

GILLES PERRON

MEMOIRE DE MAITRISE EN RECHERCHE-ACTION
DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

ETUDE D'UN MODELE DE PLANIFICATION
STRATEGIQUE POUR LE CONSEIL REGIONAL
DES LOISIRS DU SAGUENAY LAC ST-JEAN

Présenté au: Département des sciences
économiques et administratives
Université du Québec
à Chicoutimi



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RESUME

Le Conseil Régional des Loisirs Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais est un acteur important dans le développement régional, dans les services auprès de ses membres mais principalement auprès des municipalités.

S'inspirant de l'approche systémique et employant une méthodologie descriptive, nous avons effectué premièrement un diagnostic général de l'organisation, ce qui nous a amené dans un deuxième temps à diagnostiquer un problème de planification stratégique.

A partir de ce point l'objectif principal de la recherche a été de conceptualiser un modèle, d'adapter des outils de travail dans le but de répondre davantage aux besoins, aux attentes du C.R.L., et surtout de sensibiliser les divers intervenants des bienfaits aux résultats escomptés...

Gilles Perron
Etudiant à la Maîtrise en Gestion
des P.M.O.

M. Pierre-H. Simard
Directeur du mémoire de recherche.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont apporté leur collaboration pour la réalisation de la présente étude.

A mon épouse Estelle, pour son appui et ses judicieux conseils, à mon superviseur et conseiller Monsieur Pierre H. Simard professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a su me consacrer tout le temps voulu et me diriger si adroitemment tout au long de cette étude, au personnel et membre du Conseil Régional des Loisirs, plus particulièrement Monsieur Camil Lafarge pour m'avoir confié le mandat de cette étude.

De même que tous ceux qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation du dossier.

TABLE DES MATIERES

	Page
Résumé.....	i
Remerciements.....	ii
Table des matières	iii
Liste des schémas	viii
Liste des tableaux	ix
Liste des annexes	x
Liste des abréviations	xi
Chapitre 1	
Phase I.....	1
Analyse.....	1
1.1 Présentation de l'organisation	2
1.1.1 Contenu problématique	2
1.1.2 Objectif et attente du client	4
1.1.3 La méthodologie	5
1.1.4 Les sources de données disponibles	6
1.2 Mission et objectifs du C.R.L.	6
1.3 Analyse de l'environnement	8
1.3.1 Environnement économique	8

1.3.1.1 Le marché	8
1.3.1.2 La concurrence	13
1.3.2 Environnement physique	15
1.3.3 Environnement légal	16
1.3.4 Environnement social et humain	16
1.3.5 Environnement politique	17
1.3.6 Perspective d'avenir du C.R.L.	19
 1.4 Analyse de la structure	24
1.4.1 Commentaires	27
 1.5 Analyse des activités d'opération	30
1.5.1 Légende	31
1.5.2 Le système global	32
1.5.2.1 Le sous-système Structure administrative....	35
1.5.2.1.1 Le s.s.système Assemblée générale.....	35
1.5.2.1.2 Le s.s. système Conseil d'adminis- tration	36
1.5.2.1.3 Le s.s. système Comité exécutif	39
1.5.2.2 Le sous-système managérial	39
1.5.2.2.1 Le s.s système de planification	42
1.5.2.2.2 Le s.s système de direction	43
1.5.2.2.3 Le s.s système marketing	44
1.5.2.2.4 Le s.s. système financier, comptable et de secrétariat	44
1.5.2.2.5 Le s.s. système du personnel	44
1.5.2.3 Le sous-système d'intervention	45

1.5.2.3.1 Le s.s système sectoriel et géographique	45
1.5.2.3.2 Le s.s système support administratif....	49
1.6 Analyse du climat	49
1.7 Les principales zones problématiques	53
1.7.1 Direction	53
1.7.2 Intervention	54
1.7.3 Personnel	54
1.7.4 Marketing	55
1.7.5 Finance	56
1.8 Sélection d'un problème à étudier	56
 Chapitre 2	
Phase II.....	59
2. Ancrage	59
2.1 Choix et définition d'un système pertinent	60
2.2 Validation de la définition	60
 Chapitre 3	
Phase III.....	61
3. Conceptualisation.....	61
3.1 Concepts théoriques	62
3.1.1 Le concept "Planification".....	63

3.1.2 Le concept "Stratégie".....	65
3.1.3 Le concept Planification stratégique, structurelle et organisationnelle	66
3.2 Importance et rôle de la planification stratégique	67
3.2.1 Buts principaux	68
3.2.2 Les limites et inconvénients de la planification d'entreprise	70
3.3 La planification dans le domaine public et privé....	73
3.4 Les acteurs-décideurs en planification stratégique	74
3.5 Les éléments fondamentaux de la planification stratégique	80
3.6 Le choix du modèle: Le modèle de Bouloc	84
3.6.1 Justification du choix	84
3.6.2 Définition des phases du modèle général	85
3.6.3 Fonctionnement de la démarche: les dix étapes	88
3.6.3.1 Formulation des buts et des objectifs	88
3.6.3.2 Prospective et surveillance de l'environnement	91
3.6.3.3 Détection et identification du problème	92
3.6.3.4 Diagnostic	94
3.6.3.5 Recherche de solutions	96
3.6.3.6 Analyse et évaluation des options: examen d'alternatives	97
3.6.3.7 Synthèse, décision, programmation	97
3.6.3.8 Communication des objectifs	100
3.6.3.9 Mise en oeuvre des décisions stratégiques	101

3.6.3.10 Contrôle	102
3.6.4 Validation du modèle conceptuel	103
 Chapitre 4	
Phase IV.....	104
Comparaison	104
 Chapitre 5	
Phase V.....	106
5. Implantation	106
5.1 Les phases de la démarche	107
5.1.1 Préparation du dossier de travail	107
5.1.2 Rencontre des participants	115
5.1.3 Séance de planification	118
5.1.4 Allocation des ressources et acceptation du projet de planification	121
5.1.5 Acceptation de la planification 84-85	122
5.1.6 Contrôle périodique du C.A.	123
Conclusion.....	125
Bibliographie.....	139
Annexes.....	140

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme actuel du C.R.L.....	25
Schéma 2 : Organigramme projeté du C.R.L.....	26
Schéma 3 : Le système global "Approche géo-sectoriel"....	33
Schéma 4 : Le système global "Vue sous forme d'activités"	34
Schéma 5 : Le sous-système Structure administrative	38
Schéma 6 : Le sous-système Managérial	40
Schéma 7 : Le sous-système Sectoriel	46
Schéma 8 : Le sous-système Géographique	47
Schéma 9 : Le sous-système Support administratif	50
Schéma 10: Modèle de planification stratégique	86
Schéma 11: Processus de planification stratégique	89
Schéma 12: Processus d'implantation	106
Schéma 13: Le Modèle de Bouloc.....	124

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tendances d'affiliation	11
Tableau 2: Différentes fins et contraintes de la planification dans le domaine public et privé (parallèle)	75
Tableau 3: Description des tâches et fonctions de chaque intervenant dans la planification stratégique	81
Tableau 4: Guide général de planification externe	93
Tableau 5: Elément de diagnostic social de l'entreprise	95
Tableau 6: Grille d'analyse environnemental	109
Tableau 7: Grille de diagnostic interne	113
Tableau 8: Méthodologie de la Recherche-Action.....	127

L I S T E D E S A N N E X E S

Annexe 1: Etat financier *	141
Annexe 2: Description de tâches *	142
Annexe 3: Critères de qualité d'un objectif.....	143
Annexe 4: Démarche à suivre lors de la formulation d'objectifs.....	144

* Confidentiel

L I S T E D E S A B R E V I A T I O N S

C.R.L. : Conseil Régional de Loisirs

M.L.C.P. : Ministère du Loisir Chasse et Pêche

S.L.S.J. : Saguenay-Lac-St-Jean

M.R.C. : Municipalité Régionale de Comté

C.O.R.L.Q.:Confédération des organismes Régionaux des Loisirs du Québec

C.R.O. : Conférences Régionales d'Orientation ou Conseil Régionaux d'Orientation

C.R.D. : Conseil Régional de Développement

CHAPITRE 1

PHASE - I

1. Analyse

Le but principal de cette première phase d'analyse est de définir correctement les différentes ressources du Conseil Régional des Loisirs (C.R.L.), d'examiner ses principales activités et de bien localiser l'entreprise par rapport à son environnement. En fait, cette phase décrit la réalité existante à l'intérieur du C.R.L. en faisant ressortir les forces et faiblesses de son fonctionnement global. Ainsi, cette analyse permettra par exemple de détecter une faiblesse cachée qui pourrait devenir une menace pour l'entreprise dans le futur ou encore un point fort qui serait souhaitable de renforcer davantage.

Le résultat attendu de cette phase d'analyse est une espèce de miroir de l'organisation qui permettra au C.R.L. d'une part de mieux se connaître et d'autre part, permettre à ses membres de mieux connaître le C.R.L. Par la suite, il permettra aux différents intervenants de déterminer le ou les problèmes jugés prioritaires à développer afin d'améliorer ou tout au moins d'assurer une saine gestion et une efficacité opérationnelles adéquates permettant ainsi au C.R.L. de remplir sa mission.

Finalement, nous voulons aviser le lecteur qu' étant donné que cette étude a débuté à l'automne 1982 et que pour des problèmes d'ordre conjoncturels, il se peut que certaines réalités politiques et économiques aient changé quelque peu depuis. Cependant, ceci ne change en rien aux résultats finals de l'intervention.

1.1 Présentation de l'organisation

Le Conseil Régional des Loisirs (C.R.L.), c'est d'abord et avant tout un organisme privé à but non lucratif.

Fondé en 1966, le Conseil Régional des Loisirs du Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau-Chapais regroupe maintenant toutes les municipalités-membres faisant partie de la région 02 sans oublier bien entendu, les associations régionales tant sportives, culturelles de plein air que socio-éducatives.

Il a comme principale mission de participer au développement du loisir sur tout son territoire et de maintenir les nombreux services et équipements dont la population a bien voulu se doter.

1.1.1 Contenu problématique

Cette entreprise vit actuellement une période

importante de son existence. Après dix-sept (17) années d'opération, la direction, en collaboration avec ses membres, s'est questionnée sur la gestion et le développement de l'organisme qui se veut issu du milieu et à son service.

Le contexte politique et économique du développement du loisir oblige les organisations à s'adapter à de nouveaux besoins, de nouveaux problèmes et à une gestion plus rigoureuse, plus efficace des ressources qu'elles possèdent. Pour un organisme de regroupement, de participation comme l'est cette entreprise, il est nécessaire que les choix d'actions, d'organisations et d'investissements de ses ressources correspondent aux attentes de ses membres et à leur volonté collective. (1, C.R.L.)

D'ailleurs, en ce qui a trait aux attentes des membres, un contractuel a été engagé durant la dernière année; ceci pour élaborer des mécanismes de consultation et effectuer une étude de marché, deux facteurs qui auront pour objectif d'assurer la plus grande conformité entre les attentes et les services produits.

Le C.R.L. ne fait pas exception à la règle. En effet, après quelques rencontres avec le directeur général de l'organisation, il nous a été possible de détecter des éléments de la problématique à laquelle fait face cette entreprise. Voici quelques uns des éléments qui se sont dégagés jusqu'à maintenant:

- Planification stratégique
- Gestion par projet
- Recherche et développement
- Etude de marché
- Relation C.R.L. versus membres (clientèles)
- Financement extérieur
- Statut corporatif
- Contrôle
- Règlements généraux.

Notre intervention permettra à l'entreprise d'une part d'avoir une vue d'ensemble sur les différents points qui seront traités prioritairement et d'autre part, d'implanter les correctifs jugés pertinents.

1.1.2 Objectif et attente du client

Il est évidemment impossible, étant donné les contraintes de temps et le manque d'information, de préciser à ce stade-ci le champ exact de notre étude.

Cette intervention aura donc dans un premier temps comme principal objectif:

- de procéder à un diagnostic général
- et de déterminer avec le client le ou les secteur(s) prioritaire(s) de notre intervention.

Les attentes sont bien précises en ce qui a trait aux résultats de l'intervention.

En effet, le C.R.L. s'attend d'avoir désormais des outils facilitant la réflexion et l'opérationnalisation de cette réflexion, ce qui peut permettre en dernier lieu d'assurer l'implantation et le contrôle des différentes solutions envisagées.

1.1.3 La méthodologie

La méthodologie qui sera utilisée pour cette intervention consiste à appliquer la démarche de Diagnostic Organisationnel "Perspectives des Flux" de P.B. Checkland.

Cette démarche est enseignée et privilégiée au niveau de la Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi; elle est donc appliquée par les étudiants dans leurs différentes interventions.

L'application de cette méthode comprend deux étapes majeures; l'une consiste en l'intervention directe à l'intérieur de l'entreprise (analyse, entrevue, cueillette des données, élaboration exacte de la problématique), l'autre se caractérise plutôt par la recherche; une période de réflexion, de conceptualisation, de comparaison ayant pour aboutissement,

d'abord l'implantation d'éventuel(s) correctif(s) à l'intérieur de l'entreprise et ensuite la rédaction de la thèse de l'étudiant (voir tableau 8).

1.1.4 Les sources de données disponibles

Il a été entendu au départ entre le mandataire et le contractant que le contractant aurait accès à tous documents jugés pertinents pour la bonne marche de son étude. De plus, même si ce dernier est encadré directement par le directeur général, rien ne l'empêchera de consulter toutes autres personnes liées soit directement ou indirectement à l'entreprise.

En dernier lieu, il a été jugé opportun de constituer un groupe de travail composé de deux autres personnes impliquées fortement dans l'entreprise, ceci dans le but de s'assurer une approche beaucoup plus critique et objective du dossier étudié.

1.2 Mission et objectif du C.R.L.

Le but poursuivi dans cette section est de présenter la mission et les objectifs du C.R.L. Ces derniers identifient la dimension, la nature et les limites de son intervention. La planification générale de l'organisation se compose

essentiellement de ces objectifs. Ces éléments ont été tirés du plan d'action 1982-1983 du C.R.L.

- Mission du C.R.L.

.Soutenir les citoyens dans la prise en charge de leur loisir

.Assurer le développement du loisir sur le territoire.

- Objectifs du C.R.L.

.Promouvoir et protéger les intérêts de la population:

..Assurer l'information, la consultation et la représentation permanente de la population

..Analyser et commenter les services, les événements et projets relatifs au loisir.

.Offrir et développer des services à la population:

..Informer, former et soutenir les dirigeants d'organismes

..Assurer la disponibilité de ressources humaines compétentes sur tout le territoire et pour chaque secteur.

.Coordonner les actions du milieu:

..Fournir aux dirigeants d'organismes des occasions d'échanges, de collaboration et de concertation

..Inciter et soutenir les échanges intermunicipaux.

.Favoriser l'utilisation et le développement rationnel des ressources du milieu:

..Rendre accessible la recherche et l'expertise conseil

..Inciter les dirigeants d'organismes à planifier le développement de leur ressource

..Assurer la participation du milieu à la planification des ressources régionales et locales.

1.3 Analyse de l'environnement

Il faut d'abord tracer un profil permettant de situer le contexte actuel dans lequel opère l'entreprise. Ainsi les variables pouvant influencer positivement ou négativement l'organisation se dégageront d'elles-mêmes. C'est par l'analyse de l'environnement économique, physique, légal, industriel, politique, social et humain que nous tenterons de dégager la situation réelle de la dite entreprise.

1.3.1 Environnement économique

1.3.1.1 Le marché

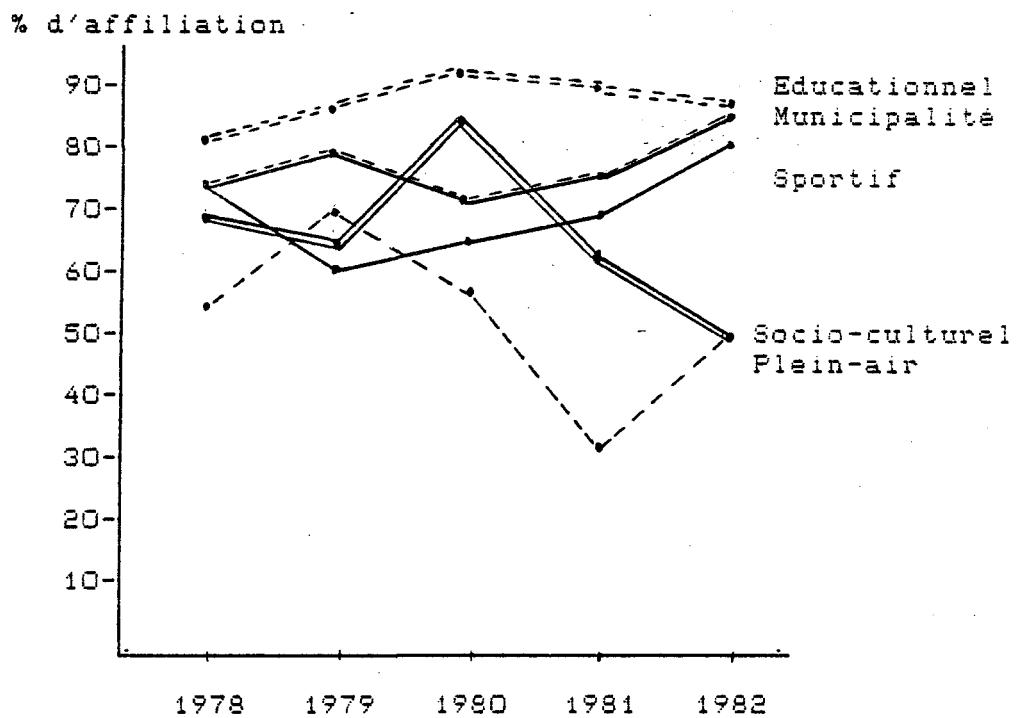
Le C.R.L. oeuvre dans un territoire spécifique délimité par le Ministère des loisirs de la Chasse et de la Pêche (M.L.C.P.). Dans ce cas-ci, le territoire est la région 02 (Saguenay Lac St-Jean) et le district Chibougamau-Chapais. Le C.R.L vise l'aide aux organismes publics et privés de loisirs. Il a comme principal objet de favoriser le mieux-être des citoyens en les rendant les plus autonomes possibles dans le développement, l'organisation, le maintien et la planification de leurs divers loisirs. Que ce soit du côté culturel, sportif, plein air ou socio-éducatif, cet organisme assure, et ce bien souvent de façon permanente, la disponibilité et l'implication de son personnel aux diverses

demandes ou actions entreprises par le milieu dans ces différentes sphères d'activités. Les municipalités, les commissions scolaires, les collèges et université, les associations, les organismes régionaux et locaux forment ses principaux clients.

Le C.R.L. intervient dans un marché vaste et dynamique comparativement à bien d'autres C.R.L. Cependant, le nombre de municipalités (en tout soixante-six (66)) et la population y habitant est une des plus basses dans la région dans laquelle il opère. Les services offerts par les différents C.R.L. (en tout quatorze (14) au Québec) coïncident généralement entre eux; toutefois, l'organisme étudié ici a mis de l'avant il y a environ deux ans, un service d'expertise conseil dans le but d'offrir des services adaptés davantage aux besoins du marché et aux restrictions budgétaires de sa clientèle. Voici d'ailleurs une liste des différents besoins qui se sont dégagés d'une réflexion effectuée par le C.R.L., réflexion basée sur les diverses demandes des organismes affiliés ou non au C.R.L. (voir tableau 1, Tendances d'affiliation). Les besoins du milieu du loisir sont nombreux et en constante évolution. Les besoins identifiés sont plus ou moins ressentis par l'ensemble des organismes, mais deviennent plus importants selon les secteurs d'activités.

- Milieu rural
 - Conseil technique (orientation, organisation)
 - Communication (échange entre eux)
 - Information (dossier pratique)
- Milieu urbain
 - Expertise (aménagement, communautaire, clientèle, concertation, tarification, gestion)
 - Echange sur les problèmes communs
 - Reconnaissance dans leur milieu
 - Information (outil, méthode, expérience).
- Secteur au plan régional
 - Jeux du Québec:
 - .Coordination
 - .Commission des Jeux du Québec
 - .Assouplissement du processus
 - Sport:
 - .Echange, mise en commun, coordination
 - .Représentation
 - .Autonomie de la commission sportive régionale
 - .Expertise

Tableau 1. Tendances d'affiliation de 1978 à 1982



Educationnel =====

Municipalité -----

Sportif _____

Socio-culturel _____

Plein-air -----

Source: document interne de C.R.L

- Culturel:

- .Echange
- .Soutien à l'organisation
- .Expertise

- Plein air:

- .Echange, mise en commun, coordination
- .Représentation
- .Autonomie de la commission régionale de plein air
- .Expertise.

- Globalement tous les milieux

- Service (soutien par des ressources humaines, professionnelles et de secrétariat)
- Développement (représentant, recherche, consultation).

Il va sans dire que le C.R.L. doit établir constamment une relation étroite avec ses membres (clients), ceci pour assurer une bonne qualité et efficacité des services qu'il offre et afin d'obtenir de la part du client un sentiment d'appartenance qui favorisera un appui et un dynamisme accrus.

Somme toute, mis à part l'intérêt de l'individu, qui est plutôt axée en ce moment sur la relance économique, l'économie actuelle reste quand même favorable au C.R.L.; en ce

sens, on observe que les gens peu importe le secteur dans lequel ils évoluent, ont tendance à se regrouper davantage en période de crise. Il va sans dire que ceux-ci comptent sur l'efficacité d'un tel regroupement, sur sa force. Le C.R.L. se trouve avantagé au même titre que les autres et même davantage, étant donné la multitude d'organismes locaux que l'on retrouve tant du côté des sports, du plein air et du loisir en général.

1.3.1.2 La concurrence

Etant donné leur délimitation territoriale, les C.R.L. ne peuvent se concurrencer entre eux. Il y a pourtant un type de concurrence au niveau de la redistribution des budgets publics. Le C.R.L. est subventionné en majeure partie par le gouvernement provincial, près de 85% pour les années 1981-1982 et 65% pour l'année 1983. Par conséquent, le C.R.L. se doit constamment d'évaluer l'opinion public et celle de ses membres et de réévaluer son rôle à jouer par rapport à cette population. Il doit tout simplement satisfaire ses membres-clients afin que son image aux yeux de tous reste celle d'un organisme efficace, utile, qui sait remplir adéquatement sa mission. Le rôle de cette entreprise étant bien spécifique, la concurrence comme on peut le constater est surtout du côté de l'efficacité des services et des opérations. Si ces derniers ne sont plus perçus comme valables, les fonds publics sont retirés et on n'en parle plus! Le seul service offert par

l'organisme pouvant rencontrer de la concurrence au sens habituel du terme serait le service d'expertise conseil, qui lui fait face à certaines entreprises privées oeuvrant dans des domaines connexes.

Une concurrence d'opinions, de retombées économiques, d'impact suite à une décision prise peut aussi prendre forme. Il existe présentement au niveau des régions, de nombreux organismes publics ou acteurs régionaux qui agissent chacun dans et pour leurs secteurs; ceci sans qu'aucune table "commune" de concertation (disons ici sur un même dossier) rallie les différentes opinions, forces économiques, sociales et culturelles de la région. Il y a alors risque de dédoublement d'une même action vers un but spécifique à leur champ d'activités. Ceci entraîne une perte importante d'énergie humaine, énergie qui de toute façon est à la solde des mêmes deniers publics.

La venue du livre blanc sur la réforme du loisir en 1979 et la création des Municipalités Régionales de Comté (MRC) ont amené le C.R.L. à se résigner face à leurs interventions. Au départ, les MRC ont comme mission de veiller à l'aménagement du territoire tant au niveau urbain que rural. Cependant, depuis la réforme du loisir, les municipalités ont en plus un rôle de "maître d'œuvre" dans l'organisation des loisirs.

Malgré une certaine incertitude face à leurs nouvelles orientations, le C.R.L. voit aussi toute cette nouvelle mécanique comme un potentiel évident. Les C.R.L. pourrait donc devenir des organisations de service conseil agissant comme intermédiaire au niveau des MRC et des municipalités. Ceci représenterait un aspect avantageux aux yeux du C.R.L. dans le sens de l'association, de la collaboration entre les deux partenaires. Là où l'on parle de concurrence probable dans l'avenir, c'est à savoir quelles dimensions prendront les MRC lorsqu'elles seront mandatées dans les domaines spécifiques au loisir. Présentement, les C.R.L. sont d'accord sur les objectifs mis de l'avant dans cette nouvelle réforme mais reste à déterminer les modalités d'une telle organisation.

Finalement, la présence de d'autres organismes tel le bureau régional du MLCP crée une certaine confusion au niveau des missions de certaines organisations.

1.3.2 Environnement physique

Le siège social du C.R.L. se situe à Alma. La seule contrainte observée provient de l'immensité de son territoire d'intervention. En effet, cette lacune entraîne certaines difficultés de supervision et de contact avec les membres-clients.

1.3.3 Environnement légal

Le Conseil Régional des Loisirs détient une charte provinciale selon la troisième partie de la loi des Compagnies de la province de Québec. La compagnie est donc soumise à toutes les normes et règlementations de cette partie de ladite loi.

Deux aspects des règlements constituant cette loi représente un intérêt particulier; ainsi, l'entreprise peut s'affilier à tout organisme susceptible de l'aider à atteindre ses buts, elle peut être divisée en unités territoriales fonctionnelles compte tenu des besoins et désirs de la population et ce, que ce soit pour des fins administratives, pour faciliter la planification, l'organisation ou la coordination des loisirs.

En dernier lieu, ajoutons qu'aucun syndicat n'évolue au sein du C.R.L., ce dernier a préféré créer un comité conjoint de travail (paritaire) composé de deux employés, deux administrateurs et d'un secrétaire qui, dans ce cas-ci est le Directeur général.

1.3.4 Environnement social et humain

Considéré comme un organisme privé, le C.R.L. possède

une certaine liberté d'intervention, il est capable de véhiculer des idées et des valeurs reflétant l'opinion de ses membres, il peut de plus soutenir et promouvoir la concertation chez les intervenants dans le développement des loisirs et aussi coordonner des projets régionaux. L'efficacité et la souplesse de son opération font que le C.R.L. occupe une place importante dans la promotion du loisir, on lui reconnaît aussi une bonne capacité de soutien et de représentation dans le monde du loisir régional. La qualité du travail d'équipe opéré par le personnel et sa capacité à associer des "experts" du milieu, et ce dans différents types d'interventions, caractérise la vision globale qu'a le public du C.R.L.. Finalement, sa présence continue dans l'évolution du loisir auprès de ses membres augmente son sens critique et, par conséquent, sa crédibilité.

1.3.5 Environnement politique

Politiquement parlant, le secteur du loisir semble relativement épargné par les diverses coupures budgétaires que l'on connaît présentement. Posséderait-il une influence politique cachée ou faut-il simplement voir la force du loisir dans son pouvoir à faire oublier aux citoyens les carences d'un système économique plutôt chambranlant? Comme nous l'avons vu précédemment, c'est aux municipalités que revient le mandat officiel du développement du loisir au Québec. La municipalité

représente donc l'interlocuteur privilégié du gouvernement provincial, ceci au plan local et régional. De son côté, le C.R.L. reçoit le mandat de support des municipalités dans leurs nouvelles tâches, le problème résidera peut-être dans la perception qu'aura la population des services désormais offerts par le C.R.L. De plus, le C.R.L. doit aussi tenir compte des nouvelles orientations qu'entend prendre le gouvernement quant au développement des MRC. Le C.R.L. doit donc dorénavant axer ses services et en développer davantage qui s'adapteront aux nouvelles dimensions et besoins des structures municipales.

L'entreprise fait également partie d'un organisme de regroupement au niveau provincial (CORLQ, soit la Confédération des Organismes Régionaux des Loisirs du Québec). C'est un organisme non décisionnel, mais qui a comme principal mission d'agir comme représentant politique auprès du MLCP. C'est donc dire qu'il existe un lien structurel important, représentatif pour l'ensemble des C.R.L. Par exemple, cette année, deux mandats spécifiques venant du Ministère accompagnent les subventions versées. Un premier mandat consiste à soutenir les Jeux du Québec et le second à soutenir la mise en place de la réforme auprès des municipalités. C'est en quelque sorte une forme de contrôle qu'exerce le Ministère sur l'utilisation des sommes versées. Les C.R.L. eux, bien que d'accord, veulent cependant que les mandats viennent directement des

municipalités, ce qui leur permettrait alors de franchir une étape positive vers ce que se veut la nouvelle réforme du loisir.

1.3.6 Perspective d'avenir des C.R.L.

L'environnement immédiat du C.R.L. est pour le moins en période de transition, ceci dû en majeure partie à une nouvelle réforme, restructuration des politiques en développement et organisation du loisir. En effet, le gouvernement se propose de déployer des moyens qui permettront aux individus et aux groupes d'assurer eux-mêmes le développement de leurs loisirs. Il y a aussi dans tout ceci un désir bien arrêté de rendre les loisirs accessibles à tous. De plus, ces mesures permettront d'éliminer en majeure partie les disparités régionales et de combler le fossé entre les milieux urbains et ruraux.

La réforme que propose le livre blanc représente une première proposition pour accéder à ses buts. Le gouvernement veut faire des municipalités des "maîtres d'œuvre" du développement et de l'organisation du loisir. Les municipalités auront ainsi comme principal objectif l'accessibilité, la participation à travers des programmes qui respecteront les besoins de la population et les initiatives des regroupements locaux déjà en place.

C'est donc, on le voit clairement, dans une réévaluation, dans une relance de l'ensemble des structures du loisir québécois que l'avenir des conseils régionaux de loisir doit être désormais envisagé.

Maintenir les C.R.L. dans leur statut actuel reste essentiel pour le gouvernement et cela tout au moins pour la période d'implantation de la nouvelle réforme.
(2, Claude Charron)

En fait les C.R.L., étant donné leurs compétences et leurs expériences, sont actuellement des acteurs privilégiés pour les municipalités.

D'après cette première proposition, trois volets composeront le rôle que dorénavant le C.R.L. devra jouer pendant la période d'implantation de cette réforme.

1. On demande d'abord et surtout à l'organisme d'assurer aux municipalités et aux organismes locaux et régionaux le soutien dont ils auront besoin pour mettre en branle les actions prévues par la nouvelle réforme.

Par action, on entend la consultation de la population, la mise sur pied de mécanismes de participation et de comités locaux de loisir.

2. Le C.R.L. devra se joindre à la coordination des activités et services offerts aux municipalités et groupes locaux.
3. Il est normal qu'il continue à réaliser des projets en fonction des demandes et besoins de ses membres.

Quoiqu'il en soit, tout confirme d'après cette réforme, que pour l'instant les C.R.L. doivent garder leur rôle clef en matière de développement du loisir.

Une deuxième proposition est cependant envisageable, il s'agit des recommandations émises par M. François Gendron, ministre d'Etat à l'Aménagement et président du comité ministériel sur la décentralisation (juin 1982).

Le rapport dont il est question note que malgré une implantation relativement importante des bureaux régionaux au niveau des ministères et des organismes gouvernementaux, et ce depuis 1979, qu'il n'y en a pas eu et je cite:

...un déplacement de pouvoir des instances centrales des ministères ou des organismes gouvernementaux vers ces bureaux à l'exception près. (3, Gendron, François)

Il en est de même pour les règles budgétaires.

Les ministères préfèrent procéder par délégation de mandats par l'intermédiaire de protocole d'entente, plutôt que de transférer des pouvoirs, en matière de décentralisation.

Pour sa part, face à cette proposition, le C.R.L. craint en partie l'étatisation de certains de ses services.

Donc, l'objet de ce rapport traite spécifiquement de la décentralisation des activités gouvernementales.

Après étude des différentes hypothèses, le comité a retenu comme proposition de faire de chaque région des régions de développement ou de concertation entre les organismes de la région et les instances gouvernementales. Ces régions auraient trois caractéristiques spécifiques:

- fixer un lieu de regroupement de bureaux régionaux de certains ministères liés plus directement au développement des régions;
- créer également un lieu de regroupement des organismes régionaux;
- enfin, créer un lien pour les futures mesures de régionalisation.

Les limites des régions seraient ajustées par rapport aux limites territoriales des MRC en considérant celles-ci comme module. Dans cette perspective, les régions ainsi délimitées en constituerait des nouvelles de concertation ou de développement. De plus, l'étude mentionne qu'il serait

peut-être opportun de constituer au sein de chacune de ces nouvelles régions un organisme de concertation du milieu:

Les Conférences Régionales d'Orientation ou les Conseils Régionaux d'Orientation (CRO).

Ces conseils seraient composés uniquement d'acteurs régionaux les plus représentatifs du milieu.

Une autre hypothèse, en vue d'établir les CRO, serait aussi d'élargir ou de transformer les CRD (Conseil Régional de Développement) déjà en place.

Deux solutions pourraient être envisagées d'après cette autre hypothèse, l'une est de maintenir les organismes régionaux existants en place afin qu'ils poursuivent leurs activités, l'autre consiste à les intégrer et les associer davantage aux CRO. Dans cette perspective, le CRO pourrait alors contribuer à activer la vitalité de certains organismes régionaux surtout si ce dernier se voit confier l'ensemble des subventions versées actuellement aux différents organismes par les différents ministères.

Finalement, il est évident que dans les deux propositions exposées, peu importe que l'une soit privilégiée à l'autre, le gouvernement après une certaine période d'essai, se propose de faire une réévaluation de la mission des C.R.L.

donc, vouloir se prononcer maintenant sur l'avenir de l'organisme qui nous concerne reste arbitraire. En définitive, la question qui se pose est la suivante:

Laquelle de ces réformes sera appliquée?

De plus, sera-t-elle appliquée à la lettre ou fera-t-elle tout simplement l'objet d'une réévaluation avec les divers organismes concernés?

1.4 Analyse de la structure

Cette analyse permettra de bien saisir l'aspect organisationnel de l'entreprise à étudier. En premier lieu, nous regarderons l'organigramme actuel de l'organisme qui décrit entre autre les divers degrés de relations existant entre les différentes constituantes de cet organigramme. En second lieu, nous soumettrons la structure que se propose d'adopter le Conseil Régional des Loisirs et ce, à court terme. Ces étapes seront suivies de différents commentaires.

L'objectif de cette partie de l'analyse sera donc de vérifier si la structure visée serait efficace et de faire ressortir les faiblesses ayant un potentiel global de l'organisation.

Schéma 1:Organigramme actuel du Conseil Régional
des Loisirs SLSJ

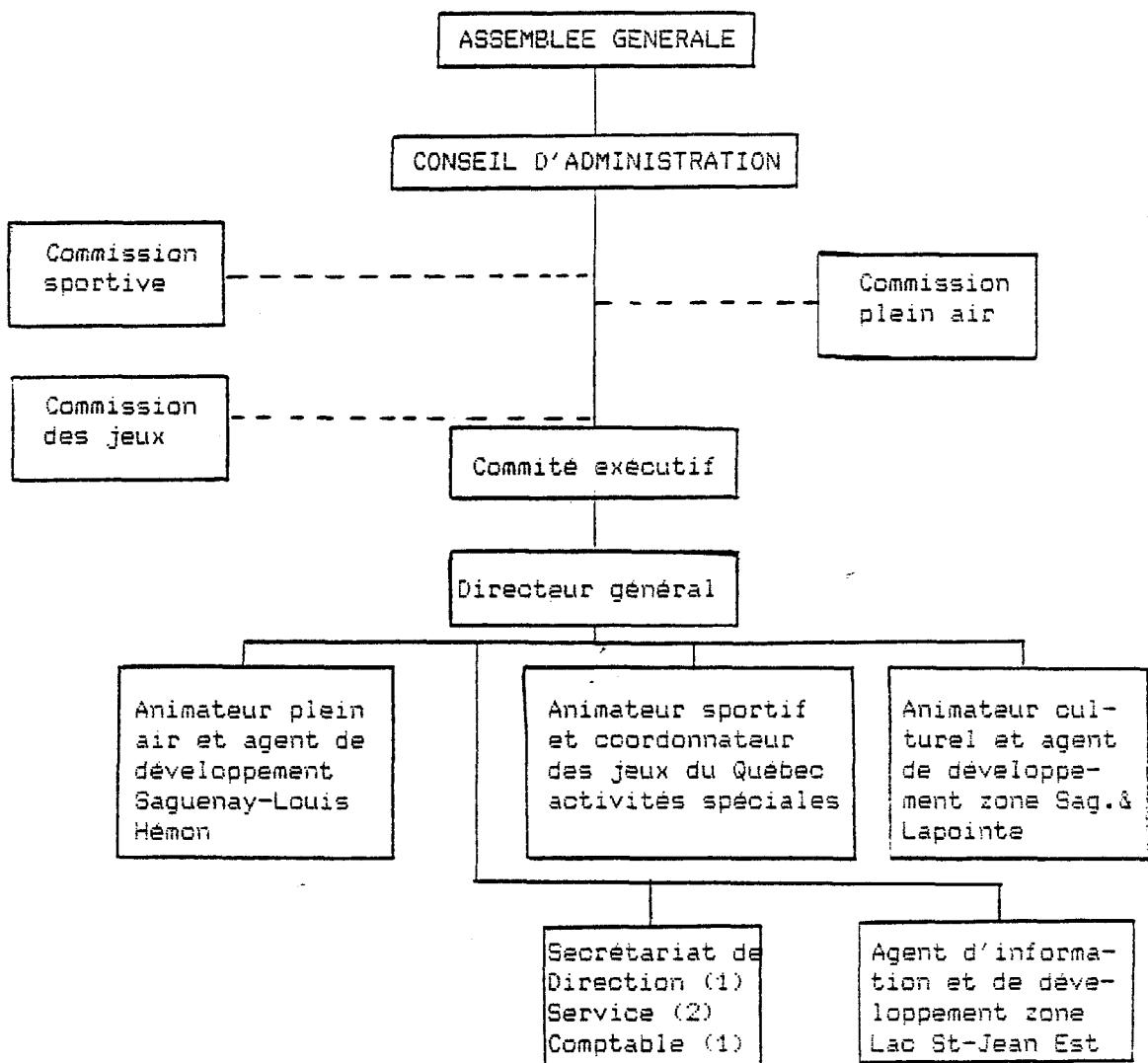
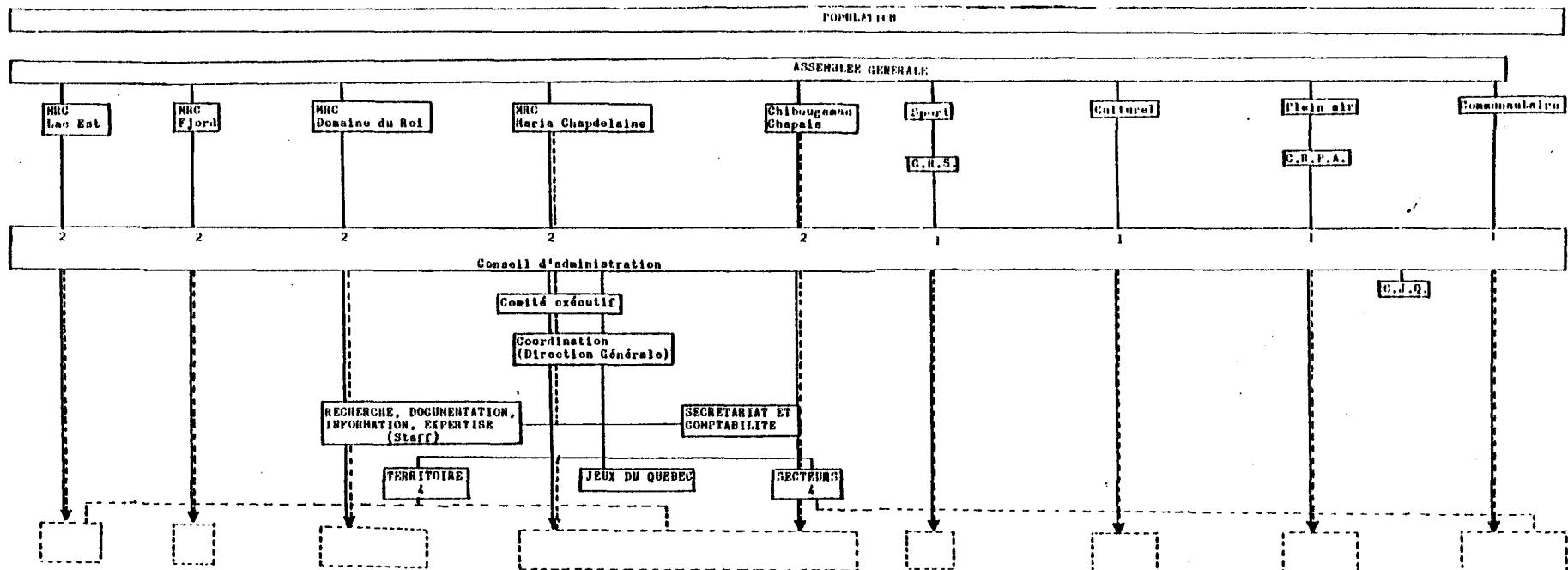


Schéma 2: Organigramme projeté du Conseil régional des Loisirs

22



* Bénévoles : représentent leur M.R.C. sur chaque projet effectué au sein de leur territoire.
 Formulaire décisionnel le représentative.

1.4.1 Commentaires

Comme nous pouvons le constater, la structure actuelle du C.R.L. laisse place à divers intervenants du milieu duquel elle opère. Les commissions ou intervenants ont comme principal mandat de mieux représenter leurs secteurs face au C.R.L., ils font donc affaire directement ou indirectement avec celui-ci. Cette activité permet au C.R.L. de mieux orienter son développement vis-à-vis un secteur donné d'intervention, de plus l'expertise de ces dites commissions est un atout et un outil de premier ordre pour l'organisme. Les commissions représentent à l'heure actuelle un échantillon objectif de la clientèle et des divers secteurs dans lesquels le C.R.L. retire l'input désiré.

Le C.R.L. est un organisme très lié politiquement ce qui lui demande de multiples transformations et modifications au niveau de sa structure. Il suffit de penser à la dépendance financière du C.R.L. face aux divers mandats octroyés et ceci malgré sa grande liberté d'action comme toute entreprise privée à but non lucratif. Il arrive trop souvent que le C.R.L. soit obligé de s'adapter aux nouvelles politiques et aux nouveaux mandats octroyés par les instances politiques du moment, ce qui crée bien souvent des confusions au niveau du fonctionnement global de l'entreprise. Conséquemment, il est évident que dans ces circonstances, l'entreprise met un certain temps à réagir à

de nouvelles situations qui habituellement relèvent de ses compétences, elle risque alors d'utiliser ses ressources inutilement et à de mauvaises fins. Evidemment, le C.R.L. tente mieux qu'il le peut de répondre aux besoins présents de sa clientèle, mais il n'ignore pas que les demandes de services sont encore beaucoup supérieures à leurs possibilités d'intervention. En fait, tous les changements qu'apporte la nouvelle réforme et les difficultés de concertation qu'elle entraîne au niveau des divers organismes concernés, compromet à court terme un développement cohérent de l'organisation. Elle compromet l'évaluation périodique de leurs diverses actions dans le milieu et les nouvelles opportunités pouvant se présenter; tout ceci peut entraver le maintien d'une gestion saine et efficace. En effet, le directeur général est trop souvent obligé d'éparpiller ses énergies à des situations non planifiées, ce qui entraîne une dépense d'énergie contraire à ses réelles fonctions; ceci dans le sens que le C.R.L., étant un agent de développement régional, est par ce fait même très dépendant de son environnement.

En ce qui à trait à la description des tâches, vous trouverez en annexe (annexe 2), une description détaillée de chacune des fonctions ainsi que leurs relations de subordination.

Nous remarquons en général, qu'il existe une cohérence entre la description de la tâche et ce qui s'effectue en réalité. Cependant, certains intervenants doivent parfois déborder de leurs secteurs d'activités afin de maintenir les services offerts. D'ailleurs, il faut noter en raison encore une fois de la dépendance de l'organisme à son environnement, son fort pourcentage de bénévolat, preuve d'une implication particulière du personnel à l'organisation.

La nouvelle structure que se propose d'adopter le C.R.L. permettra une perception beaucoup plus directe des divers besoins et problèmes ressentis dans les différents milieux et maintiendra une représentativité équitable pour chacun. En effet, le nouveau conseil d'administration sera nouvellement représenté avec un double rôle de conseiller et d'intervenant animateur (voir schéma 2) selon son secteur de provenance.

Un problème reste cependant majeur pour le C.R.L., il concerne le personnel-actif, le nombre de ce dernier est faible par rapport à la grandeur de son territoire et le mode de gestion actuel.

Enfin, l'analyse des politiques et procédures de travail concernant surtout l'expertise conseil démontre une

certaine difficulté au niveau des éléments suivants:

- estimation des coûts directs de services;
- estimation des priorités annuelles et ponctuelles (éviter les pertes d'énergie);
- estimation de l'impact des travaux exécutés (retombées).

Cette analyse nous a permis de constater l'état actuel de la structure organisationnelle de l'entreprise ainsi que les difficultés s'y rattachant. La prochaine partie fera plutôt l'analyse du côté informel des activités composant le C.R.L.

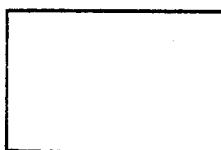
1.5 Analyse des activités d'opération

Cette analyse nous permettra de comprendre l'organisation en termes d'activités humaines. De plus, chacune des relations existant entre ces activités sera interreliée par des flux soit d'information, de monnaie, soit humain ou de matière. Nous pourrons par le fait même, mieux cerner les zones qui apparaissent comme problématiques.

Afin d'aider à la compréhension des schémas présentant l'ensemble des activités administratives, managériales et d'intervention de l'organisation (vu sous forme de flux...), nous allons procéder à une brève explication de chacun des

1.5.1 LEGENDE

- Activité



Définition: exécuter quelque chose

- Environnement



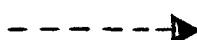
Définition: dans quel milieu évolue le système

- Flux d'information



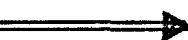
Définition: circulation d'information

- Flux de monnaie



Définition: circulation d'argent

- Flux de matière



Définition: circulation de documents

- Flux humain



Définition: circulation de personnel

- Zone problématique



Définition: faiblesse.

sous-systèmes. De plus, nous accompagnerons ces mêmes explications de commentaires permettant de préciser la nature des zones problématiques se dégageant des systèmes d'activités analysés.

1.5.2 Le système global (schéma 3 et 4)

Pour permettre au lecteur de mieux saisir les différentes activités inhérentes au C.R.L., nous avons choisi de présenter ce système sous deux formes, l'une appelée approche "géo-sectorielle", l'autre vue sous forme d'activités.

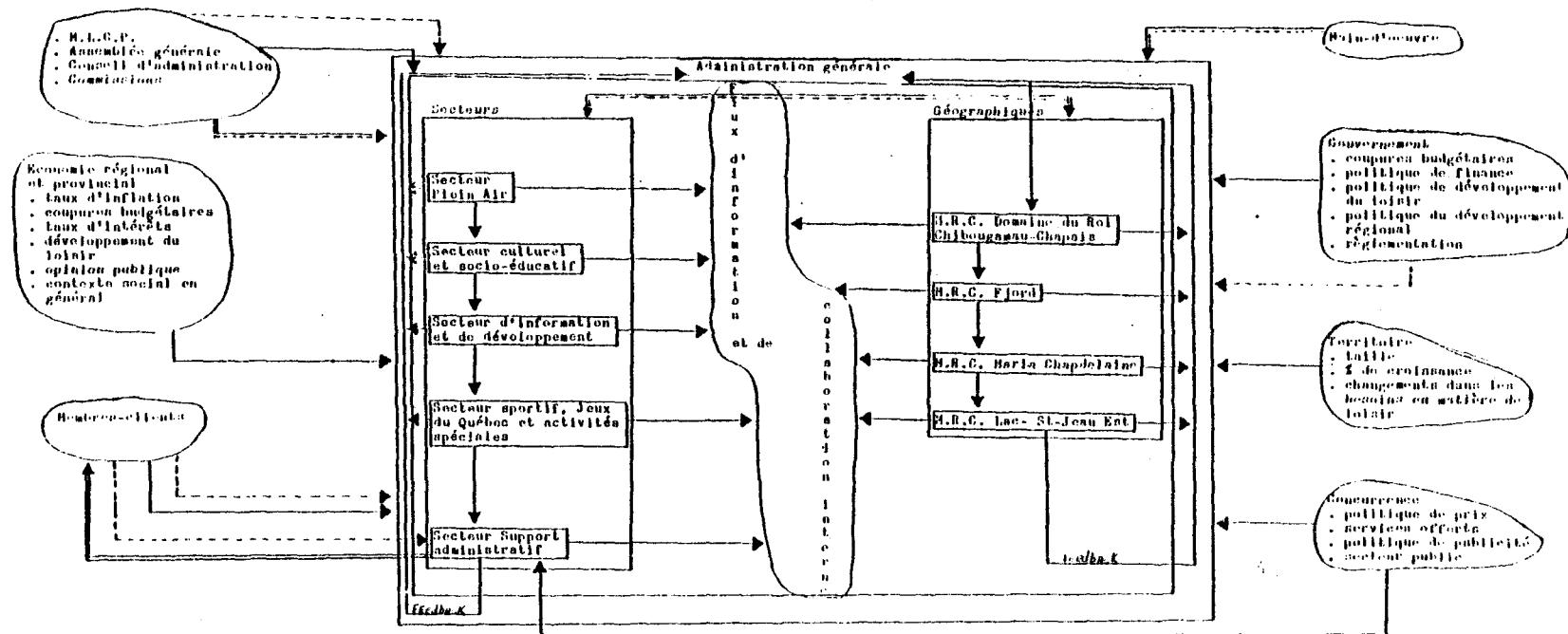
La première forme "géo-sectorielle" permet tout simplement de visualiser à la fois les secteurs et les territoires d'intervention. Ce schéma veut en fait, et c'est sa raison d'être, cerner davantage les services spécialisés qu'offre le C.R.L. (plein air, socio-éducatif, Jeux du Québec, etc.), par rapport à des territoires spécifiques. De plus, le schéma met en relief les différentes influences, contraintes dont le C.R.L. se doit de tenir compte, par exemple les coupures budgétaires, les changements dans les besoins de la population en matière de loisirs, la concurrence, etc. Toutes ces relations sont reliées d'une façon ou d'une autre directement au système global par divers flux (voir légende 1.5.1).

SCHEMA 3

Conseil régional des loteries

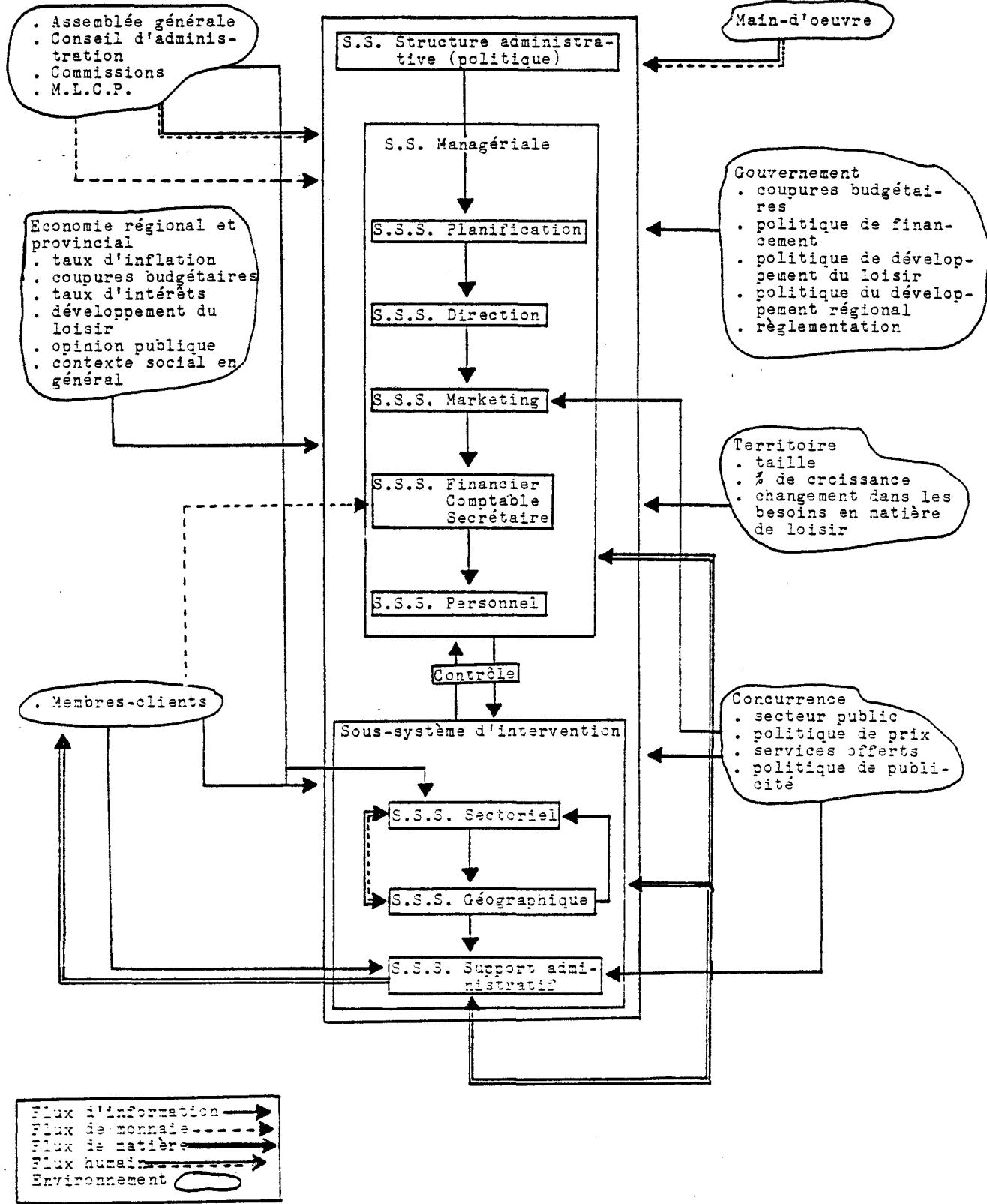
Système Global

Approche géo-sectorielle



SCHEMA 4

Conseil régional des Loisirs
Système global

"Vue sous forme d'activités"**SYSTÈME GLOBAL**

La seconde approche schématique "sous forme de système d'activités" reste ici privilégiée, en ce sens qu'elle sera davantage analysée dans ses multiples composantes. Cette approche se penche sur chacune des activités de la structure administrative, managériale et d'intervention du C.R.L. Evidemment, encore ici, le lecteur observera des interrelations entre les divers sous-systèmes et l'environnement dans lequel oeuvre l'organisme.

1.5.2.1 Sous-système "Structure administrative" (schéma 5)

Le sous-système de la structure administrative représente en quelque sorte l'appareil politique du C.R.L. Ce système sert surtout d'élément de support et de directive au sous-système de direction (voir schéma 6).

Nous nous arrêterons ici uniquement aux zones jugées problématiques.

1.5.2.1.1 S.S.S. assemblée générale

Parmi les zones problématiques, la première se situe au niveau de l'assemblée générale dans l'orientation des politiques du conseil, ceci en fonction des besoins de la population et de ses membres. Nous avons observé que lors des assemblées, les membres éprouvent beaucoup de difficultés à

exprimer leurs besoins "réels" à cause de leur diversité et de l'insuffisance des mécanismes de participation à une planification relativement complexe. Ce qui entraîne une compréhension moindre de la part des dirigeants face aux besoins et objectifs précis des membres.

L'ampleur et la diversité des interventions rendent difficile le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation, donc de leur implication dans l'orientation et la planification des actions de l'organisme.

Le membre est surtout intéressé par le soutien direct et/ou individuel. La planification se retrouve pour lui au niveau de la théorie.

1.5.2.1.2 S.S.S. Conseil d'administration

Bien que le Conseil d'administration ait une relation tout à fait positive avec ses membres et la direction générale, il présente cependant certains problèmes. Règle générale, le Conseil d'administration d'une entreprise joue deux grands rôles, soit celui de contrôleur de la gestion de l'entreprise et celui de conseiller à la direction. Dans le cas qui nous intéresse, ce dernier semble axer principalement son effort sur les conseils à la direction par rapport au contrôle à la gestion à l'entreprise. Ici, nous faisons référence à:

- la planification financière de l'entreprise;
- l'établissement des budgets;
- la vérification périodique de l'entreprise, à savoir si elle respecte lesdits budgets;
- l'évaluation de la performance du personnel;
- aux moyens pour évaluer les performances en fonction des objectifs fixés;
- un contrôle efficace sur les résultats de l'exploitation générale du C.R.L.;
- au domaine de la recherche et du développement dans le but d'améliorer les services offerts.

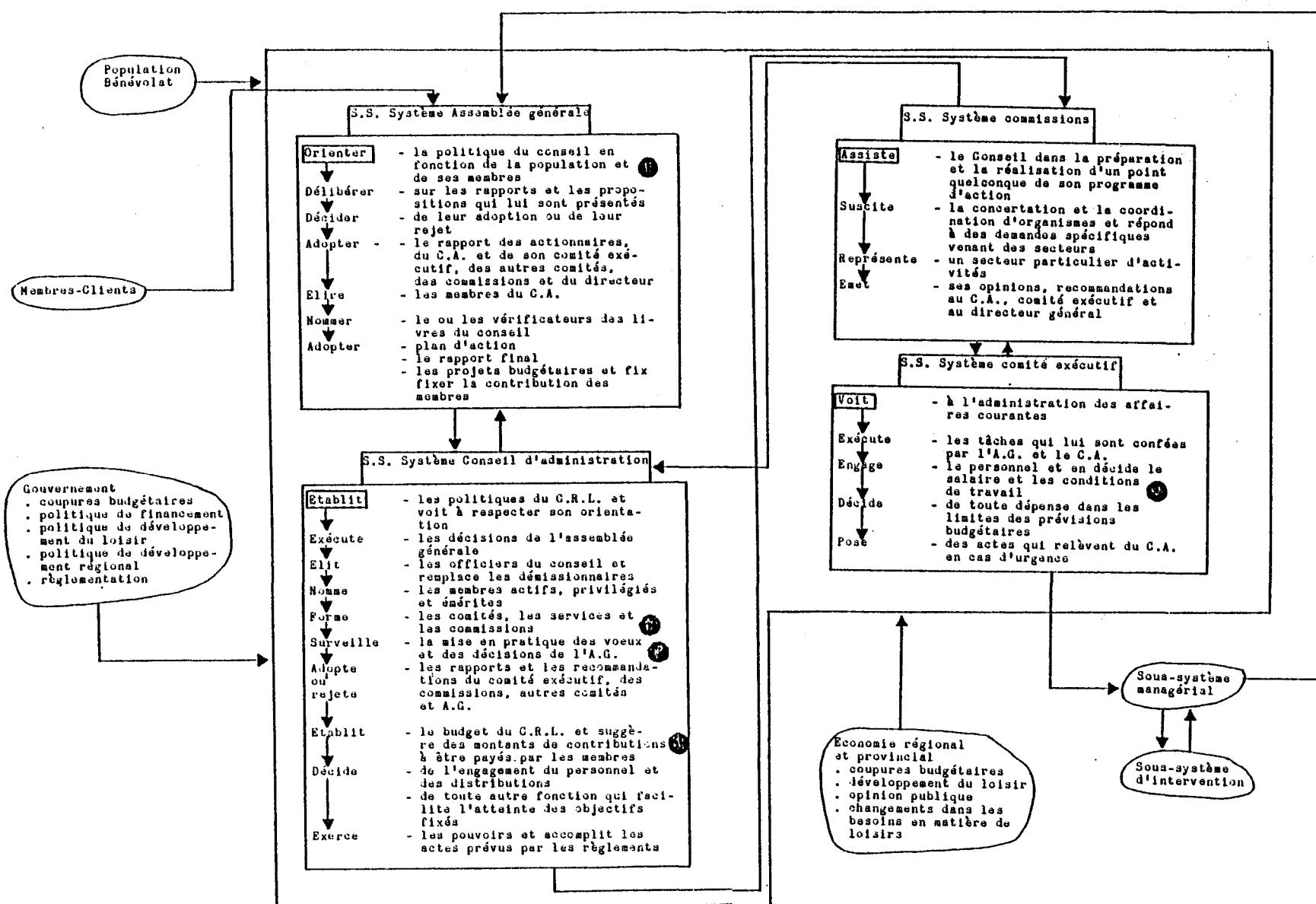
Tous ces rôles sont normalement attribués aux fonctions d'un C.A. En nous basant sur la charte actuelle du C.R.L. et sur les renseignements obtenus, nous remarquons une lacune à ces niveaux.

Nous notons toutefois une modification de cette tendance vers un meilleur équilibre.

SCHEMA 5

Conseil régional des Loisirs

Sous-système "Structure administrative"



(1) Zones problématiques

1.5.2.1.3 S.S.S. comité exécutif

Ce comité est encadré directement par le conseil d'administration. La seule difficulté se rattachant à ce s.s. système se trouve lors de l'engagement et de l'élaboration des conditions de travail d'un nouvel employé. Cependant, le C.R.L. y a déjà remédié en partie et est conscient de l'importance de cette carence.

1.5.2.2 Sous-système managérial (schéma 6)

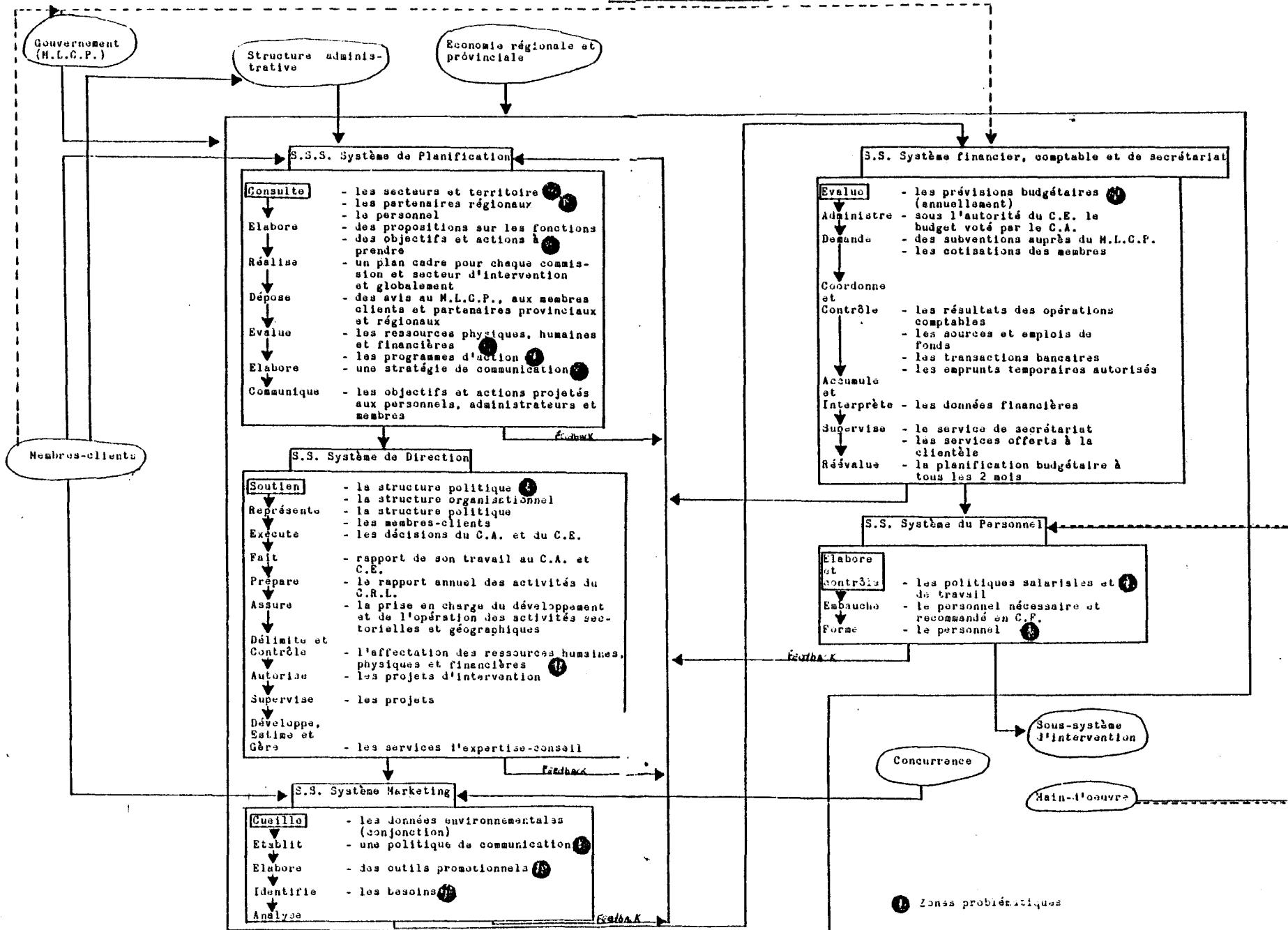
Le sous-système managérial reçoit ses directives du comité exécutif et du Conseil d'administration. Il se compose de cinq s.s. systèmes dont nous allons faire brièvement la description avant d'aborder les difficultés observées.

- Le S.S. Système de Planification:

Il doit déterminer et élaborer les grandes directives, les objectifs, les politiques et les actions à entreprendre en concertation avec certaines composantes de la structure administrative et du personnel.

SCHEMA 6

Conseil régional des Loisirs

"sous-système managérial"

- Le S.S. Système de Direction:

Il doit faire exécuter les directives ci-haut mentionnées et contrôler les ressources mises à sa disposition (supervision générale). Il doit aussi superviser les services offerts et les interventions qui s'y rattachent.

- Le S.S. Système Marketing:

Celui-ci établit une politique et des mécanismes de communication permettant au C.R.L. d'être conscient de l'environnement dans lequel il opère. Il permet également de saisir régulièrement les besoins de ses membres tout en s'assurant de la pertinence de ses services et de ses interventions.

- Le S.S. Système financier, comptable et de secrétariat:

Il détermine les prévisions budgétaires, élabore les demandes de subventions et les administre. Il coordonne et contrôle les résultats des opérations et supervise le service comptable et de secrétariat.

- Le S.S. Système du Personnel:

Ce dernier embauche, forme et supervise le personnel recommandé par le conseil exécutif. Il participe à

l'élaboration des politiques salariales et de travail. Il soutient le travail du comité paritaire et applique la convention de travail.

Toutes les activités composant ces s.s. systèmes sont effectuées en majeure partie par le directeur général ou par une personne sous son autorité. Chacun des s.s. systèmes est interrelié et contrôlé par le feedback continual qui en découle. Nous observons également les différentes influences provenant de l'environnement externe et interne du C.R.L. dont il doit tenir compte.

1.5.2.2.1 S.S. Système de Planification

La première faiblesse considérée est la difficulté de consulter les secteurs, les territoires ainsi que leurs partenaires provinciaux et régionaux. Les moyens de communication actuels semblent insuffisants pour identifier les besoins de la population et des membres. Cette lacune entraîne une imprécision des services offerts par l'organisme. Les malaises suivants sont remarqués lors de l'élaboration des objectifs, des programmes d'actions, des stratégies de communication et de l'évaluation des ressources disponibles pour entreprendre les actions projetées. Puisqu'il y a dépendance du C.R.L. face à son environnement, la demande des services est très élevée et surtout fluctuante comparativement

à l'offre. Ceci force le C.R.L. à refuser ou à sélectionner certaines demandes d'intervention sans évaluation suffisante de leur impact sur la planification. La réalisation des objectifs et des programmes d'actions de départ sont alors compromis.

1.5.2.2.2 S.S. Système de Direction

Le s.s. système de direction éprouve des difficultés dans le soutien de la structure politique et organisationnelle du C.R.L. En outre, la présence continue de la direction sur des dossiers d'intervention limite sa disponibilité à soutenir adéquatement la structure politique. En général, les organisations composées d'un grand nombre de membres, de diverses provenances, rencontrent des difficultés à établir des moyens de communication efficaces et d'en venir à une participation et une concertation globales de tous et chacun.

Puisque la demande, comme nous l'avons mentionné auparavant, est très fluctuante au C.R.L. et qu'il existe un certain degré d'incertitude au niveau des budgets publics, la direction reconnaît qu'il est ardu d'affecter avec précision les ressources mises à sa disposition.

1.5.2.2.3 S.S. Système Marketing

Comme nous avons pu le constater, le s.s. système marketing est défectueux dans son ensemble. Jusqu'ici, la plupart des efforts mis en branle pour élaborer des outils promotionnels et établir des mécanismes de communication n'ont pas donné les résultats escomptés.

1.5.2.2.4 S.S. Système financier, comptable et de secrétariat

Les difficultés inhérentes à ce s.s système peuvent se rattacher en un seul et même problème. Compte tenu de l'incertitude des subventions versées annuellement et de la demande des services très irrégulière (membre versus C.R.L.), la direction ne peut évaluer avec exactitude ses prévisions budgétaires. Cette lacune demande une réévaluation constante de la planification budgétaire et oblige le C.R.L., dans l'éventualité d'un retard desdites subventions, à contracter des emprunts temporaires qui occasionnent des coûts supplémentaires.

1.5.2.2.5 S.S. Système Personnel

Nous avons remarqué qu'il n'existe pas présentement de technique d'évaluation et de formation du personnel.

1.5.2.3 Le sous-système d'intervention (schéma 4)

Ce sous-système reçoit ses directives et est contrôlé par le sous-système managérial. Il reçoit aussi des feedback sur ses interventions et services des diverses composantes de la structure administrative. Il est composé de trois s.s. systèmes qui sont, le s.s. système sectoriel, géographique et le support administratif. Un flux constant de communication et de personnel s'exerce entre les trois systèmes, puisque chaque intervenant est appelé à agir sur l'ensemble des territoires et ce dans son champ de spécialisation. Avant d'expliquer chacun des s.s. systèmes et les difficultés qui s'y rattachent, mentionnons que pour les s.s. systèmes sectoriel et géographique les similitudes sont telles que nous les traiterons parallèlement.

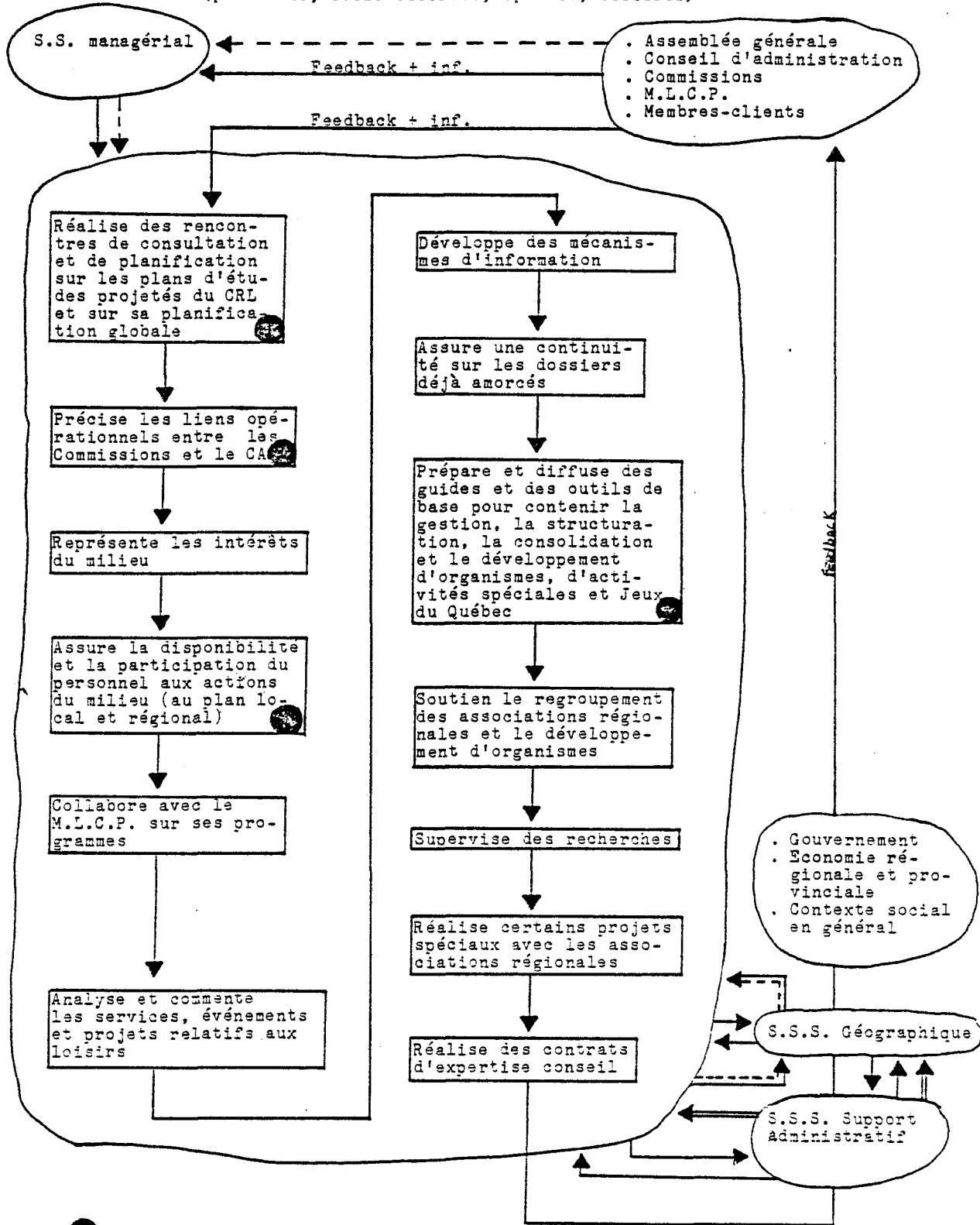
1.5.2.3.1 S.S. Système sectoriel et géographique (schémas 7 et 8)

Nous référons le lecteur au schéma 4 pour mieux résigner ces deux sous-systèmes à l'intérieur du système global. Ces s.s. systèmes ont comme principaux objectifs de représenter les intérêts du milieu en consultant de façon permanente la population via les intervenants locaux. De plus, ils ont comme objectif d'assurer la disponibilité du personnel au soutien des actions locales. Ceci s'effectue soit par des rencontres, soit par le développement d'outils de travail aux

SCHEMA 7

S.S.S. Sectoriel

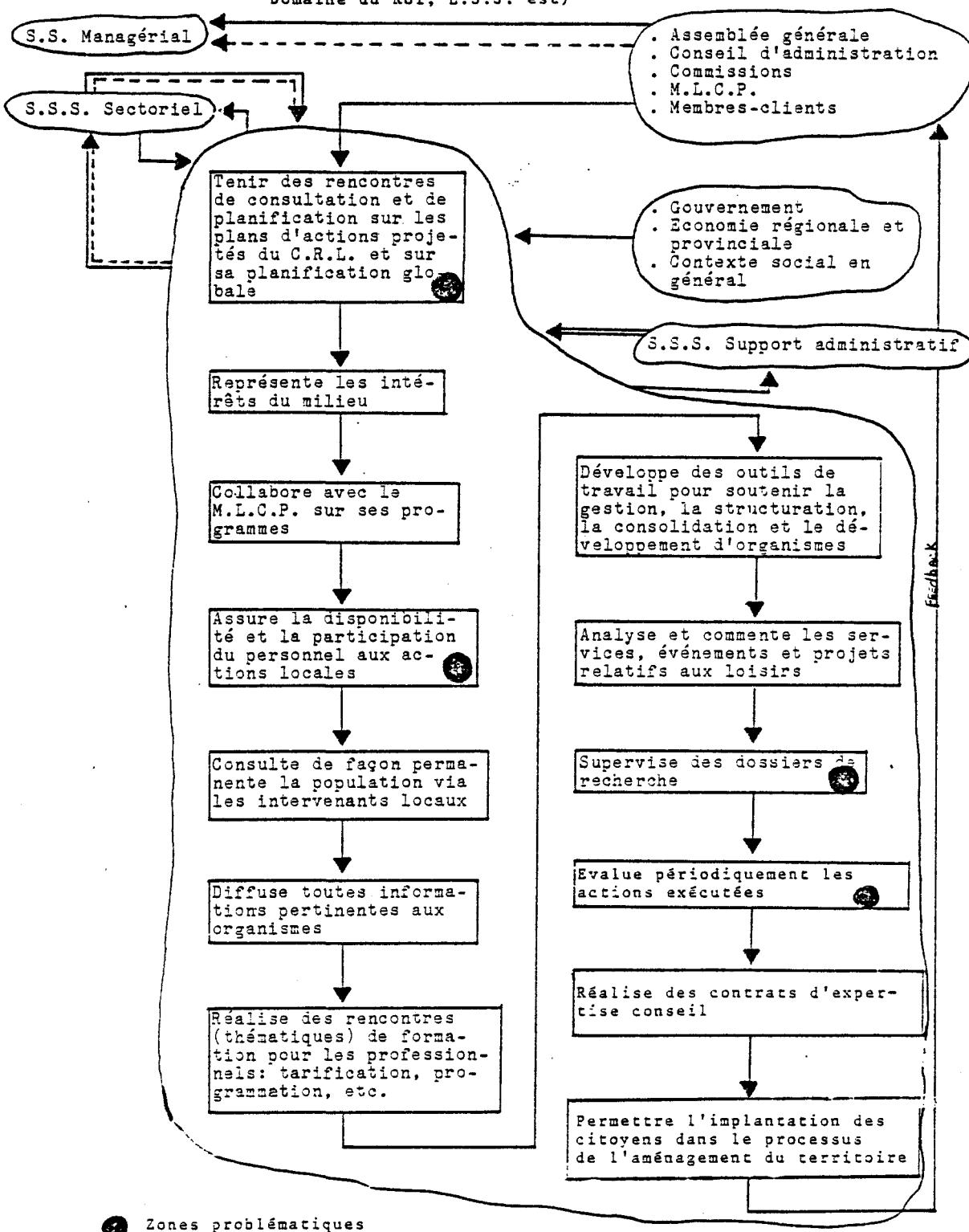
(plein air, socio-éducatif, sportif, culturel)



Zones problématiques

SCHEMA 8S.S.S. Géographique

(M.R.C. du fjord, Maria-Chapdelaine,
Domaine du Roi, L.S.J. est)



besoins de chacun ou par la supervision et l'analyse d'événements relatifs au loisir.

Nous observons des problèmes communs aux deux s.s systèmes. Malgré une bonne concertation des intervenants sur la planification des objectifs et des actions projetées, il semble y avoir une difficulté à respecter les objectifs de départ. La raison pourrait être une mauvaise description du mandat (rôle réel du C.R.L.) ou être imputable à la demande de services fluctuante causée par la dépendance du C.R.L. face à son environnement.

Un problème dans la diffusion de l'information nous apparaît évident. On peut blâmer la mauvaise planification et évaluation des ressources disponibles pour mettre en opération un tel service d'information ou encore soupçonner un manque de communication, de participation des membres de l'entreprise.

Maintenant une difficulté particulière au s.s. système sectoriel survient lors de la délimitation des responsabilités de l'un par rapport à l'autre (ex: degré d'autonomie de chacun).

Finalement, le s.s. système géographique dénote une faiblesse dans la supervision de certains dossiers d'intervention. Il devient difficile de savoir quel dossier

privilégier par rapport à un autre, quelles dimensions doivent prendre les interventions du C.R.L., d'estimer périodiquement l'impact des travaux exécutés et quelles en sont les retombées (feedback) pour l'entreprise.

1.5.2.3.2 S.S. Système support administratif (schéma 9)

Brièvement, ce système comprend les services offerts aux membres, services d'information, de secrétariat, de documentation et d'expertise conseil.

Il s'agit ici de problèmes relatifs aux politiques de documentation et de communication quant à sa définition d'une politique globale de communication avec le milieu.

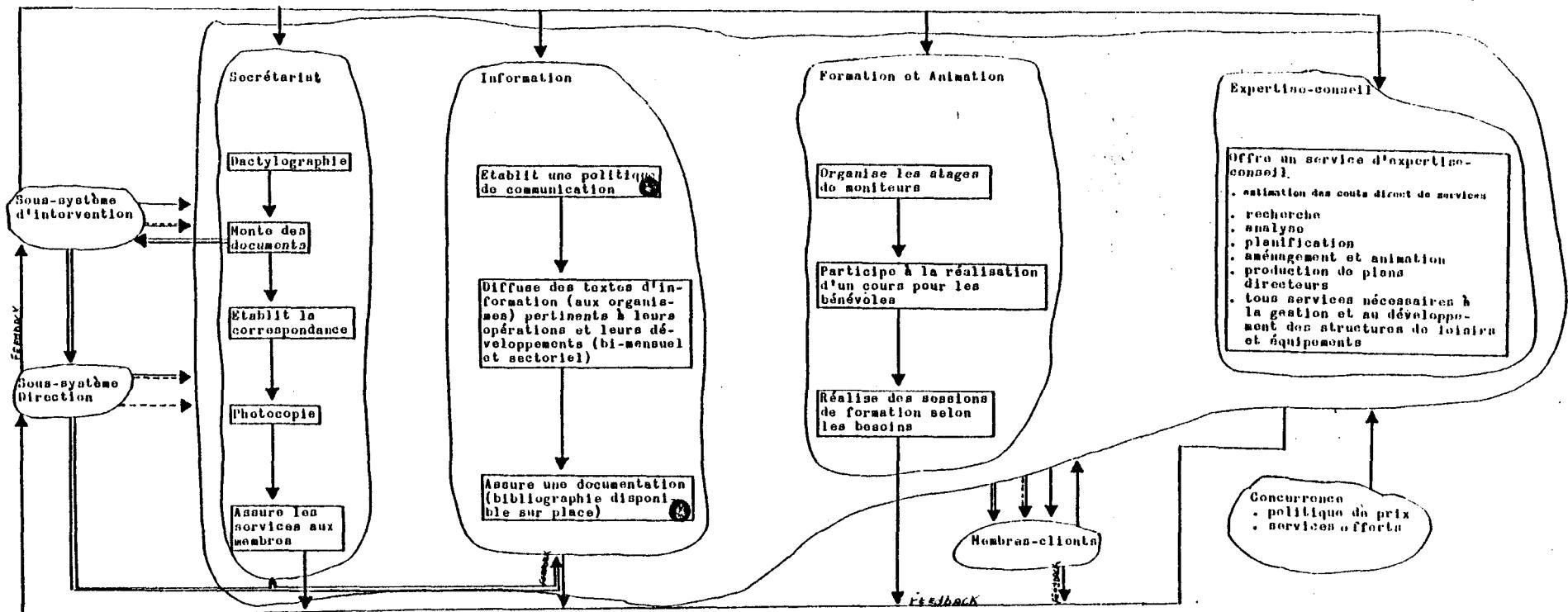
Pour ce qui est du centre de documentation, ses faiblesses apparaissent à la compilation, à la mise à jour des documents, au contrôle des sorties et des entrées de ceux-ci. En définitive, l'opération du centre est à réévaluer dans sa presque totalité.

1.6 Analyse du climat

L'analyse du climat organisationnel permet de cerner l'atmosphère générale dans laquelle travaille et évolue le personnel de l'entreprise.

SCHEMA 2

S.S.S., Support administratif



Selon les informations obtenues, la structure et le système d'activités du C.R.L. nous semblent cohérents entre eux. C'est donc dire que ces deux éléments sont actuellement appropriés à la situation présente de l'entreprise.

L'atmosphère qui règne présentement est positive. Le C.R.L. a su combiner en quelque sorte deux facteurs trop souvent incompatibles, soit le climat de nature collégial et le travail lui-même. L'atmosphère interne de l'entreprise peut se résumer dans les éléments suivants.

- Standardisation des procédés.

Les procédés d'intervention sont relativement les mêmes, mais ils doivent s'ajuster selon le type d'intervention et les besoins précis des clients. Ce genre d'intervention permet à l'individu de s'identifier et de s'adapter à son travail. Tout cela lui donne aussi un degré d'autonomie sur la façon de faire tout en lui assurant support et encadrement afin de réaliser sa tâche. Ceci entraîne un plus grand sentiment d'appartenance, de responsabilités et élimine en majeure partie les pressions inutiles souvent causées par de simples malentendus. Résultat, le personnel se sent beaucoup plus valorisé.

- Esprit de groupe.

L'accessibilité à tous les documents existant à l'intérieur de l'entreprise, la collaboration générale du personnel à tous les niveaux et la consultation et la concertation sur les objectifs globaux de l'entreprise caractérisent l'esprit "collégial" qui règne à l'intérieur du C.R.L. Ce degré d'unité a un effet très positif pour l'ensemble de l'organisation.

- Pression sur le personnel.

Suite à une baisse des effectifs et à une impossibilité de répondre à la demande actuelle, le personnel subit une importante pression au travail. Si une telle situation persiste trop longtemps et se double en plus d'une certaine insécurité face à l'avenir des C.R.L., il se peut que la pression exercée sur le personnel entraîne une insatisfaction des conditions de travail.

- Inexistence du syndicat

La formation d'un comité paritaire de travail a eu pour effet d'amener le personnel et la direction à se connaître davantage et à s'entendre sur les conditions de travail. Cette situation diminue alors les possibilités de conflits syndicaux et crée une autre occasion de dialoguer directement avec les personnes formant cette entreprise.

Après l'analyse de tous ces facteurs, nous constatons que présentement le climat organisationnel de l'entreprise est fort appréciable. Ceci confirme une certaine facilité d'adaptation au fonctionnement de l'entreprise face à la conjoncture dans laquelle elle évolue.

Dans la section suivante, nous énumérerons les zones problématiques qui se sont dégagées des différentes analyses effectuées jusqu'à présent.

1.7 Les principales zones problématiques

L'analyse de la structure et du système d'activités de l'entreprise a permis d'identifier et de comprendre les principaux symptômes suivants.

1.7.1 Direction

Nous observons de la part de la direction une difficulté à réaliser ses objectifs, d'une part à cause d'un trop large champ d'action et d'autre part à cause des demandes spontanées qui surpassent souvent les actions planifiées.

Ceci est aussi dû à une mauvaise définition de départ des objectifs prioritaires. Il en découle une difficulté à évaluer les activités, à estimer celles jugées prioritaires et

à contrôler l'affectation des ressources physiques, humaines et financières qui s'y rattachent.

Le processus de décision est très influencé par le personnel, étant donné sa forte implication au niveau des orientations du C.R.L. De plus, les tâches au plan de l'intervention de directeur général le limitent dans son soutien de la structure politique.

1.7.2 Intervention

L'analyse de cette activité a fait ressortir plusieurs zones problématiques. La faiblesse des relations du C.R.L. avec ses membres (niveau de représentativité) limite le support et l'impact que devraient avoir les interventions dans le milieu. Lorsque le C.R.L. fait l'évaluation d'un service, nous notons que la qualité est trop souvent jugée en fonction de ce qui a été fait, alors qu'on devrait surtout analyser l'impact de ce service dans le milieu. En dernier lieu, mentionnons que le type d'intervention effectué par le C.R.L. (dossier d'aspect social) commande une analyse particulière qui demande beaucoup d'énergie.

1.7.3 Personnel

Le manque de précision dans les missions de service

aux membres (soutien) et de développement régional de loisir (représentation, recherche, consultation) disperse les efforts et entraîne quelques pertes d'énergie.

Le C.R.L. maintient ses opérations sur un vaste territoire et intervient dans plusieurs dimensions du loisir. Ceci occasionne la difficulté d'intervenir à tous les niveaux concernés. Nous réalisons alors que les ressources humaines du C.R.L. sont limitées.

1.7.4 Marketing

La communication inadéquate demeure encore ici un important problème, tant par le manque de clarté dans la perception des services offerts que par l'identification du rôle du C.R.L. La relation entre les administrateurs et leur milieu est peu développée, ce qui occasionne automatiquement une difficulté d'analyse des besoins du milieu.

Ajoutons que le domaine de la recherche et du développement demeure peu développé. On fait peu d'analyse de nouvelles opportunités susceptibles de s'offrir au C.R.L. Le C.R.L. est appelé trop souvent à jouer le rôle de pompier pour répondre d'une part aux demandes spontanées et d'autre part régler des problèmes quotidiens. Leurs tâches de développement en sont alors affectées.

1.7.5 Finance

Etant donné sa dépendance financière presque totale vis-à-vis le Ministère du Loisir de Chasse et Pêche, les prévisions budgétaires sont toujours incertaines. En fait, la concurrence se situant au niveau des partages des budgets publics, demande donc au C.R.L. d'être conscient des besoins de la population.

Le C.R.L. est conscient de ses carences; son action et sa planification s'orientent déjà vers les améliorations souhaitées.

1.8 Sélection d'un problème à étudier

Il est facile de constater qu'au cours de son existence, l'organisme a développé une expérience considérable (comme intervenant) dans le domaine du plein air, du sport, de la culture, du socio-éducatif et des loisirs en général.

Cependant, nous notons d'après l'analyse du processus, de la structure et des indicateurs (zones problématiques) qui s'en sont dégagés, que plusieurs symptômes semblent découler ou être reliés à un seul problème soit, l'absence d'une planification stratégique.

Ce problème se fait sentir à plusieurs niveaux. En effet, nous constatons que:

1. les objectifs de départ sont ambigus, ce qui entraîne une certaine difficulté à les réaliser et provoque l'utilisation de certaines ressources à des fins non prioritaires;
2. la demande de services est supérieure à l'offre (causée en partie par les demandes spontanées)(estimation des priorités annuelles et ponctuelles);
3. les membres ont une mauvaise visibilité des services offerts par l'organisme;
4. on note une absence de mécanisme formel d'analyse des nouvelles opportunités et une faible évaluation des diverses actions dans le milieu;
5. il y a un manque de précision dans les missions de services aux membres;
6. la direction dépense ses énergies face à des situations non planifiées;
7. l'estimation des coûts directs de services semble inexistante;
8. l'organisme oeuvre dans un environnement sans cesse perturbé (nouvelles réformes du loisir).

Aussi, considérant cette situation et considérant le fait qu'on assiste de la part du M.L.C.P. à une restructuration des politiques et organisations du loisir, nous croyons que dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise qu'il serait opportun pour le devenir de l'organisation, de se doter d'un système de planification stratégique adapté à sa taille, son statut et à ses besoins spécifiques.

Le C.R.L. devra donc dorénavant axer ses services et en développer davantage qui s'adapteront aux nouvelles dimensions et besoins des structures municipales.

Ce phénomène s'explique par le fait qu'une entreprise se doit d'exceller non seulement au niveau de ses produits et/ou services, mais surtout au niveau de l'amélioration continue de ceux-ci et des procédés, ainsi que d'une diversification dans des secteurs d'activités de façon à anticiper tout ralentissement dans une sphère d'activité particulière. (5, Serge Tremblay)

Il s'agira donc en fonction du mandat reçu, d'identifier un outil de planification stratégique approprié à l'organisme qui aura comme objectif spécifique:

1. de définir les aspects conceptuels de la planification stratégique;
2. de préciser les composantes d'un modèle théorique;
3. d'élaborer les conditions d'application en vue d'initier un processus de planification stratégique propre au C.R.L.

CHAPITRE 2

PHASE - II

2. Ancrage

Le point d'ancrage et la conceptualisation possède comme objectif de sélectionner le système pertinent. Bien entendu, ce système par la suite permettra de gérer assez d'informations pour identifier les problèmes à résoudre et les solutions à envisager.

Etant donné que l'ancrage est l'une des deux (2) phases importantes d'élaboration du système pertinent, il va de soi qu'on respecte comme validation interne, les conditions essentielles pour qu'il y est effectivement un système.

La définition du point d'ancrage est validée dans sa cohérence interne, grâce à l'identification des propriétaires-acteurs, des clients du système, de l'environnement de celui-ci, les principales activités du système et enfin avec quel point de vue il sera conceptualisé. Ainsi après avoir défini notre système, nous devrions être en mesure de répondre à ces questions.

Par la suite, le système aura comme validation externe la revue de littérature que le chercheur aura à effectuer afin de développer le système le plus cohérent et pertinent pour l'entreprise.

2.1 Choix et définition d'un système pertinent

Afin de doter l'organisation d'un outil lui permettant de faire le point sur sa situation et sur l'orientation stratégique qu'elle voudra se donner dans l'avenir et d'une façon continue, le choix du système que nous avons retenu portera sur la planification stratégique de l'entreprise et se définit comme suit:

Le système de planification stratégique permettra aux administrateurs et aux gestionnaires du Conseil Régional des Loisirs de fournir aux membres et à l'organisation des buts clairs et des orientations précises quant à l'avenir de l'entreprise tout en assurant une meilleure allocation des ressources physiques, humaines et financières. Le système permettra également une meilleure perception des attentes du marché, l'amélioration de la communication entre clients et entreprise, d'améliorer la pertinence des services offerts par l'organisme, de prévoir les problèmes futurs et opportunités à venir et bien sûr, d'assurer la réalisation des objectifs fondamentaux. Le système orientera également le Conseil d'Administration et la direction dans ses nouvelles fonctions. (6, Serge Tremblay)

2.2 Validation de la définition

P:(propriétaire)	Les Administrateurs
E:(environnement)	Le Conseil Régional des Loisirs
C:(client)	Les Administrateurs et la Direction Générale
T:(transformation)	Orientations, perception, allocation, amélioration, prévision, réalisation
A:(acteur)	La Direction, le Conseil d'Administration et le personnel professionnel
P:(point de vue pratique)	Assure une meilleure planification stratégique et par là, un meilleur suivi du futur de l'organisation.

CHAPITRE 3

PHASE - III

3. Conceptualisation du système

De plus en plus nombreuses sont les entreprises qui s'engagent dans une réflexion systématique sur leur avenir, sur ce qu'elles souhaitent devenir et sur les moyens réels d'y parvenir. Il s'agit de la planification stratégique qui doit assurer, à moyen et long terme le succès de l'entreprise.

Malheureusement une multitude de gestionnaires de petites et moyennes organisations, sous prétexte que leurs entreprises est trop petite ou encore que les mécanismes sont trop complexes, dirigent encore leurs organisations en ayant comme seul référence leurs performances et réalisations passées comme si l'histoire était l'unique garantie de l'avenir.

Qui voudrait monter dans une auto où le conducteur ne se fie qu'à son rétroviseur pour diriger sa voiture...! (7, Vallerand, Jacques)

Le modèle que nous proposons permettra à l'entreprise par l'identification de ses points faibles et ses points forts ainsi que par une meilleure perception de son environnement, d'anticiper le développement de l'organisation ou plus simplement d'en organiser le comportement futur. Après une revue théorique sur le sujet, nous avons été à même de sélectionner parmi plusieurs modèles, un système pouvant

facilement s'adapter à la nature, la dimension et aux besoins du C.R.L. Cependant, avant de procéder à son développement et pour favoriser une meilleure compréhension du lecteur il nous semble important de définir:

- les principaux concepts de la planification;
- l'importance et le rôle de la planification stratégique;
- la distinction entre le domaine public et privé;
- quels en sont les acteurs-décideurs ainsi que leurs rôles;
- et enfin, les éléments fondamentaux de la planification stratégique

Tout ceci amènera finalement les divers intervenants à mieux se situer et se préparer à une éventuelle démarche.

3.1 Concepts théoriques

La distinction entre les différents concepts associés au concept de planification lui-même sont loin de répondre à un consensus général et universel. Certains de ces termes sont parfois interchangeables d'un auteur à l'autre. Par exemple, politique d'entreprise ("business policy"), planification stratégique, planification à long terme et gestion stratégique sont des termes comportant autant de définitions qu'il y a d'auteurs mais qui, pratiquement, sont tous synonymes.

3.1.1 Le concept "Planification" (8, Tremblay)

La planification est ce processus selon lequel l'administration scrute, regarde et cherche dans le futur pour découvrir les différents champs d'actions qui s'offrent à lui en vue d'atteindre un objectif; (cet objectif peut être soit identifié par lui-même ou encore déterminé par quelqu'un d'autre).

La planification peut avoir différents horizons, comme l'a mentionné Serge Tremblay (9, Wallot).

La planification sera à long terme:

- lorsque les décisions considérées affectent les objectifs généraux de l'organisation. Les résultats y sont exprimé en terme de comportement dynamique plutôt qu'en termes d'objectifs quantitatifs spécifiques à réaliser.

La planification sera à moyen terme:

- lorsqu'elle affectera les objectifs spécifiques de l'organisation. Ceux-ci y sont généralement exprimés en terme de productions spécifiques à réaliser et sont généralement quantifiables.

La planification dite à court terme:

- enfin elle sera dite à court terme, lorsqu'elle cherchera la réalisation d'objectifs utiles, fixes et atteignables. Orientée vers les intrants de l'organisation, celle-ci met l'accent sur l'allocation et l'arrangement des ressources. (Budgétisation, échéancier...)

Plusieurs autres définitions importantes s'associent au concept de planification, en voici les principales:(10,notes Pol.Générale)

Les buts: sont les fins globales de l'organisme qui servent à orienter les activités de celui-ci. Les buts comprennent habituellement l'objet, la mission et les objectifs de l'organisme.

L'objet: c'est le rôle fondamental que l'organisme est appelé à jouer tel que défini par la société dans laquelle il transige.

La mission: c'est la finalité unique qui met cet organisme en relief, qui la distingue des autres organismes du même genre. A l'intérieur du cadre de référence établi par la société (i.e. l'objet), chaque organisme doit déterminer sa mission unique et spécifique.

Les objectifs: sont les fins que doit atteindre l'organisme en vue d'accomplir sa mission; par conséquent, les objectifs doivent être exprimés avec encore plus de clarté et de précision que la mission. Autrement dit, les objectifs doivent refléter de façon concrète et spécifique - quantitativement et qualitativement - la mission de l'entreprise

3.1.2 Le concept "Stratégie"

On peut définir la stratégie de plusieurs façons, mais pour une entreprise il n'y a qu'une définition qui compte; c'est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée.

Cela paraît assez simple. Mais peu d'entreprise ont une stratégie explicite. La plupart des entreprises ont des buts et des plans, mais pas de stratégie. Normalement, une bonne stratégie comprend:

- un objectif clairement défini en terme de position sur le marché et le temps;
- un programme précis d'actions;

- un ensemble de moyens d'utiliser les ressources disponibles de façon à établir la nouvelle position désirée.

3.1.3 Le concept: Planification stratégique, structurelle et organisationnelle. (ll, Berretta, Victor).

La planification stratégique est perçue comme l'ensemble des décisions et des actions qui mènent au développement d'une stratégie efficace.

Comme l'a si bien souligné Drucker:

- ce n'est pas une prévision;
- ce n'est pas essentiellement une tentative pour éliminer ou réduire le risque, mais pour le cerner et explorer l'incertitude; opportunités à saisir, risques à prendre;
- elle identifie et prépare les décisions importantes à venir, mais appuie sur les décisions présentées pour qu'il y ait un avenir de l'entreprise; dans ce sens c'est une "planification pour un long terme" plutôt qu'une "planification à long terme".

Généralement, la planification stratégique s'effectue du sommet de la hiérarchie organisationnelle et se préoccupe de l'efficacité de l'organisme, c'est-à-dire "faire les bonnes choses". Elle peut s'échelonner sur une période assez longue et

elle s'efforce de tenir compte de l'impact positif et/ou négatif de l'environnement externe sur les opérations futures de l'organisme.

La planification structurelle (ou tactique) elle, se préoccupe de l'encadrement et de l'agencement des différentes ressources disponibles à l'organisme en vue de réaliser les objectifs établis au préalable. Elle voit à "faire faire les bonnes choses" en conformité avec les plans stratégiques et en respectant les contraintes qui lui sont imposées.

Finalement la planification opérationnelle se préoccupe de l'utilisation économique et rationnelle des ressources en vue d'atteindre les objectifs formulés antérieurement et, il s'agit de "bien faire les choses", c'est-à-dire de maximiser l'efficience des opérations de l'organisme.

3.2 Importance et rôle de la planification stratégique

La conjoncture économique actuelle associée à notre environnement de plus en plus turbulent oblige encore plus qu'avant les chefs d'entreprises à remettre en question leur mode de gestion. En effet l'incertitude qui entoure la direction générale des entreprises s'accroît continuellement, soit par suite d'une évolution continue des caractéristiques

des marchés ou encore d'une incertitude face aux politiques gouvernementales et concurrentielles.

Cependant, la planification n'est pas le remède miracle à tous les maux; cela n'empêche pas une entreprise particulièrement bien dirigée d'atteindre d'excellents résultats sans planification et inversement. Plusieurs raisons peuvent inciter une entreprise à s'engager dans une telle démarche. On peut, en simplifiant quelque peu, retenir cinq thèmes qui constituent probablement les buts principaux de la planification. De la même manière nous examinerons les limites et inconvénients pouvant surgir lors de l'application du processus de planification. Passage qui sera inspiré des textes de (Ackoff, Dell'Aniello, Drucker, Viollieri, Guinier, Berretta).

3.2.1 Buts principaux

Les principaux buts se résument à:

- Chercher et gérer le changement:

changement rendu nécessaire par l'évolution de l'environnement ou souhaitable pour tirer un meilleur parti de celui-ci (regard discipliné sur l'avenir).

Donc, l'entreprise prendra en conséquence toujours ses décisions sur la base des informations les plus récentes, les plus actuelles.

-Tracer les voies d'un développement cohérent:

en intégrant le changement ou en prévoyant les évolutions possibles.

-Améliorer les performances de l'entreprise et son auto-contrôle:

en élaborant des prévisions, la planification facilite le contrôle et l'évaluation de la performance. Cela oblige de plus les intervenants à parler un langage commun, à travailler en fonction d'objectifs communs et d'avoir une perception plus juste des mandats. Il en résulte des décisions plus judicieuses sur les options, les priorités et l'allocation des ressources. Finalement, en comparant les résultats aux prévisions, en justifiant les écarts et en cherchant à les réduire, le processus s'améliore constamment et fournit des critères d'appréciation pour les occasions qui se présentent.

- Permettre une meilleure intégration de l'entreprise:

ceci grâce à un système de communication mis en oeuvre dans le cadre du processus de planification (développement des communications, modification de la culture des responsables et des cadres de l'entreprise).

- Constituer un instrument d'apprentissage au management:

- .apprendre à regarder au dehors (études d'environnement);
- .apprendre à se connaître soi-même (diagnostic, forces, faiblesses);
- .favorise (ou oblige) la réflexion des membres;
- .améliore le processus de prise de décision;
- .favorise la créativité;
- .favorise l'introduction de l'esprit marketing;
- .faciliter et rendre plus efficace une gestion décentralisée par objectifs et/ou projets.

On trouve ici les principaux éléments de management de l'entreprise, ou au moins d'un certain type de management.

3.2.2 Les limites et inconvénients de la (ou mise en garde) planification d'entreprise

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, la planification n'est cependant pas une panacée et le simple fait d'élaborer un plan de développement ne suffit pas à expliquer le succès des entreprises. Il s'agit plutôt d'acquérir à la limite, une certaine disposition d'esprit qui conduit les dirigeants à s'interroger en permanence sur l'avenir et à se poser continuellement des questions du genre:

"Qu'est-ce qui se passerait si..."

Comme l'a si bien dit Andrews à Harvard:(11,Berretta)

diffuser une stratégie coûte autant de peine et de temps que de la concevoir; s'y tenir avec sagesse en résistant à la tentation d'agir par expédients est difficile; s'y tenir aveuglément quand l'évolution des circonstances l'a rendue périmée ne vaut pas mieux qu'un opportunisme irréfléchi.

En résumé, les inconvénients les plus souvent cités sont:

- le problème de "formation des hommes au départ" et la nécessité de "transformer" la culture de l'entreprise (selon le cas);
- l'apprentissage peut être parfois long et difficile (adaptation);
- La résistance possible de certains membres de l'organisation face à une planification qui leur enlève certaines de leurs prérogatives;
- le risque de mise en évidence de conflits latents entre responsables opérationnels en particulier lors de l'allocation des ressources de développement;
- la planification s'acharne souvent à coller à une structure existante alors que la planification peut proposer des modifications de structure;

- elle est perçue bien souvent comme un mécanisme lourd. Pour palier à cela il est recommandé d'appliquer des techniques et procédures les plus simples possibles, d'établir une planification sélective ne retenant qu'un nombre limite de projets stratégiques et de programmes opérationnels. Enfin, se limiter à l'indispensable du formalisme, pour faciliter la communication et faire vivre vraiment le plan;
- incapacité de créer un climat favorable à la planification.

Donc, comme nous avons pu le remarquer, les inconvenients tiennent davantage à la difficulté propre à l'apprentissage de la planification stratégique qu'à ses limites spécifiques. Logiquement, ils devraient donc pouvoir être surmontés par un apprentissage progressif.

Il est facile de s'apercevoir ici que la nature socio-culturelle, voire même politique de la planification stratégique apparaît dans toute sa clarté. (12, Laurent Picard)

Il est certain que l'exercice de la planification stratégique exige un certain effort de réflexion et une somme de travail considérables mais, au bout du compte, il est profitable. Au cours de la prochaine décennie, les PME à succès auront de plus en plus recours à un tel type de gestion. Le succès appartiendra donc aux entreprises qui sauront s'en servir pour mieux se différencier et se doter, grâce aux

stratégies choisies, de véritables avantages concurrentiels.

3.3 La planification dans le domaine public et privé (parallèle)

Il est normal de penser que l'analyse de stratégies et structures doit tenir compte en premier lieu de la diversité des entreprises et de la diversité des situations au sein de chacune d'elles. Bien entendu, les objectifs et les stratégies varieront selon la nature de l'entreprise, notamment son caractère privé ou public.

Mais d'après Picard:

La distinction la plus fondamentale d'un point de vue stratégique et administratif s'établit davantage entre les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif. (13, Notes de cours)

Evidemment, il existe certaines entreprises qu'on appelle "mixtes" dont la propriété est divisée entre le secteur public et privé et qui sont subventionnées en grande partie par les gouvernements; leur cas demeure beaucoup plus difficile à analyser.

Les organisations à but lucratif du secteur public et celles à but lucratif du secteur privé ont des composantes mixtes et ne peuvent se décrire en termes simples comme les deux autres catégories. Ces organismes partagent souvent la culture ou l'idéologie du secteur auquel elles appartiennent, ce qui rend leur cas beaucoup plus complexe à analyser. (14, Laflamme)

Le but visé de cette section sera donc de démontrer brièvement (sous forme de tableau) et de façon générale, les différentes fins et contraintes de la planification en tenant compte du statut de l'organisme dans lequel nous nous situons.

L'objectif de cette partie était de clarifier certaines généralités et nous ne pensons pas avoir expliqué toutes les équations possibles dans ces quelques énoncés.

3.4 Les acteurs-décideurs en planification stratégique

Dans un grand nombre d'organisations, la planification est devenue un exercice de paperasse coûteux et une perte de temps, dominée par un petit groupe de personnes. En effet, il arrive très souvent que la responsabilité de la planification soit remise à des groupes de travail pour des raisons pratiques et expéditives.

Tableau 2 Différentes fins et contraintes de la planification
dans le domaine public et privé

	OBJECTIFS MAJEURS	ORIGINE DES OBJECTIFS	ALLOCATION DES BUDGETS ET DES RESSOURCES
<u>SECTEUR PRIVE</u>			
But lucratif	Rentabilité Croissance	Définie de l'interne à l'organisation. Reliée à la raison même d'existence de l'entreprise.	Se fait à partir de la rentabilité des secteurs concernés.
But non lucratif	La rentabilité peut être une condition non un objectif	Définie de façon interne et externe à l'organisation (l'origine dépend de la nature de l'organisation)	L'analyse coût-bénéfice a un rôle important à jouer dans la comparaison de programme de même type et même structure. Car l'organisme cherche à être rentable. Décision politique mais ne joue pas un rôle prépondérant.
<u>SECTEUR PUBLIC</u>			
But non lucratif	Service public. Satisfaction du consommateur.	Presque toujours défini de l'extérieur de l'organisation. ex: Gouvernement, ministère.	Se fait prioritairement à partir de décision politique et souvent d'une façon historique. Si l'analyse coût-bénéfice est positive tant mieux, mais pas nécessairement important.
But lucratif	Service public et rentabilité.	Défini de façon interne et externe. Différencie le plus possible les objectifs rentables et non-rentables. Subventionne la partie non-rentable: ex. Air Canada.	D'après leurs besoins et services que le gouvernement peut leur imposer même si ils sont non-rentables.

Source: Synthèse tirée en grande partie de Picard.

Un autre problème soulevé par plusieurs auteurs est l'identification qui s'est développée entre la planification à long terme et le processus annuel de budgétisation chez plusieurs organisations. La planification à long terme a généralement lieu de concert avec la préparation annuelle des budgets. Ceci crée une confusion considérable dans l'esprit de beaucoup de personnes. Par conséquent, le budget est souvent le plan opérationnel, la planification à long terme perd à ce moment là son caractère prévisionnel (avant-gardiste); elle devient orientée à court terme et dans bien des cas est beaucoup trop quantifiée.

Il va sans dire qu'au départ, ce dont on a besoin c'est un vocabulaire commun de planification dont les termes sont bien entendus, reliés directement au type de travail que l'on effectue. Ils (les termes) devront être définis dans un langage simple et précis. Suite à ça les personnes ont besoin de savoir exactement quelles sont leurs responsabilités de planification.

Lorsqu'on parle de décision en matière de planification stratégique, trois groupes nous viennent à l'esprit: le conseil d'administration, les hauts-dirigeants (la direction générale) et le personnel de l'organisation.

Pour la plupart, l'autorité ultime demeure le C.A. Il a comme principal fonction (note Politique générale):

- 1) assurer une continuité dans la gestion de l'organisation. remplacer ou retirer les gestionnaires inefficaces;
- 2) être responsable d'un usage approprié des ressources de l'entreprise;
- 3) voir à ce que les gestionnaires prennent des actions prudentes en regard des objectifs fixés;
- 4) approuver les décisions financières et opérationnelles d'importance effectuées par la direction;
- 5) représenter l'organisme auprès des autres organisations et corporations de la société;
- 6) maintenir, reviser et faire appliquer la charte et les règlements de l'organisation.

Donc, comme on peut voir il n'incombe pas nécessairement au conseil de formuler une stratégie mais plutôt de la réviser et de veiller au processus qui la compose. En réalité, le conseil devra percevoir avec quelle efficacité la direction de l'organisation a sondé les possibilités et menaces du marché; évalué et investi dans les compétences et ressources de l'organisation.

Le deuxième groupe impliqué dans le processus de planification se réfère aux hauts dirigeants (la direction). Ils sont en quelque sorte les officiers suprêmes en charge , dont la responsabilité est d'effectuer les principales décisions. Normalement, ils sont membres internes du C.A.

D'une façon générale, le comportement type du manager se décrit comme suit:

COMPORTEMENT REQUIS	QUALITES INHERENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Etre à l'affût des opportunités et prendre des risques réfléchis • Rechercher les idées nouvelles dans un souci d'amélioration continu • Adopter une stratégie pro-active face à l'environnement turbulent • Etre un agent de changement relevant des défis d'envergure • "Flairer" les forces et faiblesses des concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> Perspicacité Imagination créative Audace Dynamisme Qualités de stratège
<ul style="list-style-type: none"> • Pénétrer profondément les situations et en détecter les faits essentiels et décisifs • Gouverner les évènements suivant une vision d'ensemble • Formuler des objectifs cohérents et susciter des actions convergentes • Affecter et coordonner les ressources de façon à en tirer l'optimum global • Traiter l'information et résoudre des problèmes complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> Aptitude à l'analyse Aptitude à la synthèse Aptitude en planification Aptitude en organisation Intelligence pratique

Source: Laflamme, Marcel, "Le management: Approche Systémique".

Les travaux de planification doivent, en principe, représenter l'essentiel de la tâche d'un directeur général.

Bien entendu, le directeur général doit s'attendre à devoir modifier aussi son propre emploi du temps. En délégant et contrôlant davantage, il consacrera moins de temps à résoudre les problèmes d'exploitation courante mais davantage de temps aux problèmes stratégiques ainsi qu'à la correction des déviations importantes qui peuvent survenir. Bien entendu, lors de l'élaboration stratégique il se fera aider directement par le personnel en place et il n'est pas rare de voir dans le cas de petites entreprises, le directeur général associer certains membres du C.A. dans ces sessions de discussions dans lesquelles les plans opérationnels à long terme, seront présentés et discutés. Par la suite, le directeur général soumettra les décisions stratégiques directement à la session formelle du conseil.

Quant au personnel il servira d'aviseur en fonction de leur secteur d'intervention et de leurs responsabilités administratives. Il ne faut pas oublier: "qu'en élaborant des procédures, qui, incitant à la participation, donnent la chance aux gens d'offrir leurs suggestions et recommandations. Cela génère des données très créatives. Les gens dont les idées sont incorporées à un plan deviennent en quelque sorte propriétaires en partie de ce plan".

De toute façon, le choix des objectifs, la formulation générale de la stratégie et la coordination des politiques sont des responsabilités organiques qui ne peuvent être déléguées à un groupe en particulier, à des professionnels, ou encore, laissées à l'improvisation de subordonnés.

Nous retrouvons au tableau 3 une description générale des tâches en fonctions de chaque intervenant.

Tableau 3 Description des tâches et fonctions de chaque intervenant dans la planification stratégique

Intervenants Tâches	Assemblée Générale	C.A.	Hauts dirigeants (la direction)	Personnel
Orientation	X			
Planification stratégique		O	X	X
Planification opérationnelle		O	X	O
Direction			X	
Contrôle		X	O	

Légende: X Directement responsable de participer
(ou régulièrement)

O Indirectement responsable de participer
(occasionnellement)

A la lumière des différentes fonctions il est normal de penser que la planification subira de nombreux changements à cause de toutes les pressions qu'elle peut causer. Quelques uns se retrouveront frustrés et confus dans ces changements, d'autres par contre, découvriront de nouvelles occasions de sonder l'inconnu.

3.5 Les éléments fondamentaux de la planification stratégique

Avant de procéder au choix et à l'explication du modèle proprement dit et d'en faire la justification, nous avons consulté notamment:

- le modèle de Glueck
- le modèle Intran-Extran de Van Anken
- le modèle de Bouloc
- le modèle d'Ansoff
- le modèle de Laurent Picard
- la grille de Robinson
- la grille de Planification de D'Ambroise
- le guide de la Banque Royale
- la session de Planification de l'UQAC
- etc.

Tous ces modèles, bien que différents, comportent une grande similitude entre eux. Il va sans dire que certains sont plus adaptés à la PME, d'autres au domaine public ou encore aux coopératives. Mais chacun d'entre eux contiennent un minimum d'éléments constitutifs qu'on retrouve dans tout bon processus de planification stratégique et, pour la plupart, ils sont facilement adaptables d'un organisme à l'autre.

On peut résumer ces grands éléments en quatre phases bien distinctes, soit:

Phase 1: Le diagnostic

C'est à dire identifier la situation qui prévaut au moment de faire le plan:

- étude de l'environnement interne et externe
- étude des forces et faiblesses de l'entreprise
- analyse et interprétation de l'information recueillie.

Phase 2: L'analyse stratégique

Consiste à déterminer où l'on veut aller et comment faire, dans les grandes lignes. C'est-à-dire celle de la détermination des objectifs et du plan stratégique (prise de décision). C'est aussi l'examen objectif des ressources de notre entreprise.

Phase 3: L'implantation (ou mise en application)

Phase où l'on traduit la planification stratégique en planification opérationnelle et que l'on passe de l'analyse au fait (action).

Phase 4: Contrôle des résultats et révision (évaluation)

Etablissement d'un mécanisme de contrôle périodique. Confronte choix stratégique versus objectif de départ. Etabli le changement si nécessaire.

Il s'agira donc de déterminer lequel ou lesquels des modèles sera privilégié? et le sera-t-il en globalité ou en partie? Bien entendu, nous devons tenir compte comme nous l'avons déjà mentionné, du type d'organisation dans lequel nous évoluons, de sa structure, de son mode de fonctionnement, etc.

Cependant, le problème ne réside pas uniquement dans le choix d'un modèle par rapport à un autre, car de toute façon dans l'ensemble, ils sont tous aussi bons les uns que les autres, seule la méthodologie change. Le problème essentiel de la planification réside plutôt dans la mentalité des dirigeants d'entreprises. Planifier presuppose au départ une volonté de la direction de consacrer dès maintenant temps, énergie et même

argent et tout ça pour des résultats qui ne seront visibles que plus tard. En fait, la planification permet d'atteindre des objectifs lointains qui assureront la survie de l'entreprise et l'efficacité optimum à long terme.

Avant de s'engager dans un tel processus, les dirigeants doivent évaluer les ressources dont ils disposent afin de décider le plus objectivement possible de l'effort qu'ils pourront consacrer à la planification. Ils éviteront ainsi gaspillage et désappointement.

Dans la prochaine section, nous décrivons les composantes et les étapes du modèle retenu.

3.6 Le choix du modèle: Le modèle de Bouloc (15,Bouloc)

3.6.1 Justification du choix

Nous avons retenu ce modèle parce qu'il propose une méthode et des procédures simples, directement applicables dans toute entreprise, quelle que soit son importance ou son statut juridique.

Tout en donnant un processus de planification stratégique respectant les éléments fondamentaux, ce modèle s'inscrit dans une approche de direction par objectifs (voir

schéma du modèle complet en annexe), qui pourrait être éventuellement très appréciée par le C.R.L. comme outil de gestion par projet pour la mise en application (implantation) du plan général proposé. Pour le moment, c'est la partie supérieure de ce modèle qui a attiré le plus notre attention.

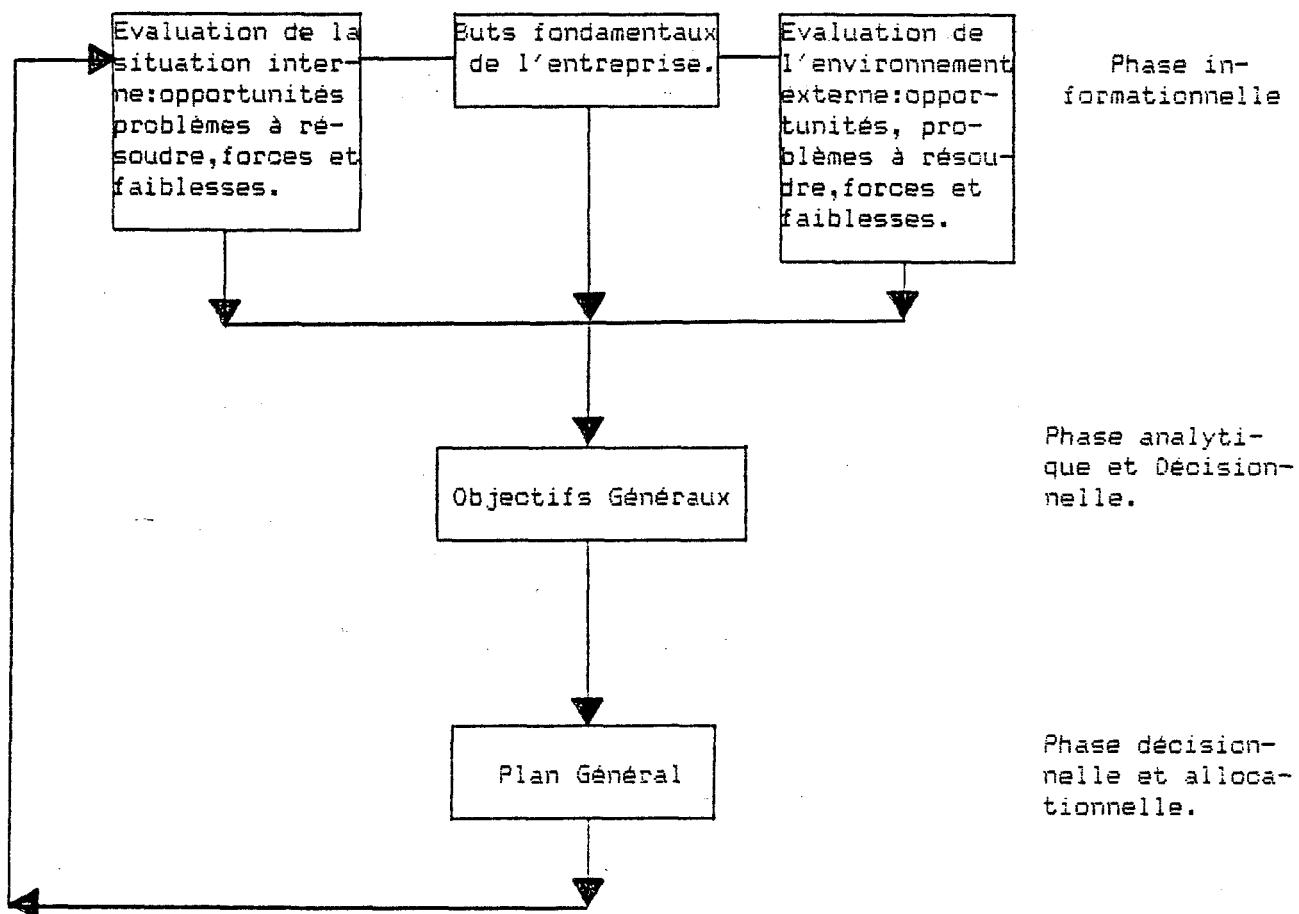
Donc, dans un premier temps, nous définirons en gros les phases du modèle général (schéma 10) pour ensuite en expliquer la démarche en détail à partir des dix (10) étapes majeures qu'on retrouve au schéma 11. Cette démarche a été choisie parce qu'elle présente un caractère simplifié. De plus, la succession des étapes ne s'impose pas toujours avec rigueur. Donc, ce modèle d'application s'avère très utile en pratique et comporte les différentes constituantes du modèle général.

3.6.2 Définition des phases du modèle général

1- Phase informationnelle: (Diagnostic)

C'est la clarification et révision des buts fondamentaux de l'entreprise. C'est aussi l'évaluation de la situation présente et des causes (Diagnostic interne et externe de l'entreprise).

Schéma 10: Modèle de Planification Stratégique



2- Phase analytique et décisionnelle: (Objectifs généraux)

Une fois les travaux de la première phase effectués, les dirigeants vont devoir intégrer tous les éléments dont ils disposent et fixer les objectifs généraux qu'ils entendent atteindre au cours d'une période déterminée. Bien entendu, les dirigeants choisissent les objectifs qui leur paraissent adaptés à leur propre problème. Les objectifs, une fois adoptés, deviennent la ligne d'action de l'entreprise pour la période déterminée.

3- Phase décisionnelle et allocationnelle: (Plan général)

C'est la détermination de stratégies qui est en quelque sorte un plan d'action déduit des objectifs et qui permet de les atteindre. Le terme atratégie est de plus en plus utilisé pour désigner le plan général de l'entreprise. Le sens fondamental et l'utilisation principale de la stratégie est en fait de dessiner un certain type de plan très large qui indique les grandes directions à suivre. C'est aussi l'examen objectif des ressources de l'entreprise dont on dispose.

3.6.3 Fonctionnement de la démarche: les dix (10) étapes (voir schéma 11)

3.6.3.1 Formulation des buts (mission) et des objectifs

La vocation de l'entreprise, la mission qu'elle se donne sont en quelque sorte l'expression du système de valeurs qui règne à l'intérieur de l'entreprise.

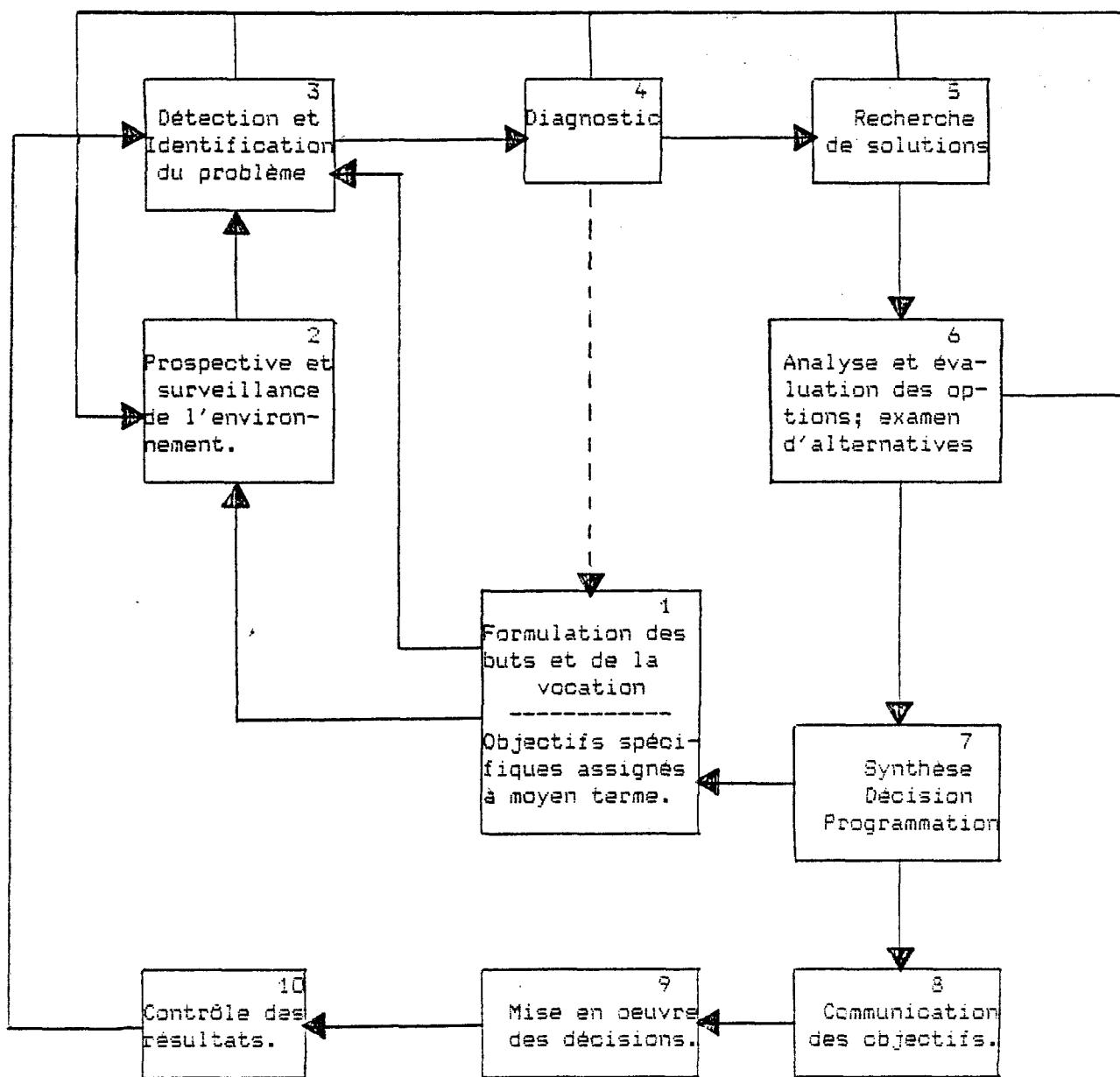
A savoir:

- Quelle entreprise voulons-nous être ?
- Que voulons-nous faire ?
- Qui voulons-nous servir ?
- etc.

Pour une organisation comme se veut le C.R.L. il est primordial qu'au départ, il y ait clarification (ou révision) de la mission et des buts généraux du C.R.L. Ces derniers identifient la dimension, la nature et les limites de son intervention.

Une fois cette étape effectuée, les dirigeants élaborent progressivement les objectifs. Rappelons-le, un objectif est un résultat spécifique et mesurable qu'on s'engage à avoir produit à une date donnée. Ils seront formulés en vertu de deux facteurs, soit:

Schéma 11: Processus de Planification Stratégique



-les réalités de l'environnement externe (opportunités et menaces de l'environnement);

-les ressources de l'entreprise (forces et faiblesses internes de l'entreprise);

Ils permettront de:

- définir l'organisation dans son environnement;
- aider à coordonner les "décisions et les décideurs";
- et fournir des standards de performance.

De plus, les objectifs pour être gérables, il faut qu'il réponde à certains critères de qualité pour en assurer la pertinence.

Les critères de qualité d'un objectif (16,Allaire, Carol):

- 1) un résultat spécifique
- 2) mesurable
- 3) une date d'échéance
- 4) réaliste et réalisable
- 5) contrôlable
- 6) motivant
- 7) utile et utilisable.

Vous trouverez en annexe 3 l'explication de ces sept critères.

Il est important de vérifier chaque objectif en fonction de ces critères. Lorsque déterminés, ces objectifs doivent être diffusés. Il est même fortement recommandé et utile de présenter ceux-ci par écrit pour éviter toute confusion.

Finalement, dans "Savoir organiser, Savoir décider"(17,Lefèvre, Gérard), l'auteur nous propose une démarche fort intéressante à suivre lors de la formulation d'objectifs (voir annexe 4).

3.6.3.2 Prospective et surveillance de l'environnement (2^e étape).

Il s'agit ici de scruter l'avenir, d'analyser les tendances et les facteurs d'évolution d'une activité quelconque qui a été délimitée en gros au cours de l'étape précédente. Plus précisément, cette étape est le processus par lequel les planificateurs stratégiques surveillent périodiquement et objectivement les situations économiques, gouvernementales, technologiques et celles du comportement du marché en vue de déterminer les opportunités et les menaces à leur entreprise. Bien souvent, on s'étonne que l'on ait à accorder une part de travail aussi grande à ce problème. Mais, en réalité, l'environnement externe conditionne fortement l'action future

de l'entreprise et dans notre cas, connaissant la situation actuelle du C.R.L., il est très important d'y mettre un accent en particulier.

Dans certaine entreprise cet effort est organisé autour d'un service ad hoc et est effectué selon certaine technique ou grille d'évaluation. Cette grille facilite grandement la tâche des dirigeants. Elle permet de confronter la situation qui prévaut d'une année à l'autre, d'y observer par le fait même les changements et d'y apporter nos commentaires. Un exemple de cet outil de travail nous est donné au tableau 4. Lors de la phase implantation (prochaine phase), nous adapterons cette grille et celle du tableau 5 de la section 3.6.3.4 au besoin du C.R.L.

3.6.3.3 Détection et identification du problème

C'est en confrontant les objectifs poursuivis par l'entreprise et les résultats obtenus, combinés avec les perspectives de l'environnement que nous serons en mesure de percevoir un problème. De fait, il est bien rare qu'une réflexion systémique à partir de prévisions à moyen terme ne fasse pas ressortir un écart entre les aspirations de l'entreprise et l'évolution réelle de ses activités présentes. Et c'est seulement lorsque l'écart sera effectivement ressenti par les autorités décisionnelles en place que nous pourrons affirmer la reconnaissance d'un problème.

Tableau 4 Guide général de planification externe^{*}

<u>SUJETS</u> ^{**}	<u>CHANGEMENTS</u>		<u>COMMENTAIRES</u>
	<u>1983</u>	<u>1984</u>	
Milieu gouvernemental			
Milieu économique			
Milieu industriel			
Concurrence			
Milieu social			
<hr/>			
Clients			
Débouchés			
Recherche sur les marchés			
Potentiel services/marchés			
Diversification des services			
Termes de services			
Fixation des prix			
Promotion des services			
<hr/>			
Fournisseurs			
Fournitures			
Sous-contrat			
Contrôle des interventions			
<hr/>			
-auto			
Financement -extérieur			
-exploitation			
<hr/>			
Ethique, respect des lois			
Satisfaction du consommateur			
Pouvoirs publics			
Collectivité locale			
Environnement, qualité de vie			
etc.			
<hr/>			

* Modifiable selon les besoins.

** Application en partie de la grille de planification de D'Ambroise.

Quant à l'identification du problème, elle consiste à appréhender les données pertinentes. Par exemple, supposons qu'on a détecté un besoin insatisfait chez un client, l'identification consistera à rassembler et sélectionner des informations sur l'éventuelle opportunité de satisfaire ses besoins, ex:

- Quel est le marché potentiel de ce besoin ?
- Quelles seraient ses contraintes d'utilisation ?

3.6.3.4 Diagnostic

A ce moment ci, il convient d'évaluer les potentialités de l'entreprise, ses atouts et handicaps en regard de telle ou telle manoeuvre envisagée. Quel est notre profil de compétence vis-à-vis tel problème? Quelles sont nos forces et nos faiblesses?

Il est sûr que commencer un tel diagnostic demande du travail. Le ou les intervenants devront en être conscient(s) et en faire prendre conscience à l'entreprise. De plus, il est parfois difficile d'être objectif lors d'un tel diagnostic, s'avouer des faiblesses et les accepter n'est pas toujours chose facile.

D'Ambroise nous propose un outil qui est fort apprécié et qui contient l'essentiel des éléments d'un bon diagnostic social de l'entreprise (tableau 5).

Tableau 5 Eléments de diagnostic social de l'entreprise

ELEMENTS DE DIAGNOSTIC SOCIAL-Aspects observés	Evaluation Tendance	Notation Force-Faiblesse	Opportunités stratégiques
<p>1.ECONOMIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> .Rentabilité .Expansion .Position financière .Compétitivité .Potentiel services/marchés .Qualité de la gestion <p>2.STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> .Unités de taille humaine .Centres de responsabilités clairement définis <p>3.ENCADREMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> .Equipe de direction .Information, formation .Délegation, direction participative (DPPO) .Motivation .Responsabilités sociales, traitement des griefs .Style de commandement <p>4.ECONOMICO-SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> .Emploi .Salaires .Primes, intéressement .Avantages sociaux .Horaires, transports <p>5.PERSONNEL A LA BASE</p> <ul style="list-style-type: none"> .Absentéisme, rotation .Conditions de travail,H.S. .Qualité de l'organisation .Information par l'encadrement .Formation .Enrichissement des tâches .Délegation à des groupes .Filières de progrès .Degré de confiance, climat <p>6.REPRESENTATION DU PERSONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> .Fonctionnement C.E., délégués du personnel .Syndicats:niveaux de dialogue " :zones de coopération " :zones de conflit " :types d'attitude 			

3.6.3.5 Recherche de solutions

Ayant fait le point sur la situation présente de l'entreprise, un autre travail commence, qui va demander lui aussi du temps. Il s'agit de déterminer les différentes solutions (alternatives) que l'on peut imaginer. Cette activité du processus comprend cinq étapes à l'intérieur desquelles on devra cheminer pour en arriver à une détermination des alternatives possibles pour l'entreprise.(18,Tremblay, Serge)

- 1- Identifier les faiblesses internes et les dangers externes de façon à mieux cerner ceux qui seront critiques pour les actions futures de l'entreprise (déjà effectué);
- 2- Identification des forces internes et des opportunités externes de façon à les exploiter dans le futur (déjà effectué);
- 3- Effectuer un "Brainstorming" qui générera des idées dans l'action de sorte que l'entreprise maximisera ses forces en fonction des opportunités et minimisera l'impact de ses faiblesses face aux menaces externes;
- 4- Sélectionner les facteurs spécifiques et critiques pour l'entreprise;
- 5- Identifier les alternatives sous forme de scénarios.

3.6.3.6 Analyse et évaluation des options: examen d'alternatives

Après avoir effectué un premier filtrage des alternatives possibles il faudra les confronter pour en arriver à éliminer les projets qui pourraient éventuellement se concurrencer. On passera par la suite à l'analyse des différentes branches d'alternatives possibles. Nous pourrions par exemple, procéder par une méthode d'évaluation en se posant certaines questions clefs. Pour n'en citer que quelques unes:

- Quelles sont donc les composantes de la demande?
- Quelle serait l'attitude de nos clients ou concurrents éventuels?
- Quels sont les substituts possibles à une telle intervention ou service?
- Quel serait le budget et les ressources impliqués?
- Quelles conséquences cette manoeuvre aurait-elle sur notre situation financière? sur notre organisation? sur notre image?

Il s'agit en quelque sorte d'analyser chacune des alternatives et d'essayer de déterminer avec le plus d'objectivité et de réalisme l'impact que cela peut entraîner tant du côté interne qu'externe de l'entreprise.

3.6.3.7 Synthèse, décision, programmation

Après les différentes évaluations et tests de "faisabilité" (si l'on peut s'exprimer ainsi), l'entreprise

devra arrêter son choix sur celles (stratégies) qui semblent les plus pertinentes pour l'organisation et sur la manière dont on pourra l'introduire dans le milieu auquel elle est destinée.

C'est à ce niveau aussi que seront précisés les objectifs quantitatifs et les normes qualitatives à satisfaire. Les objectifs spécifiques d'une manoeuvre stratégique doivent être compatibles le plus possible aux objectifs de l'organisation. Sinon, il y aura réajustement de ces derniers.

Ce choix implique quatre principaux facteurs de sélection dont nous devons tenir compte. (19,Vaillancourt, Clément)

Le premier facteur met en relation d'interdépendance les choix stratégiques et l'environnement externe. Une organisation n'existe pas isolément de l'environnement externe. Cependant, plus l'organisation est dépendante de certains éléments tels que clients, compétiteurs, gouvernement, moins elle a de flexibilité dans ses choix stratégiques, puisque ces derniers résultent des interactions de la firme avec son environnement.

Le second facteur tient compte des attitudes des gestionnaires envers le risque. Certains gestionnaires considèrent que le risque est nécessaire pour obtenir du

succès. Mais en regard de certains projets qualifiés de hauts risques, quelle sera l'attitude adoptées (acceptable ou désirable)?

Le troisième facteur met en relation l'influence des stratégies passées et les nouveaux choix stratégiques. Cette relation explique pourquoi les organisations remplacent leurs hauts dirigeants pour avoir des changements stratégiques lorsque les résultats ont été négatifs trop longtemps.

Le quatrième facteur implique le pouvoir dans la structure opérationnelle. Selon Mintzberg, le choix d'une décision stratégique peut être une question de jugement (ce choix est fait dans l'esprit d'un seul individu) ou par la négociation (groupe de décideurs ayant des objectifs conflictuels) ou encore, par l'analyse de données factuelles, dirigée par des experts-conseils.

- Programmes permanents:

Ceux-ci ont une portée à moyen ou long terme pour l'entreprise et représente une action dont le déroulement est soigneusement étudié et dont l'application se fera graduellement dans le temps.

- Programmes temporaires:

Ces programmes se caractérisent par la réalisation de certaines activités spécifiques qui ne se présenteront pas sous une forme identique dans l'avenir (projet ou intervention particulière). Ce sont des programmes à court terme mais qui demandent quand même de la part des initiateurs une bonne réflexion.

Bien entendu, comme nous l'avons déjà mentionné, l'entreprise devra toujours tenir compte des possibilités et des outils dont elle dispose pour réaliser ces divers programmes. Hors de la phase implantation, nous vous soumettrons une grille facilitant la transcription et l'élaboration des programmes stratégiques.

3.6.3.8 Communication des objectifs

Tous les résultats attendus des choix stratégiques sont communiqués de façon sélective aux membres de l'entreprise et aux parties concernées. Cette étape est importante puisque ces résultats serviront de critère de référence dans la phase contrôle.

En même temps que les objectifs à atteindre, sont spécifiés les politiques, procédures, normes de qualité,

délais, etc., qui serviront eux aussi de base d'évaluation des performances. Bien souvent le succès d'un choix stratégique dépend en bonne partie de la qualité des informations qui sont transmises à toutes les personnes, membres de l'organisation ou extérieurs à elle, qui sont impliqués, bien entendu, dans la réalisation.

3.6.3.9 Mise en oeuvre des décisions stratégiques

Ici nous voulons simplement souligner le fait qu'il s'agisse de développement (stratégie), de technique d'intervention, de pénétration de marché ou de financement, etc., l'application d'une décision stratégique impliquera toujours un ensemble de décisions de type tactique, opérationnelle et intégrative, où nous définissons la:

Gestion stratégique: comme un mode direction responsable du couplage du système total qu'est la firme avec ses divers environnements. Elle se spécialise dans les trois fonctions suivantes:

1 Gestions opérationnelle: chargée du rendement des opérations courantes dans leur environnement traditionnel (stable ou en état de changement).

2 Gestion entrepreneuriale (innovatrice) et en particulier la gestion de projets: chargée du problème de l'efficacité et ensuite du rendement de nouvelles activités dans le contexte d'environnement au moins partiellement inconnus.

3 Gestion intégrative: chargée du contrôle et de l'optimisation.

3.6.3.10 Contrôle

Le but de cette activité est premièrement de mesurer périodiquement les progrès réalisés et finalement de permettre la comparaison des résultats mesurés avec le degré de réalisation déterminé dans les objectifs. Si cette comparaison révèle une différence négative entre les résultats obtenus et ceux attendus, ceci peut être dû à une surestimation des capacités de l'organisation énumérées dans la phase informationnelle. Donc, nous nous retrouvons en présence d'un problème... et le cycle est bouclé.

Dans cette situation, les initiateurs de la planification auront à réajuster ou à réévaluer les capacités de leurs entreprises et par conséquent à procéder à l'établissement de nouvelles cibles à atteindre.

3.6.4 Validation du modèle conceptuel

- objectif: le système a un objectif, une mission et une fonction: "Formaliser et opérationnaliser la planification de façon à assurer la continuité et le devenir de l'organisation";
- contrôle: le système a des mesures de performance et des moyens de contrôle: "Il fournit une rétroaction permettant de reconsidérer et de réajuster les objectifs et l'évaluation que les responsables ont faite de l'entreprise";
- composantes et interrelations: le système a des composantes qui ont des caractéristiques appropriées: "Le système se déroule en dix (10) étapes qui fournissent des informations à tous les sous-systèmes de l'organisation";
- système ouvert: "Le système est perméable à toutes ces informations venant de l'interne comme de l'externe";
- ressources physiques et humaines: "Le système utilise et alloue des ressources humaines, monétaires et matérielles".

CHAPITRE 4

PHASE IV

Comparaison

Cette phase du rapport permet de vérifier si le système proposé peut résoudre le problème retenu tout en étant accessible aux utilisateurs de l'organisation.

Le système de planification actuelle est plutôt général et se compare difficilement avec le modèle conceptuel proposé. En fait, il existe à l'intérieur du Conseil régional des loisirs, une certaine forme de planification que l'on pourrait qualifier de non-systématisée. Cette planification répond surtout à des besoins opérationnels (court terme).

Le modèle de planification que nous proposons, permettrait à l'entreprise de faire un tour d'horizon annuel plus complet et surtout, répondrait à une vision plus globale (stratégique) de toutes les activités internes et externes composant l'organisation. De plus, ce système permettrait de sensibiliser davantage les dirigeants et administrateurs de l'organisation de toutes les possibilités qui s'offrent à l'organisation dans l'avenir ainsi que de mieux les saisir. Cette démarche aura aussi pour effet de mieux cerner les variables incontrôlables, les forces et faiblesses pouvant affecter l'organisation.

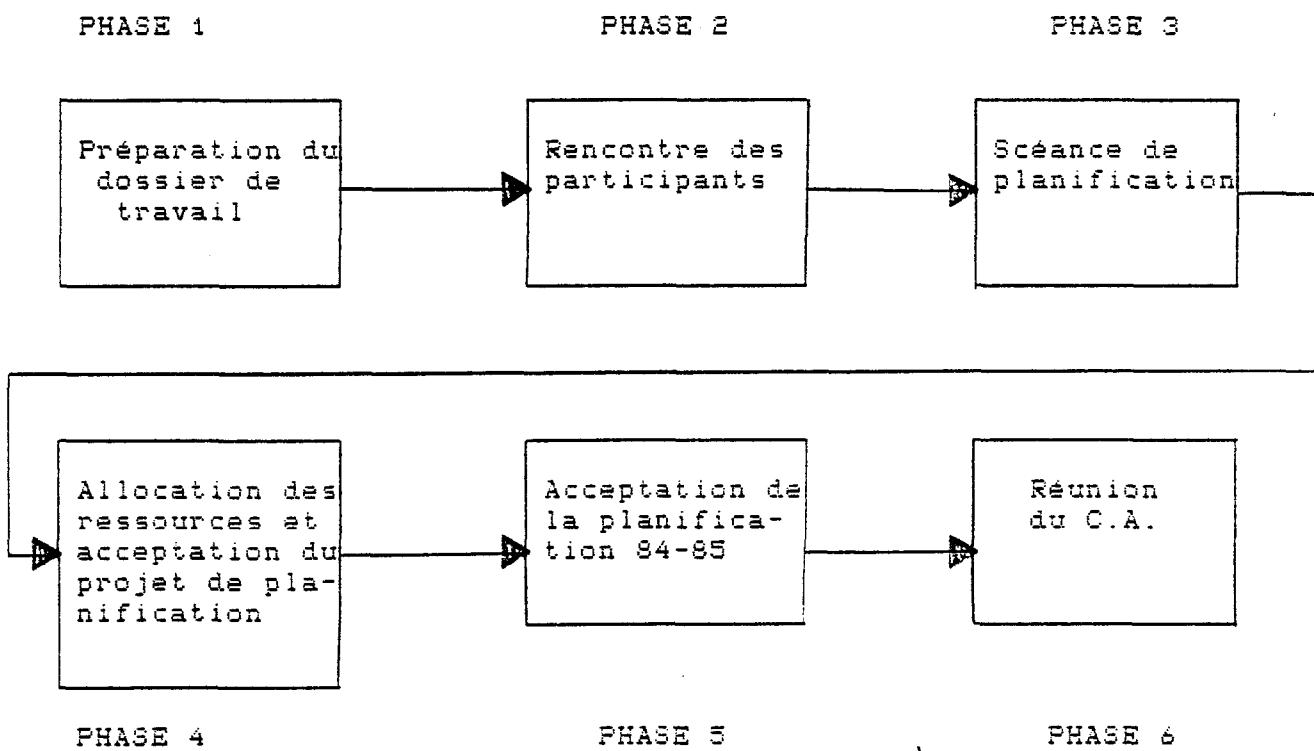
De ce fait, lors de la recherche, l'analyse et l'évaluation des alternatives, le C.R.L. sera beaucoup plus en mesure de juger sur une même base les choix s'offrant à lui. En ayant tous les éléments et les facteurs qui touchent soit directement ou indirectement l'organisation, celle-ci ne pourra qu'être plus apte à choisir et communiquer les solutions retenues. Il en sera par le fait même moins ardu et risqué pour la mise en oeuvre de celle-ci. Connaissant la nature et l'impact de chaque alternative stratégique l'organisation pourra mieux évaluer si premièrement cela correspond à sa réelle vocation, ses objectifs fixés, et évaluer si elle possède oui ou non les ressources physiques, humaines et financières à l'accomplissement de celle-ci.

CHAPITRE 5

PHASE V

5. Implantation

Bien que le modèle conceptuel ne présente aucune difficulté majeure d'utilisation et qu'il soit en mesure de répondre adéquatement aux attentes légitimes des administrateurs et de la direction du C.R.L., nous nous devons de renseigner l'organisation sur les différentes phases à suivre pour implanter un tel système. Elles se résument à ceci:

Schéma 12 Processus d'implantation

La démarche proposée (20,P. Prévost), est celle mise au point au cours des dernières années par l'UQAC en collaboration avec la Fédération des Caisses Populaires du SLSJ. Ce processus de planification implique la participation des groupes d'intérêts touchés par l'exercice, soit les cadres, les employés, les commissions, les administrateurs, etc.

Ce chapitre vise essentiellement à préciser les éléments et les conditions d'applications du modèle dans l'organisation.

Il a comme principal objectif de rendre les dirigeants capables de produire les résultats suivants:

- fixer et réaliser des objectifs;
- programmer et exécuter des activités;
- allouer les ressources et déterminer un échéancier;
- établir des points de contrôle.

Finalement ce processus entraîne une meilleure communication et collaboration des différents acteurs.

5.1 Les phases de la démarche

5.1.1 Préparation du dossier de travail

Ce dossier est constitué de l'ensemble des données économiques, financières, sociales, gouvernementales qui peuvent influencer positivement ou négativement la situation

interne de l'organisation et son environnement.

L'analyse de ces facteurs est d'autant plus importante qu'ils peuvent accélérer ou ralentir l'atteinte des objectifs qui seront fixés. Ce dossier devra être élaboré dans un premier temps par le Directeur Général et son personnel. Dans un deuxième temps, chaque intervenant effectuera le même cheminement mais pour son secteur et territoire d'intervention. Les résultats devront être analysés et discutés lors de la deuxième phase. Ne l'oublions pas, son rôle premier est de sensibiliser les intervenants à la situation de leur organisation.

Afin d'accélérer et d'alléger le processus de l'analyse environnemental et du diagnostic interne, nous proposons une grille d'évaluation qui permettra de confronter la situation qui prévaut d'une année à l'autre, d'y observer par le fait même les changements, d'apporter nos commentaires et d'en dégager les principales caractéristiques. Cette grille prendra la forme de questions et/ou de phrases clés incitant ainsi à la réflexion et laissant place à des modifications.

A noter que l'ensemble des questions qui y sont proposées, le sont à titre indicatif servant ainsi à inciter le processus de réflexion.

Tableau 6 Grille de l'analyse environnementale^{*}

SUJETS	CHANGEMENTS	COMMENTAIRES
.ENVIRONNEMENT POLITIQUE:	.Eléments caractéristi.	.Eléments de changements
.Quelles sont les politiques de développement régional en matière de loisir (nouvelles orientations) qu'entend prendre le gouvernement quant au développement et pouvoir des MRC ?		
.Quel est (ou quel serait) l'impact de coupures budgétaires sur notre organisation ? nos services ?		
.Quelles sont les nouvelles politiques de financement ?		
.Quelle souplesse d'intervention et budgétaire a-t-on, face aux mandats octroyés par le MLCP ? Quel en est l'impact ?		
.Afin de s'adopter aux nouvelles dimensions et besoins des structures municipales, le C.R.L. propose de nouvelles orientations à certains de ses services. Quelle est sa position actuelle face à cette nouvelle structure ?		

* Se présente normalement sur une feuille de 8 1/2 x 14" (au large)

Tableau 6 (suite)

SUJETS	CHANGEMENTS	COMMENTAIRES
.ENVIRONNEMENT POLITIQUE: Quel(s) pouvoir(s) public(s) possèdent-on ?	.Eléments caractéristiques de changements	
.Quel(s) avantage(s) ou désavantage(s) apporte(nt) le CORLQ ?		
... ...		
.ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE: Quel est le degré de satisfaction de nos principaux clients ?		
.Quel a été le degré de disponibilité et d'implication de notre personnel face aux diverses demandes du milieu? (territoires et secteurs)		
.Quel a été le pourcentage d'affiliation? (membership). Quel est le degré de pénétration de marché ?		
.Nos services sont-ils adaptés aux besoins du marché et aux restrictions budgétaires de nos clients ? (milieu rural, urbain et sur le plan régional).		

Schéma 6 (suite)

SUJETS	CHANGEMENTS	COMMENTAIRES
<p>.ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE:</p> <p>.L'état actuel de l'économie est-elle propice au développement du loisir ? Quels sont les nouveaux débouchés ?</p>	<p>.Eléments caractéristiques</p>	<p>.Eléments de changements</p>
<p>.Y a-t-il un changement dans les besoins en matière de loisir ? (recherche de nouvelles opportunités).</p>		
<p>.Existe-t-il de nouveaux services, organismes publics ou para-publics qui concurrencent soit directement ou indirectement nos services ? Notre organisation ?</p>		
<p>.Quelle est la position des MRC face aux différents services qu'offrent le C.R.L. ?</p>		
<p>.A quel niveau se situe la demande de services par rapport à l'offre ?</p>		
<p>.ENVIRONNEMENT SOCIAL ET HUMAIN:</p> <p>.Quelle est la perception des membres et du public en général vis-à-vis les services offerts par le C.R.L. ? (crédibilité, image véhiculée).</p>		
... ...		

Schéma 6 (suite)

SUJETS	CHANGEMENTS	COMMENTS/RES
.ENVIRONNEMENT LEGAL: .Révision des règlements généraux. .Changements à y apporter.	.Eléments de caractéristi. .	.Eléments de changements
.Relation avec le comité conjoint de travail (paritaire). Tendances ?		
.Ethique et respect des lois.		

Tableau 7 Grille de diagnostic interne

ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	EVALUATION	TENDANCES	NOTATION force faiblesse	COMMENTAIRES Opportunités
1.FINANCIER:				
.Source de financement .exploitation (auto-financement) .extérieur(subvention)				
.Position financière				
2.STRUCTURE:				
.D'après vous la structure actuelle est-elle adéquate ?				
.Reflète-t-elle la réalité ou un idéal ?				
3.MARKETING:				
.Politique d'information et de communication.				
.Elaboration d'outils promotionnels (promotion des services).				

Tableau 7 (suite)

ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	EVALUATION	TENDANCES	NOTATION force faiblesse	COMMENTAIRES Opportunités
.Termes de services .Fixation des prix (estimation des coûts directs) Satisfaction du membre-client.				
4.PERSONNEL:				
.Elaboration et contrôle des politiques salariales et de travail.				
.Evaluation périodique des actions exécutées. (feedback sur les interventions).				
.Estimation des activités jugées prioritaires.				
.Contrôle sur l'affectation des ressources.				
.Degré d'encadrement. Employés par rapport à la Direction.				

Toutes les informations qui en découlent, combinées aux connaissances intimes du fonctionnement du C.R.L. et de son environnement de la part des participants, assureront normalement le support voulu pour le bon déroulement de la session de planification.

Finalement, lors de cette première rencontre, la direction devra expliquer la démarche utilisée afin de sensibiliser et motiver les acteurs.

5.1.2 Rencontre des participants

Cette rencontre devrait avoir lieu environ deux semaines après la première étape. Elle se déroulera entre le personnel et le conseil d'administration. A partir du dossier de travail (complété) on étudiera la situation réelle du C.R.L. et chaque intervenant tentera de faire ressortir les points qui lui sont apparus importants.

Lors de cette rencontre, les membres du C.A. seront appelés à se prononcer, à donner leurs opinions sur le contenu du dossier. Des correctifs et de nouveaux éléments s'y présenteront. Il est recommandé qu'à cette rencontre, les représentants de chaque secteur d'intervention et territoire soient présents, s'assurant ainsi une représentativité complète. Bien entendu, les résultats du consensus devront être mis par écrit.

Par la même occasion, on passera en revue le programme de la journée de planification. Finalement, on abordera les problèmes techniques de la session de planification (voir page suivante).

Les éléments de la planification
d'une rencontre

- Décision à prendre préalablement:

- .le lieu
- .la date
- .l'heure
- .la durée
- .le type de rencontre
- .la quantité des participants
- .les invités spéciaux et/ou les personnes ressources
- .les objectifs de la rencontre
- .les ressources financières.

- Liste des tâches à accomplir:

- .préparer un échéancier
- .identifier et choisir les participants
- .organiser le secrétariat
- .faire le programme (ordre du jour) et répartir le temps
- .prévoir et préparer le matériel (physique, audio-visuel, etc.)
- .préparation du personnel.

- Définir et répartir les tâches:

- .animateur
- .observateur
- .secrétaire.

5.1.3 Séance de planification

Cette phase est des plus importantes. Elle se divise en quatre étapes, soit:

- .la mise à jour du processus de planification
- .la mise à jour de l'analyse environnementale et interne
- .la prévision d'objectifs en termes de résultats
- .l'élaboration de programmes d'actions.

Première étape: Mise à jour du processus de planification.

L'animateur (le directeur) prend soin d'expliquer l'importance d'une telle séance, de leur contribution à la planification des activités de leur entreprise ainsi que du déroulement de cette séance de planification. Une période d'une heure devrait être suffisante.

Deuxième étape: Mise à jour de l'analyse environnementale et interne.

Cette phase consiste à revoir une dernière fois, rapidement avec les participants (personnel et C.A.), le contenu du dossier de travail qui a été complété lors de l'étape précédente. L'objectif de ceci est de mettre en évidence les problèmes les plus importants, de préparer les participants et de leur permettre d'ajouter leurs derniers commentaires. Maximum soixante (60) minutes.

Troisième étape: La prévision d'objectifs en termes de résultats.

Ce travail se fait d'abord en atelier (sous-groupe), après quoi chaque sous-groupe confrontent leurs objectifs en plénière pour en arriver à un consensus. Le personnel (les permanents) et les membres du C.A. participent à cette étape.

Dans un premier temps les participants devront réviser la mission de l'entreprise. Puis ils détermineront les grands objectifs de l'organisation. Ceux-ci auront une portée à moyen et long terme.

Afin de permettre aux participants d'élaborer des programmes d'actions (alternatives) en vue de fixer un choix définitif, nous proposons cette démarche:

1- A partir d'un ensemble d'objectifs retenus les placer: en ordre d'importance prioritaire:

- .Priorité 1
- .Priorité 2
- .Priorité 3

2- Définir un ensemble de sous-objectifs dans un ordre prioritaire (même démarche, atelier et plénière).

N'oublions pas qu'il est toujours nécessaire d'écrire chacun des objectifs et sous-objectifs, la date qu'ils ont été fixés, ainsi que les prévisions optimistes et pessimistes.

Prévisions

Exemple:	Date	Objectifs	Optimistes	Pessimistes
----------	------	-----------	------------	-------------

<u>19</u>

Un consensus d'objectifs est nécessaire avant d'entamer la prochaine étape.

Maximum: 1 journée .

Quatrième étape: Elaboration des programmes d'action.

Cette deuxième journée sera consacrée uniquement au personnel (permanent), les membres du conseil d'administration ne sont pas présents lors de cette séance de travail.

Une fois les objectifs fixés et approuvés par le C.A., les participants de cette rencontre seront appelés à déterminer les programmes en vue de les atteindre. Ces programmes sont déterminants dans l'atteinte des objectifs fixés. Les alternatives que les stratèges mettront de l'avant seront déterminées en fonction des objectifs retenus et des réalités de l'environnement interne et externe de l'organisation.

Le ou les choix stratégique(s) consiste à prendre la meilleure décision en regard de la sélection d'alternatives qui rencontrent le mieux les objectifs et la mission de l'organisation.

Ce travail s'effectuera aussi dans un premier temps en atelier puis en plénière pour en venir à un ajustement de part et d'autre. Maximum: 1 journée.

Après la séance de planification, le compte rendu est rédigé et envoyé à chaque participant, plus les membres du C.A. afin de les sensibiliser et les préparer à l'acceptation des plans d'actions lors de la prochaine phase. Donc, le compte rendu est expédié avant la phase suivante "Allocation des ressources et acceptation du projet de planification". Entre-temps, la direction procédera à une analyse des implications de chaque objectif et programme retenus sur le développement et le fonctionnement de l'entreprise.

5.1.4 Allocation des ressources et acceptation du projet de planification:(15 jours après la séance de planification).

Les participants se réuniront à nouveau (personnel et C.A.). Dans un premier temps, la direction fera part des résultats de l'analyse des implications de chaque objectif et programme retenus (correctifs s'il y a lieu). Le C.A. sera dès

lors en mesure de retenir les priorités d'actions. Le choix des administrateurs devra être équilibré et réaliste relativement à la dimension politique, économique et organisationnelle.

Par la suite on procédera à l'allocation des ressources pour chacun des programmes élaborés antérieurement, l'élaboration d'un calendrier de réalisations et du responsable de celui-ci..

Exemple:	Titre du programme	Responsable	Implication financière	Echéancier
----------	--------------------	-------------	------------------------	------------

Finalement c'est à ce stade-ci que le C.A. se prononcera définitivement sur la planification stratégique annuelle.

Durée: 1 journée .

5.1.5 Acceptation de la planification 84-85

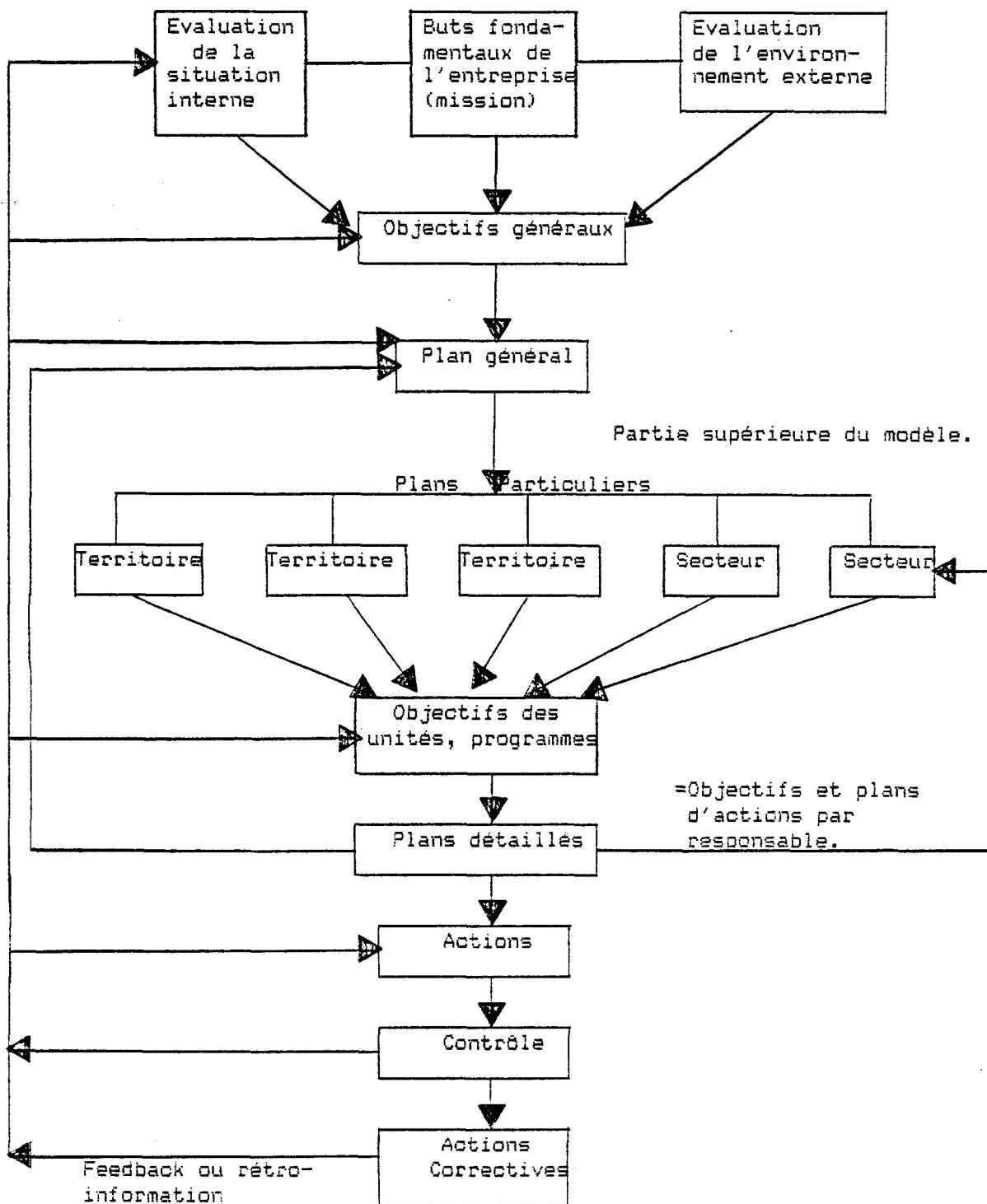
Etant donné que cette démarche se veut des plus participative, elle vise à informer également les membres de l'organisation sur les actions projetées pour la prochaine année. Règle générale cette phase se fait lors de l'assemblée générale annuelle.

5.1.6 Contrôle périodique du C.A.

Il est du devoir du C.A. de reviser périodiquement les calendriers de réalisations. Si un écart est décelé, des mesures correctives y seront immédiatement apportées afin de respecter les prévisions projetées.

Il ne faut oublier que ce processus de planification annuel est d'ordre stratégique donc général (programmes permanents). Nous faisons référence ici à la partie supérieure du modèle de Bouloc (voir schéma 14). Comme nous l'avons déjà mentionné, cette approche en est une de gestion par objectifs.

En cours de réalisation, des projets d'intervention surviendront, ceux-ci devront être analysés en fonction des objectifs retenus et devront cheminer par le même processus, sauf que la relation s'établira beaucoup plus entre le Directeur Général (superviseur) et le responsable du mandat.

Schéma 13

CONCLUSION

Réflexion sur la méthodologie utilisée et l'enrichissement personnel

Phase VI Réflexion méthodologique

Cette étape finale de la recherche action se propose de formuler une réflexion à la fois exhaustive et explicative des différentes phases méthodologiques prônées par P.B. Checkland.

Afin de faciliter la compréhension du lecteur, parallèlement à chacune des phases décrites, correspondra le déroulement des faits réels survenus dans l'entreprise concernée.

Par la suite, les connaissances et l'enrichissement personnel acquis au cours de l'intervention et ce que cela implique dans l'avenir du chercheur seront mis à jour et commentés.

6.1 La méthode P.B. Checkland: adaptable et appropriée

L'approche systémique que nous propose P.B. Checkland est utilisée par des étudiants de maîtrise en gestion des

P.M.O. pour plusieurs raisons, mais principalement pour faciliter la compréhension, la résolution de tous problèmes inhérents aux organismes; en fait, c'est une méthode de diagnostic qui décortique l'organisation pour mettre en relief ses forces, ses faiblesses, ses buts, ses besoins, etc. Ceci, de façon objective.

Le tableau VIII permet de visualiser globalement et chronologiquement les étapes qui ont guidé le chercheur dans la constitution de la situation problématique jusqu'à la résolution potentielle du problème.

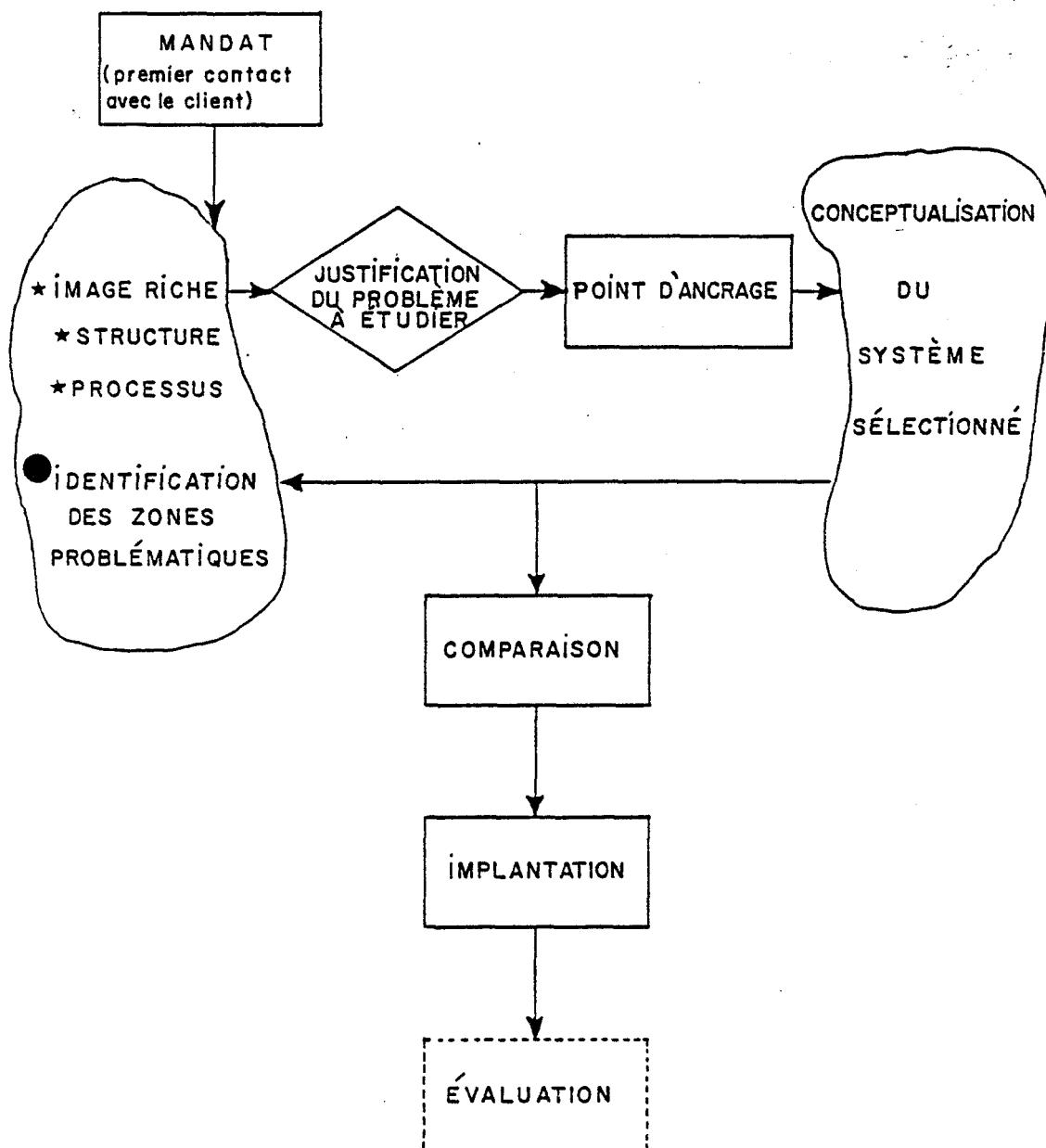
6.2 Le mandat

6.2.1 Le mandat d'une recherche action

Pour un contractuel, le mandat représente l'étape la plus importante puisqu'il génère le tout premier contact avec la mandant. Le mandat permet de cerner les attentes et besoins du client. Il va sans dire que souvent le mandant a, au départ, une idée arrêtée sur l'objectif de l'intervention, et même quelquefois sur les façons de contrer le ou les problèmes perçus. A ce stade, la difficulté du chercheur consiste d'abord à faire accepter "sa" méthode d'intervention, mais surtout à faire saisir la nuance suivante: le problème présumé représente-t-il la réalité ou n'est-il qu'un sous-produit du

TABLEAU 8

Méthodologie de la Recherche-Action (INSPIRÉE DE P.B. CHECKLAND)



véritable problème? En somme, le manque d'information ne pourra pas encore nous permettre d'établir avec précision le champ exact de l'étude.

Il nous faut dès lors sonder le mandataire, son message, oui mais également le rôle qu'il joue dans l'organisme, son pouvoir de décision, l'équipe qui l'entoure, les ressources mises à la disposition du chercheur et le temps alloué à ce dernier. En d'autres termes, le processus de diagnostic est amorcé.

Le Conseil Régional des Loisirs n'était pas un organisme étranger au chercheur, il en connaissait en partie les rouages; de son côté le groupe de travail avait déjà vérifié la crédibilité de la méthode de Checkland et du contractuel lors d'un mandat antérieur. La méthode n'étant donc plus un obstacle de départ, on pouvait donc procéder à un diagnostic général et déterminer ensuite avec le client le ou les secteurs prioritaires de l'intervention. Le diagnostic général une fois accepté présumait évidemment que le système client était conscient que sa vision des lacunes envisagées pouvait dans l'avenir être différée. Comme nous le verrons ultérieurement le mandat fut pour nous déterminant, voire même crucial.

6.3 Elaboration de l'image riche

L'image riche c'est la vision de l'organisation, il faut analyser dans les moindres détails l'environnement interne et externe de l'entreprise, la structure et le climat organisationnel, ainsi que tout le système d'activités opérationnelles qui s'y rattache, ceci afin d'obtenir une vision consistante, réelle et objective; pour ce, on doit avoir accès à toutes informations pertinentes et l'apport humain, la collaboration entre individus, leur savoir, leurs expertises demeurent essentiels.

Afin d'obtenir une consistance et une objectivité accrues dans l'image riche, un comité de travail fut formé dans le but d'encadrer l'intervenant, de le guider, de corriger, de l'orienter au besoin dans ses diverses perceptions.

Il faut préciser qu'à cette phase, le chercheur ne pouvait appliquer textuellement la méthode systémique de M. Checkland. Le C.R.L. étant un organisme privé à but non lucratif oeuvrant sur un immense territoire (région 02) et intervenant dans de multiples secteurs (plein air, culturel, loisirs, etc.) la représentation globale et la prise de décision s'avéraient particulièrement complexes. Une approche géo-sectorielle fut donc développée par l'intervenant; ceci

veut dire qu'il a fallu dissocier chacun des secteurs et territoires d'intervention pour davantage comprendre l'ampleur des activités du C.R.L.

Les membres du comité de travail furent soigneusement sélectionnés, il s'agissait du directeur régional du C.R.L., d'un membre du conseil d'administration et de deux animateurs, tous formant un échantillonnage tout à fait représentatif de l'ensemble du milieu d'intervention du C.R.L. Chacun des membres procéda à un travail personnel de réflexion sur un thème particulier afin d'assurer une perception globale et détaillée de l'organisme et surtout de faciliter, d'accélérer l'élaboration de l'image riche. Au terme de chaque étape il y avait consensus sur l'étape suivante dans le but toujours de rejoindre les besoins des clients. En somme, le chercheur avait amorcé seul le processus, réalisant alors son manque de connaissance dans le domaine des loisirs. Le comité, une fois formé, ne pouvait que combler les lacunes. Hebdomadairement il y eu table commune, décision, concertation sur les éléments retenus, ce qui permit de tracer un portrait fidèle pour cette première phase et non la moindre du diagnostic.

6.4 Ancrage et conceptualisation

Toutes les étapes de la méthodologie de P.B. Checkland revêtent une importance majeure; elles forment en quelque sorte

un puzzle où la sélection du problème à étudier et la conceptualisation du système constituent des pièces déterminantes pour la réussite de l'intervention. La démarche systémique permettant de s'adapter, de faire le tour de l'organisation, était un instrument parfait pour obtenir la plus belle image qui soit de l'organisation; mais à quoi bon si nous ne pouvions déterminer avec exactitude où notre intervention s'orientait. En sélectionnant mal notre problème nous risquions d'arriver à des résultats complètement erronés.

Il a donc fallu examiner et analyser à fond les différentes zones problématiques relevées dans l'image riche afin de vraiment cerner le problème. Il a même fallu retourner à l'intérieur de l'organisation pour réévaluer davantage l'image première, ce qui a permis de s'assurer de la sélection du problème.

Après analyse il nous apparaît que de multiples symptômes convergeaient vers un problème évident; l'absence d'une planification stratégique.

En modélisant chacun des systèmes et sous-systèmes de l'organisation, les divers intervenants devaient se rendre à l'évidence. Il est assez ardu quand nous décelons un

problème, qui n'englobe pas ou du moins en partie le point de vue des acteurs en place, de le faire accepter. La prise de consensus fut assez difficile. Plusieurs intervenants y voyaient arriver avec l'implantation d'un tel système, une discipline assez rigoureuse; pourtant pour le bien de tous, surtout celui du C.R.L.

Le problème décelé cependant, correspondait en partie à certains énoncés de problèmes discutés lors de l'obtention du mandat, ce qui facilita la tâche du chercheur. Il restait cependant une étape à franchir, obtenir le consensus et l'approbation du Conseil d'Administration. Bien que n'ayant aucune crainte, dans ce genre d'organisme (O.S.B.L.) les structures étant très lourdes, les délais d'acceptation étaient par le fait même très long. Le Conseil d'Administration ne se réunissait qu'une (1) fois par mois ou au deux (2) mois.

Le système préconisé fut évident pour tous les intervenants et ce, à tous les paliers de l'organisation. Pour le chercheur c'est en quelque sorte une victoire, mais en même temps un nouveau défi; celui de structurer un système de planification stratégique à la mesure de l'organisme. Un outil de travail facile à comprendre et à utiliser.

Le chercheur n'était pas nécessairement très familiarisé avec ce domaine d'intervention. Il devait parcourir une revue de littérature qui couvrait un ensemble de modèles pour puiser celui qui, en totalité, ou en partie, pourrait s'adapter à l'organisation. Il devait en arriver à être très familier avec le jargon utilisé afin de le vulgariser au maximum pour les acteurs en place.

Il a également fallu faire comprendre aux acteurs que cet exercice, bien que très théorique, était non seulement capital mais aussi une exigence académique. Car il faut bien se l'avouer, quelques uns ont trouvé au départ cette partie essoufflante, mais au fur et à mesure que nous avancions, chaque intervenant y découvrait un enrichissement personnel.

La partie n'est toutefois pas gagnée, une autre interrogation et un défi se rajoutaient dans la vie du chercheur. Il croit avoir diagnostiqué le bon problème. Il a décidé de structurer un modèle...mais va-t-il être efficace? implantable...?

6.5 Comparaison et implantation

Une fois le modèle conceptuel élaboré, il est maintenant le temps de le comparer à la réalité pour en

arriver à créer les outils qui amélioreront ou complèteront ceux déjà en place. Il fut assez facile, car le système de planification existant dans l'organisation, était si on peut dire, à peu près inexistant. La comparaison en était d'autant plus facilitée, tant qu'à l'implantation ils est toujours plus facile de construire du neuf que de rénover...A ce stade-ci, le chercheur a l'impression d'avoir rempli le plus important de sa tâche soit: la résolution du problème. Il faut cependant dans une recherche-action que les acteurs acceptent les outils présentés ou encore les fassent modifier davantage à leur mesure. Le fait de s'intéresser tout au long de la démarche, de la perception de chacun des acteurs sur les problèmes d'une part, et à leurs idées quant aux possibilités de solutions prônait, hors de tout, doute la coexistence dans la démarche de P.B. Checkland d'acteur-chercheur, d'où l'importance de l'interrelation acteur-chercheur. Car ne l'oublions pas; un des objectifs de cette démarche est qu'elle doit enrichir le savoir cognitif, le savoir-être et bien sur, le savoir-faire de ou des acteur(s) et du chercheur.

Après quelques modifications des outils de travail élaborés, le système fut adopté et appliqué lors de l'assemblée générale annuelle 1983-1984. L'organisme utilisa la grille de l'analyse environnementale ainsi que celle du

diagnostique interne. Ils suivirent en fait le processus tel que décrit. Ils se fixèrent comme objectif à court terme l'intégration de la Direction par Objectif (D.P.O.) ils en furent même, au dire du Directeur Général, une priorité. A leur tour, pour s'enrichir davantage sur la D.P.O. ils engagèrent un spécialiste une journée ce qui leur permit de mieux saisir toutes les facettes de cet outil de travail.

Somme toute, le chercheur s'était inscrit malgré lui dans une démarche de processus organisationnel et ce, dès le début; c'est-à-dire dès la négociation du mandat. Le système-client arrive avec une proposition sur la table entouré d'un cadre et d'une structure formelle où il est difficile de déroger. Quant au chercheur, il arrive lui aussi avec sa proposition. Le chercheur doit être considéré comme un expert intervenant sur le plan méthodologique. Il a une double fonction , celui d'initiateur et celui de facilitateur. Tout au long de son intervention bien qu'enraciné dans un système, (car ne l'oublions pas nous n'avions pas affaire à une petite P.M.E. à propriétaire unique ou la prise de décision se fait bien souvent dans un éclair) le chercheur devait réussir à amener les acteurs à converger vers ses opinions, du moins en partie. Cette expérience, bien que parfois, frustrante était des plus enrichissantes.

6.6 Enrichissement personnel

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant la recherche-action a trois (3) principaux buts, soit d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être.

Cette recherche a enrichi considérablement le savoir cognitif du chercheur et des acteurs. Premièrement dans la découverte de malaises, jusqu'ici, jamais perçus et surtout par la revue théorique et l'application d'un nouveau système adapté à la mesure du C.R.L.

Cette recherche a aussi enrichi le savoir-faire du côté des acteurs, grâce aux nouveaux outils ils seront désormais habilités à déterminer des objectifs, des buts clairs et précis aux membres de l'organisation quant à l'avenir de l'entreprise tout en assurant une meilleure allocation des ressources. Le système permettra également une meilleure perception des attentes du marché.

Du côté du chercheur, la démarche utilisée permet non seulement de se spécialiser davantage avec les sciences de la gestion d'entreprise, mais elle lui permet de se spécialiser ou d'acquérir une expertise dans un domaine spécifique qui est notre point d'ancre. "la planification".

Cette recherche a aussi, ou doit aussi, entraîner un savoir-être. Plus long à se faire sentir, l'intervention a apporté et apportera encore des changements d'attitudes chez les acteurs en place. Quelques uns se sentiront même beaucoup plus confiants vis-à-vis le devenir de l'entreprise.

Chez le chercheur, pour qui c'est bien souvent le premier mandat, cela lui donne dorénavant une corde de plus à son arc. Il peut maintenant avoir la satisfaction d'avoir réalisé quelque chose. D'avoir relevé un défi qui l'encouragera inconsciemment dans ces prochaines aventures comme consultant.

L'intervention était d'autant plus enrichissante dû au contact constant avec divers intervenants du milieu public, para-public et privé. L'expression orale et écrite du chercheur ainsi que son esprit de synthèse, qui était en passant un léger problème, s'est drôlement améliorée.

Cette recherche a permis également au chercheur d'obtenir d'autres contrats. Malgré encore sa faible expérience d'intervention, sa rapidité de déceler et de résoudre les problèmes, était presque devenue un réflexe. Il était désormais capable de se mettre au même niveau que le client, ce qui lui permettait de sonder beaucoup plus

rapidement les attentes et les besoins de son récepteur. Le chercheur a appris à être à l'écoute d'un système-client, de se mettre dans sa peau, à faire valoir le bienfait d'un intervenant extérieur. Cela lui a également permis de comprendre qu'il est toujours important de garder une certaine distance vis-à-vis le système-client et des acteurs qui le composent, pour toujours en arriver à être le plus objectif possible

BIBLIOGRAPHIE

Mot du président des administrateurs et du personnel. "Plan d'action 1982-83". Alma, Conseil Régional des Loisirs du S.L.S.J.

ALLAIRE, CAROL., "Gestion par objectifs" notes de cours, p.21, U.Q.A.C.

BOULOC, PIERRE., "Stratégie pour réussir la direction par objectifs", préface de Guy Postel, Paris. Edition d'organisation, 1973, 290 p.

BERRETTA, VICTOR., "Politique et stratégie d'entreprise". Les éditions d'org., Paris 367 p. 1975

CHARRON, CLAUDE., "Un monde à recréer". Québec, Ministère du Loisir Chasse et Pêche, 1979, p.98.

GENDRON, FRANCOIS., "Projet de décentralisation des organismes gouvernementaux". Québec, Ministère d'état à l'aménagement, juin 1982, Discours.

Idem.

LAFLAMME, MARCEL., "Le management: Approche systémique, théorie et cas", 3^e édition, Chicoutimi, Gaétan Morin 1981.397 p.

LEFEBVRE, GERARD., "Savoir organiser, savoir décider", Montréal, édition de l'homme, 1975. 166 p.

PICARD, LAURENT., "La gestion dans les secteurs publics et privés, une analyse critique des similarités et différences", Revue gestion, février 1980, vol.5 #1.

PREVOST, PAUL., "Planification et coopération", Cahier du LEER, 1980.

TREMBLAY, SERGE., "Intégration d'un processus d'orientation et de planification stratégique dans une P.M.E.", Mémoire de maîtrise 1983.

TREMBLAY, SERGE., "Guide de planification pour P.M.E." Revue de gestion des P.M.O., vol.1 #2, 1983, p.12

TREMBLAY, SERGE., "Guide de planification pour P.M.E.", Revue de gestion des P.M.O., vol.1 #2, 1983 p.12 à 19.

TREMBLAY, SERGE., "Guide pour une planification à la mesure de la P.M.E.", Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, mars 1982.

VALLERAND, JACQUES., "Planification: condition de survie et de croissance". Colloque M.B.A. Laval, I.N.R.S., urbanisation, 197 p.

VAILLANCOURT, CLEMENT., "Etude d'un modèle de planification stratégique pour la société d'expansion économique du Saguenay", mémoire de maîtrise en gestion de projet, U.Q.A.C., mars 1982.

WALLOT, HUBERT., "Notes de cours Politique générale", U.Q.A.C. 1981.

Idem.

WALLOT, HUBERT., "Notes de cours Politique générale", U.Q.A.C. 1981.

CONFIDENTIEL

ANNEXE 1

CONFIDENTIEL

ANNEXE 2

ANNEXE 3

ANNEXE 3

Explication des critères de qualité d'un objectif.

- | | |
|-----------------------------|---|
| • 1) Un résultat spécifique | • il décrit un résultat spécifique et non une activité ou un "voeu pieux". |
| 2) Mesurable | c'est-à-dire qu'il sera possible de déterminer son degré de réalisation. |
| 3) Une date d'échéance | il comporte une date d'échéance précise. (ex.: le 24 juin 19..) |
| 4) Réaliste et réalisable | il tient compte des contraintes personnelles, organisationnelles et de l'environnement; il implique un risque ni trop élevé, ni trop faible. |
| 5) Contrôlable | celui qui en est responsable a toute possibilité de le réaliser. |
| 6) Motivant | au sens de voulu réellement, désiré profondément; il est motivant quand il répond à un besoin d'accomplissement et quand il présente des chances de réussite. |
| 7) Utile et utilisable | il répond véritablement au besoin de l'utilisateur, le système-client. |

ANNEXE 4

ANNEXE 4

Démarche à suivre pour la formulation d'objectif.

1. L'identification des **domaines clés**, en tenant compte des buts généraux, de la raison d'être de l'unité ou de la définition du rôle, selon le cas;
2. la description des **résultats obtenus** dans ces domaines clés, au cours de la périodes;
3. l'appréciation des résultats obtenus en fonction des **résultats visés** et de la **satisfaction** de la clientèle desservie;
4. l'identification des situations qu'il faut **maintenir, améliorer ou changer**, au cours de la prochaine période (cette période doit être précisée);
5. l'identification de **situations nouvelles** qu'il faut créer ou provoquer ou auxquelles il faudra faire face;
6. parmi ces situations (identifiées en 4 et 5), la détermination de celles qui devront faire l'objet d'objectifs.