

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dans ce deuxième chapitre de notre mémoire, nous devons exposer les éléments de méthodologie sur lesquels nous nous sommes appuyé dans la réalisation de cette étude sur la planification stratégique dans les organismes sans but lucratif. En premier lieu, nous situerons notre recherche dans l'espace temporel et dans le cadre du cheminement que nous avons dû suivre comme acteur et chercheur dans l'organisation à l'étude. Ensuite, nous préciserons les bases méthodologiques qui nous ont guidé. Enfin, dans la dernière section de cette réflexion, nous préciserons les finalités de l'étude que nous avons effectivement cherché à atteindre.

2.1 La coordination des événements

En 1984, nous participions avec quelques collègues, à titre d'assistant de recherche pour le compte du Groupe de Recherche sur l'Abitibi-Témiscamingue, à l'élaboration d'un plan de développement de la station Ski mont Kanasuta. Ce mandat confié par la corporation Centre plein air du mont Kanasuta, a suscité notre premier intérêt pour le domaine du ski alpin. Après la réalisation de cette étude, nous nous sommes intéressés à sa mise en oeuvre et avons accepté d'être le principal artisan du développement de la station pendant quatre ans. En effet, dès sa création en 1986, nous fut confié le poste de directeur général dont les tâches consistaient à mettre en oeuvre les programmes de développement des infrastructures et ceux de la structure de fonctionnement. C'est spécifiquement pour contrer les difficultés rencontrées dans la réalisation de la reconstruction de la station que nous avons proposé au conseil d'administration d'alors,

de nous confier un mandat qui nous permettrait d'assurer un avenir à l'organisation sur des bases solides, et d'ainsi éviter le cycle auquel font face plusieurs OSBL, de réorganisations en restructurations qui coïncident souvent avec les nombreux changements des dirigeants. Nous acceptons ainsi le mandat d'élaborer dans un premier temps le cadre d'une planification stratégique de l'organisation à partir des recherches que nous ferions sur les organismes sans but lucratif, et avec le concours du groupe de dirigeants principaux de l'organisation, soit les membres du comité exécutif. Dans un deuxième temps, nous visions à animer le groupe de dirigeants dans le but d'initier certains changements.

Ce n'est qu'en 1989 que la recherche put être enfin initiée dans le cadre des exigences menant à l'obtention du diplôme de Maîtrise en Gestion des PMO. L'intérêt suscité par certaines caractéristiques observées depuis plusieurs années dans une OSBL, nous incitait à relancer cette recherche sur le terrain afin d'identifier un processus de planification stratégique d'application possible à ce type d'organisation.

En mai 1990, nous quittions définitivement l'organisation qui faisait l'objet de l'étude et ne pouvions visiblement envisager d'entreprendre les actions nécessaires pour susciter l'émergence de solutions aux problèmes identifiés. Il nous fallut en conséquence identifier à nouveau un cadre méthodologique qui assurerait à l'étude sa dimension de recherche. La prochaine section trace le cheminement suivi.

2.2 Méthodologie de l'étude

La recherche est un mode d'acquisition de connaissances. Pour le chercheur les processus de la recherche sont à la fois inductifs et déductifs en ce sens que celui-ci appréhende un réel dans des conditions spécifiques pour en construire des modèles et des théories qu'il retournera au réel pour les valider. Le Conseil des sciences du Canada définit deux types de recherche, la recherche fondamentale et la recherche appliquée.

"La recherche fondamentale est une investigation originale entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques et une meilleure compréhension des phénomènes."

"La recherche appliquée est une investigation originale entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques pour les appliquer à la résolution de problèmes techniques ou pratiques"

Dans le domaine des organisations, les acteurs sont amenés à poser des gestes dans le sens d'objectifs préalablement fixés. Ces gestes sont des décisions de natures différentes mais qui concourent toutes à l'atteinte des objectifs. Il y a dans les organisations des situations perçues dont quelques-unes sont vécues comme des malaises, et c'est par des processus décisionnels que les acteurs feront varier les conditions de ces situations. Le rapprochement de la connaissance scientifique et de l'organisation s'effectue au niveau de la recherche appliquée telle que définie plus haut, à travers des mécanismes de résolution de problèmes. La recherche vient ajouter au

savoir, qui éventuellement trouvera son application dans l'action, c'est-à-dire dans l'organisation.

Notre intervention comme chercheur, est du domaine des organisations. Elle vise à vérifier un savoir qui est adapté des connaissances scientifiques actuelles dans le domaine des organisations. Au cours de cette intervention, nous avons cependant agi comme l'un des principaux acteurs, puisque notre rôle était celui de l'un des dirigeants dans l'organisation à l'étude. Ce rapprochement entre la recherche (vérification d'un savoir), et l'action (notre rôle comme acteur), situe notre recherche dans le cadre de la recherche-action. Afin de bien situer ce cadre de recherche reprenons la définition que nous proposent le Groupe d'étude sur la recherche-action:

La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement un donné et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir être, dans un cadre éthique mutuellement accepté.¹

Cette définition de la recherche-action a selon nous une portée limitée puisqu'elle semble exclure toute intervention qui n'aurait pas comme objet la résolution immédiate d'un

¹ Vers une définition du concept de la recherche-action, Groupe d'étude sur la recherche-action, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, vol.1, numéro 1, 1982, page 20.

problème. Elle a cependant le mérite de préciser quelques conditions de son application, soit l'association entre chercheurs et acteurs dans l'investigation d'un donné, ainsi que l'enrichissement du savoir cognitif (intellectuel) mais aussi du savoir-faire (expérience, habiletés) et du savoir être (personnalités, attitudes valeurs)¹. Goyette et Lessard-Hébert font par ailleurs une remarque pertinente sur ce concept de recherche-action qui est, écrivent-ils, "un **macro-concept**, signe et porteur de complexité"². Il faut éviter ajoutent-ils, "toute simplification rapide qui en réduirait notre compréhension"³. Car la notion de recherche-action comporte encore actuellement un flou, une ambiguïté⁴. Elle peut, toujours selon Goyette et Lessard-Hébert, jouer un rôle critique face à la science traditionnelle. "Dans cette critique, non seulement les méthodes et les critères de scientificité peuvent être remis en cause, mais également le rôle même de la science et, par là, le choix des problèmes étudiés et l'articulation des liens entre théorie et pratique"⁵. La recherche-action s'inscrit ainsi dans une sorte de renouveau scientifique qui a suscité une diversité d'orientations et donné lieu à l'émergence de typologies diverses, conçues dans le but d'en préciser les différentes dimensions. L'une de ces typologies nous est

¹ Groupe d'étude sur la recherche-action, op.cit. page 20.

² Selon la définition qu'en donne Edgar Morin dans La méthode 1. La nature de la nature, le "macro-concept" lie en lui des notions jusqu'alors distinctes voire antagonistes".

³ Le recherche-action, ses fonctions, ses fondements, et son instrumentation, Gabriel Goyette et Michelle Lessard-Hébert, Presses de l'Université du Québec, 1987, page 13.

⁴ Idem, page 13.

⁵ Touraine, A. 1978, in Goyette et Lessard-Hébert, op. cit. page 15.

proposée par Henri Desroche¹ qui définit trois dimensions à la recherche-action:

Tableau IV Classification des types de recherche-action de Desroche

1. Une recherche d'explication ou une recherche sur l'action mais sans action, qui vise à identifier les déterminants de l'action, ou les effets de celle-ci dont elle serait la cause.

2. Une recherche-d'application ou une recherche pour l'action, dans laquelle le chercheur propose une solution; dans ce cas, l'acteur considère les alternatives proposées par le chercheur et effectue ses choix.

3. Une recherche d'implication ou une recherche par l'action dans laquelle le chercheur est impliqué dans l'action et l'acteur impliqué dans la recherche.

Pour Henri Desroche, ces trois dimensions de la recherche-action peuvent se combiner à l'intérieur d'une même recherche-action, la recherche intégrale étant la recherche-action où se retrouvent les trois types de recherche de sa classification.

¹ Actes du colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, 1981, in Goyette et Lessard-Hébert, op. cit., page 26.

Quoique cette typologie ne reçoive pas l'assentiment de tous les chercheurs dont certains, qui insistent sur la relation chercheur acteur et sur l'aspect collectif d'une intervention de recherche comme conditions nécessaires de la recherche-action, nous l'avons adopté à cause du réalisme qu'elle traduit en différenciant les degrés divers de participation du chercheur et de l'acteur dans la recherche-action. Or cette participation plus ou moins intense du chercheur dans l'action et de l'acteur dans la recherche constitue justement l'un des critères déterminants de la pratique de la recherche-action. En outre, comme l'objet de recherche en recherche-action est un construit des intervenants chercheurs et acteurs, les chances sont minces de retrouver lors de différentes interventions deux objets de recherches semblables dans lesquelles les chercheurs auraient par ailleurs une intensité d'implication équivalente.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des propos que nous avons tenus jusqu'ici sur la recherche-action. Voyons maintenant de quelle façon elle s'y inscrit à travers les conditions et critères des recherche-actions qu'identifie Henri Desroche dans sa typologie.

En premier lieu, notre recherche possède en elle ses propres contrôles, première fonction d'investigation de toute recherche scientifique: elle reçoit en effet sa validation des acteurs qui ont pris part à l'intervention puisqu'ici le chercheur est l'un des acteurs principaux de l'organisation; en outre, le modèle de résolution de problèmes à caractère stratégique intitulé "Processus de planification stratégique pour OSBL" présenté au chapitre IV, est

issu de modèles homologués¹ dans le cadre de la recherche-action.

Notre recherche possède également la fonction de description également nécessaire dans toute investigation scientifique: elle contient une section diagnostic (chapitre III) qui s'appuie sur la méthodologie des systèmes souples. Elle décrit en effet une situation problématique dans un univers identifié comme un système d'activités humaines.

Enfin, comme recherche-action, notre recherche est une intervention qui doit générer un certain consensus entre les intervenants, et qui doit en outre donner lieu à des modifications senties dans le système d'activités humaines à l'étude: en conséquence elle a une fonction interprétative, en ce sens que les éléments de la problématique conçue possèdent les caractères d'explication et de compréhension, nécessaires également dans toute investigation scientifique.

Notre recherche fera l'objet d'une communication à la communauté scientifique par la publication de ce mémoire. Par ailleurs, elle contient également la fonction de recherche appliquée car elle propose l'application d'un processus issu d'une investigation.

Il est inutile dans le cadre de ce mémoire d'entrer dans le débat épistémologique qui oppose la recherche scientifique traditionnelle et la recherche-action dans leur critère de scientificité. Nous préférons nous en tenir en effet à l'exposé de certains éléments qui consacrent cette recherche selon certains critères acceptés en recherche-action. La

¹ Voir à ce sujet le tableau II: •Modèle général d'un processus de planification stratégique, chapitre I, page 35, et le processus de planification stratégique pour OSBL de Bryson, chapitre I, page 35 à 39.

description que nous avons donnée de notre recherche dans les derniers paragraphes, en fonction du respect de certaines fonctions, critères de toute investigation scientifique semble suffisante. Par ailleurs, il faut mentionner que pour se conformer à la fonction critique de façon stricte, notre recherche devrait être le résultat d'un processus récursif, c'est-à-dire que le processus que suggère la méthode choisie devrait avoir fait l'objet de plusieurs itérations, passant de l'identification d'une problématique, à la conception d'un modèle, puis à l'essai de celui-ci, le résultat étant vérifié par une nouvelle analyse de la situation problématique. Il n'en demeure pas moins que notre recherche respecte les critères d'une recherche "sur l'action"¹, sans nécessairement générer l'action, et "pour l'action", car elle propose un modèle que les acteurs choisiront ou non d'appliquer, et cela conformément à la description que donne Henri Desroché de deux des types de recherches que l'on peut retrouver en recherche-action.

Notre recherche est une recherche sur un système social complexe. La description de la problématique identifiée fait état de l'importance des jeux de pouvoirs dans le système analysé. Toute méthode réductionniste, visant à assurer un contrôle strict des variables, n'en faisant varier qu'une à la fois, ne saurait nous assurer une compréhension de notre objet d'étude qui nous permette de solutionner les malaises ressentis; il est même douteux que ce type de méthodologie soit en mesure de nous fournir une connaissance de notre objet d'étude. Ainsi, il a semblé pertinent d'adopter comme c'est le cas dans plusieurs recherches sur les organisations, l'approche systémique pour percevoir notre

¹ Selon la classification d'Henri Desroche.

réel. Et comme la méthodologie des systèmes souples repose essentiellement sur la pensée systémique, son utilisation comme instrumentation de recherche nous semble tout à fait appropriée. De plus, la méthodologie des systèmes souples "s'inscrit plus au niveau des principes que des méthodes ou des techniques"¹. Elle permet d'ailleurs certains ajustements en fonction des systèmes à l'étude et autorise un cheminement hors séquence². La méthodologie des systèmes souples définit en outre la notion de problème à l'étude "à partir de l'idée d'écart entre une situation idéale et la réalité"³, l'intervention de recherche-action visant la réduction de cet écart. Et c'est justement une des finalités de cette recherche que de fournir non une solution idéale à une problématique identifiée mais un cadre permettant l'émergence de solutions sur le terrain par les acteurs eux-mêmes, solutions qui seraient vues comme autant de moyens de diminuer l'écart entre la situation vécue et la situation désirée. Pour ces motifs, nous avons adopté la méthodologie des systèmes souples.

2.3 Les finalités de l'étude

Notre recherche s'inscrit donc dans le cadre de la recherche-action. Elle constitue une investigation d'un réel équivalent à un système social. Sur un plan purement théorique,

¹ La prise en charge dans les interventions sociales et éducatives: l'orientation du GRISAH, (Groupe de recherche et d'intervention sur les systèmes d'activités humaines, Bouchard Y. et al., no.1, mars 1984, in Goyette et Lessard-Hébert, op. cit. page 169.

² Systems Thinking, Systems Practice, Checkland Peter, John Wiley & Sons, 1981, page 210.

³ La recherche-action: un instrument pour le praticien et la praticienne, Maheu G. et al., Vie Pédagogique, no.27, nov. 83, in Goyette et Lessard-Hébert, op. cit., page 170.

les finalités d'une recherche du type de la recherche-action sont identifiées comme:

- des finalités de recherche
- des finalités d'action
- des finalités de formation/perfectionnement

Cette typologie des finalités et fonctions de la recherche-action définie par Goyette et Lessard-Hébert¹ recoupe les finalités du Groupe d'étude sur la recherche-action², la finalité de recherche coïncidant avec l'enrichissement du savoir cognitif, la finalité d'action avec le savoir-faire et la finalité de formation/perfectionnement avec le savoir être, puisque la perfectionnement dont il est question dans cette typologie s'adresse aux personnes c'est-à-dire aux acteurs du système.

Nous affirmons que notre étude convient à ces trois ordres de finalités. Elle participe en effet à l'enrichissement du savoir cognitif en ce qu'elle tente de vérifier la pertinence de l'application d'un modèle issu des connaissances scientifiques homologuées, dans un système social. Elle possède donc une finalité de recherche. Par ailleurs, elle enrichit le savoir-faire en ce que le processus que constitue le modèle de planification stratégique applicable aux OSBL, est en mesure de contribuer à la réduction de l'écart entre la situation vécue et la situation désirée. Elle possède également une finalité d'action dans une application du savoir. Enfin, elle enrichit le savoir être, en ce que la réflexion qu'elle

¹ Op.cit. page 24.

² Op. cit. page 20.

a suscitée chez les acteurs constitue en elle-même une contribution à leur développement personnel. En ce sens, elle possède une finalité de formation/perfectionnement.

Cette étude fait le pont entre la recherche et l'action. C'est en effet à partir de l'action qu'elle enrichit la connaissance, et que l'action s'enrichit de la connaissance par l'application d'un modèle de planification.

CHAPITRE III

LE MONT KANASUTA

LE MONT KANASUTA

Introduction au chapitre III

Le chapitre III de notre mémoire constitue la partie descriptive et interprétative de la recherche. Nous appuyant sur le processus que propose la méthodologie des systèmes souples, ce chapitre décrit les aspects de l'organisation à l'étude en tentant de circonscrire les éléments dominants de la situation problématique. En premier lieu, nous situons l'organisation dans la dynamique et l'environnement qui lui est propre, soit le domaine du ski alpin. Nous concentrerons par la suite notre propos sur l'organisation comme système d'activités humaines, en décrivant les éléments de sa structure, et du climat qui l'habite. Le cheminement de ce chapitre débouche sur un diagnostic organisationnel. Il doit nous mener à un goulot d'étranglement et à un ancrage sur lequel nous construirons notre définition de système pertinent d'activités humaines.

3.1 La dynamique du ski alpin

3.11 Le ski en Amérique du nord

La pratique du ski alpin existe maintenant sur tous les continents du monde. Cette activité est rapidement devenue dans les régions où le niveau de vie des gens le permet, une détente et un loisir pour de nombreux citoyens des régions montagneuses où la neige tombe en quantité suffisante.

En Amérique du nord, les niveaux de vie et de stress supérieurs, ont depuis trente ans

créé des besoins très grands pour des activités de loisir et de relaxation. L'engouement pour l'activité physique et le grand air ont également contribué au développement de nombreux complexes de loisir. Au cours des vingt dernières années, le niveau d'investissement dans des installations sportives de plus en plus coûteuses s'est considérablement accru. Des centaines de millions de dollars ont été injectés dans des stations de ski alpin aux infrastructures gigantesques dont certaines qui peuvent recevoir en même temps des dizaines de milliers d'adeptes.

3.12 Le réseau des stations au Québec

Plus près de nous, au Québec, on assiste au développement de stations de ski depuis plus d'un demi siècle mais ce développement a été plus intensif au cours des quelque vingt-cinq dernières années. Cette tendance a coïncidé avec la croissance de la prise de conscience par les Québécois de l'importance de leur santé; en même temps, plusieurs régions limitrophes du Québec prenaient conscience de l'attrait qu'elles présentaient et de l'afflux touristique qu'allait entraîner le développement de nos montagnes. C'est ainsi qu'on a vu dans les années soixante, une recrudescence de la construction d'installations de ski alpin dans les régions des Laurentides et de Québec, et aussi dans l'Estrie. Après 1975, c'est dans toutes les régions du Québec que des projets de développement de montagnes ont fait leur apparition.

Au cours de la saison 1988-89, le Québec comptait 123 stations de ski alpin, dont 53 offrent en plus du ski, des activités culturelles et de loisirs variées sur une base annuelle. Les activités offertes au cours des autres saisons par les stations de ski vont du "théâtre

de fréquentation en ski alpin et de mieux comprendre les éléments déterminants du développement dans ce domaine.

L'offre de ski alpin est constituée par l'ensemble des équipements de montagne dont peuvent disposer les clients d'un territoire donné pour pratiquer ce sport. Dans une région, l'offre représente l'ensemble du réseau des stations de ski de ce territoire. Le concept s'applique également à l'évaluation du niveau d'infrastructure d'une station de ski alpin: en ce cas, il est la mesure de la dimension de cette station et s'exprime en mètres de dénivellation et en capacité des installations de remonter les skieurs au haut des pistes dans un temps donné. Au Québec, la mesure de l'offre est le MVPH (mètres verticaux-personnes/heure), produit de la dénivellation et de la capacité des remontées mécaniques.

Le concept d'offre en ski alpin peut également représenter la qualité de l'expérience de ski retirée par sa pratique dans un espace donné. Cet espace peut être à la dimension d'un continent ou à celle d'une région ou même d'une seule station de ski. En ce sens, l'appréciation de l'offre est effectuée en fonction de critères plus nombreux qui tiennent compte de l'ensemble des services ou du service global dispensé. Ainsi, le temps d'attente aux remontées mécaniques, la densité des skieurs sur les pistes, la qualité de l'entretien de celles-ci, la nature et la quantité d'enneigement, la qualité de l'enseignement dispensé par les moniteurs, le type et la proximité des services connexes, dont les services à la clientèle, la restauration et l'hébergement sont les plus importants, enfin, l'accessibilité au domaine skiable par sa distance et souvent par son coût, sont tous des

critères d'appréciation de la qualité de l'offre en ski alpin. Par voie de conséquence ils comptent aussi parmi les critères du développement d'une station de ski alpin.

L'offre souhaitable de ski alpin constitue le niveau d'infrastructures ultime devant permettre de rejoindre un marché estimé dans une région donnée. Les installations de montagne sont des incitatifs pour les clientèles visées, incitatifs qui doivent être rentabilisés. La concurrence générée par l'offre pour d'autres loisirs sportifs ou pour des activités à caractère culturel rend inextensible l'offre de ski alpin.

Il apparaît que le développement de l'offre en ski alpin, doit s'effectuer en fonction d'une demande potentielle qui ne s'exprimera que par le développement réel des installations des stations de ski alpin. C'est là la problématique qui entoure l'estimation de l'offre en ski alpin pour une région donnée ou pour une station.

3.14 La demande en ski alpin

La demande correspond au nombre de skieurs ayant effectivement utilisé les services d'une station de ski alpin. L'échelle de la demande est le jour-ski. Elle est la mesure de la fréquentation d'une ou de plusieurs stations de ski alpin. Au Québec, la pratique du ski alpin au cours de la saison 1987-1988 a donné lieu à la visite de 11,3 millions de skieurs. En conséquence la demande au cours de cette saison correspond à 11,3 millions de jours-ski.

La demande potentielle en ski alpin est la base de tout plan de développement d'une station. C'est à partir de son estimation que les planificateurs établissent le rythme

d'acquisition de l'infrastructure souhaitable pour répondre à cette clientèle. La demande potentielle permet également d'évaluer les besoins à combler dans tous les services dispensés par une station de ski. Enfin, les méthodes d'estimation de la demande potentielle s'apparentent aux méthodologies employées pour l'étude du marché pour un produit ou service.

3.15 Le développement de projets en région

Les exposés précédents au sujet des problématiques de l'offre et de la demande en ski alpin, nous permettent d'identifier une procédure efficace pour l'établissement du plan de développement d'une station de ski. Ainsi, c'est à partir de l'estimation de la croissance de la demande potentielle pour le sport du ski alpin que sera déterminée la quantité d'offre acceptable en services de tous genres.

Depuis plus d'une décennie, cette procédure est utilisée au Québec avec certains succès pour des projets issus de régions à forte densité de population où la demande potentielle est importante. Elle a en effet permis d'identifier de nombreux projets de développement qui ont par la suite été mis en oeuvre dans la plupart des cas par des entrepreneurs privés.

Il aura cependant fallu que le ski alpin se développe de façon considérable dans ces régions avant que les citoyens des régions périphériques du Québec puissent prétendre avoir accès à la pratique de cette activité près de chez eux. En effet, pour réaliser la construction des immobilisations nécessaires au fonctionnement d'une station de ski

alpin, les communautés des régions périphériques ont tout aussi besoin de l'assistance financière des différents paliers de Gouvernement, que les régions plus peuplées. Avant d'y avoir accès cependant, ils doivent faire ressortir l'évidence d'une demande potentielle suffisante pour rentabiliser chacun des projets. Or les programmes d'assistance financière gouvernementaux dans ce domaine, s'adressent en effet aux projets de développement de stations qui présentent un attrait touristique certain, et qui peuvent contribuer à l'importation d'un flux d'argent important. Certains projets émanant des régions moins peuplées ont plus de difficulté à démontrer leur attrait dans un vaste marché extérieur, et leur rentabilité n'est pas toujours non plus très évidente. Ces projets ont le plus souvent comme objectif premier d'assurer un service à une collectivité, contribuant de cette façon à l'amélioration de la qualité de vie dans la communauté. Or, comme nous l'avons vu plus haut, les projets régionaux sont le plus souvent pris en charge par les administrations municipales ou par des regroupements de citoyens opérant sous la forme juridique d'organisme sans but lucratif. Pour ces raisons, et compte tenu des problèmes inhérents à la gestion de ce type d'organisation, l'émergence de projets de station de ski alpin dans les régions périphériques est particulièrement rare, et la survie de ceux qui sont mis sur pied, très périlleuse.