d'acétates, de jeux de rôles, de simulations sur ordinateurs, d'exercices structurés, etc. Les employés qui le désiraient ont même eu accès aux services d'une personne-ressource compétente pour fin de consultation professionnelle individuelle.

Afin de répondre à une des recommandations précédentes du consultant externe, soit de partager davantage d'informations avec

les employés sur les problèmes vécus chez SYSCOR, on a invité les participants à s'associer en groupes au cours de la séance. Cinq groupes ont été formés les 9 et 10 septembre et quatre groupes les 11 et 12 septembre, comptant chacun de quatre à sept membres. A l'intérieur de ces divers groupes, les employés se sont exprimés à nouveau oralement et par écrit; sensiblement, les mêmes problèmes se sont retrouvés identifiés d'un groupe à l'autre, [voir annexe 2]. Suite à l'identification de ces problèmes, les employés ont été invités à proposer des solutions à leur règlement. Au cours des deux séances de formation, la même suggestion a été émise: gérer organisationnellement, par une structure participative des membres de l'entreprise, ces problèmes internes. Cette structure constituera la troisième étape du programme d'interventions en DO, décrite dans les pages qui suivent.

Les résultats les plus significatifs de cette session de formation, ont été, selon une lettre communiquée par le consultant externe au directeur exécutif de SYSCOR le 15 septembre 1988:

- l'apprentissage par les employés à communiquer leurs problèmes,
- la reconnaissance par les employés que malgré leurs occupations différentes, ils possèdent en commun plusieurs aspirations et difficultés,
- l'élargissement des connaissances des employés sur la gestion du stress et les stratégies en qualité de vie au travail, et

- la constatation par les employés des efforts de la direction pour améliorer la qualité de vie chez SYSCOR.

Quelques recommandations ont également été émises à l'occasion de cette lettre par le consultant externe, suite à la décision d'appliquer la troisième étape du programme d'interventions en DO:

- exercice d'une pression indirecte par le directeur exécutif sur la structure participative adoptée dans l'entreprise, de façon à assurer une implication responsable et fiable des membres,
- utilisation des services du consultant externe en tant que facilitateur, s'il n'y a pas constatation de progrès réel par l'activité des membres au terme d'une période donnée; ex.: assistance directe du consultant externe aux différents comités de la structure participative,
- exercice d'un renforcement positif par le directeur exécutif sur les idées et actions de ses employés; ex.: invitation périodique de conférenciers pour parler de l'excellence en entreprise ou autres sujets connexes; le consultant externe offre ses services pour orienter ou coordonner les invitations de personnes-ressources,
- élargissement des tâches d'un employé de l'entreprise qui pourrait immédiatement assurer un suivi au niveau de quelques aspects négligés de la gestion des ressources humaines chez SYSCOR (ex.: formation, orientation); ce mandat devrait être

confié sans plus tarder, avant même l'obtention de résultats par les activités des membres de la structure participative, et

- attention urgente à porter aux individus de l'entreprise nécessitant des services médicaux et/ou psychologiques; l'élaboration d'une stratégie à ce sujet devrait être réalisée en tenant compte du fait que les employés en difficulté dans l'organisation n'accordent pas leur confiance, au niveau de la confidentialité, à un service offert par le personnel des hôpitaux Général de Montréal ou Royal Victoria.

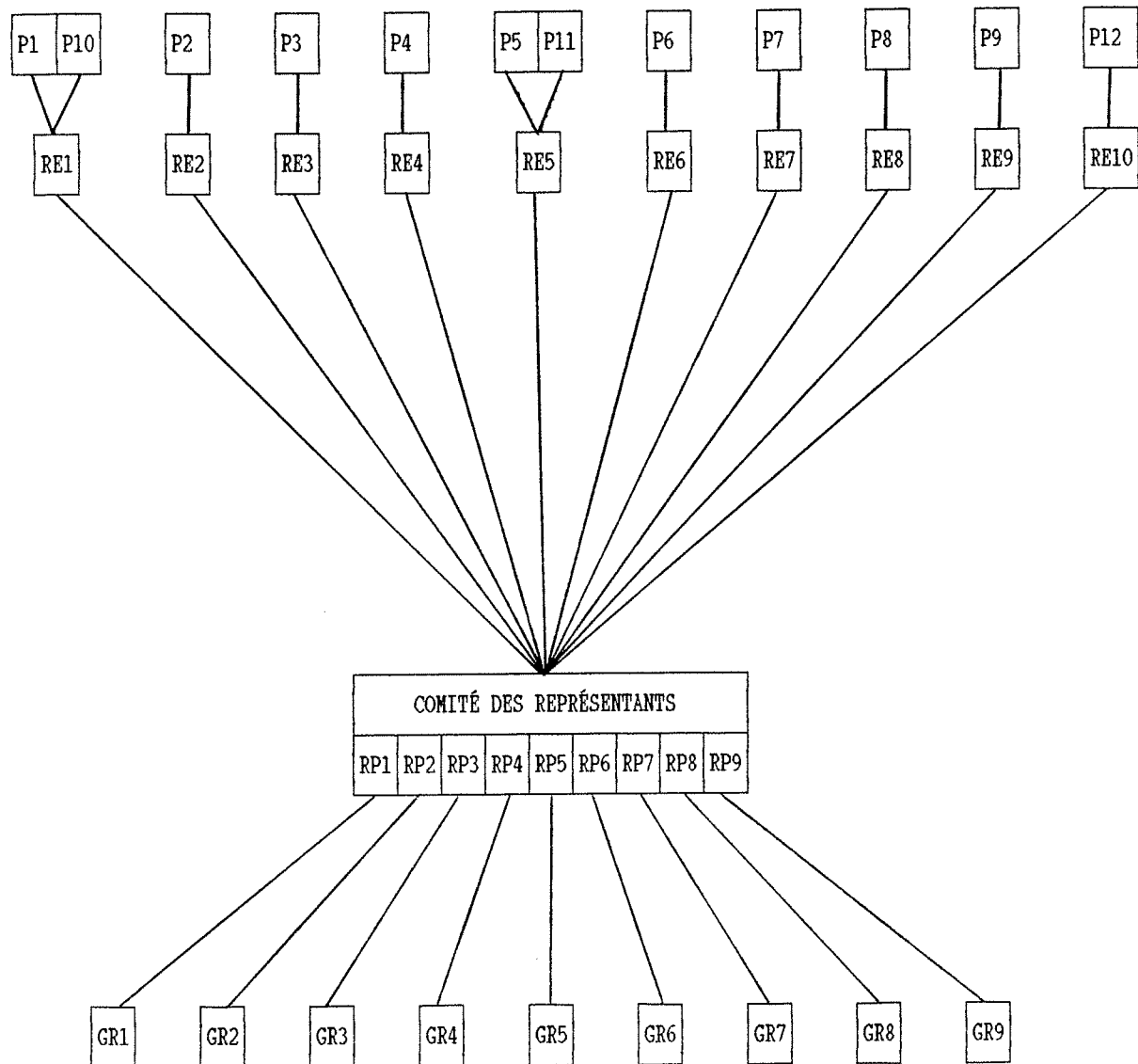
Comités

La constitution d'une structure participative des membres de l'organisation est donc la troisième étape entreprise à l'intérieur du programme d'interventions en DO, suite à la suggestion des membres mêmes de l'organisation; cette activité visait à ce que les employés de l'entreprise prennent en charge la résolution des problèmes organisationnels chez SYSCOR [voir figure 6].

La structure qui fut adoptée comprenait neuf groupes d'employés (GR). Ces groupes étaient les mêmes que ceux s'étant formés au hasard pendant les séances de formation, auxquels on avait ajouté les individus ayant été absents lors de cette activité. Ainsi, la totalité des employés devait faire partie de l'un ou l'autre des différents groupes, composés de six ou sept membres chacun.

FIGURE 6

Structure participative des employés chez SYSCOR



GR= groupe

P= projet

RE= responsable de projet

RP= représentant de comité

A l'intérieur de chacun de ces groupes, un membre avait ensuite été nommé représentant (RP) de celui-ci; le représentant, désigné était également le même que celui qui avait été nommé porte-parole de son groupe au cours de la formation. Les neuf représentants composaient un comité de représentants; le directeur exécutif adjoint faisait partie de ce groupe à titre de représentant de groupe. Ce comité des représentants avait pour mandat, dans un premier temps, de partager sous différents thèmes les problèmes de l'organisation identifiés par les employés pendant la session de formation. Une fois cette classification effectuée, le comité de représentants a eu pour tâche de prioriser une liste de projets (P) en vue d'améliorer la qualité de vie chez SYSCOR; douze projets ont ainsi été identifiés. A chacun de ces projets déterminés, le comité devait ensuite associer des responsables (RE) chargés d'en assurer la réalisation; dix responsables avaient été nommés. Le comité assurait aussi un suivi périodique sur les activités des responsables et participants aux différents projets; chaque représentant devait informer les membres de son groupe des réalisations à venir ou déjà opérées.

Les responsables de projets étaient des employés possédant une expertise au niveau du projet à réaliser ou des employés s'étant déjà démontrés très intéressés par la résolution du problème en question. Leurs responsabilités spécifiques étaient de:

- recevoir les différents problèmes identifiés lors de la session de formation, relativement à leur projet,

- fixer des objectifs précis au projet,
- solliciter la participation des employés à une rencontre remue-méninges sur le sujet, au cours de laquelle devaient être cernés les problèmes et suggérées des solutions pour y remédier,
- organiser des réunions, y assigner des tâches diverses aux participants et préciser un échéancier, s'il y a lieu,
- obtenir un consensus général des participants sur les bénéfices à retirer des actions qui seraient réalisées dans le cadre du projet,
- développer un plan de réalisation des objectifs fixés au projet,
- recueillir des données et réunir le matériel nécessaire à la réalisation de ces objectifs,
- développer des standards et procédures pour mener à terme le projet,
- présenter le plan, les données, le matériel, les standards et les procédures aux participants du projet, et
- aboutir au produit final.

Les responsables de projet avaient également comme tâche de rendre compte de leurs activités au directeur exécutif adjoint en lui communiquant, par exemple, les procès-verbaux de la tenue des réunions ou en l'informant de démarches particulières relatives au projet; le consultant externe était sensé, aussi, être informé du développement des projets.

A partir des procès-verbaux des réunions communiqués au directeur exécutif adjoint par les responsables de projet, on constate que de septembre 1988 à juin 1989, différentes rencontres ont effectivement eu lieu [voir annexe 3]. On note que huit rencontres du comité des représentants se sont tenues: quatre en septembre et octobre 1988 pour répertorier les différents projets à réaliser et leur assigner des responsables adéquats, et quatre autres étalées de novembre 1988 à juin 1989 pour assurer un suivi des activités réalisées ou à compléter relativement aux projets définis. En ce qui à trait aux rencontres organisées par les responsables de projet, on remarque que quinze réunions ont été tenues au sujet de dix projets seulement sur un total de douze identifiés. Deux projets ne semblent donc avoir fait l'objet d'aucun rassemblement, tandis que pour les dix autres projets une seule ou deux réunions ont été organisées. A partir maintenant de la liste de distribution identifiée sur chacun de ces procès-verbaux, on a pu estimer la participation des employés à ces réunions de projets. Ainsi, 42 employés sur un total de 56¹⁰ ont participé, soit 75% des membres de l'organisation. De ces employés, 28 se sont impliqués dans un ou deux rôles ou projets, soit comme représentant de comité, responsable de projet ou participant aux réunions de projet, tandis que 14 autres se sont impliqués au niveau de trois à sept rôles ou projets; les 13 autres

¹⁰ Moyenne selon le nombre d'employés en septembre 1988 (59) et le nombre d'employés chez SYSCOR en novembre 1989 (52):

$$\frac{59 + 52}{2} = 55.5 = 56$$

employés de l'entreprise n'ont pas participé du tout à cette activité.

Rappelons que les trois différentes interventions du programme en DO ayant eu cours chez SYSCOR au cours de la période de novembre 1987 à juin 1989 font partie des types d'interventions en processus humains. En effet, le diagnostic et la formation ont agit sur des composantes informelles de l'organisation telles que la communication ou la résolution de problèmes. La troisième intervention également (les comités) a trait aux processus humains, mais elle a ouvert cependant la porte à diverses interventions d'autres types dont des activités techno-structurelles (ex.: changement dans les méthodes de travail) et des activités en gestion des ressources humaines (ex.: changement dans les pratiques ou politiques de l'organisation en gestion des ressources humaines).

2.2 LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous préciserons de quelle façon nous avons procédé pour réaliser la recherche empirique. Dans un premier temps, nous motiverons notre choix d'effectuer une étude de cas et, deuxièmement, nous décrirons la population visée par l'étude, la

sous-population et l'échantillon retenus pour réaliser notre cueillette de données, les méthodes de cueillette de données effectivement sélectionnées, les instruments ayant servi à cette récolte et, finalement, les méthodes d'analyse de données ayant été utilisées.

2.2.1 L'étude de cas

Notre recherche se veut donc une étude de cas, soit une recherche descriptive et exploratoire qui enquête sur un phénomène dans son environnement naturel, en utilisant de multiples méthodes de cueillette de données auprès d'une ou de plusieurs entités (personnes, groupes ou organisations) (Zikmund, 1988). Notre étude est effectivement descriptive, puisqu'elle s'arrête à décrire le programme d'interventions en DO, son contexte d'élaboration et d'application, son processus et ses conséquences. Mais elle demeure aussi exploratoire, puisqu'elle ne concerne qu'une population restreinte. Et, bien entendu, notre étude est rétrospective, puisqu'elle enquête sur la période située entre l'automne 1987 et l'automne 1989.

Nous avons effectué le choix d'étudier un cas en particulier parce que, selon Bullock (1986), le cas demeure l'unité de base de la recherche en DO. En effet, bien que l'étude de cas unique n'engendre pas de résultats généralisables, la méta-analyse - qui regroupe les résultats de différentes études de cas - permet

cependant au chercheur d'en généraliser les conclusions (Bullock, 1986). De plus, même si l'étude de cas apparaît moins objective et contrôlée au niveau de ses données, elle a cependant l'avantage d'élargir la compréhension d'un problème par une analyse plus approfondie du processus et des impacts d'un phénomène (Gauch et coll., 1980; Mace, 1988; McClintock et coll., 1979). Stake (1979) résume ce point de vue en ces mots:

«Case studies are seen more and more as an important research tool for extending experience and understanding. ... Intentionality and empathy are central to the comprehension of social problem. So also is information holistic and episodic. Disappointments with more rationalistic efforts to create organizations has swung support to naturalistic studies.»

Finalement, l'étude de cas permet également une latitude quant au choix des méthodes de cueillette de données et d'analyse des données. Dans cette étude, particulièrement, nous tirerons avantage de cette possibilité en combinant l'analyse qualitative à l'analyse quantitative des données recueillies, pour assurer une plus grande exactitude de nos résultats; la section sur l'analyse des données (voir 2.2.7) informera davantage sur ce choix.

2.2.2 La population

Tel que déjà précisé dans la section présentant l'entreprise-cliente (voir 2.1.1), notre étude a été réalisée à l'intérieur de la population d'une petite entreprise de haute-technologie spécialisée dans les services informatiques pour le secteur des soins de la santé, appelée SYSCOR. Notre entrée dans cette organisation a été facilitée par le consultant. La population totale de l'entreprise en novembre 1989 comptait 52 employés. Cinq de ces employés faisaient partie de la haute-direction et 47 autres étaient répartis en 3 groupes d'occupation distincts, soit 11 cadres et superviseurs, 27 programmeurs-analystes et professionnels et 9 membres du personnel technique et administratif. La répartition de la population des employés de SYSCOR en fonction de leur sexe, leur langue, leur âge, leur niveau d'éducation, leur groupe d'occupation et leur niveau d'ancienneté est présentée au tableau XI.

TABLEAU XI

Répartition socio-démographique de la population,
la sous-population et l'échantillon en novembre 1989 (temps 2)

	Population	Sous-population	Echantillon
Sexe femme	15 (29%)	9 (24%)	5 (25%)
homme	37 (71%)	29 (76%)	15 (75%)
Langue francophone	23 (44%)	16 (42%)	10 (50%)
anglophone	29 (56%)	22 (58%)	10 (50%)
Age -30 ans	11 (21%)	8 (21%)	4 (20%)
30-39 ans	24 (46%)	16 (42%)	9 (45%)
40-49 ans	11 (21%)	9 (24%)	5 (25%)
50 ans et plus	6 (12%)	5 (13%)	2 (10%)
Niveau d'éducation			
secondaire	25 (48%)	18 (47%)	11 (55%)
collège	13 (25%)	10 (26%)	5 (25%)
université (1er cycle)	11 (21%)	7 (19%)	3 (15%)
université (2è cycle)	3 (6%)	3 (8%)	1 (5%)
Groupe d'occupation			
cadres et superviseurs*	16 (31%)	14 (37%)	8 (40%)
programmeurs-analystes et professionnels	27 (52%)	17 (44%)	9 (45%)
personnel technique et administratif	9 (17%)	7 (19%)	3 (15%)
Niveau d'ancienneté			
0-5 ans	23 (44%)	15 (39%)	8 (40%)
6-10 ans	18 (35%)	14 (37%)	7 (35%)
11 ans et plus	11 (21%)	9 (24%)	5 (25%)
TOTAL	52(100%)	38(100%)	20(100%)

* La haute-direction est ici incluse dans le groupe d'occupation des cadres et superviseurs

2.2.3 La sous-population

Un sous-groupe de la population des 52 employés de chez SYSCOR constitue la sous-population à laquelle a été administrée un questionnaire écrit pour fin d'évaluation du programme d'interventions en DO. La sous-population est donc composée de 38 employés; ce sont les individus ayant participé au diagnostic de l'entreprise en janvier 1988, toujours présents dans l'organisation en novembre 1989, et qui ont complété à ce moment (novembre 1989) le questionnaire écrit d'évaluation faisant partie de notre recherche. Des 52 employés ayant participé au diagnostic d'entreprise en janvier 1988 (voir 2.1.2), 14 n'étaient donc plus disponibles en novembre 1989: 6 avaient démissionné, 5 avaient été congédiés, 1 était décédé et 2 autres étaient toujours au service de l'entreprise mais en congé lors de notre évaluation.

En terme de pourcentage, cette sous-population apparaît plutôt conforme à la distribution de la population totale de l'entreprise en novembre 1989, en fonction du sexe, de la langue, de l'âge, du niveau d'éducation, du groupe d'occupation et du niveau d'ancienneté [voir tableau XI].

2.2.4 L'échantillon

Des 38 employés de la sous-population, seulement 20 autres ont été sélectionnés avec lesquels des entrevues individuelles ont eu

lieu. L'échantillonnage de ces individus s'est effectué de façon à ce que la répartition en terme de pourcentage soit similaire entre la sous-population et l'échantillon au niveau, surtout, du groupe d'occupation, puis au niveau du sexe, de la langue, de l'âge, du niveau d'éducation et du niveau d'ancienneté [voir tableau XI]. L'échantillonnage, également, a été réalisé de façon à obtenir un pourcentage à peu près proportionnel dans l'échantillon du nombre d'individus de la sous-population ayant assisté ou non à la formation, et du nombre d'individus s'étant impliqués très, peu, ou pas dans les comités [voir tableau XII].

TABLEAU XII

Répartition de la sous-population et de l'échantillon
selon la participation à la formation et aux comités

	Sous-population	Echantillon
Formation participation	28 (74%)	16 (80%)
non-participation	10 (26%)	4 (20%)
Comités* participation forte	8 (21%)	3 (15%)
participation faible	18 (47%)	12 (60%)
non-participation	12 (32%)	5 (25%)
Total	38(100%)	20(100%)

- * Participation forte: implication dans 3 activités ou rôles, ou plus
 Participation faible: implication dans 1 ou 2 activité(s) ou rôle(s)
 Non-participation: aucune implication dans les activités ou rôles

2.2.5 La cueillette des données

La cueillette des données, à l'intérieur de cette étude de cas, s'est donc effectuée par l'intermédiaire d'un questionnaire écrit et d'entrevues individuelles, près de 24 mois après la réalisation du diagnostic d'entreprise en janvier 1988, soit en novembre 1989. Notre étude se considère, en conséquence, à tendance vers l'évaluation à long-terme - sinon à moyen-terme -, tel que recommandé dans la littérature (voir 1.2.2). Aucun groupe-contrôle ne fait cependant partie du devis de cette recherche puisque, tel que le rapporte un document du «Program evaluation and methodology» (1984), par définition l'étude de cas ne nécessite pas de base de comparaison.

Le questionnaire a été remis aux 38 employés de la sous-population sur les lieux du travail, en français ou en anglais selon la langue d'usage du répondant. Il a été auto-administré, c'est-à-dire complété par le répondant lui-même et non l'enquêteur. A cet effet, quelques jours ont été donnés aux participants pour que ces derniers puissent le remplir à domicile; le questionnaire requiert environ 40 minutes à compléter.

Une fois le questionnaire complété et collecté, des entrevues individuelles ont eu lieu avec un échantillon de la sous-population de 20 employés. Des entrevues semi-structurées ont eu lieu sur les lieux du travail, en français ou en anglais selon la façon la plus

adéquate de les réaliser. Elles duraiient en moyenne 1 heure, soit variant entre $\frac{1}{2}$ heure et $1\frac{1}{2}$ heure.

Il est à noter que la cueillette des données s'est déroulée de façon indépendante, c'est-à-dire sans la présence ou l'appui moral du consultant externe dans l'organisation. Aussi, le choix des variables du modèle conceptuel concernant le rôle du consultant externe et les dimensions/objectifs du programme d'interventions en DO, de même que l'élaboration du guide d'entrevue, ont été réalisés indépendamment des attentes ou souhaits du consultant externe. Cette caractéristique accomplit une autre recommandation des auteurs en recherche évaluative sur le DO (voir 1.2.2).

2.2.6 Les instruments de mesure

Le questionnaire qui a servi à la collecte des données de notre recherche est exactement le même que celui ayant été utilisé pour établir le diagnostic d'entreprise en janvier 1988 par le consultant externe chez SYSCOR (voir 2.1.2 et annexe 1).

Les données recueillies par le questionnaire en novembre 1989 comparées aux données recueillies en janvier 1988 permettent de vérifier s'il s'est opéré un changement au niveau de certaines variables entre ces deux points dans le temps. Parmi ces variables, la formation et le développement, l'environnement

physique, les communications interpersonnelles, les différents aspects de la tâche de travail et la santé des membres de l'organisation (5 des 6 variables dépendantes de notre modèle conceptuel) seront mesurées par le questionnaire. Par ailleurs, comme celui-ci a été représenté tel quel aux répondants, c'est-à-dire sans aucune modification de son contenu, il ne nous permet pas d'évaluer l'efficacité organisationnelle du programme d'interventions en DO en distinguant les trois types de changement gamma, beta et alpha, comme certaines recherches empiriques ont tenté de le faire. Cependant, à défaut d'orienter notre recherche vers une évaluation aussi technique et essentiellement quantitative, nous avons bonifié les résultats obtenus par les questionnaires par des données recueillies en entrevues.

Un guide d'entrevue a effectivement été élaboré pour pouvoir tenir des entrevues semi-structurées. Les entrevues ont été directives (dirigées par l'enquêteur et non par le répondant), centrées (concentrant l'attention sur une expérience à laquelle le répondant a participé), à questions ouvertes, libres (non-limitées à des réponses pré-déterminées) et directes (axées directement sur le sujet concerné). Le guide lui-même était original et aucun employé n'en avait pris connaissance avant l'entrevue; il comptait 7 pages. Une partie de celui-ci a été adressé différemment selon qu'il s'agissait de membres de la haute-direction de l'entreprise ou d'employés faisant partie des autres groupes d'occupation. Pour chaque individu de l'échantillon cependant, le guide d'entrevue a

couvert 4 sujets: a) les variables intermédiaires: la reconnaissance d'un besoin de changement chez la direction et les employés, l'engagement de la direction et des employés, les habiletés et l'engagement du consultant externe; b) les variables antécédantes: la qualité du diagnostic, de la formation et des comités; c) les variables dépendantes: les réalisations au niveau de la formation et du développement, de l'environnement physique, des communications interpersonnelles, des différents aspects de la tâche de travail et de l'évaluation du rendement; et d) une évaluation globale du programme d'interventions en DO, incluant les conclusions et attentes personnelles des membres de l'organisation vis-à-vis celui-ci [voir annexe 4].

Les données recueillies par les entrevues individuelles permettent, dans un premier temps, de valider les résultats obtenus par les questionnaires au niveau de 4 des dimensions/objectifs du programme d'interventions en DO (formation et développement, communications interpersonnelles, environnement physique et différents aspects de la tâche de travail), et d'obtenir des informations sur la réalisation du 5^{ème} objectif non-mesurée par le questionnaire (évaluation de rendement). Puis, dans un deuxième temps, ces données permettent de découvrir la ou les causes probables de réalisation ou non-réalisation des objectifs fixés au programme d'interventions en DO.

2.2.7 L'analyse des données

Dans cette étude, nous avons donc choisi de multiplier les méthodes d'évaluation de l'efficacité organisationnelle du programme d'interventions en DO, plutôt que de se concentrer sur une seule approche. Nous avons, effectivement, défini l'efficacité organisationnelle sous plusieurs dimensions/objectifs et nous avons utilisé deux méthodes de cueillette de données, tel que recommandé (voir 1.1.2 et 1.2.2). Cette façon de faire s'apparente à la méthode dite de «triangulation», par laquelle chaque variable se veut mesurée par deux méthodes différentes (Bateman et Ferris, 1984; Filstead, 1979; Ianni et Orr, 1979; Jick, 1979; Reichardt et Cook, 1979). Dans ce cas-ci, ce seront donc les variables dépendantes formation et développement, environnement physique, communications interpersonnelles et différents aspects de la tâche de travail qui seront mesurés par le questionnaire et par les entrevues. Cependant, toutes les autres variables de notre recherche (antécédentes, intermédiaires ou dépendantes) ne seront mesurées que par l'une ou l'autre des deux méthodes de cueillette de données. En fait, dans cette recherche, nous avons combiné l'analyse quantitative à l'analyse qualitative dans le but d'obtenir des données d'une plus grande validité externe («between-method triangulation»; ex.: la variable environnement physique mesurée par le questionnaire et l'entrevue), une plus grande validité interne («within-method triangulation»; ex.: la variable communications interpersonnelles mesurée par plusieurs échelles

dans le questionnaire) et une plus grande fidélité («within-method triangulation»; ex.: la variable reconnaissance d'un besoin de changement évaluée par plusieurs questions semblables lors de l'entrevue). Selon nous, cette méthode qui cumule les données par différentes mesures aide à une compréhension plus exacte et complète du phénomène, et l'usage combiné de données quantitatives et qualitatives tend à corriger les faiblesses de l'une et l'autre des méthodes tel que le suggère le tableau de Cook et Reichardt (1979) sur les paradigmes quantitatif et qualitatif [voir tableau XIII].

A propos des données recueillies par le questionnaire, des analyses statistiques quantitatives ont été effectuées. Il s'agit d'analyses univariées (fréquences et pourcentages simple) et d'un test de T (une technique pour évaluer les différences significatives de moyennes de variables entre le temps 1 -janvier 1988- et le temps 2 -novembre 1989-).

A propos des données recueillies par les entrevues, une analyse de contenu a été réalisée; il s'agit d'une analyse de la communication par des procédures systématiques et objectives, quantitatives ou non, de description de contenu des messages (Bardin, 1977; Selltitz, 1977; Zikmund, 1988). Les résultats obtenus permettent d'approfondir la compréhension du processus et de l'impact du programme d'interventions en DO chez SYSCOR.

TABLEAU XIII

Attributs des paradigmes qualitatif et quantitatif

Paradigme qualitatif	Paradigme quantitatif
-usage de méthodes qualitatives	-usage de méthodes quantitatives
-phénoménologique: compréhension du comportement humain selon le cadre de référence des acteurs	-logique: facteurs et causes du phénomène social définis sans s'attarder aux perceptions des acteurs
-naturaliste et incontrôlée	-non-naturaliste et contrôlé
-subjectif	-objectif
-point de vue interne sur les données	-point de vue externe sur les données
-orienté vers la découverte, exploratoire, expansionniste, descriptif, inductif	-orienté vers la vérification, confirmatif, réductionniste, inférentiel, hypothético- déductif
-orienté vers le processus	-orienté vers les conséquences
-valide, données réelles, riches et profondes	-fidèle, données objectives et reproductibles
-non-généralisable, étude de cas unique	-généralisable, études de cas multiples
-holistique	-fragmenté
-assume une réalité dynamique	-assume une réalité stable

Source: Cook et Reichardt, 1979

2.3 LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans cette dernière partie concluant notre travail, nous présenterons dans un premier temps les résultats quantitatifs de notre recherche puis, dans un deuxième temps, les résultats qualitatifs de celle-ci avant d'entreprendre la discussion finale.

2.3.1 Les résultats quantitatifs

Description des sous-populations

La sous-population à laquelle a été administrée en janvier 1988 (temps 1) un questionnaire est composé de 52 individus. La population totale de l'entreprise à cette date précise était de 61 personnes; 9 employés n'ont donc pas participé au diagnostic: 7 n'ont pas rempli le questionnaire pour diverses raisons (ex.: maladie, refus volontaire de participer) et 2 ont rempli le questionnaire mais de façon trop imprécise (ex.: trop de données manquantes). Cette sous-population conforme à la distribution de la population entière de l'entreprise à cette époque à tous les niveaux [voir tableau XIV]. Ainsi, la sous-population était majoritairement masculine (67%), anglophone (54%), de moins de 40 ans (76%) et possédait au moins un diplôme d'études collégiales (75%). Vingt-cinq pourcent des employés étaient cadres ou superviseurs, 50% programmeurs-analystes ou professionnels et 25% faisaient partie du personnel technique et administratif.

Finalement, 67% des employés travaillaient chez SYSCOR depuis 5 ans ou moins.

TABLEAU XIV

Répartition socio-démographique de la population et
de la sous-population en janvier 1988 (temps 1)

	Population	Sous-population
Sexe femme	18 (29%)	17 (33%)
homme	43 (71%)	35 (67%)
Langue francophone	27 (44%)	24 (46%)
anglophone	34 (56%)	28 (54%)
Age -30 ans	14 (25%)	14 (27%)
30-39 ans	28 (50%)	25 (49%)
40-49 ans	10 (18%)	8 (16%)
50 ans et plus	4 (7%)	4 (8%)
Niveau d'éducation secondaire	26 (44%)	21 (40%)
collège	19 (32%)	18 (35%)
université (1er cycle)	10 (17%)	9 (17%)
université (2è cycle)	4 (7%)	4 (8%)
Groupe d'occupation cadres supérieurs	13 (24%)	13 (25%)
programmeurs-analystes et professionnels	27 (49%)	25 (50%)
personnel technique et administratif	15 (27%)	13 (25%)
Niveau d'ancienneté 0-5 ans	38 (69%)	34 (67%)
6-10 ans	13 (24%)	13 (25%)
11 ans et plus	4 (7%)	4 (8%)
TOTAL*	61(100%)	52(100%)

* Les totaux de la population et la sous-population en janvier 1988 sont instables à cause de données manquantes sur les employés ayant quitté l'entreprise depuis.

Rappelons également que la sous-population à laquelle a été administrée le même questionnaire en novembre 1989 (temps 2) était composée, quant à elle, de 38 employés. La population totale de l'entreprise à cette date était de 52 individus; ceux qui n'ont pas participé étaient 9 employés s'étant ajoutés au personnel de l'entreprise entre janvier 1988 et novembre 1989, 2 employés n'ayant pas rempli leur questionnaire au temps 1, 2 employés n'ayant pas rempli adéquatement leur questionnaire au temps 1 et 1 personne n'ayant pas rempli son questionnaire au temps 2 pour cause d'absence prolongée. La sous-population au temps 2 était également conforme à la distribution de la population totale de l'entreprise à ce moment [voir tableau XI]. Elle était majoritairement masculine (76%), anglophone (58%), de moins de 40 ans (63%) et avait complété au moins des études collégiales (53%). Trente-sept pourcent (37%) étaient cadres ou superviseurs, 44% programmeurs-analystes ou professionnels et 19% faisaient partie du personnel technique ou administratif. Finalement, en novembre 1989, 39% des employés chez SYSCOR possédaient 5 ans ou moins d'ancienneté.

Les deux sous-populations qui ont répondu aux questionnaires en deux temps différents sont donc semblables.

Description des variables

Quarante-quatre variables ont été mesurées par le questionnaire. Pour fin de présentation, nous avons séparé ici ces variables en

deux blocs. Le premier bloc comprendra 18 variables reliées directement à notre modèle conceptuel [voir figure 3] et le second bloc comptera les 26 autres variables du questionnaire que nous n'avons pas retenu dans notre modèle mais dont nous vous rapportons les résultats tout de même pour fin d'analyse parallèle [voir annexe 5 pour la définition de ces variables]. Les résultats quantitatifs présentés concernent, pour chaque variable, la moyenne des valeurs¹¹, l'écart-type de ces valeurs¹², la valeur déterminant un taux d'insatisfaction élevée ou un taux à risque¹³ et le pourcentage de la sous-population ayant démontré un niveau d'insatisfaction élevée ou une tendance à risque¹⁴.

Le tableau XV nous renseigne sur les variables retenues dans notre modèle conceptuel en ce qui concerne la sous-population en janvier 1988 (temps 1). On y constate que la formation et le développement sont sources d'insatisfaction élevée chez les employés (85 à 90%), de même que l'instabilité de la charge de travail (31%) et l'environnement physique (29%).

¹¹ Moyenne = mesure de tendance centrale =
Somme de toutes les valeurs
 nombre de cas

¹² Écart-type = degré de dispersion autour de la moyenne

¹³ Valeur déterminant un taux d'insatisfaction élevée ou un taux à risque = valeur au troisième quartile = nombre d'échelles X valeur maximale des échelles X .75

¹⁴ Pourcentage de la population ayant démontré un taux d'insatisfaction élevée ou un taux à risque = pourcentage de la population dont les valeurs notées sont supérieures à la valeur du troisième quartile

TABLEAU XV

Statistiques descriptives des variables du modèle conceptuel (temps 1)

Variables du modèle conceptuel	Variables du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
formation et développement	-formation technique	3 jrs/é	----	-----	85%
	-formation non-technique	.73 jrs/é	----	-----	90%
environnement physique	-risques physiques	2.481	.918	6	0%
	-environnement physique	12.731	2.918	15	29%
communications interpersonnelles	-communications	2.294	1.514	4	22%
différents aspects de la tâche de travail	-instabilité de la charge de travail	7.442	2.062	9	31%
	-distribution du pouvoir	1.735	1.076	4	6%
	-formalisation	24.396	4.350	30	12%
	-support social des superviseurs*	12.000	3.381	9	14%
santé des membres de l'organisation	-anxiété	8.580	2.588	12	12%
	-dépression	12.558	3.019	17	13%
	-irritation	6.154	1.673	9	8%
	-problèmes cardiovasculaires	5.745	1.309	9	4%
	-problèmes digestifs	4.808	1.715	9	4%
	-problèmes visuels	4.137	1.637	9	0%
	-problèmes articulaires et musculo-squelettiques	4.596	1.923	9	6%
	-alcoolisme	1.900	4.112	5	12%

* Cette échelle a été inversée. La valeur déterminant un taux d'insatisfaction élevée ou un taux à risque = la valeur au 2^{ème} quartile = nombre d'échelles X valeur maximale des échelles X .50

En ce qui concerne les mêmes variables en novembre 1989 (temps 2), le tableau XVI rapporte quelques résultats différents. La formation et le développement demeurent toujours insatisfaisants pour une majorité de la sous-population mais dorénavant dans une moindre proportion (74 à 76%). Par contre, l'environnement physique et l'instabilité de la charge de travail font de plus en plus d'insatisfaits (34% et 32% respectivement). Le support social des superviseurs a également connu une hausse notable du taux d'insatisfaction des employés (26%).

TABLEAU XVI

Statistiques descriptives des variables du modèle conceptuel (temps 2)

Variables du modèle conceptuel	Variables du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
formation et développement	-formation technique	2.37 jrs/é	----	-----	74%
	-formation non-technique	1.89 jrs/é	----	-----	76%
environnement physique	-risques physiques	2.500	1.133	6	3%
	-environnement physique	13.737	2.627	15	34%
communications interpersonnelles	-communications	1.868	1.545	4	16%
différents aspects de la tâche de travail	-instabilité de la charge de travail	7.842	2.411	9	32%
	-distribution du pouvoir	1.632	1.172	4	3%
	-formalisation	26.568	3.884	30	22%

Tableau XVI (suite)

Variables du modèle conceptuel	Variables du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
	-support social des superviseurs*	11.421	3.846	9	26%
santé des membres de l'organisation	-anxiété	8.605	2.677	12	16%
	-dépression	12.649	3.545	17	16%
	-irritation	5.711	1.609	9	3%
	-problèmes cardiovasculaires	6.395	1.779	9	16%
	-problèmes digestifs	5.447	2.490	9	8%
	-problèmes visuels	4.342	1.494	9	0%
	-problèmes articulaires et musculo-squelettiques	4.649	2.124	9	5%
	-alcoolisme	1.486	2.683	5	9%

* Il s'agit d'une variable mesurée sur échelle inversée. La valeur associée au taux d'insatisfaction ou à risque correspond donc à la valeur associée au 2^{ème} quartile. Le % de la population très insatisfaite correspond aux valeurs inférieures au 2^{ème} quartile: nombre d'échelles X valeur maximale de l'échelle X .50

Les 26 autres variables évaluées par le questionnaire mais non-retenues dans notre modèle conceptuel, sont présentées au tableau XVII (temps 1) et au tableau XVIII (temps 2).

TABLEAU XVII

Statistiques descriptives des autres variables
du questionnaire (temps 1)

Variables du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
<u>Contexte du travail</u>				
-ambiguïté de rôle	8.365	3.326	14	6%
-pressions linguistiques	3.784	1.701	9	2%
-menaces par les individus	3.135	1.237	6	6%
-conflit de rôle	4.725	1.511	9	0%
-autonomie	5.385	2.233	9	11%
-utilisation des habiletés	6.941	3.408	10	24%
-relations interpersonnelles	1.320	1.392	4	8%
-objectifs communs	1.460	1.487	4	10%
-équité salariale	8.412	2.794	11	23%
-ambiguïté de carrière	9.020	2.236	11	24%
-sécurité d'emploi	8.271	2.018	12	4%
-influence sur les individus	18.920	5.279	19	58%
-influence désirée	13.824	5.309	19	22%
<u>contenu du travail</u>				
-risques des décisions	4.942	1.841	6	38%
-menaces par les tâches	2.865	1.138	6	4%
-responsabilité	14.808	5.057	18	25%
-participation *	13.231	3.660	10	19%
-quantité de la charge de travail	15.192	2.829	15	69%
<u>Bien-être organisationnel</u>				
-performance *	33.827	3.541	30	10%
-insatisfaction au travail	10.865	2.842	17	0%
-valorisation	10.431	2.548	15	8%
-insatisfaction de l'équipe de travail	5.173	1.517	9	0%

Tableau XVII (suite)

Variabes du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
-désir de changer d'emploi	7.647	2.339	12	6%
-désir de changer de profession	6.471	2.493	12	4%
-implication	7.962	1.990	15	0%
<u>Bien-être social</u>				
-impact sur la qualité de vie hors-travail	8.360	2.058	15	0%
-support social des collègues*	11.580	2.564	9	6%
-support social de la famille*	12.608	3.853	9	20%

* Ces échelles ont été inversées.

«participation», valeur déterminant un taux
«support des collègues», d'insatisfaction élevée = valeur au
«support de la famille»: 2^{ème} quartile = nombre d'échelles X
valeur maximale des échelles X .50.

«performance»: valeur déterminant un taux d'insatisfaction
élevée = valeur au 3^{ème} quartile = nombre
d'échelles X valeur maximale des échelles
X .75.

TABLEAU XVIII

Statistiques descriptives des autres variables
du questionnaire (temps 2)

Variables du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
<u>Contexte du travail</u>				
-ambiguïté de rôle	7.947	2.847	14	0%
-pressions linguistiques	3.763	1.667	9	3%
-menaces par les individus	3.026	1.241	6	3%
-conflit de rôle	4.711	1.541	9	3%
-autonomie	5.079	2.173	9	10%
-utilisation des habiletés	6.842	2.973	10	21%
-relations interpersonnelles	0.947	1.207	4	5%
-objectifs communs	1.278	1.256	4	6%
-équité salariale	8.730	2.642	11	24%
-ambiguïté de carrière	9.395	3.124	11	39%
-sécurité d'emploi	9.000	2.780	12	21%
-influence sur les individus	17.579	5.515	19	50%
-influence désirée	14.816	5.130	19	26%
<u>contenu du travail</u>				
-risques des décisions	5.237	2.033	6	45%
-menaces par les tâches	2.789	1.189	6	0%
-responsabilité	15.632	5.464	18	39%
-participation *	14.184	3.479	10	11%
-quantité de la charge de travail	14.921	3.017	15	55%
<u>Bien-être organisationnel</u>				
-performance *	34.316	3.297	30	5%
-insatisfaction au travail	11.368	3.816	17	13%
-valorisation	10.553	2.544	15	10%
-insatisfaction de l'équipe de travail	5.447	1.996	9	5%

Tableau XVIII (suite)

Variables du questionnaire	Valeur moyenne	Écart-type	Valeur associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque	% de la sous-population associée au taux d'insatisfaction élevée ou au taux à risque
-désir de changer d'emploi	8.556	1.647	12	3%
-désir de changer de profession	8.211	1.492	12	0%
-implication	8.053	2.359	15	0%
<u>Bien-être social</u>				
-impact sur la qualité de vie hors-travail	10.824	2.844	15	15%
-support social des collègues*	11.368	2.443	9	11%
-support social de la famille*	12.816	3.578	9	11%

* Ces échelles ont été inversées; voir le tableau XVII pour explications.

Au temps 1, 4 des 26 variables regroupent sous un niveau d'insatisfaction élevée 25% et plus de la sous-population. Il s'agit des variables: influence sur les individus (58%), risque des décisions (38%), responsabilité (25%) et quantité de la charge de travail (69%).

Au temps 2, les résultats varient quelque peu. L'insatisfaction a diminué en ce qui concerne l'influence sur les individus (50%) et la quantité de la charge de travail (55%) mais elle a augmenté au niveau du risque des décisions (45%) et de la responsabilité (39%). Aussi, entre le temps 1 et le temps 2, quatre autres variables sont devenues de plus en plus insatisfaisantes pour le

personnel. Il s'agit de l'ambiguïté de carrière (hausse de 15%), la sécurité d'emploi (hausse de 17%), l'insatisfaction au travail (hausse de 13%) et l'impact sur la qualité de vie hors-travail (hausse de 15%).

Comparaison des moyennes

La comparaison des moyennes des valeurs pour chacune des variables entre le temps 1 et le temps 2 a été réalisée par une analyse de T. Un échantillon de 38 employés de la sous-population du temps 1 a été constitué de façon à ce que les deux groupes de 38 employés comparés dans le temps soient composés exactement des mêmes individus. L'analyse de T permet de vérifier si la différence constatée entre les moyennes des deux groupes, est significative ou non et ces résultats permettent ensuite de conclure à une évolution positive ou négative en situation post-intervention.

Comme on peut le constater au tableau XIX, 5 variables ont subi un changement nettement significatif ($p < 0.05$) tandis que 4 autres variables ont connu un changement à tendance significative seulement ($p < 0.1$). En ce qui concerne les variables retenues dans notre modèle conceptuel, les résultats pour les problèmes cardio-vasculaires ($p = 0.018$), les problèmes digestifs ($p = 0.034$) et l'alcoolisme ($p = 0.016$) sont significatifs et les résultats pour les risques physiques ($p = 0.096$) et l'instabilité de la

TABLEAU XIX

Comparaisons des moyennes
entre le temps 1 et le temps 2

Variables du questionnaire	Moyenne des valeurs (temps 1)	Moyenne des valeurs (temps 2)	P
<u>Variables du modèle conceptuel</u>			
-risques physiques	2.421	2.500	0.096
-instabilité de la charge de travail	7.474	7.842	0.070
-problèmes cardio-vasculaires	5.730	6.395	0.018
-problèmes digestifs	4.921	5.447	0.034
-alcoolisme	2.056	1.486	0.016
<u>Autres variables</u>			
-ambiguïté de carrière	8.972	9.395	0.062
-impact sur la qualité de vie hors-travail	8.361	10.824	0.074
-désir de changer d'emploi	7.500	8.556	0.031
-désir de changer de profession	6.595	8.210	0.001

charge de travail ($p = 0.070$) sont à tendance significative. Seul le niveau d'alcoolisme des employés semble donc avoir diminué chez SYSCOR tandis qu'on constate une détérioration, une aggravation de la situation des 4 autres variables. Le désir de changer d'emploi

($p = 0.031$) et de profession ($p = 0.001$), de même que l'ambiguïté de carrière ($p = 0.062$) et l'impact sur la qualité de vie hors-travail ($p = 0.074$) obtiennent également des résultats significatifs ou à tendance significative. La situation de ces 4 autres variables, non-retenues dans notre modèle conceptuel, s'est donc elle aussi détériorée.

2.3.2 Les résultats qualitatifs

Description de l'échantillon

L'échantillon avec lequel des entrevues ont eu lieu compte 20 cas, tirés de la sous-population de 38 cas à laquelle a été administrée le questionnaire au temps 2. Tel que déjà annoncé, le choix des candidats s'est effectué de façon à être proportionnel de la population totale de l'entreprise de 52 employés en novembre 1989 et de la sous-population de 38 employés au niveau du sexe, de la langue, de l'âge, du niveau d'éducation, du groupe d'occupation et du niveau d'ancienneté [voir tableau XI]. L'échantillon a également été constitué de façon à être proportionnel, en terme de pourcentage, des individus de la sous-population ayant assisté ou non à la formation et des individus s'étant impliqués très, peu ou pas dans les comités [voir tableau XII]. Il s'agit donc majoritairement d'hommes (75%), autant anglophones que francophones, de moins de 40 ans (65%) et qui ont complété des

études collégiales ou de plus haut niveau (45%). Quarante pourcent (40%) sont cadres ou superviseurs, 45% programmeurs-analystes ou professionnels et 15% font partie du personnel technique ou administratif. Les employés qui comptent 5 ans ou moins d'ancienneté forment 40% du groupe. Finalement, 80% de l'échantillon ont assisté à la séance de formation et 75% se sont impliqués dans les comités.

Analyse de contenu

Dans cette partie, nous présenterons les résultats d'analyse des entrevues en fonction des différentes variables de notre modèle, soit les variables antécédentes, intermédiaires et dépendantes.

A) Variables antécédentes

Premièrement, nous avons enquêté sur la satisfaction des membres de SYSCOR par rapport aux différents aspects du diagnostic [voir tableau XX]. Les employés sont majoritairement satisfaits de la couverture des dimensions (13/20), du design du questionnaire (12/20), des conclusions du diagnostic (15/20) et de la suite proposée au diagnostic (15/20). De plus, 16 employés sur 20 ont jugé cette étape pertinente au programme. Les insatisfactions relevées ont eu trait plutôt aux questions particulières du questionnaire qui portaient sur l'alcoolisme que plusieurs

individus ont trouvé indiscrettes ou incriminantes et à la façon dont fut introduit le questionnaire dans l'organisation qui a amené plusieurs employés à mettre en doute la confidentialité des résultats. Notons aussi que les cadres et superviseurs sont les plus insatisfaits des conclusions du diagnostic et que les employés de 11 ans et plus d'ancienneté sont les plus insatisfaits du design du questionnaire.

TABLEAU XX

Satisfaction envers le diagnostic

Diagnostic	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-couverture des dimensions	13	7	20	-----
-design du questionnaire	12	8	20	insatisfaits: 11 ans ou plus d'ancienneté
-conclusions du diagnostic	15	5	20	insatisfaits: cadres et superviseurs
-suite proposée au diagnostic	15	5	20	-----

Deuxièmement, la satisfaction des membres par rapport aux différents aspects de la formation est également positive [voir tableau XXI]. Seuls les 16 employés de l'échantillon qui ont participé à cette formation se sont exprimés sur le sujet. Ceux-ci sont majoritairement satisfaits de la qualité de l'information transmise au cours de la session (14/16), des problèmes identifiés lors de l'exercice (11/16) et de la suite proposée à la formation (13/16). Ils sont cependant d'avis partagé au sujet de la quantité

d'information qu'on leur a transmise, plusieurs jugeant la charge trop élevée. Les cadres et les superviseurs sont les plus insatisfaits des problèmes identifiés pendant la formation; ils ont déclaré que ces problèmes étaient mineurs ou symptomatiques de difficultés plus majeures.

TABLEAU XXI

Satisfaction envers la formation

Formation	Satisfaction	Insatisfaction	Total*	Commentaires
-quantité d'information	7	9	16	-----
-qualité de l'information	14	2	16	-----
-problèmes identifiés	11	5	16	insatisfaits: cadres et superviseurs
-suite proposée à la formation	13	3	16	-----

* Seulement 16 employés de l'échantillon ont assisté à la formation

Troisièmement, la satisfaction des membres par rapport aux différents aspects des comités est aussi satisfaisante [voir tableau XXII], tant au niveau de la fréquence des réunions (14/20) que pour les décisions prises par les comités (12/20) et l'accomplissement des tâches par les représentants de comités ou les responsables de projets (16/20). Encore une fois, les cadres et les superviseurs sont les plus insatisfaits des décisions des comités, jugeant les projets mineurs, trop nombreux ou reliés à des problèmes inexistantes.

TABLEAU XXII

Satisfaction envers les comités

Comités	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-fréquence des réunions	14	6	20	-----
-décisions des comités	12	8	20	insatisfaits: cadres et superviseurs
-tâches des représentants ou responsables	16	4	20	-----

B) Variables intermédiaires

Premièrement, nous avons vérifié la satisfaction des employés par rapport à différents aspects de la participation de la direction. Seuls les cadres et les superviseurs se sont exprimés sur la reconnaissance de problèmes et l'expression d'attentes tandis que tous les membres ont répondu aux questions sur l'investissement de temps et d'argent de la direction [voir tableau XXIII]. Seulement 3 cadres ou superviseurs reconnaissent qu'ils éprouvent personnellement des problèmes dans l'organisation mais 6/8 constatent que de façon générale les employés sont confrontés à des problèmes chez SYSCOR, surtout au niveau de l'environnement physique. Seulement 3 cadres ou superviseurs admettent avoir eu des attentes vis-à-vis le programme de qualité de vie au travail, les autres ne vivant pas de problèmes dans l'organisation. Les avis sont partagés en ce qui concerne l'argent investi dans le programme; la moitié des employés considèrent que trop d'argent a

TABLEAU XXIII

Satisfaction envers la participation de la direction

Direction	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-problèmes reconnus: personnellement	3 (avec problèmes)	5 (sans problème)	8*	-----
généralement	6 (avec problèmes)	2 (sans problème)	8*	-----
-attentes exprimées	3 (avec attentes)	5 (sans attente)	8*	-----
-argent investi	8	7	15**	-----
-temps investi consultation	14 n-a	6 n-a	20 n-a	-----
encouragement à participer	12	8	20	-----
participation aux activités	13	7	20	-----

* Seulement 8 employés de l'échantillon font partie du groupe des cadres et superviseurs

* Seulement 15 employés de l'échantillon ont répondu à cette question

n-a: non-applicable; sauf pour la mise sur pieds des comités, il n'y a eu que de l'information

été injecté dans la formation au détriment de la réalisation des projets des comités. La majorité de l'échantillon est satisfaite du temps investi dans le programme par la direction (14/20). L'encouragement qu'elle a donné aux employés à participer aux activités du programme est également satisfaisante (12/20). En effet, au moment du diagnostic, une lettre du directeur de l'entreprise a été adressée à tous les employés et une réunion générale a été organisée; au moment de la formation, la direction a organisé une autre rencontre et a incité très fortement les employés à se joindre au groupe et, au moment des comités, la

direction a donné la possibilité aux employés de se réunir pendant les heures de travail sur les lieux du travail. La participation de la direction aux activités est également satisfaisante (13/20); notons cependant que l'absence du directeur général aux comités a été interprétée par certains comme une marque de désintéressement envers les activités des employés et a pu mener à une baisse de motivation chez ces individus. Finalement, la consultation de la direction auprès des employés a été quasi-inexistante.

Deuxièmement, nous avons interviewés les membres sur leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la participation des employés. Seuls les employés qui ne sont pas membres de la direction se sont exprimés sur la reconnaissance de problèmes et les attentes tandis que tous ont répondu aux questions concernant les attitudes et la participation des employés subordonnés à la direction [voir tableau XXIV]. Cinq employés sur douze reconnaissent personnellement éprouver des problèmes dans l'organisation mais 10/12 croient que, de façon générale, les employés vivent des problèmes chez SYSCOR; ces problèmes sont surtout, liés à l'environnement physique, à la centralisation des décisions dans l'organisation et aux problèmes de communication (notons ici que plus de la moitié des employés, en cours d'entrevue, ont mentionné la peur qu'éprouvent certains individus envers le pouvoir de la direction: peur de représailles, de congédiement, d'intimidation, etc.). Six employés sur douze ont

TABLEAU XXIV

Satisfaction envers la participation des employés

Employés	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-Problèmes reconnus personnellement	5 (avec problèmes)	7 (sans problème)	12*	
généralement	10 (avec problèmes)	2 (sans problème)	12*	
-Attentes exprimées	6 (avec attentes)	6 (sans attente)	12*	sans attente: programmeurs- analystes et professionnels
-Attitudes à l'annonce du programme	12	8	20	insatisfaits: programmeurs- analystes et professionnels
à la formation	18	2	20	
aux comités	10	10	20	insatisfaits: cadres et superviseurs
-Participation à la formation	15	1	16**	-----
aux comités	13	7	20	-----

* Seulement 12 employés de l'échantillon ne font pas partie du groupe des cadres et superviseurs

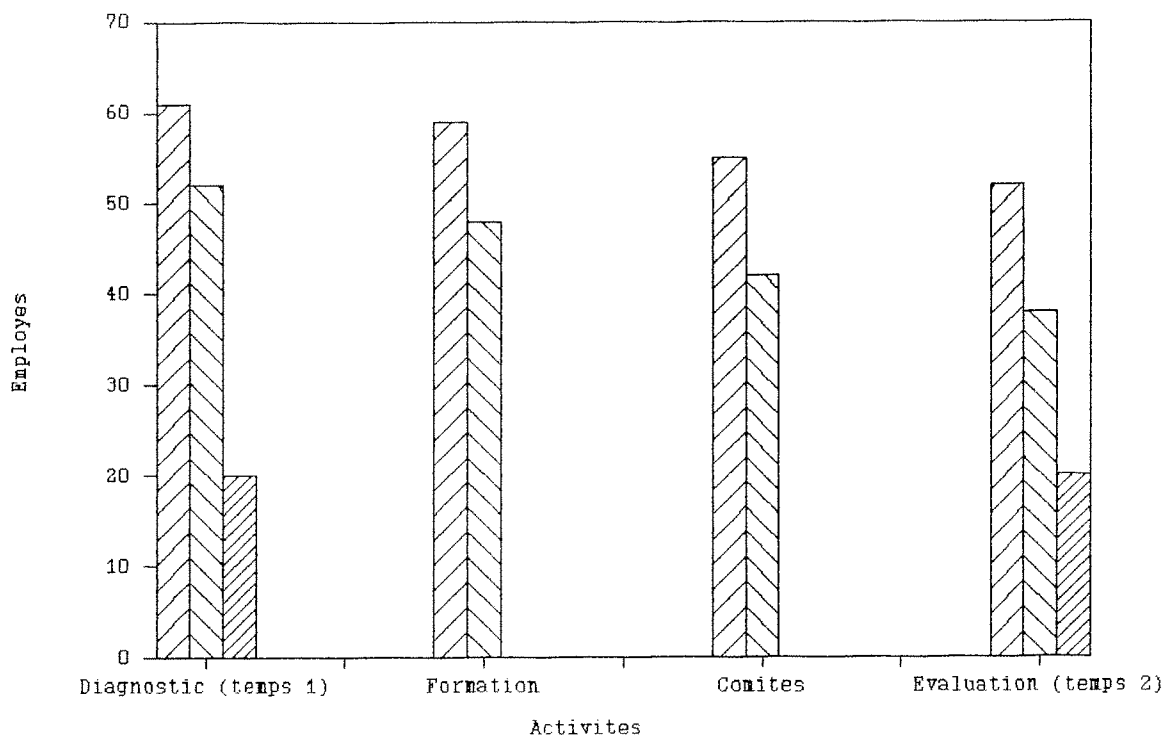
* Seulement 16 employés de l'échantillon ont assisté à la formation




eu des attentes vis-à-vis le programme de qualité de vie au travail. La majorité est satisfaite des attitudes des employés vis-à-vis les différentes étapes du programme, soit à l'annonce du programme (12/20), à la formation (18/20) et aux comités (10/20). On a cependant admis que quelques individus se sont montrés non-intéressés ou contre le projet; certains employés nous ont dit qu'il s'agissait d'individus de plusieurs années d'ancienneté peu enclin au changement, mais les personnes directement concernées

nous ont plutôt dit que leur attitude découlait de leur expérience dans l'organisation et de leur connaissance de la direction qui les ont poussé à croire qu'aucun projet ne pourrait aboutir à des résultats probants. Les membres sont également majoritairement satisfaits de la participation des employés aux différentes activités du programme, soit à la formation (15/16), de même qu'aux comités (13/20), bien que pour cette dernière activité plusieurs aient constaté un intérêt déclinant des employés au fil des semaines. Relativement à la participation des employés, la figure 7 nous rappelle les taux réels de participation du personnel aux différentes activités du programme. La non-participation de certains employés au diagnostic a été causée par des absences volontaire ou non (ex.: congé de maternité) ou une déficience de la participation du candidat (ex.: trop de données manquantes). L'absence d'employés à la formation a été entraînée par des raisons de désintéressement ou de non-disponibilité des individus pour cause familiale ou professionnelle. Et la non-participation de certains employés aux comités a été expliquée par une trop grande charge de travail, une ignorance des dates et heures de la tenue des réunions, une participation suffisante de la part des autres individus de l'organisation, etc. Finalement, les programmeurs-analystes et professionnels, qui se sont exprimés sans attentes vis-à-vis le programme, ont aussi été les plus insatisfaits de l'attitude des employés à l'annonce de celui-ci. Les cadres et superviseurs sont les plus insatisfaits de l'attitude des employés face aux comités.

FIGURE 7

Participation des employés aux différentes activités
du programme d'interventions en DO



-  Population totale de l'entreprise
-  Sous-population participante à l'activité
-  Échantillon participant aux entrevues

Troisièmement, la satisfaction des membres par rapport aux différents aspects de la participation du consultant a également été vérifiée [voir tableau XXV]. Les employés sont très majori-

TABLEAU XXV

Satisfaction envers la participation du consultant

Consultant	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-expertise	18	2	20	-----
-habiletés inter- personnelles	18	2	20	-----
-consultation	12	8	20	insatisfaits: programmeurs- analystes et professionnels et 5 ans et moins d'ancienneté
-support	12	8	20	insatisfaits: programmeurs- analystes et professionnels et personnel technique et administratif
-implication	11	9	20	insatisfaits: cadres et superviseurs et personnel technique et administratif

-tairement satisfaits de son expertise (18/20), ses habiletés interpersonnelles (18/20), sa consultation (12/20), et son support (12/20). Seulement 11 employés sur 20 sont satisfaits de son implication; ils auraient souhaité que le consultant s'implique davantage au niveau des comités ou dans une toute autre forme de suivi du programme. Onze employés sur vingt considèrent que le consultant s'est retiré trop tôt du processus entrepris dans l'organisation et la moitié de l'échantillon croit que l'engagement du personnel dans le programme a diminué suite au retrait du consultant. Les cadres et superviseurs sont insatisfaits de l'implication du consultant, de même que le personnel technique et administratif qui s'est dit insatisfait également du support de ce dernier. Les programmeurs-analystes et professionnels sont insatisfaits du support et de la consultation du consultant

externe. Finalement, les employés de 5 ans ou moins d'ancienneté sont aussi insatisfaits du niveau de consultation exercé.

C) Variables dépendantes

Pour chacune des 5 variables dépendantes dont il a été question en entrevues, le tableau XXVI indique le niveau de satisfaction général des membres de l'organisation; il apparaît que la formation et le développement et l'évaluation de rendement sont les aspects les plus satisfaisants, en situation post-intervention.

TABLEAU XXVI

Satisfaction globale envers la réalisation des différents projets

Projet	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-formation et développement	11	9	20	satisfaction: cadres et superviseurs et femmes insatisfaits: 11 ans et plus d'ancienneté
-environnement physique	0	20	20	-----
-communications interpersonnelles	5	15	20	insatisfaits: 11 ans et plus d'ancienneté
-différents aspects de la tâche de travail	0	20	20	-----
-évaluation de rendement	17	3	20	satisfaits: cadres et superviseurs et femmes

La satisfaction par rapport aux différents projets réalisés en formation et développement est moyenne [voir tableau XXVII]. Douze employés sur vingt se déclarent satisfaits de la planification; les plus satisfaits font surtout partie du groupe des employés de 5 ans et moins d'ancienneté. Les avis sont partagés sur l'intégration de l'aspect formation à d'autres segments de l'organisation (ex.: orientation, évaluation de rendement). Neuf employés sur quatorze n'ont pas constaté de changement au niveau de la disponibilité de la documentation. Une majorité d'employés (14/20) a vu s'accroître la quantité de cours suivis à l'intérieur de l'entreprise.

TABLEAU XXVII

Satisfaction envers les projets réalisés
en formation et développement

Formation et	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-planification	12	8	20	satisfaits: 5 ans et moins d'ancienneté
-intégration	8	12	20	-----
-disponibilité de la documentation	5	9	14*	-----
-quantité de cours	14	6	20	-----

* Seulement 14 employés de l'échantillon sont informés de cet aspect

La satisfaction envers les projets réalisés en environnement physique [voir tableau XXVIII] est nulle par rapport à l'état des lieux, les conditions ambiantes et l'ergonomie; sur ce dernier point, 12 employés sur 20 ont constaté une amélioration minimale. Dix-sept employés admettent cependant de grands changements pour l'aspect sécurité.

TABLEAU XXVIII

Satisfaction envers les projets réalisés en environnement physique

Environnement physique	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-état des lieux	0	20	20	-----
-conditions ambiantes	0	20	20	-----
-ergonomie	0	20	20	-----
-sécurité	17	3	20	-----

Une majorité d'employés se dit satisfaite des deux projets réalisés en communications interpersonnelles [voir tableau XXIX]. Treize membres sont satisfaits par rapport aux réseaux de communication; les plus satisfaits font partie du personnel technique et administratif et sont des employés de 11 ans et plus d'ancienneté. Seize employés trouvent également que la fréquence des communications a augmenté. Il semble, en fait, que les employés reconnaissent un effort de la direction pour améliorer la

communication dans l'entreprise mais ils demeurent toujours déçus du processus de la communication et de la qualité des informations transmises.

TABLEAU XXIX

Satisfaction envers les projets réalisés
en communications interpersonnelles

Communications interpersonnelles	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-nombre de réseaux	13	7	20	satisfaits: personnel technique et administratif et 11 ans et plus d'ancienneté
-fréquence des communications	16	4	20	-----

Par rapport aux projets réalisés autour des différents aspects de la tâche de travail [voir tableau XXX], peu d'employés se disent satisfaits. Sept sur vingt constatent une amélioration au niveau de la variété des responsabilités, mais ils précisent que cette situation est sans lien avec le programme d'interventions appliqué dans l'organisation et dépend plutôt de l'apprentissage réalisé dans leur travail, du roulement du personnel, etc. De la même façon, par rapport à l'instabilité de la charge de travail, 17 employés se disent insatisfaits mais ajoutent que cela ne peut être réglé par un programme en qualité de vie au travail. Peu de

changement sont aussi constatés en formalisation (0/20), en centralisation (2/20), en rétroaction des superviseurs (5/20) et en flexibilité des heures de travail (1/20); sur ce dernier point, il semble qu'il ne s'agisse pas d'un problème réel dans l'organisation mais plutôt d'un manque d'information pour certains employés sur les règles en vigueur.

TABLEAU XXX

Satisfaction envers les projets réalisés autour des différents aspects de la tâche de travail

Différents aspects du travail	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-variété des responsabilités	7	13	20	-----
-instabilité de la charge de travail	3	17	20	-----
-formalisation	0	20	20	-----
-centralisation	2	18	20	-----
-flexibilité des heures de travail	1	19	20	-----
-rétroaction des superviseurs	5	15	20	-----

Enfin, la satisfaction des membres par rapport aux projets réalisés en évaluation de rendement [voir tableau XXXI] a également été vérifiée. La majorité des employés (16/20) dit ne pas posséder de description de tâches. Un seul des employés de notre échantillon n'avait pas encore été mis au courant du nouveau processus d'évaluation de rendement. Neuf personnes sur vingt

s'avèrent satisfaites de l'efficacité de cette nouvelle procédure, tandis que les autres remarquent que l'attente pour l'ajustement salarial demeure toujours aussi long maintenant qu'avec l'ancienne procédure. Les employés les plus satisfaits de l'efficacité font surtout partie du groupe des cadres et superviseurs et possèdent entre 6 et 10 ans d'ancienneté tandis que les plus insatisfaits sont plutôt programmeurs-analystes et professionnels et possèdent 5 ans ou moins d'ancienneté.

TABLEAU XXXI

Satisfaction envers les projets réalisés en évaluation de rendement

Evaluation de rendement	Satisfaction	Insatisfaction	Total	Commentaires
-description de tâches	4	16	20	-----
-divulgateion du processus	19	1	20	-----
-efficacité du processus	9	11	20	satisfaits: cadres et superviseurs et personnel technique et administratif et 6 à 10 ans d'ancienneté insatisfaits: programmeurs-analystes et professionnels et 5 ans et moins d'ancienneté

D) Autres

Treize employés sur vingt se déclarent satisfaits de la qualité du programme de qualité de vie au travail entrepris dans leur organisation, mais un peu moins cependant (11/20) le sont de ses

résultats globaux par rapport aux différents projets réalisés. Les employés satisfaits des résultats globaux sont surtout des cadres et superviseurs, de sexe féminin, possédant entre 6 et 10 ans d'ancienneté alors que ceux insatisfaits sont plutôt des programmeurs-analystes ou professionnels possédant 5 ans ou moins d'ancienneté [voir tableau XXXII].

Seulement 3 employés de l'échantillon considèrent que suffisamment de changement s'est opéré dans l'entreprise suite aux interventions. Pour la majorité des employés, la qualité de vie au travail est demeurée stable (12/20), de même que le niveau de productivité de l'entreprise (9/14). Il est à noter ici que

TABLEAU XXXII

Satisfaction envers les résultats globaux du programme, selon le groupe d'occupation et le niveau d'ancienneté

niveau d'ancienneté		0-5 ans	6-10 ans	11 ans et plus	sous-total	Total
groupe d'occupation						
-cadres et superviseurs	S	1	3	1	5	8
	N-S	1	1	1	3	
-programmeurs-analystes et professionnels	S	1	1	0	2	9
	N-S	5	1	1	7	
-personnel technique et administratif	S	0	1	1	2	3
	N-S	0	0	1	1	
Total		8	7	5	20	20

S = satisfaits

N-S = non-satisfaits

plusieurs employés en entrevues ont souligné le fait que le programme ne visait pas réellement à solutionner les problèmes de l'organisation mais qu'il avait cherché plutôt à connaître la perception des employés au sujet de l'entreprise, à donner aux employés le sentiment qu'on s'occupait d'eux, à parfaire l'image publique de l'entreprise, etc.

Les employés ont attribué différentes causes au succès ou à l'échec de la réalisation des différents projets [voir tableau XXXIII]. Globalement, trois raisons ont été invoquées pour justifier l'échec. Il s'agit d'un premier facteur qui regroupe le désintéressement des membres de l'organisation au programme, leur démotivation et leur non-implication. Un deuxième facteur est le manque d'argent investi par la direction dans les projets pour concrétiser leur réalisation. Le troisième facteur rejoint la non-priorisation par la direction du programme de QVT, des circonstances imprévues par la direction telle que l'annonce de la vente de l'entreprise par les propriétaires de celle-ci et la trop grande charge de travail des membres de la direction. Pour les cadres et superviseurs, la cause principale de la non-réalisation de certains projets est le désintéressement et la démotivation du personnel pour le programme suivie en second lieu, d'une question de priorités de la direction. Pour les programmeurs-analystes et professionnels, la cause en est plutôt un investissement monétaire insuffisant de la direction, suivie du désintéressement et de la démotivation des employés. Finalement, pour le personnel technique

et administratif, l'investissement monétaire insuffisant est aussi la cause principale de non-réalisation des projets, suivie cependant de la priorisation du programme par la direction. Quatre raisons ont aussi été avancées pour expliquer la réalisation de certains projets, outre l'effet du programme de QVT appliqué dans l'entreprise. Il s'agit de la volonté spécifique de quelques individus de l'organisation, la continuation d'un processus déjà entrepris dans l'entreprise, les besoins du travail actuel à réaliser et des politiques organisationnelles élaborées indépendamment du programme de QVT. Les cadres et superviseurs ont attribué surtout le succès de certains projets à la volonté d'individus particuliers.

La fin des activités des comités a également été expliquée. Trois raisons ont été exprimées; par importance décroissante, il s'agit du désintéressement et de la démotivation des employés, la non-priorisation du programme par la direction et le manque de compétence interne pour mener à terme les différents projets. Pour les cadres et superviseurs et les programmeurs-analystes et professionnels, la raison qui prime est le désintéressement et la démotivation du personnel, mais pour le personnel technique et administratif la cause de l'arrêt des comités serait plutôt reliée aux priorités changeantes de la direction davantage axées dorénavant sur les activités entourant la vente future de l'organisation.

TABLEAU XXXIII

Causes du succès ou de l'échec de la réalisation
des différents projets

PROJETS	SUCCÈS					ÉCHEC			Sous- total
	QVT	volonté de X individus	suite du processus	travail actuel	politique d'entreprise	ressources monétaires	autres priorités	désintérêt démotivation	
-formation et développement	7	3	-	2	-	4	4	-	20
-environnement physique	2	-	-	-	-	14	3	1	20
-communications interpersonnelles	6	1	-	1	4	-	1	4	17
-différents aspects de la tâche de travail	2	1	-	3	1	-	3	1	11
-évaluation de rendement	8	1	6	-	-	1	-	-	16
Sous-total*	25	6	6	6	5	19	11	6	84

* Les sous-totaux sont variables en fonction du nombre de réponses des candidats

En dernier lieu, les membres de SYSCOR ont suggéré comme initiatives futures au programme de qualité de vie au travail de: reformer des équipes, former une équipe active composée d'individus spécifiques sans impliquer toute l'organisation, nommer une personne neutre pour stimuler/contrôler/évaluer les demandes des comités, exclure les cadres et superviseurs des nouvelles équipes, s'attarder à un nombre moins grand de priorités au niveau des réalisations souhaitées, réaliser dès maintenant tout ce qui a déjà

été discuté par les comités précédents, attendre 1 ou 2 années avant d'entreprendre à nouveau quoi que ce soit, consulter les employés sur leurs désirs et leurs besoins avant d'entreprendre toute autre activité, ne plus rien entreprendre qui aurait trait à la QVT. Les programmeurs-analystes et professionnels font partie de ceux qui souhaitent une période d'attente ou la fin des activités en QVT.

2.3.3 La discussion

La combinaison des résultats du questionnaire et des entrevues nous a permis de connaître l'étendue de l'impact du programme d'interventions en DO entrepris chez SYSCOR et d'explorer les causes de cet impact.

A l'aide des statistiques descriptives des variables comparées entre le temps 1 et le temps 2, nous avons pu constater qu'en situation post-intervention, la perception des employés sur les problèmes vécus dans l'organisation a peu varié. Seuls la formation et le développement étaient perçus en novembre 1989 de façon plus satisfaisante qu'en janvier 1988, alors que l'environnement physique, l'instabilité de la charge de travail et le support social des superviseurs regroupaient un nombre plus grand d'employés insatisfaits au temps 2.

Puis, en comparant les moyennes des valeurs de ces mêmes variables entre le temps 1 et le temps 2, nous avons pu vérifier statistiquement si certains changements positifs ou négatifs s'étaient opérés de façon significative ou à tendance significative dans l'organisation. Ainsi, des quatre variables citées au paragraphe précédent, seule l'instabilité de la charge de travail s'est détériorée dans l'entreprise d'une façon qui tend vers le significatif. Par contre, d'autres variables ont connu des changements significatifs de valeurs entre le temps 1 et le temps 2. Il s'agit des risques physiques qui se sont détériorés à tendance significative et des problèmes cardio-vasculaires et digestifs des membres de l'organisation qui se sont aggravés de façon significative. Seul le taux d'alcoolisme des employés a connu une évolution positive, soit une diminution de son niveau et ce, de façon significative. On peut cependant peut-être attribuer la détérioration des quatre premières variables à un phénomène de sensibilisation des employés à certains aspects de leur travail ou de leur santé, ou à une recalibration de l'instrument de mesure par ces derniers lors de l'évaluation (changement beta) ou à une redéfinition de concepts de leur part (changement gamma). De la même façon, la diminution du taux d'alcoolisme entre janvier 1988 et novembre 1989 pourrait s'expliquer par une attitude de négation de la réalité de la part des employés chez SYSCOR; rappelons-nous que plusieurs employés avaient déclaré, en entrevues, qu'ils n'avaient pas apprécié dans le questionnaire les questions portant sur leur consommation d'alcool et celle de leurs collègues.

Ces résultats quantitatifs nous forcent à conclure que le programme de QVT appliqué chez SYSCOR a donné peu de résultats positifs par rapport aux objectifs qu'il s'était fixé. Les résultats des entrevues, malheureusement, sont venues corroborer ces conclusions. En effet, selon l'échantillon interviewé, seuls la formation et le développement et l'évaluation de rendement se sont améliorés au cours de la période visée.

Trois causes principales à ce demi-succès des interventions ont été attribuées par les membres de l'organisation même. Les cadres et superviseurs ont désigné le désintéressement et la démotivation des employés comme la cause principale de la non-réalisation de la plupart des projets des comités, tandis que les programmeurs-analystes et professionnels et le personnel technique et administratif ont expliqué ces non-réalisations par l'investissement monétaire insuffisant de la part de la direction dans les projets. La troisième cause identifiée, tant par les membres de la direction que par les autres employés, a été la non-priorisation par la direction du programme en DO en question. En fait, le désintéressement des employés du programme a pu en partie être accéléré par un manque de ressources financières à consacrer aux projets et par la non-priorisation de ces efforts de changement par la direction. Cependant, il faut bien voir que précédemment, l'engagement des membres de l'organisation dans le programme a été dépendante d'autres facteurs. Par exemple, le fait que peu de membres n'aient signifié en entrevues avoir personnellement éprouvé

des problèmes dans l'entreprise justifiant l'application d'un programme de QVT est déjà un indice du niveau d'engagement des participants à venir. Chez SYSCOR, aussi, rappelons-nous que plusieurs employés nous avaient fait part de leur non-confiance en la direction, leur peur, leur insatisfaction vis-à-vis un mode de gestion très centralisé; les membres de l'entreprise ont effectivement exprimé peu d'attentes sinon aucune vis-à-vis le programme à être implanté. De plus, la façon dont fut introduit le questionnaire de diagnostic est venue confirmer en partie les doutes que plusieurs avaient déjà émis, en remettant en cause le caractère confidentiel de l'enquête. En conséquence, il apparaît que la non-réalisation de certains projets des comités les plus pressants (ex.: environnement physique) faute d'argent n'a fait qu'aviver chez les employés un sentiment anticipé de non-rentabilité de leur temps et de leur énergie dans les projets. A cette étape, deux atouts qui auraient été essentiels pour contrer la démoralisation grandissante des participants sont demeurés absents: le leadership, l'engagement plus accentué de la direction dans le programme et le suivi du processus et des résultats pour une période déterminée par le consultant externe. Précisons aussi, encore une dernière fois, que cette évaluation de programme a été réalisée de façon indépendante, ce qui a certainement eu pour effet d'aboutir à des conclusions plus objectivement critiques que n'aurait pu le faire un consultant au sujet d'un programme qu'il aurait lui-même appliqué.

Par ailleurs, outre les causes d'échec de certains projets, les différents groupes d'occupation ont réagi différemment en réponse à d'autres questions également. Particulièrement, les cadres et superviseurs ont été les plus insatisfaits des problèmes identifiés dans l'entreprise au cours du diagnostic et de la formation et des décisions prises par les comités, mais ils ont été aussi paradoxalement les plus satisfaits des résultats de ce programme. Cependant, les programmeurs-analystes et professionnels ont été les plus insatisfaits des résultats du programme et ont souhaité même attendre quelques années avant d'entreprendre toute nouvelle activité à celui-ci, sinon la fin de celui-ci. Finalement, il semble donc que la position des membres de l'entreprise par rapport à la haute-direction ait influencé l'évaluation du programme. Ainsi, les cadres et superviseurs, contrairement aux programmeurs-analystes, par l'expression de leur désaccord au sujet des problèmes et projets identifiés chez SYSCOR se sont dits satisfaits de leur situation chez leur employeur, et par l'expression de leur satisfaction vis-à-vis les résultats du programme en DO ils ont révélé leur appui aux décisions importantes de la haute-direction. Les différences observées en fonction des différents niveaux d'ancienneté sont apparues liées au fait que les différents groupes d'occupation soient composés majoritairement de groupes différents d'ancienneté: les cadres et superviseurs possèdent surtout entre 6 et 10 ans d'ancienneté tandis que les programmeurs-analystes et professionnels ont la plupart cumulé 5 ans ou moins d'ancienneté.

Il faut aussi remarquer que les résultats d'entrevues nous ont permis de constater que la satisfaction ou l'insatisfaction des membres de l'organisation vis-à-vis certains éléments du programme semble directement liée à une évaluation positive ou négative du programme de leur part. Par exemple, les employés qui ont exprimé leur accord sur le choix des activités au programme se sont aussi déclarés majoritairement satisfaits des résultats du programme. De la même façon, les membres de l'organisation qui ont exprimé des attentes vis-à-vis le programme, les employés satisfaits de la participation de la direction aux activités, ceux satisfaits de la participation des employés aux comités, et ceux satisfaits de l'attitude des employés vis-à-vis le programme et ses différentes activités ont été majoritairement satisfaits des résultats des interventions. Finalement, la satisfaction des employés envers le support, la consultation et l'implication du consultant a semblé, elle aussi, liée à une évaluation positive des résultats du programme.

Bien que l'évaluation de ce programme conclue à un impact beaucoup moins important que prévu des interventions en DO, il faut rappeler à l'avantage de celui-ci que le programme a été mené dans le respect de plusieurs recommandations émises dans la littérature. Les quatre étapes du processus d'intervention, soit le diagnostic, la planification, l'intervention et l'évaluation ont été suivies. Le diagnostic a été réalisé, sans contredit, de façon suffisamment

exhaustive au niveau du nombre de variables enquêtées. Le choix des interventions semble s'être opéré de façon satisfaisante pour tous les employés (bien qu'on ait jugé les ressources financières de l'entreprise inadéquates pour rencontrer les objectifs visés par certaines interventions). Les qualités nécessaires à l'agent de changement pour l'obtention du succès des interventions ont aussi été rencontrées. L'évaluation, de plus, a été réalisée indépendamment de la participation directe du consultant externe, ce qui lui confère une plus grande objectivité.

Plusieurs limites de la recherche doivent parallèlement être précisées. Parmi elles, notons que le nombre restreint de cas à notre sous-population et notre échantillon nous a empêché de pousser davantage les analyses statistiques sur les données recueillies par le questionnaire. Aussi, nous supposons qu'un phénomène d'auto-sélection des candidats a pu se produire entre janvier 1988 et novembre 1989, ce qui aurait eu pour conséquence d'affecter la composition de notre sous-population et de notre échantillon, si les employés qui ont quitté SYSCOR entre ces deux périodes étaient effectivement des plus insatisfaits de la situation qui y prévalait. Il est probable également qu'un phénomène de sensibilisation des employés à certains aspects de leur travail ait pu se réaliser au cours du programme. De même, lors de l'évaluation, il est possible que les employés aient recalibré l'instrument de mesure (changement beta) ou aient répondu en fonction de nouvelles définitions de concepts (changement

gamma). Finalement, l'annonce par la direction de la vente prochaine de l'entreprise a certainement contribué à la détérioration de certaines variables enquêtées mais non-retenues dans notre modèle conceptuel, telles que l'ambiguïté de carrière, l'impact sur la qualité de vie hors-travail, le désir de changer d'emploi ou de profession.

Il n'en demeure pas moins que quelques résultats positifs au programme ont tout de même été constatés au niveau de la formation et du développement, de l'évaluation de rendement et du niveau d'alcoolisme des membres de l'organisation. Ce qu'il serait maintenant intéressant de découvrir, c'est si ces quelques résultats positifs ont été favorisés ou défavorisés par quelques caractéristiques spécifiques de l'organisation. Ainsi, nous nous demandons si le fait que SYSCOR soit une entreprise oeuvrant dans le milieu de la haute-technologie a pu avoir un impact sur la réalisation des projets ou sur l'évaluation des résultats du programme. Le rapport sur le diagnostic en janvier 1988 avait laissé entendre qu'une large part des employés de SYSCOR était de nature très compétitive et comptait davantage sur ses propres ressources que sur un autre pouvoir pour atteindre ses buts et se donner satisfaction. Kleingartner et Anderson (1987) ont également traité sous différents aspects des particularités de la gestion des ressources-humaines dans le domaine de la haute-technologie. Davantage de recherches sur le DO impliquant des entreprises de ce milieu serait donc à souhaiter. Deuxièmement, il serait aussi

intéressant de savoir si le fait que SYSCOR ait appliqué un programme d'interventions en DO au cours de sa période de stabilisation de croissance a pu avoir un effet sur les résultats de ces interventions. A ce sujet, Randolph et Posner (1982) ont déjà constaté que l'impact des interventions diffère selon la période de croissance de l'entreprise. En novembre 1989, selon le directeur exécutif adjoint, SYSCOR en était à sa dernière phase de croissance, soit celle de maintenir les systèmes informatiques déjà en application. Est-ce que cette étape de croissance, accompagnée généralement d'une moins grande vitalité de l'entreprise, a pu influencer sur la réalisation des différents projets du programme? Davantage de recherches devraient peut être tenir compte de cette caractéristique des organisations. Troisièmement, une hypothèse vérifiée par Dunn et Swierczek (1977) annonce qu'un effort de changement entrepris dans une organisation à caractère économique obtient plus de succès qu'un même effort entrepris dans une organisation à but non-lucratif. Encore une fois, est-ce que SYSCOR, entreprise à but non-lucratif, a pu obtenir des résultats peu satisfaisants à son programme à cause d'une de ses caractéristiques internes? Certaines recherches sur le DO auraient aussi intérêt à être réalisées en ce sens.

Enfin, malgré des résultats que l'on pourrait juger décevants, s'il s'avérait que l'entreprise-cas désire poursuivre ses activités en DO, voici les quelques recommandations que nous oserions lui suggérer:

- obtenir l'engagement de la direction et des employés avant d'entreprendre toute activité ultérieure au programme; la consultation effective des membres de l'organisation doit se réaliser avant toute initiation d'intervention additionnelle; les individus devraient être assurés de pouvoir exprimer librement leurs dissidences avec la direction sur le sujet,
- bien définir les objectifs du programme ou de toute nouvelle activité avant l'application de celle-ci; la direction doit informer de façon formelle les membres de l'organisation de ces objectifs,
- continuer de supporter la participation des employés et de la direction à toute intervention en DO appliquée (si celle-ci concerne tous les membres de l'organisation, bien entendu); la participation du directeur exécutif aux activités aurait avantage à être plus active en termes de renforcement et de suivi du programme,
- le support, la consultation et l'implication du consultant externe demeure importants, mais le consultant devrait travailler à rendre autonome l'organisation dans la gestion de ses activités en DO à caractère prolongé (ex.: réunions de comités mensuelles); la prise en charge par les membres de l'organisation pourrait se réaliser de façon graduelle, s'il y a lieu.

CONCLUSION

L'intérêt que suscitent la qualité de vie au travail et le développement organisationnel n'est sûrement pas prêt de disparaître demain, mais il est à se demander si l'engouement actuel pour ces nouvelles activités résistera longtemps à l'effet de la divulgation et de la publication fréquentes des résultats très moyens obtenus par ces expériences. Malheureusement, comme cette recherche nous a permis de le constater, l'application de nombreuses recommandations de la littérature, tant au niveau de l'élaboration et de l'application du programme qu'au niveau de l'évaluation de celui-ci, n'aboutit pas nécessairement à des résultats satisfaisants. En effet, des six objectifs visés par le programme que nous avons étudié, seulement deux ont obtenu des résultats satisfaisants pour les membres de l'organisation (la formation et le développement et l'évaluation de rendement) et un aspect d'une troisième variable s'est aussi amélioré (le niveau d'alcoolisme du personnel).

La revue de littérature nous a cependant rappelé que de nombreuses variables manipulables, modératrices et médiatrices peuvent influencer les résultats des programmes d'interventions. Dans ce cas en particulier, l'accord des membres sur le choix des activités au programme, les attentes exprimées par ceux-ci, la participation de la direction et des employés aux différentes activités, l'attitude des employés envers le programme et le

support, la consultation et l'implication du consultant externe semblent avoir eu un effet sur la constatation de résultats au programme par les membres de l'organisation.

Les résultats de cette étude de cas demeurent moins importants que ce que l'on aurait pu souhaiter par rapport aux objectifs du programme établis mais, encore une fois, rappelons-nous que la recherche en DO subit une évolution constante, discrète mais assurée. Aussi, nous savons très bien qu'au terme de cette recherche nous n'avons pas réussi à éclaircir la controverse que nous cherchions à comprendre. Cependant, nous souhaitons au moins avoir contribué à mettre en relief toutes les difficultés que rencontre l'application actuelle du DO en entreprise et ainsi pouvoir contribuer, dans l'avenir, à une meilleure application des interventions.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS John, D. (éd.). New technologies in organization development, Californie, University associates, 1975. 391p.
- AMESSE Fernand, LAMY Pierre, LAMY Nicole, BRUNET Nicole. L'univers des nouvelles technologies: une bibliographie sélective précédée d'un essai de définitions, Montréal, cahiers du CETAI, septembre 1984. 59p.
- ARGYRIS Chris. Intervention theory and method, Massachussetts, Addison-Wesley, 1970. 374p.
- ARMENAKIS Achille A., BEDIAN Arthur G., POND III Samuel B. «Research issues in organizational development evaluation: past, present and future», Academy of management review, 1983, 8, p.320-328.
- ARMENAKIS Achille A., FEILD Hubert S. «Evaluation of organizational change using non independant criterion measures», Personnel psychology, 1975, 28, p.39-44.
- ARMENAKIS Achille A., ZMUD Robert W. «Interpreting the measurement of change in organizational research», Personnel psychology, 1979, 32, p.709-723.
- ARSENAULT André, DOLAN Shimon. Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation, Montréal, IRSST, 1983. 357p.
- BARDIN Laurence. L'analyse du contenu, Paris, Presses Universitaires de France, 1977. 233p.
- BARNARD Chester I. The function of the executive, Massachussetts, Harvard University Press, 1938. 334p.
- BASS Bernard M. «Issues involved in relations between methodological rigour and reported outcomes in evaluation of organization development», Journal of applied psychology, 1983, 6, p.197-199.
- BATEMAN Thomas S., FERRIS Gerald R. Method and analysis in organizational research, États-Unis, Reston, 1984. 415p.
- BECKARD Richard. «The confrontation meeting», Harvard Business review, 1967, 45, p.149-153.
- BECKARD Richard. Organization developpement: strategies and models, Massachussetts, Addison-Wesley, 1969. 119p.

- BECKARD Richard, HARRIS Reuben T. Organizational transitions: managing complex change, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977. 110p.
- BEDIAN Arthur G., ARMENAKIS Achille A., GIBSON Robert W. «On the measurement and control of beta change», Academy of management review, 1980, 5, p.561-566.
- BEEKUN Rafik I. «Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: antidote or fad?», Human relations, 1989, 42, p.877-897.
- BEER Michael. Organization change and development, Californie, Good Year, 1980. 367p.
- BEER Michael, WALTON Anna Elise. «Organization change and development», Annual review of psychology, 1987, 38, p.339-367.
- BELANGER Laurent, PETIT André, BERGERON Jean-Louis. Gestion des ressources humaines, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1983. 419p.
- BENNIS Warren G. Changing organizations, New York, Mc Graw-Hill, 1966. 223p.
- BENNIS Warren G., BENNE Kenneth D., CHIN Robert (éds.). The planning of change (2^{ème} édition), New York, Holt Rinehart and Winston, 1969. 627p.
- BENNIS Warren G., BENNE Kenneth D., CHIN Robert, COREY K. (éds.). The planing of change (3^{ème} édition), New York, Holt Rinehart and Winston, 1976.
- BLAKE Robert R., MOUTON Jane S. Corporate excellence throught grid organization development, Houston, Gulf, 1968. 374p.
- BOURASSA Robert. Le défi technologique, Montréal, Québec-Amérique, 1985. 145p.
- BOWERS David G. «OD techniques and their results in 23 organizations: the Michigan ICL study», Journal of applied behavioral science, février 1973, 9, p.21-43.
- BOWERS David G., FRANKLIN Jerome L. «Survey-guided development: using human resources measurement in organizational change», Journal of contemporary business, 1972, 1, p.43-55.
- BOWERS David G., FRANKLIN Jerome L., PECORELLA Patricia A. «Matching problems precursors and interventions in OD: a systemic approach», Journal of applied behavioral science, 1975, 11, p.391-409.

- BRENNAN Peter J. «Advanced technology centers: strategies for corporate growth», Scientific american, mai 1983, p.E4.
- BULLOCK R. J. «A meta-analysis method for OD case studies», Group and organization studies, 1986, 11, p.33-48.
- BULLOCK R. J., SVYANTEK Daniel J. «Analysing meta-analysis: potential problems, an unsuccessful replication, and evaluation criteria», Journal of applied psychology, 1985, 70, p.108-115.
- BUREAU of economics and business research. Organizational behavior models comparative administration research institute series, Kent, State University, 1970. 148p.
- BURKE Wyatt W. Organizational development, Boston, Little-Brown, 1982. 402p.
- CAMERON Kim. «Critical questions in assessing organizational effectiveness», Organizational dynamics, 1980, 9, p.66-88.
- CAMERON Kim, WHETTEN David A. Organizational effectiveness - a comparison of multiple models, London, Academic Press, 1983. 292p.
- CAMPBELL John P. «On the nature of organizational effectiveness» dans GOODMAN Paul S., PENNINGS Johannes M. (éds.), New perspectives in organizational effectiveness, San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p.13-56.
- CAMPBELL John P., BROWNAS E. A., PETERSON N. G., DUNNETTE M. The measurement of organizational effectiveness: a review of relevant research and opinion, San Diego, Naval Personnel research Center, 1974.
- CARNALL C. A. The evaluation of organizational change, Grande-Bretagne, Gower, 1982. 130p.
- CARTWRIGHT Dorwin. «Achieving change in people: some applications of group dynamics theory», Human relations, 1951, 4, p.381-392.
- CHIN Robert, BENNE Kenneth D. «General strategies for effecting changes in human systems» dans BENNIS Warren G., BENNE Kenneth D., CHIN Robert (éds.), The planning of change (2^{ème} édition), New York, Holt Rinehart and Winston, 1969, p.32-57.
- COBB S. «Class, A, variables from the card sort test: a study of people changing jobs», Project analysis memo #12, Ann Arbor, University of Michigan, Institute for social research, juillet 1970.

- CONNOLLY Terry, CONLON Edward J., DEUTSCH Stuart J. «Organizational effectiveness: multiple constituency approach», Academy of management review, 1980, 5, p.211-218.
- COOK Thomas D., REICHARDT Charles S. (éds.). Qualitative and quantitative methods in evaluation research, États-Unis, Sage, 1977. 160p.
- CUMMINGS Larry L. «Organizational behavior», Annual review of psychology, 1982, 33, p.541-579.
- CUMMINGS Thomas, MOLLOY Edmond S., GLEN Roy. «A methodological critique of fifty-eight selected work experiments», Human relations, 1977, 30, p.675-708.
- CUMMINGS Thomas, SRIVASTVAS S. Management of work: a socio-technical systems approach, San Diego, University associates, 1977.
- DALTON Gene W. «Influence and organizational change» dans Bureau of economics and business research, Organizational behavior models comparative administration research institute series, Kent, State University, 1970, p.77-108.
- DANIEL Wayne W., TERREL James C. Business statistics (3^{me} édition), Boston, Houghton Mifflin, 1983. 700p.
- DAVIS Keith, NEWSTROM John W. Human behavior at work: organizational behavior (7^{me} édition), États-Unis, Mc Graw-Hill, 1985. 585p.
- DAVIS Louis E., CHERNS Albert B. (éds.). The quality of working life, vol.1, New York, Free Press, 1975. 450p.
- DE MEUSE Kenneth P., LIEBOWITZ S. Jay. «An empirical analysis of team-building research», Group and organization studies, septembre 1981, 6, p.357-378.
- DIMANCESCU Dan, BOTKIN James. Global stakes: the future of high technology in America, Massassuchetts, Ballinger, 1982. 237p.
- DORFMAN Nancy S. «Route 128: The development of regional high-technology economy», Research policy, 1983, 12, p.299-316.
- DUNN William, SWIERCZEK Frederic W. «Planned organizational change: toward grounded theory», Journal of applied behavioral science, 1977, 13, p.135-157.
- DUPONT Luc. Facteurs de localisation des firmes de haute-technologie, Montréal, École des hautes études commerciales, août 1986. 252p.

- DYER James, HOFFENBERG Marvin. «Evaluating the quality of working life» dans DAVIS Louis E., CHERNS Albert B. (éds.), The quality of working life, vol.1, New York, Free Press, 1975, p.134-149.
- DYER William G. Team building: issues and alternatives, Massachussetts, Addison-Wesley, 1977. 139p.
- EMERY Frederick E., TRIST Eric L. «Analytical model for socio-technical systems» dans PASMORE William A., SHERWOOD John J. (éds.), Sociotechnical systems, San Diego, University Associates, 1978, p.120-131.
- EVANS Martin G. «Opportunistic organizational research: the role of patch-up designs», Academy of management journal, 1975, 18, 1, p.98-108.
- FAUCHEUX Claude, AMADO Claude, LAURENT André. «Organizational development and change», Annual review of psychology, 1982, 33, p.343-370.
- FILSTEAD William J. «Qualitative methods - a needed perspective in evaluation research» dans COOK Thomas D., REICHARDT Charles S. (éds.), Qualitative and quantitative methods in evaluation research, États-Unis, Sage, 1977, p.33-48.
- FRENCH Wendell L. «The emergence and early history of organizational development with reference to influence upon and interactions among some of the key actors», dans WARRICK Don D. (éd.), Contemporary organization development, États-Unis, Scott et Foresman, 1985, p.12-17.
- FRENCH Wendell L., BELL Cecil H. Jr. Organization development, (2^{ème} édition), New-Jersey, Prentice-Hall, 1978. 71p.
- FRIEDLANDER Frank. «The impact of organizational training laboratories upon the effectiveness and interactions of ongoing work groups», Personnel psychology, 1967, 20, p.289-308.
- FRIEDLANDER Frank, BROWN Dave L. «Organization development», Annual review of psychology, 1974, 25, p.313-341.
- GAERTNER Gregory, RAMNARAYAN S. «Organizational effectiveness: an alternative perspective», Academy of management review, 1983, 8, p.97-107.
- GALBRAITH Jay R. Designing complex organizations, Massachussetts, Addison-Wesley, 1973. 150p.

- GIBSON James L., IVANCEVICH John M., DONNOLLY James H. Jr. Organizations: behavior, structure, processes (6^{ème} édition), Texas, Business, 1988. 845p.
- GOLEMBIEWSKI Robert T. Organization development: ideas and issues, New-Jersey, Transaction publishers, 1989. 185p.
- GOLEMBIEWSKI Robert T., BILLINGSLEY Keith, YEAGER Samuel. «Measuring change and persistence in human affairs: types of change generated by OD design», Journal of applied behavioral science, 1976, 12, p.133-157.
- GOLEMBIEWSKI Robert T., PROEHL Carl W. Jr., SINK David. «Success of OD applications in the public sector: toting up the score for a decade, more or less», Public administration review, 1981, 41, p.679-682.
- GOLEMBIEWSKI Robert T., PROEHL Carl W. Jr., SINK David. «Estimating the success of OD applications», Training and development journal, avril 1982, p.86-95.
- GOLEMBIEWSKI Robert T., CARRIGNAN Stokes B. «The persistence of laboratory induced changes in organization styles», Administrative science quarterly, 1970, 15, p.330-340.
- GOODMAN Paul S. (éd.). Change in organizations, San Fransisco, Jossey-Bass, 1982. 446p.
- GOODMAN Paul S., DEAN James W. Jr. «Creating long-term organizational change», dans GOODMAN Paul S. (éd.), Change in organizations, San Fransisco, Jossey-Bass, 1982, p.226-279.
- GOODMAN Paul S., PENNINGS Johannes M. (éds.). New perspectives on organizational effectiveness, San Fransisco, Jossey-Bass, 1977. 275p.
- GREINER Larry E. «Patterns of organization change», Harvard Business review, 1967, 45, p.119-130.
- HACKMAN John R., LAWLER Edward E., PORTER Lyman W. (éds.). Perspectives on behavior in organizations, New York, Mc Graw-Hill, 1977. 598p.
- HARVEY Jerry B., BOETTGER Russel C. «Improving communication within a managerial work group», Journal of applied behavioral science, 1971, 7, 1, p.164-179.
- HATTER Victoria L. US high technology trade and competitiveness, US department of commerce, Intertrade administration, février 1985. 80p.

- HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W. «Assessing organizational change approach: toward a comparative typology», Group and organization studies, mars 1980, 5, p.35-47.
- HORNSTEIN Harvey A., BUNKER Barbara, BURKE Wyatt W., GINDES Marion, LEWICKI Roy J. Social intervention: a behavioral science approach, New York, Free Press, 1971. 597p.
- HOUSE Robert J. Management development, Minnessota, University of Michigan, 1967. 138p.
- HUSE Edgar F., CUMMINGS Thomas G. Organization development and change (3^{ème} édition), Minnessota, West Publishing, 1985. 583p.
- IANNI Francis A.J., ORR Margaret T. «Toward a rapprochement of quantitative and qualitative methodologies» dans COOK Thomas D., REICHARDT Charles S. (éds.), Qualitative and quantitative methods in evaluation research, États-Unis, Sage, 1977, p.87-97.
- JAUCH Lawrence R., OSBORN Richard N., MARTIN Thomas N. «Structural content analysis of case: complementary method for organizational research», Academy of management review, 1980, 5, p.517-525.
- JICK Tood D. «Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action», Administrative science quarterly, 1979, 24, p.602-611.
- KANTER Rosbeth Ross, BRINKERHOFF Derick. «Organizational performance - recent developments in measurements» Annual review of psychology, 1981, 7, p.321-349.
- KATZ Harry C., KOCHAN Thomas A., WEBER Mark R. «Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness», Academy of management journal, 1985, 28, p.509-526.
- KEELEY Michael. «A social justice approach to organizational evaluation», Administrative science quarterly, 1978, 23, p.272-292.
- KERLINGER Fred N. Foundations of behavioral research (2^{ème} édition), États-Unis, Holt Rinehart and Winston, 1973. 741p.
- KLEINGARTNER Archie, «Preface» dans KLEINGARTNER Archie, ANDERSON Carolyn S. Human resource management in high technology firms, Massachussetts, Lexington Books, 1987, p.vii à x.
- KLEINGARTNER Archie, ANDERSON Carolyn S. Human resource management in high technology firms, Massachussetts, Lexington Books, 1987. 243p.

- KONDRASUK Jack N., FLAGLER Keith, MORROW Dennis, THOMPSON Paul. «The effect of management by objectives on organization results», Group and organization studies, décembre 1984, 9, p.531-539.
- KRONE Charles G. «Open systems redesign» dans ADAMS John D. (éd.), New technologies in organization development, Californie, University associates, 1975, p.364-391.
- LAWLER Edward E. «Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness» dans GOODMAN Paul S. (éd.) Change in organizations, San Fransisco, Jossey-Bass, 1982, p.280-315.
- LAWLER Edward E., SEASHORE Stanley E., MIRVIS Philip H. «Measuring change: progress, problems and prospects» dans SEASHORE Stanley E., LAWLER Edward E., MIRVIS Philip H., CAMMAN Cortland (éds.), Assessing organizational change: a guide to methods, measures and practices, New York, John Wiley and sons, 1983, p.531-545.
- LAWRENCE Paul R., LORSCH Jay M. Developing organizations diagnosis and action, Massachussetts, Addison-Wesley, 1969. 101p.
- LIKERT Rensis. The human organization, New York, Mc Graw-Hill, 1967. 258p.
- LIPPIT R., WATSON J., WESTLEY B. Dynamics of planned change, New York, Harcourt-Brace, 1958.
- MACE Gordon. Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Québec, Presses de l'Université Laval, 1988. 119p.
- MACY Barry A., PETERSON Mark F. «Evaluating attitudinal change in a longitudinal quality of work life intervention» dans SEASHORE Stanley E., LAWLER Edward E., MIRVIS Philip H., CAMMAN Cortland (éds.), Assessing organizational change: a guide to methods, measures and practices, New York, John Wiley and sons, 1983, p.453-476.
- MARGULIES Newton A., RAIA Anthony P. Conceptual foundations of organization development, New York, Mc Graw-Hill, 1978. 401p.
- MARGULIES Newton A., WRIGHT Penny L., SCHOLL Richard W. «Organization development techniques: their impact on change», Group and organization studies, décembre 1977, 2, p.428-448.
- Mc CLINTOCK Charles C., BRANNON Diane, MAYNARD Moody S. «Applying logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method», Administrative science quarterly, 1979, 24, p.612-629.

- MILES Matthew B. «Changes during and following laboratory training: a clinical-experimental study», Journal of applied behavioral science, 1965, 1, p.215-242.
- MILES Matthew B., HORNSTEIN Harvey A., CALLAHAN Daniel M., CALDER Paul H., SCHIAVO Steven R. «The consequence of survey feedback: theory and evaluation» dans BENNIS Warren G., BENNE Kenneth D., CHIN Robert (éds.), The planning of change (2^{ème} édition), New York, Holt Rinehart and Winston, 1969, p.457-468.
- MILKOVITCH George T. «Compensation systems in high technology companies» dans KLEINGARTNER Archie, ANDERSON Carolyn S. Human resource, management in high technology firms, Massachusetts, Lexington Books, 1987, p.101-114.
- MIRVIS Philip H. «Organizational development: part 1 - an evolutionary perspective» dans PASMORE William A., WOODMAN Richard W., Research in organizational change and development, vol. 2, Connecticut, Jai Press, 1988, p.1-57.
- MIRVIS Philip H., BERG David N. Failure in organization development and change, États-Unis, John Wiley and Sons, 1977. 346p.
- MORRISON Peggy. «Evaluation in OD: a review and assessment», Group and organization studies, mars 1978, 3, p.42-70.
- NADLER David A. Feedback and organization development: using data-based methods, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977.
- NADLER David A. «Managing organizational change: an integrative perspective», Journal of applied behavioral science, 1981, 17, p.191-211.
- NADLER David A., LAWLER Edward E. «Quality of work life: perspectives and directions», Organizational dynamics, hiver 1983, 11, p.20-30.
- NADLER David A., TUSHMAN Michael L. «A general diagnosis model for organizational behavior: applying a congruence perspective» dans HACKMAN John R., LAWLER Edward E., PORTER Lyman W. (éds.), Perspectives on behavior in organizations, New York, Mc Graw-Hill, 1977, p.112-124.
- NEILSEN Eric H. Becoming OD practitioner, New-Jersey, Prentice Hall, 1984. 280p.
- NICHOLAS John M. «Evaluation research in organizational change interventions: considerations and some suggestions», Journal of applied behavioral science, 1979, 15, p.23-29.

- NICHOLAS John M. «The comparative impact of organizational development intervention on hard criteria measures», Academy of management review, 1982, 9, p.531-543.
- NICHOLAS John M., KATZ Marsha. «Research methods and reporting practices in organization development: a review of some guidelines», Academy of management review, 1985, 10, p.737-749.
- PASMORE William A., FRANCIS Carole, HALDMAN Jeffrey, SHANI Abraham. «Sociotechnical systems: a north american reflection on empirical studies of the seventies», Human relations, 1982, 35, p.1179-1204.
- PASMORE William A., SHERWOOD John J. (éds.). Sociotechnical systems, San Diego, University Associates, 1978. 365p.
- PASMORE William A., WOODMAN Richard W. Research in organizational change and development, vol. 2, Connecticut, Jai Press, 1988. 349p.
- PERLOFF Robert (éd.). Evaluator interventions, États-Unis, Sage, 1979. 120p.
- PORRAS Jerry L., BERG Per-Olof. «The impact of organization development», Academy of management review, avril 1978, p.249-266.
- PORRAS Jerry L., HARKNESS Joan. «Managing planned change: a stream approach» dans TANNENBAUM Robert, MARGULIES Newton A., MASSARIK Fred (éds.), Human systems development: new perspectives on people and organizations, San Fransisco, Jossey-Bass, 1985, p.224-245.
- PORRAS Jerry L., ROBERTSON Peter J. «Organizational development theory: a typology and evolution» dans PASMORE William A., WOODMAN Richard W., Research in organizational change and development, vol. 2, Connecticut, Jai Press, 1988, p.1-57.
- PRICE James L. «The study of organizational effectiveness», Sociological quarterly, 1971, 13, p.3-15.
- RANDOLPH Alan W. «Planned organizational change and its measurement», Personnel psychology, 1982, 35, p.117-139.
- REEVES René. Les concepts-clés relatifs à la haute-technologie, Montréal, École des hautes études commerciales, janvier 1986, 155p.

- REICHARDT Charles S., COOK Thomas D., «Beyond qualitative versus quantitative methods» dans COOK Thomas D., REICHARDT Charles S. (éds.), Qualitative and quantitative methods in evaluation research, États-Unis, Sage, 1977, p.7-32.
- ROBERT Nancy C., PORRAS Jerry L. «Progress in organization development research», Goupe and organization studies, 1982, 1, p.91-116.
- SCHEIN Edgar H. Process consultation: its role in organization development, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969. 147p.
- SCHERMERHORN John R., HUNT James G., OSBORN Richard N. Managing organizational behavior, États-Unis, John Wiley and Sons, 1985. 703p.
- SCHMITT Neal. «The use of analysis of covariance structures to assess beta and gamma change», Multivariate behavioral research, 1982, 17, p.343-358.
- SEASHORE Stanley E., LAWLER Edward E., MIRVIS Philip H., CAMMAN Cortland (éds.). Assessing organizational change: a guide to methods, measures and practices, New York, John Wiley and sons, 1983. 563p.
- SELLTIZ Claire, WRIGHTSMAN Lawrence, COOK Stuart W. Les méthodes de recherche en science sociales, Québec, HRW, 1977. 606p.
- SPIELBERG C. D., GORSUCH R. L., LUSHENE R. E. Manual for the state-trait anxiety inventory, Palo Alto, Consulting psychologists press, 1970.
- STAKE Robert E. «Validating representations - the evaluator's responsibility» dans PERLOFF Robert (éd.), Evaluator interventions, États-Unis, Sage, 1979, p.55-69.
- STEEL Robert P., SHANE Guy S. «Evaluation research on quality circles: technical and analytical implications», Human relations, 1986, 39, p.449-468.
- STEELE Fred I. Physical setting and organization development, Massachusetts, Addison-Wesley, 1973. 150p.
- STEERS Richard M. «When is an organization effective?», Organizational dynamics, automne 1976, p.50-62.
- STEERS Richard M. Introduction to organizational behavior (2^{ème} édition), Illinois, Scott et Foresman, 1984. 580p.

- SUBCOMMITTEE on monetary and fiscal policy of the joint economic congress of the United States. Location of high technology firms and regional economic development, juin 1982.
- TANNENBAUM Robert, MARGULIES Newton A., MASSARIK Fred (éds.). Human systems development: new perspectives on people and organizations, San Fransisco, Jossey-Bass, 1985. p.605
- TEPSTRA David E. «Relationship between methodological rigour and reported outcomes in organization development evaluation research», Journal of applied psychology, 1981, p.541-543.
- TEPSTRA David E. «Evaluating selected organization development interventions: the state of the art», Group and organization studies, 1982, 7, p.402-427.
- TERBORG James R., HOWARD George S., MAXWELL Scott E. «Evaluating planned organizational change: a method for assessing alpha, beta and gamma change», Academy of management review, 1985, 5, p.109-121.
- TICHY Noel M. Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics, New York, John Wiley and Sons, 1983. 434p.
- VAN DE VLIERT Evert, HUISMANS Sipke E., STOK Jan J. L. «The criteria approach to unraveling beta and alpha change», Academy of management review, 1985, 10, p.269-274.
- VARNEY Glenn H. Organization development for managers, États-Unis, Addison-Wesley, 1977. 228p.
- VICARS William M., HARTKE Darell D. «Evaluating OD evaluations: a status report», Group and organization studies, 1984, 9, p.177-188.
- VINSON Robert, HARRINGTON Paul. Defining high technology industries in Massachussetts, Boston, Policy and evaluation division - department of manpower development, septembre 1979.
- WALTON Richard E. «Two strategies of social change and their dilemmas», Journal of applied behavioral science, 1965, 1, p.167-179.
- WALTON Richard E. Interpersonal peacemaking: confrontation and third-party consultation, Massachussetts, Addison-Wesley, 1969. 151p.
- WARRICK Don D. Managing organization change and development, États-Unis, Science Research Associates, 1984. 43p.
- WARRICK Don D. (éd.). Contemporary organization development, États-Unis, Scott et Foresman, 1985. 502p.

- WEISBORD Marvin R. «Organizational diagnosis: six phases to look for trouble with or without a theory», Group and organization studies, 1976, 1, p.430-477.
- WEXLEY Kenneth N., YUKL Gary A. Organizational behavior and personnel psychology, Illinois, Richard D. Irwin, 1984. 570p.
- WOFFORD Jerry. Organizational behavior - foundation for organizational effectiveness, Boston, Kent, 1982. 44p.
- WOODMAN Richard W., WAYNE Sandy J. «An investigation of positive-findings bias in evaluation of organization development interventions», Academy of management journal, 1985, 28, p.889-913.
- ZAMMUTO Raymond F. Assessing organizational effectiveness, Albany, State University of New York Press, 1982. 181p.
- ZAMMUTO Raymond F. «Comparison of multiple consistency models of organizational effectiveness», Academy of management review, 1984, 9, p.606-616.
- ZIKMUND William G. Business research methods (2^{me} édition), États-Unis, Dryden, 1988. 715p.

Documentation relative au cas étudié

a) Listes

- noms des employés de l'entreprise en novembre 1989
- date de naissance des employés en poste en novembre 1989
- niveau d'éducation des employés en poste en novembre 1989
- ancienneté des employés en poste en novembre 1989
- nombre de départs d'employés de l'entreprise (démissions et congédiements) entre janvier 1985 et octobre 1989
- nombre d'absences des employés de l'entreprise entre avril 1985 et janvier 1989
- facteur d'utilisation du système informatique de l'entreprise entre avril 1985 et mars 1989

b) Documents

- livret d'accueil des employés de l'entreprise: SYSCOR et vous, août 1987
- présentation audio-visuelle de l'entreprise: Who is SYSCOR?
- rapport final sur le diagnostic: «Quality of life study» chez SYSCOR, par Gestion MDS, mai 1988
- manuel de formation distribué à tous les employés à la séance de formation: «Managing burnout and stress», par Gestion MDS, septembre 1988
- lettre du consultant externe adressée au directeur exécutif de SYSCOR, en date du 15 septembre 1988
- documents de travail du comité des représentants sur la priorisation de différents projets dans l'entreprise
- procès-verbaux des réunions de comités

c) Entrevues

- entrevue d'introduction avec le directeur exécutif adjoint de SYSCOR, en date du 6 octobre 1989

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE ÉCRIT (FRANÇAIS)

ENQUETE SUR LA QUALITE DE VIE

Bonjour,

Depuis près d'un an et demi maintenant, vous et tous les membres de votre organisation vous êtes engagés dans un programme d'interventions en développement organisationnel, dans le but d'améliorer votre bien-être et celui de votre organisation.

Au départ, vous avez rempli un questionnaire permettant d'identifier certains problèmes auxquels votre entreprise était confrontée; un rapport sur les résultats de ce questionnaire vous a subséquemment été soumis. Puis, une période de formation de deux jours à Mirabel a été organisée, au cours de laquelle les problèmes organisationnels ont été discutés plus en profondeur. Ensuite, des comités ont été formés dans votre entreprise; ces comités ont mené à la priorisation de certains problèmes, des solutions ont été proposées à ces problèmes et des responsables de projets ont été nommés pour mener à terme certaines activités.

Aujourd'hui, nous vous demandons à nouveau de remplir un questionnaire semblable à celui qui a servi de diagnostic au début du programme. Ce questionnaire nous servira à évaluer les changements survenus dans votre entreprise au cours des derniers 18 mois, que ceux-ci soient négatifs ou positifs. Le questionnaire n'est qu'une première étape de l'évaluation entreprise. Ainsi, des entrevues semi-structurées auront également lieu avec certains membres de votre organisation.

Soyez assurés que toutes les informations que vous nous fournirez demeureront encore une fois confidentielles. Choisissez un endroit tranquille, où vous pourrez vous concentrer pour répondre au questionnaire. Nous vous remercions de votre collaboration; n'hésitez pas à nous communiquer tout commentaire ou toute suggestion. Notez qu'un rapport final sera présenté à l'entreprise une fois l'évaluation complétée; les données de ce rapport seront présentées de façon générale et non sur une base individuelle.

Sincèrement,

Dr Shimon Dolan
Chercheur senior
Tel: 738-7041

Carole Tremblay
Chercheure
Tel: 845-4043

UNIVERSITE DE MONTREAL

Nous vous suggérons de vous réserver quarante-cinq minutes de calme et de solitude pour remplir ce questionnaire. Evitez les distractions et les influences extérieures.

INSTRUCTIONS

1. On peut répondre à la plupart des questions soit en entourant un chiffre 1,2,3,4, soit en cochant un item x . Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation. Pour certaines questions, vous devrez répondre en utilisant l'espace blanc.
2. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre.
3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.
4. Si vous avez des explications ou des commentaires à faire, ne vous gênez pas, écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.
5. Ne tenez pas compte des chiffres entre parenthèses () ; ces chiffres seront utilisés plus tard dans les analyses sur ordinateur.

MERCI BEAUCOUP!

Ne rien inscrire
dans cette marge

(1-2)

(3)1

(no. de cas: _____)

SI NOUS PARLIONS D'ABORD DE VOTRE TRAVAIL

Quel poste occupez-vous actuellement?

Le titre de mon poste est:

(4)

(S.V.P. inscrire le titre du poste en lettres moulées)

Pourriez-vous décrire brièvement en quoi consiste votre tâche?

Etes-vous appelé(e) à superviser d'autres employés?

(5)

(Cochez une case)

____ Non ____ Oui, je supervise directement ____ personnes.

(6-7)

(1)

(2)

Depuis quand travaillez-vous chez Syscor ? (Cochez une case)

____ moins d'un mois (1) ____ entre un et cinq ans (4)

(8)

____ de un à six mois (2) ____ entre six et dix ans (5) *

____ de sept mois à un an (3) ____ plus de dix ans (6) *

* incluant l'hôpital Royal Victoria

Selon vos horaires de travail, êtes-vous? (cochez une case)

____ Régulier temps plein ____ Régulier temps partiel

(1)

(2)

____ Autre _____
(3) Spécifier

(9)

Ne rien inscrire
dans cette marge

En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine?
Les heures prises pour les repas ne sont pas incluses.

_____ heures par semaine (10-11)

Au cours du dernier mois, vous avez travaillé pendant...

combien d'heures de temps régulier? _____ heures mois (12-14)

combien d'heures de temps supplémentaire? _____ heures mois (15-17)

Quel genre d'horaire de travail avez-vous ordinairement?
(Cochez une case)

régulier de jour (1)

régulier de soir (2)

régulier de nuit (3)

en rotation (4)

(18)

SI NOUS PARLIONS MAINTENANT DES ASPECTS DE VOTRE TRAVAIL

Les questions suivantes traitent de différents aspects de votre travail.
Veuillez indiquer à quelle fréquence ces aspects se retrouvent dans
votre travail. Encerclez un chiffre par item.

	<u>Très souvent</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>A l'occasion</u>	<u>Rarement</u>	
Vos responsabilités sont clairement définies	5	4	3	2	1	(19)
Vous pouvez prévoir ce que les autres attendent de vous au travail	5	4	3	2	1	(20)
Les objectifs de votre tâche sont clairement définis	5	4	3	2	1	(21)
Vous savez exactement ce que les autres attendent de vous au travail...	5	4	3	2	1	(22)

Ne rien inscrire
dans cette marge

Dans votre travail, vous avez différentes responsabilités. Jusqu'à quel point vous sentez-vous responsable des aspects suivants? Encerclez un chiffre par item?

	<u>Très peu</u>	<u>Un petit peu</u>	<u>Quelque peu</u>	<u>Passablement</u>	<u>Très</u>	
Responsable de l'avenir d'autres personnes chez SYSCOR	1	2	3	4	5	(23)
Responsable de la sécurité d'emploi d'autres personnes	1	2	3	4	5	(24)
Responsable du moral des autres	1	2	3	4	5	(25)
Responsable du bien-être et de la vie des autres	1	2	3	4	5	(26)
Responsable de la bonne réputation de SYSCOR	1	2	3	4	5	(27)

Veillez indiquer à quelle fréquence les aspects suivants se retrouvent dans votre travail. Encerclez un chiffre par item.

	<u>Très souvent</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>A l'occasion</u>	<u>Rarement</u>	
Votre travail exige que vous travailliez très vite	5	4	3	2	1	(28)
Votre travail exige que vous travailliez très fort	5	4	3	2	1	(29)
Votre travail vous laisse peu de temps pour faire ce que vous avez à faire	5	4	3	2	1	(30)

Ne rien inscrire
dans cette marge

	<u>Très souvent</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>A l'occasion</u>	<u>Rarement</u>	
Il y a beaucoup de choses à faire	5	4	3	2	1	(31)
Vous êtes contrarié(e) parce que votre supérieur(e) vous donne des ordres dans une autre langue que votre langue maternelle	5	4	3	2	1	(32)
Vous êtes contrarié(é) de devoir communiquer dans votre travail dans une autre langue que votre langue maternelle	5	4	3	2	1	(33)
En général, vous êtes embarrassé(e) par l'usage de plusieurs langues chez Syscor	5	4	3	2	1	(34)

Veillez indiquer à quelle fréquence vous subissez chacun des changements suivants dans votre travail. Encerclez un chiffre par item.

	<u>Rarement ou jamais</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Très souvent</u>	
Un accroissement marqué dans la charge de travail	1	2	3	4	(35)
Un accroissement marqué dans le degré de concentration requis au travail	1	2	3	4	(36)
Un accroissement marqué dans la vitesse à laquelle il vous faut penser	1	2	3	4	(37)

Ne rien inscrire
dans cette marge

Veillez indiquer à quelle fréquence vous vous sentez **personnellement**
ou **professionnellement menacé(e)** dans chacune des situations suivantes?
Encerclez un chiffre par item.

	<u>Rarement</u> <u>ou jamais</u>	<u>Quelque-</u> <u>fois</u>	<u>Assez</u> <u>souvent</u>	<u>Très</u> <u>souvent</u>	
Vos fonctions exigent-elles de vous une participation active dans des cas d'urgence?	1	2	3	4	(38)
Vos fonctions vous obligent-elles à prendre des décisions rapides?	1	2	3	4	(39)
Lorsqu'on vous assigne des tâches trop difficiles	1	2	3	4	(40)
Lorsqu'on vous assigne des tâches trop complexes	1	2	3	4	(41)
Lorsque vous avez à travailler avec des clients agressifs	1	2	3	4	(42)
Lorsque vous avez à travailler avec des collègues agressifs	1	2	3	4	(43)
Au travail, craigniez-vous de subir des effets dus à l'exposition prolongée aux écrans cathodiques?	1	2	3	4	(44)
Au travail, risquez-vous d'être contaminé(e) par les solvants et/ou par d'autres produits chimiques?	1	2	3	4	(45)

Ne rien inscrire
dans cette marge

N'importe quel travail peut comporter des conflits. Par exemple, on vous demande de travailler d'une façon qui, pour vous, n'est pas la meilleure, ou vous pouvez penser qu'il est difficile de satisfaire tout le monde. Vous arrive-t-il fréquemment, au travail, de faire face aux problèmes suivants: Encerclez un chiffre par item.

	<u>Rarement ou jamais</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Très souvent</u>	
Des personnes de même niveau d'autorité que vous-même, vous demandent de faire des choses contradictoires	1	2	3	4	(46)
Des supérieur(e)s vous font faire des choses contradictoires	1	2	3	4	(47)
Des gens qui sont en mesure de l'exiger, vous demandent de faire des choses qui interfèrent avec votre travail	1	2	3	4	(48)

Voudriez-vous indiquer jusqu'à quel point les aspects suivants se retrouvent dans votre travail? Encerclez un chiffre par item.

	<u>Très peu</u>	<u>Un peu</u>	<u>Jusqu'à un certain point</u>	<u>Beaucoup</u>	<u>Enormément</u>	
Participez-vous à la prise des décisions qui vous affectent?	1	2	3	4	5	(49)
Participez-vous à l'élaboration de la façon de procéder dans votre travail?	1	2	3	4	5	(50)
Décidez-vous de la partie des tâches qui vous revient?	1	2	3	4	5	(51)
Souhaitez-vous participer à l'élaboration de la façon de procéder dans votre travail?	1	2	3	4	5	(52)

Ne rien inscrire
dans cette marge

Si nous parlions maintenant du degré de liberté que vous avez dans les décisions qui concernent votre travail. Vous sentez-vous libre de ...? Encerchez un chiffre par item.

	<u>Rarement ou jamais</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Très souvent</u>	
Décider quand quitter votre travail?	1	2	3	4	(53)
Décider quand prendre vos pauses-café?	1	2	3	4	(54)
Décider comment organiser vos activités quotidiennes?	1	2	3	4	(55)

Si nous parlions maintenant de l'utilisation de vos capacités et de votre expérience. A quelle fréquence utilisez-vous les habiletés suivantes? Encerchez un chiffre par item.

	<u>Rarement</u>	<u>Occasion- nellement</u>	<u>Quelque- fois</u>	<u>Assez souvent</u>	<u>Très souvent</u>	
Votre tâche vous permet-elle d'utiliser les habiletés et les connaissances acquises à l'école?	5	4	3	2	1	(56)
Vous laisse-t-on la chance de travailler dans les domaines où vous excellez?	5	4	3	2	1	(57)
Pouvez-vous mettre en valeur les habiletés acquises par votre expérience et votre formation antérieure?	5	4	3	2	1	(58)

Ne rien inscrire
dans cette marge

De façon générale, quel degré d'influence avez-vous sur les personnes appartenant aux niveaux hiérarchiques suivants?

	Aucune influence ou très peu	Un peu d'influence	Une influence certaine	Beaucoup d'influence	Une très grande influence	
Les cadres supérieurs	5	4	3	2	1	(59)
Les chefs d'équipe ou d'unités	5	4	3	2	1	(60)
Les superviseurs	5	4	3	2	1	(61)
Les professionnels non-supervisés (staff)	5	4	3	2	1	(62)
Le personnel clérical (secrétaire, commis...)	5	4	3	2	1	(63)

De façon générale, quel degré d'influence souhaiteriez-vous personnellement avoir sur les personnes appartenant aux niveaux hiérarchiques suivants?

	Aucune influence ou très peu	Un peu d'influence	Une influence certaine	Beaucoup d'influence	Une très grande influence	
Les cadres supérieurs	5	4	3	2	1	(64)
Les chefs d'équipe ou d'unité	5	4	3	2	1	(65)
Les superviseurs	5	4	3	2	1	(66)
Les professionnels non-supervisés (staff)	5	4	3	2	1	(67)
Le personnel clérical (secrétaire, commis...)	5	4	3	2	1	(68)

Ne rien inscrire
dans cette marge
(1-2)
(3)2

Les questions suivantes traitent des différents aspects de SYSCOR.
Veuillez indiquer si oui ou non ces aspects se retrouvent.
(Encerclez un chiffre par item).

	<u>Oui</u>	<u>Non</u>	
Aucune personne ne prend l'initiative de s'occuper d'un nouvel employé ou d'un collègue qui éprouve des problèmes personnels.	1	2	(4)
De façon générale, l'autorité et le pouvoir sont le monopole d'une seule personne.	1	2	(5)
La direction diffuse rarement des informations à tous les niveaux hiérarchiques.	1	2	(6)
Les objectifs des projets ne sont pas clairs.	1	2	(7)
Les désaccords ne se règlent pas facilement et dégèrent souvent en conflits.	1	2	(8)
Mon supérieur immédiat exerce un contrôle serré sur les activités du département.	1	2	(9)
Les employés ne sont pas suffisamment informés de l'avenir de SYSCOR.	1	2	(10)
De façon générale, les employés ne désirent pas fournir des efforts supplémentaires pour accomplir dûment leur travail.	1	2	(11)
Il n'y a pas de cohésion ni de sentiment d'appartenance à SYSCOR parmi les employés.	1	2	(12)
Chez nous, les décisions sont très longues à prendre.	1	2	(13)
Les équipes de travail ne sont pas informées de ce qui se passe dans les autres équipes ou services.	1	2	(14)
Chez nous, les ambitions des uns et les petites querelles des autres dissipent l'énergie.	1	2	(15)
L'intérêt pour les relations interpersonnelles est négligeable.	1	2	(16)
On se sert de mesures coercitives pour faire respecter les exigences et les décisions de SYSCOR.	1	2	(17)
Notre organisation accorde trop d'importance à la conformité de telle sorte que les idées nouvelles ne sont à peu près pas considérées.	1	2	(18)

Ne rien inscrire
dans cette marge

	<u>Oui</u>	<u>Non</u>	
Chez nous, chacun ne pense qu'à accomplir sa propre tâche sans se soucier des objectifs communs.	1	2	(19)
Les plaisanteries sont exaspérantes et de façon générale, certains se trouvent exclus de ces échanges.	1	2	(20)
La direction n'appuie pas ceux à qui elle délègue de l'autorité.	1	2	(21)
Les désaccords et les différences d'opinion entre employés et superviseurs ne sont pas tolérés.	1	2	(22)
On trouve des échappatoires pour éviter le travail.	1	2	(23)

Certaines organisations accordent une grande importance aux **règles** qui guident leurs activités. Ces règles définissent en général les tâches des employés et la façon dont ils doivent les exécuter. Alors que d'autres organisations laissent davantage de latitude à leurs employés dans leur travail.

De façon générale, jusqu'à quel point croyez-vous que les affirmations suivantes reflètent bien la réalité de votre travail chez SYSCOR ?

	<u>Définitivement vrai</u>	<u>Plus vrai que faux</u>	<u>Plus faux que vrai</u>	<u>Définitivement faux</u>	
On surveille constamment les gens afin qu'ils ne transgressent pas les règles.	1	2	3	4	(14)
Les gens ont l'impression d'être constamment surveillés pour qu'ils respectent toutes les règles.	1	2	3	4	(17)
Il n'existe aucun manuel des règles concernant le travail.	1	2	3	4	(19)
Il existe une description complète des tâches que je dois remplir.	1	2	3	4	(17)
Qu'elle soit la situation, nous devons toujours suivre un ensemble de procédures de travail.	1	2	3	4	(19)
Tous les employés sont assignés à des tâches spécifiques.	1	2	3	4	(19)

Ne rien inscrire
dans cette marge

	Définitivement <u>vrai</u>	Plus vrai <u>que faux</u>	Plus faux <u>que vrai</u>	Définitivement <u>faux</u>	
On exige toujours d'utiliser les réseaux de communication recommandés	1	2	3	4	(30)
SISCOR détient des informations écrites sur la performance au travail de tout son personnel.	1	2	3	4	(31)
Nous devons suivre des procédures très strictes en toutes occasions.	1	2	3	4	(32)
Nous sommes supposé consulter la même personne pour résoudre tous problèmes rencontrés.	1	2	3	4	(33)

Si nous parlions maintenant de la perception qu'ont les autres de votre travail. Encerclez un chiffre par item.

	<u>Très peu</u>	<u>Un peu</u>	<u>Jusqu'à un certain point</u>	<u>Beaucoup</u>	
Jusqu'à quel point croyez-vous que votre travail est vraiment valorisé par vos supérieurs?	1	2	3	4	(34)
Jusqu'à quel point croyez-vous que votre travail est vraiment valorisé par vos collègues?	1	2	3	4	(35)
Jusqu'à quel point croyez-vous que l'administration a tendance à minimiser votre travail?	1	2	3	4	(36)
Jusqu'à quel point croyez-vous que les autres professionnels ont tendance à minimiser votre travail?	1	2	3	4	(37)
De façon générale, croyez-vous que votre travail reçoit toute l'appréciation qu'il mérite?	1	2	3	4	(38)

() i on considère les interrelations entre le travail et l'ensemble des activités quotidiennes...

De façon générale, croyez-vous que les exigences quotidiennes de votre travail ont un impact sur la qualité de votre vie hors travail (famille, loisirs, etc.)?

Impact très positif Impact plutôt positif Impact plutôt négatif Impact très négatif

1

2

3

4

(39)

Toujours du point de vue de l'impact sur la qualité de vie hors travail, jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes:

Tout à fait d'accord Pas du tout d'accord

Le contenu de mon travail au plan qualitatif, (contact avec les clients, responsabilité, participation aux décisions, etc.) a un impact négatif sur la qualité de ma vie hors travail

1

2

3

4

(40)

Le contenu de mon travail au plan quantitatif, (fréquences des urgences, surcharge, etc.) a un impact négatif sur la qualité de ma vie hors travail

1

2

3

4

(41)

Le contexte entourant mon travail au plan des relations humaines (conflit, ambiguïté de rôle, manque d'autonomie, etc.) a un impact négatif sur la qualité de ma vie hors travail

1

2

3

4

(42)

Le contexte entourant mon travail au plan administratif (carrière, rémunération, organisation du travail, etc.) a un impact négatif sur la qualité de ma vie hors travail

1

2

3

4

(43)

Maintenant que nous avons passé à travers les divers aspects de votre
(travail, qu'est-ce que vous pensez de votre salaire?

Pour les questions suivantes, encerclez un chiffre sur chaque ligne.

	Beaucoup moins que ce que je <u>devrais</u> <u>avoir</u>	Quelque peu moins que ce que je <u>devrais</u> <u>avoir</u>	Un tout petit peu moins que ce que je <u>devrais</u> <u>avoir</u>	A peu près la même chose que ce que je <u>devrais</u> <u>avoir</u>	Plus que ce que je <u>devrais</u> <u>avoir</u>	
En comparaison avec les autres personnes qui font un travail semblable au mien chez SYSCOR, j'obtiens pour mon salaire...	1	2	3	4	5	(44)
En comparaison avec d'autres personnes chez SYSCOR qui font un travail différent du mien, j'obtiens pour mon salaire...	1	2	3	4	5	(45)
En comparaison avec d'autres personnes qui ne travaillent pas au même endroit que moi, mais qui ont les mêmes compé- tences que moi, j'obtiens pour mon salaire...	1	2	3	4	5	(46)

Ne rien inscrire
dans cette marge

SI NOUS PARLIONS DE CE QUE L'AVENIR VOUS RESERVE

Dans l'avenir certains emplois vont changer, tandis que d'autres vont rester les mêmes. Les questions qui suivent portent sur ce changement. Pour chaque question, indiquez votre réponse en encerclant un chiffre.

Avenir très <u>incertain</u>	Avenir un peu <u>incertain</u>	Avenir plus ou moins <u>certain</u>	Avenir assez <u>certain</u>	Avenir très <u>certain</u>
------------------------------------	--------------------------------------	---	-----------------------------------	----------------------------------

En ce qui concerne votre carrière, quel est votre degré de certitude quant à l'avenir?	1	2	3	4	5	(47)
--	---	---	---	---	---	------

En ce qui concerne vos chances de promotion, d'avancement, quel est votre degré de certitude quant à l'avenir?	1	2	3	4	5	(48)
--	---	---	---	---	---	------

Quel est votre degré de certitude quant à ce que seront vos responsabilités dans 6 mois d'ici?	1	2	3	4	5	(49)
--	---	---	---	---	---	------

Selon vous, est-il plausible que d'ici quelques années, votre travail se fasse par un ordinateur, ou par une autre machine, ou qu'il soit éliminé ou encore confié à d'autres personnes? <u>Encerchez un chiffre.</u>	1 Pas du tout plausible ou pas pertinent	2 Quelque peu plausible	3 Assez plausible	4 Très plausible	(50)
---	--	-------------------------------	-------------------------	------------------------	------

Vous sera-t-il facile alors, de trouver un autre emploi semblable à celui que vous avez maintenant avec le même revenu et les mêmes avantages sociaux? <u>Encerchez un chiffre.</u>	1 Très facile	2 Assez facile	3 Quelque peu facile	4 Pas du tout facile	(51)
---	------------------	----------------------	----------------------------	----------------------------	------

Est-il certain que votre poste existera encore chez SYSCOR dans cinq ans d'ici?	1 Très incertain	2 Incertain	3 Assez certain	4 Très certain	(52)
---	---------------------	----------------	--------------------	-------------------	------

Ne rien inscrire
dans cette marge

Considérant votre mérite et votre expérience de travail, est-il plausible que vous perdiez votre emploi dans les cinq prochaines années?

1	2	3	4	(53)
Pas du tout plausible	Quelque peu plausible	Assez plausible	Très plausible	

Pour les items suivants veuillez encercler un chiffre par item.

	<u>Tout à fait d'accord</u>	<u>D'accord</u>	<u>Pas vraiment d'accord</u>	<u>Pas du tout d'accord</u>	
Si j'avais à recommencer, je ne choiserais pas la même catégorie d'emploi	1	2	3	4	(54)
Je suis en retard au travail plus souvent que la plupart des gens	1	2	3	4	(55)
Je songe à chercher un autre emploi similaire d'ici un an	1	2	3	4	(56)
Je songe à abandonner complètement mon type d'emploi actuel	1	2	3	4	(57)
Je suis absent au travail plus souvent que la plupart des gens	1	2	3	4	(58)
Je voudrais trouver un emploi similaire dans une autre organisation	1	2	3	4	(59)
Si l'occasion se présentait, j'accepterais un autre poste chez SYSCOR	1	2	3	4	(60)
Je ne veux pas continuer dans mon domaine d'emploi actuel	1	2	3	4	(61)
Je regrette de ne pas avoir choisi un autre type de travail	1	2	3	4	(62)

Ne rien inscrire
dans cette marge

	<u>Tout à fait d'accord</u>	<u>D'accord</u>	<u>Pas vraiment d'accord</u>	<u>Pas du tout d'accord</u>	
Comparativement à la plupart des gens dans mon domaine, je suis très impliqué(e) dans mon travail	1	2	3	4	(63)
Je suis ponctuel(le) au travail	1	2	3	4	(64)
Je déteste manquer des journées de travail	1	2	3	4	(65)
J'aimerais changer d'emploi chez SYSCOR	1	2	3	4	(66)

La performance des gens peut changer de jour en jour à cause de plusieurs raisons. Par exemple, leur humeur, la pression causée par les exigences de travail, etc. A tout considérer, comment vous **sentez-vous actuellement** en rapport avec ces énoncés concernant vos activités de travail? Encerclez un chiffre par item.

	<u>Extrêmement bonne</u>	<u>Bonne</u>	<u>Ni pauvre ni bonne</u>	<u>Pauvre</u>	<u>Extrêmement pauvre</u>	
Votre performance globale au travail	1	2	3	4	5	(67)
Votre capacité d'analyser les problèmes provenant du travail	1	2	3	4	5	(68)
Votre capacité de prendre les décisions au travail	1	2	3	4	5	(69)
Votre capacité de trouver de meilleures méthodes pour faire le travail	1	2	3	4	5	(70)
Votre initiative au travail	1	2	3	4	5	(71)
Votre capacité de coordonner les activités au travail	1	2	3	4	5	(72)
Votre connaissance du travail	1	2	3	4	5	(73)
Votre attitude au travail	1	2	3	4	5	(74)

Ne rien inscrire
dans cette marge
(1-2)
(3)3

COMMENT JE ME SENS CES TEMPS-CI

Si nous parlions maintenant de comment les gens peuvent se sentir.
Pensez à vous-même et à votre travail. Comment diriez-vous que vous
vous sentez ces temps-ci? Encerclez un chiffre par item.

	<u>Rarement ou jamais</u>	<u>quelque- fois</u>	<u>Une bonne partie du temps</u>	<u>La plupart du temps</u>	
1. Je me sens nerveux(se)	1	2	3	4	(4)
2. Je me sens triste	1	2	3	4	(5)
3. Je me sens peureux(se)	1	2	3	4	(6)
4. Je me sens calme	1	2	3	4	(7)
5. Je me sens malheureux(se)	1	2	3	4	(8)
6. Je perds mon sang froid	1	2	3	4	(9)
7. Je me sens seul(e)	1	2	3	4	(10)
8. Je me sens bien	1	2	3	4	(11)
9. Je me sens dépressif(ve)	1	2	3	4	(12)
10. Je me fâche	1	2	3	4	(13)
11. J'ai envie de pleurer	1	2	3	4	(14)
12. Je me sens impatient(e)	1	2	3	4	(15)
13. Je me sens mélancolique	1	2	3	4	(16)
14. Je suis irritable	1	2	3	4	(17)
15. Je me sens gai(e)	1	2	3	4	(18)
16. Je n'en fais pour des riens.	1	2	3	4	(19)

Ne rien inscrire
dans cette marge

Si nous parlions de vos habitudes de consommer des boissons alcoolisées.
Veuillez répondre aux questions suivantes en encerclant un seul chiffre.

	Oui	Non	
Vous considérez-vous comme un buveur "normal".	1	2	(20)
Vous êtes-vous déjà réveillé le matin après avoir bu la veille et de ne pas pouvoir vous rappeler une partie de la soirée.	1	2	(21)
Est-ce que votre époux(se), un parent ou un proche vous ont déjà fait part de leurs inquiétudes quant à vos habitudes de consommation d'alcool?	1	2	(22)
Pouvez-vous aisément cessez de boire sans prendre un dernier "p'tit verre" ?	1	2	(23)
Vous êtes-vous déjà senti coupable d'avoir bu ?	1	2	(24)
Est-ce que vos amis ou proches croient que vous êtes un buveur "normal" ?	1	2	(25)
Pouvez-vous cessez de boire à volonté ?	1	2	(26)
Avez-vous déjà assisté à une rencontre des alcooliques anonymes ?	1	2	(27)
Vous êtes-vous déjà battu après avoir bu ?	1	2	(28)
Est-ce que le fait de boire vous a déjà créé des problèmes entre vous et votre conjoint(e), un proche ou un ami ?	1	2	(29)
Est-ce-que votre conjoint(e), époux(se), un parent ou un proche ont déjà été consultés quelqu'un relativement à vos habitudes de boire ?	1	2	(30)
Vous est-il déjà arrivé de perdre un ami(e) en raison de vos habitudes de consommer de l'alcool?	1	2	(31)
Avez-vous déjà eu des problèmes au travail parce que vous buvez?	1	2	(32)
Avez-vous déjà perdu un emploi parce que vous buviez?	1	2	(33)
Avez-vous déjà négligé vos obligations familiales ou de travail pendant deux jours ou plus parce que vous aviez bu ?	1	2	(34)

Ne rien inscrire
dans cette marge

Continuer d'encercler un chiffre par item.

	Oui	Non	
Buvez-vous souvent <u>avant</u> l'heure du midi ?	1	2	(35)
Vous a-t-on déjà signalé que vous aviez des troubles de foie ou de cirrhose ?	1	2	(36)
Après avoir bu fortement, vous ait-il déjà arrivé de sombrer dans un délirium tremens ou d'avoir de sérieux tremblements, d'entendre des sons ou des voix ou encore d'avoir vu des choses imaginaires ?	1	2	(37)
Avez-vous déjà tenté d'obtenir de l'aide relativement à vos habitudes de boire ?	1	2	(38)
Avez-vous déjà séjourné à l'hôpital pour avoir bû ?	1	2	(39)
Avez-vous déjà été hospitalisé dans un hôpital psychiatrique ou dans un département de psychiatrie d'un hôpital général en partie dû à vos habitudes de consommation d'alcool ?	1	2	(40)
Avez-vous déjà été dans une clinique psychiatrique ou consulté un médecin, un travailleur social ou un prêtre pour obtenir de l'aide concernant un problème dans lequel vos habitudes de consommer de l'alcool jouent un rôle?	1	2	(41)
Avez-vous déjà été arrêté au volant de votre voiture parce que vous aviez bû ?	1	2	(42)
Avez-vous déjà été arrêté, même pour quelques heures, pour d'autres comportements d'ébriété ?	1	2	(43)

Parlons maintenant des habitudes de vos collègues. D'après vos connaissances à ce sujet ou vos propres impressions, croyez-vous que certaines personnes chez SYSCOR consomment régulièrement des boissons alcoolisées (si on exclue les événements sociaux)?

(1) oui (2) non

(44)

Si oui, combien de personnes estimez-vous? individus (45-46)

Ne rien inscrire
dans cette marge

SI NOUS PARLIONS DES GENS AUTOUR DE VOUS

(Encerclez un chiffre par item).

1. Jusqu'à quel point les personnes suivantes se donnent-elles
du mal pour faciliter votre vie au travail?

	<u>Beaucoup</u>	<u>Quelque peu</u>	<u>Peu</u>	<u>Pas du tout</u>	<u>Ne s'applique pas</u>	
Votre supérieur immédiat...	4	3	2	1	0	(47)
D'autres personnes au travail...	4	3	2	1	0	(48)
Votre époux(se), vos parents et amis...	4	3	2	1	0	(49)

2. Jusqu'à quel point est-il facile de vous confier aux personnes
suivantes?

	<u>Très facile</u>	<u>Assez facile</u>	<u>Plus ou moins facile</u>	<u>Pas du tout facile</u>	<u>Ne s'applique pas</u>	
Votre supérieur immédiat...	4	3	2	1	0	(50)
D'autres personnes au travail...	4	3	2	1	0	(51)
Votre époux(se), vos parents et amis...	4	3	2	1	0	(52)

3. Combien pouvez-vous compter sur ces personnes lorsque les choses
deviennent difficiles au travail?

	<u>Beaucoup</u>	<u>Quelque peu</u>	<u>Peu</u>	<u>Pas du tout</u>	<u>Ne s'applique pas</u>	
Votre supérieur immédiat...	4	3	2	1	0	(53)
D'autres personnes au travail...	4	3	2	1	0	(54)
Votre époux(se), vos parents et amis...	4	3	2	1	0	(55)

Ne rien inscrire
dans cette marge

4. Combien ces personnes sont-elles prêtes à écouter vos problèmes personnels?

	<u>Beaucoup</u>	<u>Quelque peu</u>	<u>Peu</u>	<u>Pas du tout</u>	<u>Ne s'applique pas</u>	
Votre supérieur immédiat...	4	3	2	1	0	(56)
D'autres personnes au travail...	4	3	2	1	0	(57)
Votre époux(se), vos parents et amis...	4	3	2	1	0	(58)

LA FORMATION DU PERSONNEL CHEZ SYSCOR

Certaines organisations mettent davantage l'emphase sur la formation de leurs employés et d'autres moins. En ce qui concerne votre organisation, i.e. SYSCOR, au cours des six derniers mois...

Combien de jours avez-vous participé à des activités de formation technique? ___ jours. (59-61)

Croyez-vous que SYSCOR devrait accorder plus d'importance à la formation technique? ___ oui ___ non (62)
(1) (2)

Si oui, combien de jours en moyenne par année? ___ jours. (63-65)

Au cours des six derniers mois, combien de jours avez-vous alloué à des activités de formation autre que technique, comme par exemple reliées aux relations humaines, à la communication, à la gestion du personnel, ...etc.? ___ jours. (66-68)

Pensez-vous que SYSCOR devrait accorder plus d'importance à ce type de formation? ___ oui ___ non (69)
(1) (2)

Si oui, combien de jours en moyenne par année? ___ jours. (70-72)

Ne rien inscrire
dans cette marge
(1-2)
(3)4

CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL

Dans l'ensemble, est-ce que votre organisation est un bon
endroit pour travailler. Encerclez un chiffre par item.

	<u>Très bon</u>	<u>Bon</u>	<u>Pauvre</u>	<u>Très pauvre</u>	
Du point de vue de l' aménagement physique (architecture du bureau)	1	2	3	4	(4)
Du point de vue de l' équipement et de l'instrumentation	1	2	3	4	(5)
Du point de vue de la température ambiante	1	2	3	4	(6)
Du point de vue du bruit (musique, conversation, etc.)	1	2	3	4	(7)
Du point de vue de la lumière naturelle	1	2	3	4	(8)

VOTRE SATISFACTION

A tout considérer, comment diriez-vous être satisfait(e)
Encerclez un chiffre par item.

	<u>Très satisfait</u>	<u>Quelque peu satisfait</u>	<u>Pas trop satisfait</u>	<u>Pas du tout satisfait</u>	
de votre emploi?	1	2	3	4	(9)
des personnes avec qui vous travaillez?	1	2	3	4	(10)
de votre supérieur?	1	2	3	4	(11)
de votre équipe de travail	1	2	3	4	(12)
de votre évolution chez SYSCOR	1	2	3	4	(13)
de vos chances d'avancement chez SYSCOR dans le futur	1	2	3	4	(14)

Ne rien inscrire
dans cette marge

INFORMATIONS GENERALES

Quel est votre année de naissance? _____ (15-18)

Combien d'années d'études avez-vous? Cochez une case. Ignorez les chiffres entre parenthèses ().

- 1 - 7 ans (1)
 8 - 11 ans (2)
 12 ans (3)
 Secondaire complété plus une autre formation (technique ou commerciale ou collégiale) (4)
 Une partie d'études universitaires (5)
 Etudes universitaires terminées avec baccalauréat (6)
 Etudes universitaires terminées avec un diplôme plus avancé ou professionnel (M.A., M.Sc., Ph.D., M.D., etc.) (7) (19)

Quel est votre sexe.

- Féminin (1) Masculin (2) (20)

Quel est votre état civil?

- Marié(e) ou l'équivalent (1)
 Célibataire (2)
 Séparé(e) divorcé(e) (3)
 Veuf (veuve) (4) (21)

Combien d'enfants de moins de 14 ans avez-vous à la maison? _____ (22)

Quel est votre langue maternelle?

- Anglais (1)
 Français (2)
 Autre _____ (23)
 (Spécifier)

Généralement parlant, vous considérez-vous:

- Anglophone (1)
 Francophone (2)
 Autre _____ (24)
 (Spécifier)

Quel est votre religion?

- | <u>Actif</u> | <u>Inactif</u> | |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> (1) | <input type="checkbox"/> (5) | Catholique |
| <input type="checkbox"/> (2) | <input type="checkbox"/> (6) | Protestant |
| <input type="checkbox"/> (3) | <input type="checkbox"/> (7) | Juif |
| <input type="checkbox"/> (4) | <input type="checkbox"/> (8) | Autre (Spécifier) _____ |
| <input type="checkbox"/> (9) | | Pas de religion (25) |

Ne rien inscrire
dans cette marge

VOTRE SANTE

Fumez-vous? (Encerclez un chiffre)

1. Je fume
2. Je fumais mais j'ai arrêté
3. Je n'ai jamais fumé régulièrement. (26)

Si vous fumez, combien fumez-vous par jour en moyenne? (Remplir l'espace libre)

Inscrire le nombre

- | | | |
|--|-------|---------|
| A. Combien de cigarettes par jour? | _____ | (27-28) |
| B. Combien de cigarettes par jour? | _____ | (29-30) |
| C. Combien de pipes de tabac par jour? | _____ | (31-32) |

Combien de chacune des boissons suivantes buvez par jour?
(Remplir l'espace libre)

Inscrire le nombre

- | | | |
|---|--------------|---------|
| Combien de tasses de décaféiné
tel que Sanka ou Décafé? | _____ tasses | (33-34) |
| Combien de tasses de café normal
(instantané, séché à froid, moulu)? | _____ tasses | (35-36) |
| Combien de tasses de thé? | _____ tasses | (37-38) |
| Combien de verres de cola (Coke, pepsi)? | _____ tasses | (39-40) |
| Combien de verres de bière? | _____ verres | (41-42) |
| Combien de verres de vin? | _____ verres | (43-44) |

Quelle est votre taille (sans chaussures)? _____ pieds et _____ pouces (45)

(46-47)

Quel est votre poids (vêtements de bureau ou vêtements de travail,
pas de veste lourde et sans souliers)? _____ livres: _____ kg (48-49)

Avez-vous pris beaucoup de poids depuis les six derniers mois?

___ Oui, j'ai pris _____ livres: _____ kg (50-51)

___ Non, pas de perte significative (00)

Ne rien inscrire
dans cette marge

Placez un (x) à côté des tests que vous avez eu durant
l'année dernière.

- A. Radiographie de la poitrine (52)
 B. Radiographie de l'estomac (53)
 C. Radiographie de l'intestin (excluant l'estomac) (54)
 D. Radiographie de la vésicule biliaire (55)
 E. Electrocardiogramme (56)
 F. E.E.G. (57)
 G. Test de tolérance au glucose (58)
 H. Autres tests. Spécifier _____ (59)

Vous est-il arrivé au cours du mois dernier de présenter, au travail,
l'un des malaises suivants? (Encerclez un chiffre par item)

	<u>Jamais</u>	<u>Une ou deux fois</u>	<u>Trois à quatre fois</u>	<u>Plus que cinq fois</u>	
Vos mains ont tremblé suffisamment pour vous ennuyer	1	2	3	4	(60)
Vous avez eu l'impression de manquer de souffle sans travailler fort ni faire d'exercice	1	2	3	4	(61)
Vous avez senti que votre coeur battait trop fort	1	2	3	4	(62)
Vous avez transpiré des mains au point de les sentir toutes moites	1	2	3	4	(63)
Vous avez eu des périodes d'étourdissement	1	2	3	4	(64)
Vous avez eu l'estomac dérangé ou mal à l'estomac	1	2	3	4	(65)
Vous avez été ennuyé parce que votre coeur battait plus vite que d'habitude	1	2	3	4	(66)
Vous avez été malade et cela a affecté votre travail	1	2	3	4	(67)

Ne rien inscrire
dans cette marge
(1-2)
(3)5

De plus, avez-vous éprouvé au cours des trois derniers mois,
les problèmes suivants (Encerclez un chiffre par item)

	<u>Jamais</u>	<u>Une ou deux fois</u>	<u>Trois à quatre fois</u>	<u>Plus que cinq fois</u>	
Muscles ou articulations ankylosés ou endoloris	1	2	3	4	(4)
Articulations gonflées	1	2	3	4	(5)
Malaises au dos ou aux épaules	1	2	3	4	(6)
Pieds douloureux	1	2	3	4	(7)
Problèmes de peau	1	2	3	4	(8)
Démangeaison ou brûlure de la peau	1	2	3	4	(9)
Se faire des "bleus" facilement	1	2	3	4	(10)
Perdre connaissance ou se sentir faible	1	2	3	4	(11)
Avoir des engourdissements dans n'importe quelle partie du corps	1	2	3	4	(12)
Changement dans votre écriture	1	2	3	4	(13)
Difficulté à vous concentrer ou à vous rappeler les choses	1	2	3	4	(14)
Difficulté à vous détendre	1	2	3	4	(15)
Tendance à vous inquiéter beaucoup	1	2	3	4	(16)
Cauchemars ou pensées effrayantes	1	2	3	4	(17)
Difficultés sexuelles	1	2	3	4	(18)

VEUILLEZ CONTINUER SUR L'AUTRE PAGE

Ne rien inscrire
dans cette marge

(Continuer d'encercler un chiffre par item)

	<u>Jamais</u>	<u>Une ou deux fois</u>	<u>Trois à quatre fois</u>	<u>Plus que cinq fois</u>	
Envisager de vous suicider	1	2	3	4	(19)
Rechercher une aide psychologique	1	2	3	4	(20)
Tendance à avoir trop chaud ou trop froid	1	2	3	4	(21)
Perte d'appétit	1	2	3	4	(22)
Fortes envies de manger	1	2	3	4	(23)
Sensation d'épuisement ou de fatigue	1	2	3	4	(24)
Difficulté à dormir la nuit	1	2	3	4	(25)
Vous rongez les ongles	1	2	3	4	(26)
Brûlements d'estomac	1	2	3	4	(27)
Vous sentir gonflé(e) après avoir mangé	1	2	3	4	(28)
Avoir beaucoup de "rapports" (roter)	1	2	3	4	(29)
Malaise au creux de l'estomac	1	2	3	4	(30)
Nausées (avoir envie de vomir)	1	2	3	4	(31)
Etre constipé(e)	1	2	3	4	(32)
Avoir besoin d'uriner plus de cinq à six fois par jour	1	2	3	4	(33)
Sensation que vous devez aller uriner mais pas d'urine	1	2	3	4	(34)
Maux de tête	1	2	3	4	(35)

VEILLEZ CONTINUER SUR L'AUTRE PAGE

Ne rien inscrire
dans cette marge

(Continuer d'encercler un chiffre par item)

	<u>Jamais</u>	<u>Une ou deux fois</u>	<u>Trois à quatre fois</u>	<u>Plus que cinq fois</u>	
Etre incommodé(e) par la lumière forte	1	2	3	4	(36)
Douleurs ou démangeaisons dans ou autour de vos yeux	1	2	3	4	(37)
Clignotement ou larmolement des yeux	1	2	3	4	(38)
Difficulté à entendre	1	2	3	4	(39)
Bourdonnement répété ou autres bruits dans vos oreilles	1	2	3	4	(40)
Gencives ou lèvres enflammées ou gonflées	1	2	3	4	(41)
Nez enchifrené ou qui coule alors que vous n'avez pas le rhume	1	2	3	4	(42)
Douleurs ou serremments de la poitrine	1	2	3	4	(43)

A quelle fréquence avez-vous pris ces médicaments au cours des trois derniers mois?
(Encerclez un chiffre par item)

	<u>Jamais</u>	<u>Une fois par semaine ou moins</u>	<u>Deux à trois fois par semaine</u>	<u>Chaque jour</u>	
Aspiriné ou équivalent	0	1	2	3	(44)
Analgsiques qui demandent une prescription	0	1	2	3	(45)
Antibiotiques	0	1	2	3	(46)
Laxatifs	0	1	2	3	(47)
Sommifères	0	1	2	3	(48)
Calmants, tranquilisants (ex. valium)	0	1	2	3	(49)
Autres	0	1	2	3	(50)

COMMENTAIRES

Ceci complète la partie structurée du questionnaire. Comme d'habitude dans un questionnaire de ce type, nous ne pouvons avoir une connaissance complète de tout ce qui touche votre travail. Y a-t-il du stress ou des problèmes que nous n'avons pas abordés ou couverts qui seraient importants? S'il vous plaît, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour nous parler d'eux. Aussi, soyez tout à votre aise si vous désirez donner des commentaires sur le questionnaire en général. Et n'hésitez pas à communiquer avec nous si vous avez des questions (738-7041).

ANNEXE 2

PROBLÈMES IDENTIFIÉS CHEZ SYSCOR
LORS DE LA SÉANCE DE FORMATION

Problèmes identifiés chez SYSCOR lors
de la séance de formation

1. Évaluation de rendement

- description de tâches
- rétroaction sur la performance
- reconnaissance du travail bien fait
- rétroaction des superviseurs aux supervisés
- évaluation de rendement incluant une auto-évaluation par l'employé
- cheminement de carrière
- buts et objectifs

2. Formation et développement

- plan de formation
- programme d'orientation des nouveaux employés
- programme de développement des employés
- formation des cadres au niveau des habiletés interpersonnelles
- formation en entreprise, séminaires
- documentation, cours, manuels
- directeur de la formation et du développement
- orientation de l'utilisateur
- formation du personnel de soutien
- standards et procédures
- inventaire des habiletés

3. Communication interpersonnelles

- réseau de support
- communication à tous les niveaux
- groupes
- analyse reconstructive
- counselling
- groupe sur le stress
- participation à des comités
- suivi des ateliers sur le stress, sessions périodiques sur autres sujets
- comité pour organiser des activités extra-professionnelles
- activités physiques organisées hors des lieux du travail
- réunions de personnel
- choix de la langue de travail
- informations sur les plans futurs ou la performance de l'entreprise
- distribution des rapports mensuels de l'organisation
- ressource de type ombudsman

Problèmes identifiés chez SYSCOR lors de la séance de formation

4. Environnement physique

- aires de repos
- meilleures chaises
- davantage d'espace
- téléphones pour tous les employés
- davantage de lignes téléphoniques directes avec les hôpitaux
- sonneries de téléphones
- salle de bain pour femmes
- davantage de salles de conférence
- espace pour fumeurs
- plus d'intimité
- nouvelle location ou relocation partielle
- faux plafonds
- meilleur éclairage
- filtre de ventilation
- réduction du bruit

5. Gestion des projets

- charge de travail
- meilleur support administratif
- plus de personnel
- rétroaction sur le travail
- variété des tâches/responsabilités
- pauses-café
- rotation des tâches
- plus de délégation de travail
- plus de support des cadres de premier niveau
- participation des employés à la définition des projets
- plus de rencontres informelles opérationnelles sur les projets
- plus de temps pour la formation
- estimation des coûts et de la durée des projets selon les ressources en usage
- flexibilité des heures de travail

ANNEXE 3

LISTE DE PROJETS PRIORISÉS
CHEZ SYSCOR

Liste de projets priorisés chez SYSCOR

Responsable	Projet	Dates des réunions*	**Nombre d'employés participant aux réunions
Responsable1	<u>Formation et développement</u> Projet1: plan de formation -processus d'évaluation de rendement incluant la formation technique et non-technique, et informant sur un cheminement de carrière -nouveau programme d'orientation des employés incluant les nouveaux usagers -formation des gestionnaires au niveau des habiletés interpersonnelles -support des cadres supérieurs aux cadres de premier niveau -support des cadres de premier niveau aux supervisés -planification des besoins en formation pour la durée d'un développement de projet	4/11/88	10
Responsable2	Projet2: Documentation -manuels, politiques, standards et procédures à développer ou à assembler	4/11/88	9

* Il s'agit des dates de remise des procès-verbaux des réunions au directeur exécutif adjoint

** Il s'agit des employés identifiés sur la liste de distribution des procès-verbaux remis au directeur exécutif adjoint, plus la participation de celui qui a tenu la réunion

Liste de projets priorisés chez SYSCOR

Responsable	Projet	Dates des réunions	Nombre d'employés participant aux réunions
Responsable3	<u>Evaluation de rendement</u> Projet 3 Description de tâches -document incluant les responsabilités et les attentes Processus d'évaluation de rendement -processus à moderniser -partie auto-évaluation à inclure -évaluation à compléter séparément des augmentations salariales -évaluation après la complétion d'un projet -évaluation à tous les 3 à 6 mois -inclure un résumé de projet à l'évaluation (forces, faiblesses, étendue, impact) -section sur la formation -établir un cheminement de carrière -formation des gestionnaires à inclure dans le processus -évaluation objective -préciser les buts et objectifs des tâches	24/10/88 13/1/89	13 13
Responsable4	<u>Environnement physique</u> Projet 4: Espace -espace pour rangement -aires de repos -salles de bains pour femmes -salles de conférence -salle pour fumeurs -préserver l'intimité	10/11/88 24/11/88	11 11

Liste de projets priorisés chez SYSCOR

Responsable	Projet	Dates des réunions	Nombre d'employés participant aux réunions
Responsable5	Projet 5: Ergonomie -meilleures chaises -téléphones pour tous -plus de lignes directes avec les hôpitaux -meilleurs terminaux	15/11/88 23/11/88 au 25/11/88	2 (sondage organisationnel)
Responsable6	Projet 6: Réduction du bruit -sonneries des téléphones -filtre de ventilation -faux plafonds -meilleur éclairage -choix de station radiophonique unique, francophone	11/11/88	6
Responsable7	Projet 7: Sécurité -sécurité personnelle et organisationnelle -commutateurs d'urgence -protection contre les visiteurs inopportuns	14/11/88 5/12/88	6 6
Responsable8	<u>Communications inter-personnelles</u> Projet 8 Communication à tous les niveaux -communiqués, rencontres du personnel, brunch -plans futurs -performance de l'entreprise -meilleure distribution des rapports mensuels	10/11/88	8

Liste de projets priorisés chez SYSCOR

Responsable	Projet	Dates des réunions	Nombre d'employés participant aux réunions
	Comités -analyse reconstructive -groupe sur le stress -participation aux comités -ressources de type ombudsman -boîte à suggestions Suivi sur le sujet du stress, sessions périodiques sur autres sujets Activités de groupes extra-professionnelles Consultation professionnelle individuelle Choix de la langue de travail		
Responsable9	<u>Gestion de projet</u> Projet9: Planification de la charge de travail -formation -rétroaction sur le travail -variété des tâches et responsabilités -estimation des coûts et échéanciers de projets selon les ressources en usage	---	-----
Responsable1	Projet10: Participation des employés aux projets -définir précisément ce que requiert le projet -groupe d'employés pour initier des projets et estimer leur réalisation -suivi du projet	4/11/88	9

Liste de projets priorisés chez SYSCOR

Responsable	Projet	Dates des réunions	Nombre d'employés participant aux réunions
	-moderniser le système d'approbation des projets -rencontres informelles opérationnelles, rencontres entre employés qui travaillent sur le même projet		
Responsable5	Projet11: Flexibilité des heures de travail	---	-----
Responsable10	Projet12: Meilleur support administratif	2/11/88	5

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE

Guide d'entrevue individuelle

Partie 1: Variables intermédiaires
(Direction)

QUESTIONS	INDICATEURS
1. Pression/objectifs justifiant le programme QVT? (question ouverte)	attentes de la direction
2. Problèmes constatés dans l'organisation? (oui/non) 2a. si oui, lesquels?	problèmes reconnus par la direction
3. Consultation des employés (qui, quand, moyens) 3a. à la prise de décision du programme? 3b. tout au long du programme?	investissement de temps de la direction
4. Information aux employés (qui, quand, moyens) 4a. à la prise de décision du programme? 4b. tout au long du programme?	investissement de temps de la direction
5. Attitudes et comportements des employés (question ouverte) 5a. à l'annonce du programme? 5b. tout au long du programme?	attitudes des employés
6. Temps investi? (suffisant/non-suffisant)	investissement de temps de la direction
7. Argent investi? (suffisant/non-suffisant)	investissement de temps de la direction
8. Participation personnelle aux activités? (suffisante/non-suffisante) 8a. formation? (oui/non); si non, pourquoi? 8b. comités? (oui/non); si non, pourquoi? 8c. étiez-vous représentant de comité? (oui/non); si oui, rôle accompli? (oui/non); si non, pourquoi? 8d. étiez-vous responsable de projet? (oui/non); si oui, rôle accompli? (oui/non); si non, pourquoi?	investissement de temps de la direction

QUESTIONS	INDICATEURS
9. Participation des employés (bonne/mixte/pauvre) 9a. formation? 9b. comités?	participation des employés
10. Encouragement des employés à participer aux activités? (oui/non)	investissement de temps de la direction
11. Expertise du consultant? (adéquate/non-adéquate)	expertise du consultant
12. Qualités interpersonnelles du consultant? (adéquates/non-adéquates)	qualités interpersonnelles du consultant
13. Consultation par le consultant? (suffisante/non-suffisante)	consultation du consultant
14. Support par le consultant? (suffisant/non-suffisant) 14a. si non, en quoi?	support du consultant
15. Implication du consultant? (trop/assez/pas assez)	implication du consultant
16. Retrait du consultant? (trop tôt/approprié/trop tard)	-----
17. Retrait du consultant a-t-il eu impact sur attitudes ou participation des employés? (oui/non) 17a. si oui, en quoi?	attitudes/participation des employés
18. Recommanderiez-vous ce consultant? (oui/non)	-----
19. Un consultant externe était-il nécessaire? (oui/non) 19a. si non, pourquoi?	-----

Partie 1: Variables intermédiaires
(Employés)

QUESTIONS	INDICATEURS
1. Pressions/objectifs de la haute-direction justifiant le programme QVT? (question ouverte)	attentes des employés
2. Attentes vis-à-vis le programme? (oui/non)	attentes des employés
3. Problèmes constatés dans l'organisation? (oui/non) 3a. si oui, lesquels?	problèmes reconnus par les employés
4. Avez-vous déjà fait part de ces problèmes à la direction? (oui/non)	-----
5. Consultation de la direction (qui, quand, moyens) 5a. à la prise de décision du programme? 5b. tout au long du programme?	investissement de temps de la direction
6. Formation par la direction (qui, quand, moyens) 6a. à la prise de décision du programme? 6b. tout au long du programme?	investissement de temps de la direction
7. Attitudes et comportements des employés (question ouverte) 7a. à l'annonce du programme? 7b. tout au long du programme?	attitudes et comportements des employés
8. Participation des employés (bonne/mixte/pauvre) 8a. formation? 8b. comités?	participation des employés
9. Participation personnelle aux activités? (suffisante/non-suffisante) 9a. formation (oui/non); si non, pourquoi? 9b. comités (oui/non); si non, pourquoi? 9c. étiez-vous représentant de comité (oui/non); si oui, rôle accompli? (oui/non); si non, pourquoi?	participation des employés
10. Encouragement de la direction à participer? (oui/non)	investissement de temps de la direction

QUESTIONS	INDICATEURS
11. Participation de la direction aux activités? (suffisante/non-suffisante)	investissement de temps de la direction
12. Temps de la direction investi? (suffisant/non-suffisant)	investissement de temps de la direction
13. Argent de la direction investi? (suffisant/non-suffisant)	investissement de temps de la direction
14. Expertise du consultant? (adéquate/non-adéquate)	expertise du consultant
15. Qualités interpersonnelles du consultant? (adéquates/non-adéquates)	qualités interpersonnelles du consultant
16. Consultation par le consultant? (suffisante/non-suffisante) 16a. si non, en quoi?	consultation du consultant
17. Support du consultant? (suffisant/non-suffisant) 17a. si non, en quoi?	support du consultant
18. Implication du consultant? (trop/assez/pas assez)	-----
19. Retrait du consultant? (trop tôt/approprié /trop tard)	-----
20. Retrait du consultant a-t-il eu impact sur attitudes ou participation des employés? (oui/non) 20a. si oui, en quoi?	attitudes/participation des employés
21. Recommanderiez-vous ce consultant? (oui/non)	-----
22. Un consultant externe était-il nécessaire? (oui/non) 22a. si non, pourquoi?	-----

Partie 2: Variables antécédantes
(Direction et employés)

QUESTIONS	INDICATEURS
1. Pertinence du diagnostic dans le programme? (oui/non) 1a. si non, pourquoi?	-----
2. Couverture des dimensions? (adéquate/non- adéquate) 2a. si non, en quoi?	dimensions du diagnostic
3. Design du questionnaire? (adéquat/non- adéquat) 3a. si non, en quoi?	design de l'instrument du diagnostic
4. Conclusions pertinentes? (oui, plus ou moins, non) 4a. si non ou plus ou moins, en quoi? (ici rappel des conclusions du diagnostic)	conclusions du diagnostic
5. Solutions proposées pertinentes? (oui/non) 5a. si non, pourquoi?	solutions proposées suite au diagnostic
6. Quantité d'informations reçues à la formation? (adéquate/non-adéquate)	quantité d'informations à la formation
7. Qualité de l'information? (oui/non)	qualité de l'information à la formation
8. Problèmes organisationnels identifiés pendant la formation? (pertinents/non- pertinents) 8a. si non, pourquoi?	problèmes identifiés à la formation
9. Solutions proposées pertinentes? (oui/non) 9a. si non, pourquoi?	solutions proposées suite à la formation
10. Fréquence des réunions de comités? (trop élevée, appropriée, trop faible)	fréquence des réunions des comités

QUESTIONS	INDICATEURS
11. Pertinence des décisions prises lors des réunions? (oui, plus ou moins, non) 11a. si non, pourquoi?	décisions des comités
12. Mandats des représentants de comité accomplis? (oui/non) 12a. si non, pourquoi?	réalisation des mandats des représentants de comités
13. Mandats des responsables de projets accomplis? (oui/non) 13a. si non, pourquoi?	réalisation des mandats des responsables de projets

Partie 3: Variables dépendantes
(Direction et employés)

QUESTIONS	INDICATEURS
1. Projets réalisés en formation et développement? (plusieurs, suffisamment, peu, pas)	-----
2. Réalisations en planification? (oui/non)	planification en FD
3. Réalisations en révision de la documentation? (oui/non)	révision de documents en FD
4. Réalisations en disponibilité de la documentation? (oui/non)	disponibilité de la documentation en FD
5. Réalisations en quantité de cours? (oui/non)	quantité de cours en FD
6. Causes de ces réalisations? (question ouverte)	-----

QUESTIONS	INDICATEURS
7. Causes des non-réalisations? (question ouverte)	-----
8. Projets réalisés en environnement physique? (plusieurs, suffisamment, peu, pas)	-----
9. Réalisations pour l'état des lieux? (oui/non)	état des lieux en EP
10. Réalisations pour les conditions ambiantes? (oui/non)	conditions ambiante en EP
11. Réalisations pour l'ergonomie? (oui/non)	ergonomie en EP
12. Réalisations pour la sécurité? (oui/non)	sécurité en EP
13. Causes de ces réalisations? (question ouverte)	-----
14. Causes de ces non-réalisations? (question ouverte)	-----
15. Projets réalisés en communications interpersonnelles? (plusieurs, suffisamment peu, pas)	-----
16. Réalisations en nombre de réseaux? (oui/non)	nombre de réseaux en CI
17. Réalisations en fréquence d'usage? (oui/non)	fréquence d'usage en CI
18. Causes de ces réalisations? (question ouverte)	-----
19. Causes de ces non-réalisations? (question ouverte)	-----
20. Projets réalisés au niveau des différents aspects de la tâche de travail? (plusieurs, suffisamment, peu, pas)	-----

QUESTIONS	INDICATEURS
21. Réalisation en variété des responsabilités? (oui/non)	variété des responsabilités au travail
22. Réalisations en instabilité de charge de travail? (oui/non)	instabilité de la charge de travail
23. Réalisations en informalisation? (oui/non)	formalisation du travail
24. Réalisations en décentralisation? (oui/non)	centralisation de la prise de décision au travail
25. Réalisations en flexibilité des heures de travail? (oui/non)	flexibilité des heures de travail
26. Réalisation en rétroaction? (oui/non)	rétroaction sur le travail
27. Causes de ces réalisations? (question ouverte)	-----
28. Causes de ces non-réalisations? (question ouverte)	-----
29. Projets réalisés en évaluation de rendement? (plusieurs, suffisamment, peu, pas)	-----
30. Réalisations en descriptions de tâches? (oui/non)	distribution des descriptions de tâches
31. Réalisations en mise-au-point et divulgation aux employés d'une nouvelle procédure d'évaluation du rendement? (oui/non)	divulgation d'une procédure d'évaluation de rendement

QUESTIONS	INDICATEURS
32. Réalisation au niveau de l'efficacité de la procédure? (oui/non)	efficacité de la procédure d'évaluation de rendement
33. Causes de ces réalisations? (question ouverte)	-----
34. Causes de ces non-réalisations (question ouverte)	-----

Partie 4: Evaluation globale par la direction et les employés

QUESTIONS	INDICATEURS
1. Résultats du programme? (oui, plus ou moins, non)	-----
2. Changements par rapport à vos attentes? (suffisantes/non-suffisantes)	-----
3. Evaluation du programme offert? (excellent, bon, moyen, médiocre)	-----
4. Causes des non-réalisations? (question ouverte)	-----
5. Etat de la qualité de vie au travail/ productivité dans l'entreprise? (stable/meilleure)	-----
6. Raisons de la fin des comités? (question ouverte)	-----
7. Visions d'avenir? (question ouverte)	-----

ANNEXE 5

DÉFINITIONS DES VARIABLES
MESURÉES PAR LE QUESTIONNAIRE

Définitions des variables mesurées par le questionnaireA) Variables faisant partie de notre modèle conceptuel

- * Formation technique et non-technique: nombre de jours alloués au personnel pour le développement d'habiletés techniques ou non-techniques (ex.: relations humaines, communication, gestion des ressources humaines, etc.) relativement au travail à exécuter.
- * Risques physiques: risque d'être contaminé par des agents chimiques ou bactériologiques; risque associé à une exposition prolongée aux écrans cathodiques.
- * Environnement physique: degré d'insatisfaction au niveau de l'environnement physique, l'équipement, les conditions ambiantes.
- * Communications: degré auquel les employés perçoivent des problèmes concernant la communication d'information entre différents niveaux hiérarchiques d'employés et entre différents groupes de travail d'employés.
- * Instabilité de la charge de travail: degré de changement/augmentation dans la charge et le rythme du travail.
- * Distribution du pouvoir: degré auquel les employés perçoivent que l'autorité est concentrée dans les mains d'un seul superviseur.
- * Formalisation: degré auquel les normes et les règles de l'organisation sont explicites et appliquées.
- * Support social des superviseurs: degré auquel les employés sentent qu'ils peuvent se confier et compter sur leur superviseur lorsque les choses vont mal au travail.
- * Problèmes psychologiques: degré auquel les employés se sentent anxieux, dépressifs et irrités au travail mesuré au cours des trois derniers mois.
- * Problèmes somatiques: mesure globale des problèmes physiques et somatiques comprenant les problèmes visuels, les problèmes digestifs, les problèmes cardio-vasculaires et les problèmes articulaires et musculo-squelettiques.
- * Alcoolisme: tendance à boire quelque boisson alcoolisée que ce soit sur une base régulière.

B) Autres variables

- * Quantité de la charge de travail: degré auquel les employés ont le sentiment de ne pas avoir suffisamment de temps pour accomplir leurs tâches, degré auquel il leur est requis de travailler rapidement et sur de longues périodes
- * Ambiguïté de rôle: degré auquel les responsabilités et les objectifs sont vaguement définis et fréquence à laquelle les attentes sont reconnues.
- * Pressions linguistiques: degré auquel les employés éprouvent des problèmes à communiquer dans une langue différente de leur langue maternelle.
- * Menaces par les individus: fréquence des contacts avec des clients ou des collègues agressifs.
- * Conflit de rôle: fréquence des situations à l'intérieur desquelles un supérieur, un collègue ou un autre individu demande à un employé de réaliser des tâches qui entrent en conflit avec les tâches d'un autre employé.
- * Autonomie: fréquence à laquelle les employés ne possèdent pas la responsabilité de décider de l'organisation de leurs activités / leur temps au travail.
- * Utilisation des habiletés: fréquence à laquelle les habiletés acquises par les employés au cours de leur formation académique ou par leur expérience professionnelle ne sont pas utilisées.
- * Relations interpersonnelles: degré auquel les employés perçoivent des problèmes concernant les relations interpersonnelles entre employés.
- * Objectifs communs: degré auquel les buts organisationnels et les objectifs sont clairement communiqués aux employés et assimilés par ces derniers.
- * Équité salariale: perception des employés sur leur salaire individuel comparativement aux salaires d'autres employés (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation) possédant des habiletés et connaissances similaires aux leurs.
- * Ambiguïté de carrière: degré d'incertitude par rapport à l'avenir, en terme de promotion, opportunités de carrière et responsabilités futures.

- * Sécurité d'emploi: probabilité de perte d'emploi dans un futur rapproché ou à moyen-terme.
- * Influence sur les individus: degré auquel les employés sentent qu'ils n'exercent pas d'influence sur les autres individus au travail (haute-direction, superviseurs, collègues).
- * Influence désirée: degré auquel les employés désireraient exercer leur influence sur les autres individus au travail (haute-direction, superviseurs, collègues).
- * Risque des décisions: degré de risque impliqué dans les situations d'urgence.
- * Menaces par les tâches: fréquence à laquelle les employés se sentent menacés par des tâches complexes ou difficiles.
- * Responsabilité: degré auquel les employés se sentent responsables du bien-être des autres individus à l'intérieur de l'organisation et responsables de la réputation de l'organisation.
- * Participation: degré auquel les employés participent aux décisions affectant leur travail.
- * Performance: perception des employés sur leur performance professionnelle individuelle, comprenant: l'initiative, la capacité d'analyser et d'organiser, la prise de décision, etc.
- * Insatisfaction au travail: degré général d'insatisfaction au travail.
- * Valorisation: degré auquel les employés se sentent valorisés dans leur travail par la haute-direction, les superviseurs, les collègues, etc.
- * Insatisfaction de l'équipe de travail: degré d'insatisfaction des employés vis-à-vis leurs collègues, leur superviseur, leur équipe de travail.
- * Désir de changer d'emploi: degré auquel les employés souhaitent occuper un emploi similaire dans une autre organisation ou un autre emploi chez SYSCOR.
- * Désir de changer de profession: degré auquel les employés souhaitent changer de carrière/profession.
- * Implication: degré auquel les employés sont détachés, non-impliqués au niveau de leur travail.

- * Impact sur la qualité de vie hors-travail: degré auquel le contenu et le contexte du travail produit un impact négatif sur la qualité de vie hors-travail des employés.
- * Support social des collègues: degré auquel les employés sentent qu'ils peuvent se confier et compter sur leurs collègues lorsque les choses vont mal au travail.
- * Support social de la famille: degré auquel les employés sentent qu'ils peuvent se confier et compter sur leur famille lorsque les choses vont mal au travail.

