

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

présenté à

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

comme exigence partielle de la MAÎTRISE

en Gestion des Petites et Moyennes Organisations

par

JACQUES TURGEON

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET LES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

LE CAS DE LA STATION SKI MONT KANASUTA

Février 1991

"Ce mémoire a été réalisé à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations extensionné de l'Université du Québec à Chicoutimi à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue."



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.

Résumé

L'organisme sans but lucratif (OSBL) est une forme juridique d'organisation qui répond à des besoins de type communautaire. Elle est le fait de regroupements de citoyens qui veulent se donner une structure leur permettant de réaliser des mandats et d'atteindre des objectifs dans différents domaines. Notre étude traite de la problématique de la planification stratégique dans les OSBL. Réalisée auprès d'une organisation du domaine des loisirs, cette recherche-action vise à identifier quelques caractéristiques propres aux OSBL eu égard à la problématique de la planification stratégique. Elle cherche par ailleurs à mettre en lumière l'importance que revêt la dimension des acteurs au cours d'un processus de planification stratégique dans les OSBL.

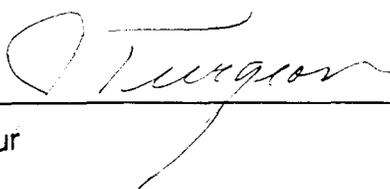
Après avoir retenu comme définition de la planification stratégique "l'ensemble du processus de production des décisions et des actions importantes qui guident vers ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait" (Olsen et Eadie, 1982), l'étude trace l'évolution de la pensée stratégique. Elle décrit cinq stades de cette évolution, soit les principes élémentaires de budgétisation et de contrôle financier, la planification à long terme, puis la planification stratégique d'entreprise, la planification stratégique corporative et enfin la gestion stratégique.

L'étude a permis d'identifier et de décrire quatre dimensions caractéristiques de l'OSBL quant à la planification stratégique, dimensions ayant trait à sa mission et à ses objectifs, à son degré d'autonomie, au pouvoir et au rôle qu'y jouent ses dirigeants, enfin au degré de formalisation de sa stratégie.

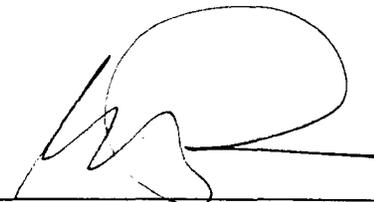
La station Ski mont Kanasuta est l'organisation étudiée. Afin de décrire la situation problématique, l'auteur a d'abord placé l'organisation dans son contexte, qui est celui du ski alpin, tel qu'il se développe en Amérique du nord, mais aussi dans les régions périphériques du Québec et en Abitibi-Témiscamingue. Les observations retenues dans la description de la station laissent apparaître des malaises au niveau de sa forme juridique comme OSBL, au niveau du climat organisationnel, au niveau de sa structure,

de l'évolution de sa situation financière, et du développement accéléré dont elle a été l'objet au cours des quatre dernières années. Les répercussions identifiées touchent aux clientèles de l'organisme, à ses installations et à son management. Une crise de croissance et une absence quasi totale de leadership de la part de ses dirigeants ajoutent à la situation de crise vécue dans l'organisation.

L'étude a permis de décrire un système d'activités humaines pertinent aux problèmes identifiés; elle propose aux dirigeants de l'organisation de mettre en oeuvre un processus de planification stratégique susceptible de les assister dans leur prise de décisions. L'étude suggère enfin un modèle de prise de décisions stratégiques applicable aux organismes sans but lucratif.



Auteur



Directeur de recherche

Remerciements

Cette étude est le résultat d'un long cheminement. Il a bonifié mes quelques connaissances sur les êtres humains, sur les systèmes qui gèrent leurs activités, mais aussi sur les sentiments qui les animent.

Plusieurs personnes m'ont aidé dans cette réalisation et je tiens à souligner particulièrement l'apport de monsieur Gilles St-Pierre qui comme responsable du programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, m'a accordé sa confiance d'abord, et à dirigé avec un doigté remarquable mon cheminement pendant presque un an. Si cette étude a vu son achèvement, c'est d'abord grâce aux encouragements dont il n'a pas été avare.

Ces remerciements, je les dois également à quelques amis, dont plusieurs m'ont été d'un inestimable support au cours de mon cheminement lors de périodes plus difficiles.

A Manon, ma meilleure amie, mais aussi à Danielle, Suzanne, Mario, Gilles, Robert, et à d'autres qui ont pu se sentir négligés au cours de cette période où je n'ai pu consentir une disponibilité, merci pour votre compréhension et votre générosité.

Table des matières

| | |
|---|------|
| Résumé | i |
| Remerciements | iii |
| Table des matières | iv |
| Liste des tableaux | viii |
| | |
| Introduction générale | 2 |
| | |
| CHAPITRE I: Problématique de la planification stratégique pour les dirigeants d'organismes sans but lucratif | 8 |
| Introduction au chapitre I | 9 |
| 1.1 Cadre conceptuel de la planification stratégique | 9 |
| 1.2 L'évolution de la pensée stratégique | 13 |
| 1.21 La budgétisation et le contrôle financier | 13 |
| 1.22 La planification à long terme | 14 |
| 1.23 La planification stratégique d'entreprise | 14 |
| 1.24 La planification stratégique corporative | 16 |
| 1.25 La gestion stratégique | 17 |
| 1.3 Les caractéristiques de l'organisme sans but lucratif en fonction de la planification stratégique | 19 |
| 1.31 La mission et les objectifs | 19 |
| 1.32 Le degré d'autonomie | 21 |
| 1.33 Les acteurs et le mode d'exercice du pouvoir dans les OSBL | 26 |

| | |
|---|----|
| 1.4 La planification stratégique et l'organisme sans but lucratif | 34 |
| Conclusion du chapitre I | 39 |
| Chapitre II: Méthodologie de l'étude | 41 |
| 2.1 La coordination des événements | 42 |
| 2.2 Méthodologie de l'étude | 44 |
| 2.3 Les finalités de l'étude | 51 |
| Chapitre III: Le mont Kanasuta | 54 |
| Introduction au chapitre III | 55 |
| 3.1 La dynamique du ski alpin | 55 |
| 3.11 Le ski en Amérique du nord | 55 |
| 3.12 Le réseau des stations au Québec | 56 |
| 3.13 L'offre en ski alpin | 57 |
| 3.14 La demande en ski alpin | 59 |
| 3.15 Le développement de projets en région | 60 |
| 3.2 La dynamique du ski alpin en Abitibi-Témiscamingue | 62 |
| 3.21 Le ski alpin en Abitibi-Témiscamingue | 62 |
| 3.22 Le mont Kanasuta est une station de ski familiale | 62 |
| 3.23 La demande régionale et extra-régionale | 63 |
| 3.24 La demande touristique | 65 |
| 3.3 Historique du mont Kanasuta | 66 |
| 3.31 Les premières années | 66 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.32 | La création de l'organisme sans but lucratif | 67 |
| 3.4 | Le plan de développement de 1986 | 69 |
| 3.41 | Le choix de la montagne | 69 |
| 3.42 | L'infrastructure nécessaire | 70 |
| 3.43 | La souscription publique | 71 |
| 3.44 | La réalisation du plan | 72 |
| 3.441 | Les priorités | 72 |
| 3.442 | Les remontées mécaniques | 72 |
| 3.443 | Le système d'enneigement artificiel | 73 |
| 3.45 | L'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue | 73 |
| 3.46 | Les dernières constructions | 74 |
| 3.5 | Le rôle des acteurs et la réalisation du plan | 75 |
| 3.51 | La mission de l'organisation | 75 |
| 3.52 | Le rôle des comités | 76 |
| 3.521 | Le conseil d'administration | 76 |
| 3.522 | Le comité exécutif | 76 |
| 3.523 | Les comités spéciaux | 78 |
| 3.53 | La direction et les cadres | 79 |
| 3.54 | Le personnel | 82 |
| 3.55 | Les groupes de bénévoles | 83 |
| 3.6 | Les indicateurs de dysfonctionnement | 84 |
| 3.61 | Le financement des immobilisations de "l'après-sommet" | 84 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3.62 | Les difficultés du fonds de roulement | 86 |
| 3.63 | L'exercice du pouvoir dans l'organisation | 87 |
| 3.631 | La forme de direction | 87 |
| 3.632 | Le pouvoir des bénévoles et celui des comités | 88 |
| 3.64 | Une gestion de la clientèle moderne et agressive | 89 |
| 3.65 | Quelques avenues de solution | 90 |
| 3.7 | Le mont Kanasuta est un système d'activités humaines | 92 |
| Chapitre IV: Modèle de planification stratégique pour OSBL | | 94 |
| 4.1 | Modélisation proposée d'une planification stratégique pour la station Ski mont Kanasuta | 96 |
| 4.11 | Initier le processus de planification stratégique | 100 |
| 4.12 | Identifier la mission de l'organisation | 101 |
| 4.13 | Établir une vision de l'organisation | 103 |
| 4.14 | Énumérer et faire les choix stratégiques | 104 |
| 4.2 | Le modèle et la réalité: la comparaison | 105 |
| 4.21 | La pertinence des activités face à la situation problématique | 106 |
| 4.22 | La concordance avec les caractéristiques des OSBL | 106 |
| 4.3 | Le leadership dans les organismes sans but lucratif | 108 |
| Conclusion de l'étude | | 111 |
| Les dimensions caractéristiques de l'OSBL | | 112 |
| Le mont Kanasuta a des problèmes de nature stratégique | | 114 |
| Bibliographie | | 116 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau I: Dimensions caractéristiques des organismes sans but lucratif | 20 |
| Tableau II: Modèle général d'un processus de planification stratégique | 35 |
| Tableau III: Processus de planification stratégique pour OSBL de Bryson | 36 |
| Tableau IV: Classification des types de recherches-action de Desroche | 47 |
| Tableau V: Demande de la station Ski mont Kanasuta | 64 |
| Tableau VI: Processus de planification stratégique pour OSBL | 99 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'organisme sans but lucratif (OSBL) est une forme juridique d'organisation qui assume le plus souvent un mandat à caractère social ou communautaire. La prolifération des OSBL tient au fait que de nombreux besoins ne peuvent être pris en charge par des organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux ou par l'entreprise privée. La formation d'un OSBL est presque toujours le fait de regroupements de citoyens ayant des intérêts communs et qui veulent se donner une structure leur permettant d'atteindre des objectifs divers. On retrouve ainsi des OSBL dans plusieurs domaines, qu'ils soient de la santé comme la Croix Rouge ou les fondations hospitalières, ou des loisirs comme c'est le cas des associations sportives et des centres communautaires de loisirs, de paroisses ou de certaines villes.

L'OSBL répond à des besoins de type social ou communautaire; elle est gérée par des citoyens bénévoles émanant d'une collectivité ou d'un groupe d'intérêt. Dans cette étude nous nous intéressons aux OSBL du domaine des loisirs, plus particulièrement à une station de ski alpin, la station Ski mont Kanasuta.

Le ski alpin tel qu'offert au Québec, est un loisir de masse particulièrement répandu puisque près de 20% de la population de la province le pratique. Dans une récente étude¹ commandée par l'Association des stations de ski du Québec, on note que 37% des stations de ski prennent la forme d'organismes sans but lucratif (OSBL). Ce type

¹ Etude économique et financière des centres de ski du Québec, Ecole des hautes études commerciales, avril 1990, page 57.

d'organisation qui se retrouve presque exclusivement dans les stations de dimension intermédiaire¹, a permis aux citoyens des régions périphériques du Québec d'avoir accès au loisir du ski alpin.

Le domaine du loisir a pris une importance considérable au Québec au cours des dix dernières années. L'activité physique particulièrement, intéresse de plus en plus de citoyens dont l'état de santé s'est d'ailleurs grandement amélioré au cours de cette même période. Pour profiter de cet engouement pour l'activité physique, les organismes de loisir se sont multipliés tandis que leur dimension et la valeur de leurs équipements ont pris des proportions souvent gigantesques de telle sorte que leur gestion s'est considérablement complexifiée. Dans ce contexte, les dirigeants sont évidemment aux prises avec entre autres des problèmes reliés à la stratégie, dont ceux d'accès aux marchés, de lutte contre la concurrence, et de développements technologiques.

Pour les dirigeants d'organismes sans but lucratif, la tâche est encore plus difficile et particulièrement exigeante sur le plan des compétences requises. Notre étude s'intéresse aux problèmes de stratégie auxquels font face les dirigeants d'OSBL. Nous nous interrogeons en outre sur le rôle des dirigeants dans les organismes sans but lucratif du domaine des loisirs dont la croissance a rendu plus complexe la gestion. Ces dirigeants dont le caractère de bénévole permet de minimiser les coûts d'opération des OSBL, ont des profils divers quant à leur expérience et à leur connaissance, profils qui ne coïncident

¹ Selon la classification retenue dans l'étude des HEC citée plus haut, la station intermédiaire a entre 300 000 et 2 millions de MVPH, le MVPH étant le produit de la dénivellation et de la capacité horaire des remontées mécaniques.

pas toujours avec les rôles qu'ils désirent jouer ou avec les tâches qui leur sont confiées dans ce type d'organisation. Leurs motivations sont également diverses et tiennent souvent à une dimension de leur personnalité qui ne peut s'exprimer dans leur quotidien, et particulièrement dans les fonctions qu'ils occupent dans leur emploi.

Le fonctionnement des OSBL et particulièrement les choix stratégiques qui en émanent, subissent l'influence de ces dimensions de la personnalité de leurs dirigeants bénévoles. Nous nous attarderons plus loin sur ces profils d'individus et nous tenterons d'explorer comment ils s'expriment dans la gestion des organismes sans but lucratif; puis nous tenterons de voir quelle influence ils ont dans la stratégie des organisations qu'ils dirigent.

Notre étude porte entre autres sur une des dimensions du champ de la recherche dans les organisations, soit l'influence des valeurs des dirigeants sur la stratégie; elle est effectuée sur le terrain d'un organisme sans but lucratif. Notre recherche en effet, consiste en une intervention dans un organisme sans but lucratif du domaine des loisirs, soit une station de ski alpin. Cette intervention vise en premier lieu à élaborer un processus de prise de décisions stratégiques et à en proposer un mode d'application; nous comptons également explorer quelques-unes des dimensions de l'OSBL. Parmi ces dimensions, notons l'importance des valeurs des dirigeants, et l'influence de celles-ci dans les décisions à caractère stratégique.

Nous répondrons dans cette étude aux questions suivantes:

1. Quels sont les éléments caractéristiques des OSBL pertinents dans un processus de planification stratégique?

2. Quelle importance revêt la dimension des acteurs dans ce processus?

Afin d'y arriver, nous donnerons dans le premier chapitre de notre mémoire les éléments du cadre conceptuel sur lequel nous nous reposons. Après avoir défini les concepts de base, nous élaborerons à travers la théorie des organisations sur les aspects relatifs à la planification et à la stratégie. Plus loin, nous nous attarderons aux caractéristiques principales des organismes sans but lucratif en regard de la planification et de la stratégie. Enfin, nous décrivons le modèle de processus de planification stratégique applicable aux OSBL et proposé par John M. Bryson.¹

Dans le second chapitre, nous proposons la méthodologie utilisée dans cette recherche. Nous décrivons d'abord le contexte qui a suscité cette étude, puis nous décrivons la méthodologie adoptée. Puisque nous avons adopté l'approche de la recherche-action, nous élaborerons sur les motifs qui nous l'ont fait choisir et sur les finalités de notre recherche.

Le troisième chapitre de notre mémoire vise à décrire le domaine d'étude et particulièrement l'organisation que nous avons choisie. Il s'agit d'un processus qui nous donne l'état de la situation et qui mène à un diagnostic de l'organisation.

Enfin, dans le quatrième chapitre, nous proposons un modèle de planification stratégique, puis nous ferons quelques observations sur l'applicabilité de ce modèle à l'organisme

¹ Bryson, John, M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, London, 1988.

sans but lucratif que nous avons analysé. Nous élaborerons sur les conditions de mise en oeuvre d'un plan stratégique et particulièrement sur l'influence des valeurs des dirigeants des OSBL dans un processus de décision stratégique.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR LES DIRIGEANTS D'ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF (OSBL)

Introduction

Notre étude consiste en une intervention dans un organisme sans but lucratif (OSBL) du domaine des loisirs. Elle vise à identifier un processus de prise de décisions stratégiques qui soit applicable pour et par les dirigeants d'une station de sport d'hiver. L'organisation choisie est la station Ski mont Kanasuta, une station de ski alpin de dimension intermédiaire, située au Québec, dans la région Abitibi-Témiscamingue. Ses dirigeants tentent au moment de notre intervention d'assurer la mise en oeuvre d'un plan de développement.

Dans ce chapitre, nous exposerons les éléments de notre problématique en définissant d'abord les concepts principaux reliés à celle-ci, la planification et la stratégie. Nous donnerons par la suite une description succincte des stades d'évolution de la pensée stratégique, en identifiant les besoins auxquels chacun de ces stades répond. Nous explorerons également la nature stratégique des problèmes de développement d'un organisme sans but lucratif en précisant les besoins d'une petite ou moyenne organisation (PME) de ce type et en tentant d'identifier un processus qui facilite la réponse à ceux-ci.

1.1 Cadre conceptuel de la planification stratégique

Les quelques définitions qui suivent doivent nous permettre une compréhension uniforme des éléments principaux de notre problématique, soit la planification et la stratégie. Dans cette recherche nous retiendrons comme définition du concept de planification,

l'identification des besoins, normes, programmes et actions nécessaires pour l'atteinte d'objectifs préalablement fixés. Pour être opérationnelle, cette définition doit trouver son application dans une organisation, c'est-à-dire à travers un processus de production en relation avec un environnement qui lui fournit ses ressources, et qui débouche sur des marchés. Pour certains auteurs, le concept de plan retient l'idée d'une situation préparatoire à un événement ou à des objectifs à atteindre. Dans ce contexte, la planification précède l'action; Martinet¹ nous informe à ce sujet qu'elle se veut cependant plus qu'une simple prévision puisqu'elle propose l'action; on parle souvent alors de planification à long terme. Nous verrons d'ailleurs plus loin comment a évolué ce concept dans sa relation avec la stratégie.

La stratégie est l'autre concept sur lequel repose l'essentiel de notre démarche de recherche. Il a été maintes fois défini par plusieurs auteurs des sciences de la gestion. Ainsi, Glueck et Jauch² ont développé l'idée que la stratégie "is a unified plan, comprehensible and integrated where all parts are compatible with each other and fit together well, to achieve the ends (objectives) of an organization". La stratégie comporte également la notion de choix et de délibération dans le but d'apparier les forces de l'organisation avec les opportunités de l'environnement. Cette vision de la stratégie qui est celle de l'école de Harvard, (Learned, Christensen, Andrews et Guth), est d'ailleurs vue comme le point de départ conceptuel de la démarche stratégique.³ Plus tard,

¹ Stratégie, Martinet, A. Ch., Vuibert, 1983, page 230.

² Business policy and strategic management, Mc Graw Hill, 1984, p.8

³ Stratégie d'entreprise, antimmanuel, Joffre et Koenig, 1985, p.12

Mintzberg intégrera la notion de médiation entre l'organisation et l'environnement, dans laquelle "des décisions organisationnelles, représentées comme des modèles interactifs, sont négociées avec l'environnement".

L'association de l'attitude stratégique et de la notion de plan trouve sa réalisation dans les choix exercés par les dirigeants dans les organisations; on parle alors de processus de décisions stratégiques. Il y a d'ailleurs lieu de différencier les décisions de nature stratégique des décisions opérationnelles qui visent la maximalisation de l'efficacité de l'entreprise, et des décisions administratives qui concernent l'allocation de ressources ou les variations dans la structure, conformément à la classification qu'en a fait Ansoff¹. Pour lui, la décision stratégique en effet, s'applique aux "produits et aux marchés que l'entreprise choisit, aux objectifs de développement et aux orientations qu'elle se donne: expansion de marché, diversification..."

L'identification de la prise de décision à l'activité de gestion est commune. Cette constatation a le mérite de permettre un découpage des différents processus pouvant mener à l'action. D'autres auteurs retiennent un découpage différent de celui d'Ansoff: ils isolent les décisions stratégiques des décisions tactiques. A ce sujet, J. L. Le Moigne² fait état des caractéristiques principales de chacune et fait ressortir que les premières ont cette particularité de faire appel plus à l'intuition qu'à l'algorithme ou au rationnel, et

¹ Vers une théorie stratégique des entreprises, Ansoff, I., Economies et Sociétés, tome 2, no.3, paris, 1968, in Martinet, A. Ch., op.cit., page 19.

² Les systèmes de décision dans les organisations, P.U.F., Paris, 1974, in Martinet, op.cit., page 19.

qu'elles ont des effets "englobants" sur l'organisation. Ces précisions sur la décision stratégique viennent renforcer le concept de stratégie qui est au centre de la présente recherche: à l'instar de Mintzberg, nous croyons qu'il faille associer la stratégie à ce qui est important pour l'organisation et comme lui, nous relions la stratégie à l'ensemble des activités décisionnelles qui ont une influence sur les relations transactionnelles qu'entretient l'organisation avec son environnement.

Reliés dans une acception unique, les deux concepts que nous avons définis jusqu'ici forment celui de **planification stratégique** qui peut être définie comme "l'ensemble du processus de production des décisions et des actions importantes ou fondamentales qui guident vers ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait." (Olsen et Eadie)¹.

Bien plus qu'un simple outil de gestion, la planification stratégique constitue un processus de prise de décisions sur des questions essentielles relatives au développement de l'organisation, dont l'impact sur celle-ci est englobant et qui est nécessaire pour mieux répondre aux cycles de plus en plus courts des fluctuations environnementales.

La planification stratégique consiste en une série de concepts (reliés à la stratégie), d'outils (de planification) et de processus (décisionnels) dont peut se servir le dirigeant pour préparer et mettre en oeuvre ses décisions fondamentales et ainsi améliorer sa performance. L'utilisation de tels outils de gestion n'est que d'usage récent dans les

¹ The game plan: Governance with foresight, Olsen, J. B., and Eadie, D.C., Washington, 1982, page 4.

organismes sans but lucratif et encore très peu des organisations de ce type en font usage. En effet, quoique les modèles de planification stratégique soient d'usage courant dans la grande entreprise depuis plusieurs décennies, ils ne sont apparus nécessaires aux dirigeants d'OSBL que depuis peu. Un environnement plus turbulent associé à une conjoncture économique plus instable, rendent aléatoires la plupart des prévisions à long terme et entraînent comme dans l'entreprise privée, des ajustements plus fréquents au niveau de la structure et des processus de production des OSBL qui leur permet de mieux faire face à ces nouvelles conditions. Dans la prochaine section nous présentons l'évolution de la pensée en stratégie, à partir des principes élémentaires de budgétisation et de contrôle financier, jusqu'à la gestion stratégique. Les théories et des modèles issus de cette pensée ont inspiré quelques auteurs dans la conception de modèles pertinents de planification stratégique pour l'organisme sans but lucratif.

1.2 L'évolution de la pensée stratégique

1.21 La budgétisation et le contrôle financier

Un premier stade¹ de réflexion en planification consiste plus ou moins en une budgétisation doublée d'un contrôle financier. A ce stade, lorsque le profit constitue l'objectif de l'organisation, la budgétisation des unités et de l'ensemble de l'organisation constitue le plan, tandis que le contrôle financier rend compte de l'état de sa réalisation.

¹ La présente section et la classification des stades d'évolution de la pensée stratégique est inspirée de la première partie de "Strategic Management, an integrative perspective", de Hax et Majluf, Prentice Hall, 1984.

1.22 La planification à long terme

La planification à long terme est un stade plus évolué de la pensée en planification. Il vise à fixer pour une période de plusieurs années les objectifs que doit rencontrer l'organisation, de même que les programmes à développer pour les atteindre et les budgets qui découleront de ceux-ci. Les techniques de prévision de la demande et des tendances rencontrées dans l'environnement ont contribué au développement et à l'utilisation de ce stade plus complexe de la planification.

Des facteurs historiques associés à la relance des années 50 après la deuxième grande guerre, ont suscité le besoin de prévision à plus long terme. En effet, face à une croissance accélérée de la demande, il fallait accroître les capacités de production; les besoins de financement accrus qui s'en suivirent exigèrent en conséquence une extension de l'horizon de planification.

Cette forme de planification est avantageuse dans la mesure où la prévision des événements ne présente qu'un taux infime de risque de non réalisation. Malheureusement cette situation retrouvée lors de la relance des années cinquante ne se présente que rarement, et l'utilisation de ce processus pris de façon globale ne rencontre les exigences que d'un nombre restreint d'organisations opérant dans un environnement stable.

1.23 La planification stratégique d'entreprise

Après le ralentissement économique des années soixante, diverses corporations, aux

prises avec des capacités énormes de production et un environnement de moins en moins stable et prévisible, ont pris conscience de la nécessité d'associer des aspects de marketing, au fonctionnement de leur système. Devant faire face à des niveaux de complexité croissants de leur entreprise, au développement des technologies nouvelles et à des marchés plus diversifiés, les dirigeants ont été confrontés à des défis d'une dimension jusqu'alors inconnue. C'est alors qu'est apparue l'idée de diviser l'entreprise en unités distinctes et autonomes, qu'on a appelé les "Strategic Business Units" ou segments "produit-marché". Dans ce contexte, chaque unité de l'entreprise répond à la demande d'un marché extérieur, possède ses objectifs et ses stratégies propres, et est indépendante des autres unités de l'organisation.

Hax et Majluf¹ décrivent quatre étapes fondamentales à un exercice formalisé de planification stratégique d'entreprise:

1. La définition de la mission ou du segment "produit-marché".
2. L'identification des forces et faiblesses internes.
3. Le repérage des opportunités et des menaces de l'environnement.
4. La formulation d'une stratégie, puis des programmes et des actions nécessaires pour assurer sa mise en oeuvre.

A la fin des années 60, on vit apparaître une méthodologie de planification qu'on appelle la "business portfolio approach" ou analyse de portefeuille. Les modèles les plus connus tirés de l'analyse de portefeuille sont "la matrice stratégique du Boston Consulting Group",

¹ Op. cit., page 38.

la matrice d'Arthur D. Little, et la matrice de Mc Kinsey, toutes développées pour la grande entreprise.

Les modèles développés en planification stratégique d'entreprise montrent des avantages évidents sur le plan pédagogique à cause de leur grande simplicité; lorsque bien utilisés, ils concentrent en outre l'attention du dirigeant vers les aspects stratégiques de l'organisation. Leur limite vient également de leur simplicité car les décisions issues de leur utilisation ne tiennent compte que de quelques critères liés à la rentabilité de l'entreprise.

1.24 La planification stratégique corporative

Au cours des années 70, les problèmes ayant trait à la limitation des ressources et à l'environnement ont surgi de façon brutale pour la grande entreprise corporative. Les développements majeurs de la technologie, particulièrement de l'électronique dans certains pays, ont entraîné une mondialisation des marchés et ont accentué les problèmes liés à la concurrence. De nouvelles préoccupations pour les aspects de qualité et de productivité ont de nouveau retenu l'attention des dirigeants des grandes corporations qui ont remis en question la décentralisation des unités stratégiques pour tenter de profiter des synergies possibles dans l'organisation. Par ailleurs, la planification stratégique corporative ne retrouve pas son application dans une entreprise dont la structure est fonctionnelle, comme c'est souvent le cas de la petite entreprise ou de l'entreprise fondée sur une production dominante.

De façon sommaire, la pensée stratégique qui a émergé de ce nouveau contexte environnemental a conduit à la différenciation entre plusieurs niveaux stratégiques, le niveau corporatif, celui de l'unité de production et enfin le niveau fonctionnel. En planification stratégique corporative, les décisions stratégiques de l'organisation prennent différents aspects selon le niveau où elles sont prises. Ainsi, au niveau corporatif, les aspects stratégiques envisagés sont relatifs à la vision de l'entreprise, à la définition des politiques générales, à l'établissement des objectifs corporatifs et à l'allocation des ressources. Au niveau de chacune des unités de production, on définit la mission d'entreprise puis on établit les programmes et actions nécessaires pour la remplir. Enfin, au niveau fonctionnel, les stratégies consistent à s'assurer d'une participation efficace des ressources humaines à la mission d'entreprise et aux programmes de celle-ci.

La planification stratégique corporative a le mérite de faire profiter des forces de l'entreprise à tous les niveaux de la firme. Lorsque bien articulée, la mise en oeuvre de ce modèle de planification met à contribution tous les éléments de l'organisation.

1.25 La gestion stratégique

Dans la gestion stratégique, la stratégie est intégrée à tous les systèmes administratifs de l'organisation, c'est-à-dire aux systèmes de contrôle de gestion, aux systèmes d'information et de communication, aux systèmes de motivation et de récompenses et à la structure organisationnelle. La gestion s'effectue, selon cette pensée, dans un mode stratégique. La gestion stratégique a comme objectif le développement de l'organisation, de ses valeurs corporatives, et de sa culture organisationnelle. L'organisation qui a atteint

ce stade de la pensée stratégique, a éliminé le conflit entre la planification à long terme et la rentabilité à court terme (Hax et Majluf¹), puisque l'opération est conduite dans un cadre stratégique. La structure organisationnelle dans le contexte de gestion stratégique, est également issue de la stratégie de l'organisation, et elle est montée de telle sorte qu'elle participe activement à la poursuite des objectifs de l'ensemble de l'organisation comme le démontrait Chandler dans son classique "Strategy and Structure".

La pensée en stratégie a évolué selon les besoins des entreprises qui devaient faire face à un environnement en perpétuel changement. Chacun des stades décrits plus haut ne constitue d'aucune façon une méthodologie ni un modèle pertinent, et son application est contingente aux circonstances environnementales de chaque organisation. On a de plus constaté² un désenchantement face à l'efficacité de la planification stratégique, à cause de l'investissement humain et en capital qu'elle exige. Toujours selon Joffre et Koenig, les modèles évolutifs que la planification stratégique propose, ont l'avantage qu'ils s'enrichissent mutuellement et "loin de s'exclure les uns les autres, ils se complètent plutôt"³. Les dirigeants préoccupés par leur mission, leurs objectifs, le développement de leur organisation, construisent leur stratégie sur un modèle qui leur semble pertinent. Au chapitre IV nous proposons un modèle de planification stratégique applicable dans les organismes sans but lucratif. Auparavant, dans la prochaine section de ce chapitre, nous

¹ Hax et Majluf, op. cit. page 108.

² Joffre et Koenig, op.cit., page 15.

³ Idem, page 16.

décrivons l'organisme sans but lucratif selon les caractéristiques qui nous sont apparues les plus appropriées dans un contexte de planification stratégique.

1.3 Les caractéristiques des organismes sans but lucratif en fonction de la planification stratégique

L'organisme sans but lucratif est une forme juridique d'organisation qui a comme but la production d'une activité ou d'un service qui puisse répondre à des besoins spécifiques de ses membres. Cette définition pour générale qu'elle est, ne donne qu'une image simplifiée et n'est que de peu de secours pour les fins de cette recherche. Pour cette raison, nous croyons utile de fournir une description détaillée de ce type d'organisation, et de préciser par cette description, les éléments caractéristiques déterminants dans la conception des stratégies de leurs dirigeants. Dans la présente section, nous décrivons l'organisme sans but lucratif selon quatre dimensions que nous avons retenues pour leur pertinence dans le domaine de la planification stratégique. (Tableau I). Ce sont la mission et les objectifs des OSBL, leur degré d'autonomie, le pouvoir et le rôle que jouent leurs dirigeants, enfin le degré de formalisation de leur stratégie.

1.31 La mission et les objectifs

La mission de l'organisation, c'est sa raison d'être. John M. Bryson précise que dans le cas de l'organisme sans but lucratif, la mission de l'organisation est "la justification sociale

Tableau I Dimensions caractéristiques des organismes sans but lucratif

1. selon la mission et les objectifs
2. selon le degré d'autonomie
3. selon le mode d'exercice du pouvoir
4. selon le degré de formalisation de sa stratégie

de son existence"¹. La mission vient répondre à l'identification d'un besoin perçu dans une société ou une communauté. Cette observation fait apparaître l'importance de la dimension sociale de la mission des organismes sans but lucratif.

Contrairement à l'entreprise privée pour laquelle l'espérance du profit constitue l'objectif principal des actionnaires, l'élément motivant chez les membres d'organismes sans but lucratif vient spécifiquement de la mission de l'organisation; le bénéfice espéré de ce type d'organisation réside dans la mise en oeuvre même de la mission et la poursuite des objectifs. La mission est pour les membres de l'organisation, une sorte de consensus qui permet à chacun de retirer un avantage relié directement à l'activité ou au service dispensé par l'organisation.

Ainsi, l'organisme sans but lucratif se distingue des autres organismes en ce que sa

¹ Strategic planning for public and nonprofit organizations, 1988, page 49.

mission a une justification sociale, son objectif étant d'assurer un service.

1.32 Le degré d'autonomie

Le concept d'autonomie de l'organisation est tiré de la définition qu'utilisent Crozier et Friedberg¹, qui font ressortir que le degré d'autonomie équivaut au degré d'indépendance face aux contraintes de l'environnement. Nous avons adopté cette définition pour appuyer notre discours sur la négociation qui a lieu entre l'organisation et son environnement. Les relations qu'entretient toute organisation avec son environnement influencent bien évidemment son degré d'autonomie. Or, l'influence qu'exerce l'environnement sur les organisations est variable en raison de nombreux facteurs comme la nature du produit ou du service, la force de la concurrence, la facilité d'entrer dans le marché, la disponibilité des ressources de l'entreprise ou l'existence de substituts. Ainsi, le degré d'autonomie doit être perçu dans un contexte de "système ouvert" propre à la théorie systémique des organisations.

Nous croyons qu'à cause des caractéristiques qui la décrivent l'organisme sans but lucratif possède un degré d'autonomie très limité dans l'exercice de ses choix stratégiques. En effet, l'OSBL possède un grand degré de dépendance face à son environnement. Certes l'OSBL n'a pas, comme l'entreprise privé, à rendre compte de ses activités à l'Etat. Il n'en dépend pas moins directement de lui pour une bonne part de son financement qui prend souvent par exemple, la forme des subventions publiques.

¹ Crozier, M. et Friedberg, E., L'acteur et le système, pages 140 à 144.

De plus, le climat organisationnel régnant au sein d'un OSBL dépend de l'attitude de ses membres, eux-même issu de cet environnement, qui régularisent et modifient le fonctionnement de l'organisation de façon sporadique. Ainsi, l'intention de poursuivre une stratégie formelle, lorsque celle-ci existe, d'atteindre des objectifs fixés pour le long terme, ou une même ligne de pensée, doit être constamment réaffirmée. C'est ainsi que la dimension acteurs face à l'organisation prend toute sa force dans les OSBL. Cette question, comme celle du leadership qui en découle fait d'ailleurs l'objet de la section suivante.

La plupart des organismes sans but lucratif ont la dimension d'une PME. On identifie certes plusieurs OSBL qui sont d'envergure internationale, comme l'Organisation mondiale de la santé et la Croix Rouge, mais nous retenons qu'elles constituent un groupe restreint d'organisations quasi-étatiques aux vastes ressources et qui supportent difficilement pour ces deux raisons, le parallèle avec le type d'organisme que nous décrivons ici. C'est plus au niveau de communautés locales possédant un intérêt commun et pour répondre à des besoins spécifiques qu'ont été créés la plupart des OSBL. S'il est, dans la plupart des cas, exact que l'OSBL peut être identifiée à la PME, il apparaît qu'elle doit donc en posséder certaines des caractéristiques principales. A l'instar de Gilles Saint-Pierre, auquel nous empruntons certaines observations pertinentes au sujet de la PME¹, nous croyons que le développement d'une PME s'effectue selon une dynamique particulière,

¹ Evaluation de l'influence d'un programme productique sur la stratégie des PME, Saint-Pierre, G., thèse de doctorat, Montpellier, 1988, page 17.

et qui peut être associé à certaines de ses caractéristiques. Parmi elles, retenons:

Personnification de l'entreprise par son propriétaire-dirigeant

Présence de ressources limitées dans ce type d'organisation

Mode de rationalité

De la première caractéristique, nous retenons que pour comprendre le développement stratégique d'une PME, il faut que "nous nous intéressions autant à l'entreprise qu'à son dirigeant"¹. Dans un contexte d'organisme sans but lucratif toutefois, il faut voir l'ensemble de ses dirigeants comme le propriétaire-dirigeant de la PME. Nous reviendrons sur la question du rôle des dirigeants dans la prochaine section où nous décrirons la dimension des acteurs dans l'OSBL.

La seconde caractéristique est la présence de ressources limitées dans la PME. La limitation des ressources financières est particulièrement caractéristique des OSBL. Dans ce type d'organisation en effet, aucune mise de fonds ni surplus d'apport n'est injecté pour le financement des investissements nécessaires au développement de l'organisation. Habituellement, sous la gouverne de bénévoles, l'OSBL compte sur le support financier des gouvernements par l'accessibilité aux différents programmes d'aide, et sur le soutien des citoyens intéressés à la mission de l'organisation. Par ailleurs, cette rareté des ressources financières s'exprime également pour l'OSBL dans l'accessibilité difficile au mode de financement par emprunt, à cause du faible risque personnel assumé

¹ Idem, page 19.

habituellement par ses dirigeants. Enfin, sur le plan des ressources humaines, l'organisme sans but lucratif n'a pas accès à un marché aussi vaste pour le recrutement de ses employés permanents car il a peu de chance de représenter un premier choix pour les ressources de qualité: dans ce type d'organisation en effet, le personnel fait face au risque associé à la grande mobilité et souvent au grand nombre de ses dirigeants, et à l'absence quasi permanente de continuité dans la stratégie et les objectifs de l'organisation, ainsi que dans sa structure organisationnelle. Par ailleurs, les conditions de travail des permanents des OSBL ne rivalisent que rarement avec celles qui sont offertes par l'entreprise privée ou par l'organisme gouvernemental.

Cette question de la rareté des ressources autorise en conséquence le parallèle entre l'organisme sans but lucratif et la PME. Comme mentionné précédemment, cette caractéristique limite de façon importante l'autonomie de l'OSBL, particulièrement en ce qui a trait à la stabilité du service rendu.

La troisième caractéristique concerne le type de rationalité qu'emprunte l'OSBL dans l'exercice de ses choix stratégiques. Comme c'est le cas dans la PME, les dirigeants d'OSBL ne sont pas à la recherche du choix optimum. Leur choix se posera au contraire sur la solution qui se présentera et qui se conforme à quelques critères perçus comme importants. C'est le concept de "rationalité limitée" développé par H. Simon, et qui trouve son application dans la PME.

En outre, la décision dans l'OSBL est parfois le résultat de négociations entre les différents "stakeholders" impliqués. Un "stakeholder" est défini comme toute personne,

groupe, organisation susceptible d'être affecté par les intrants ou les extrants d'une organisation. C'est du moins la constatation qu'en fait Bryson¹ qui fait ressortir l'importance de la satisfaction des principaux groupes d'intérêts dans l'OSBL. Pour lui, les choix stratégiques, et principalement celui du choix de la mission de l'organisme sans but lucratif, ne peut s'effectuer sans entente négociée entre ses principaux intéressés.

L'OSBL, comme la PME, exerce ses choix en fonction d'une rationalité dite limitée; elle doit cependant, compte tenu du grand nombre d'intéressés avec lesquels elle transige, faire des choix qui sont le résultat de négociations; en ce sens elle adopte souvent le mode de rationalité dite politique.

Les deux modes de rationalité identifiés dans l'OSBL ne s'excluent pas à notre avis: c'est en effet à travers le jeu de négociations entre toutes les parties impliquées dans un OSBL que s'effectuent les choix; ceux-ci représentent une solution satisfaisante et non pas la solution ultime.

Ainsi, l'organisme sans but lucratif possède certaines des caractéristiques des PME, caractéristiques qui sont vues comme autant de critères déterminants de son degré d'autonomie dans l'exercice de ses choix stratégiques. Dans la prochaine section, nous décrivons le mode d'exercice du pouvoir dans le fonctionnement des OSBL. Dans ce type d'organisation en effet, ce phénomène constitue l'une de ses dimensions caractéristiques la plus forte; sa description enrichit également notre problématique de

¹ Bryson, John. M., op. cit., page 52.

la planification stratégique dans les OSBL, en ce qu'elle permet une différenciation entre les phénomènes qui peuvent être associés à la gestion de l'OSBL, et ceux rencontrés dans l'entreprise privée.

1.33 Les acteurs et le mode d'exercice du pouvoir dans les OSBL

Tout individu à qui un rôle, plus ou moins clairement défini, a été assigné dans une organisation, est un acteur. Cette définition de l'acteur suppose d'une part une relation entre individus et d'autre part la définition et la répartition mutuelle de rôles. C'est par cette répartition des rôles que s'établit la structure formelle de l'organisation et par l'accomplissement des tâches dévolues à chaque individu que s'exerce le pouvoir.

Celui-ci peut être défini, à l'instar de Philippe Bernoux, comme "la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes"¹. Et de façon plus précise, "le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables"². L'exercice du pouvoir n'est pas une activité mécanique ni automatique: le pouvoir ne prend pas sa source dans la hiérarchie de l'organisation. Au contraire, son exercice dépend de la relation entre acteurs. Nous verrons dans cette section, qui sont les membres ou acteurs dans l'organisme sans but lucratif, et comment leur relation et le rôle qu'ils jouent sont des déterminants de l'exercice du pouvoir qui influence la prise de décision stratégique.

¹ Bernoux, P., La Sociologie des Organisations, Seuil, page 126.

² Idem, page 129.

La définition de l'acteur que nous avons donnée plus haut, mentionne qu'il s'agit d'un individu à qui on a assigné un rôle et qui doit par conséquent poser des gestes et réaliser des actions. Transposée à l'OSBL, cette définition de l'acteur trouve son application à deux niveaux: à l'interne, chez tous les membres de l'organisation, c'est-à-dire chez les dirigeants, le personnel permanent, ainsi que chez les usagers, et à l'externe, dans l'environnement de l'organisation, chez tous les individus intéressés de près ou de loin au fonctionnement de l'organisme. Dans chacun de ces groupes se retrouvent des acteurs qui poursuivent des objectifs personnels différents et quelques fois opposés.

Pour le membre d'un organisme sans but lucratif, celui qui vient chercher dans la mission même de l'organisation une satisfaction à un besoin qu'il ressent, le type d'organisation qu'est l'OSBL ne présente a priori ni avantage ni inconvénient. L'existence de l'OSBL est basée sur la coopération entre membres. Ceux-ci joueront cependant des rôles différents, selon qu'ils ne puiseront dans l'organisation que la satisfaction à leur besoin de loisirs ou de tout autre service que fournit celle-ci, ou qu'ils tenteront d'y jouer un rôle qui puisse influencer les destinées et le fonctionnement de l'organisation et ce jusqu'à en exercer le contrôle. Contrairement à l'entreprise à but lucratif où le dirigeant tient son autorité du pourcentage de propriété qu'il possède, tout membre d'un OSBL en mesure de démontrer une certaine capacité à diriger, voire à exercer un pouvoir¹ sur un groupe de membres, occupera s'il le désire un rôle de dirigeant dans celle-ci. Or ce dirigeant n'a pas de façon évidente toute la capacité de diriger un tel organisme. Cette observation

¹ Nous adoptons ici la définition qu'en donnent Crozier et Friedberg dans l'oeuvre précitée, *L'Acteur et le Système*.

nous ramène aux commentaires de Bernioux sur les sources du pouvoir dans l'organisation. En effet, et selon la typologie que celui-ci tire dans Crozier et Friedberg¹, le pouvoir puise ses fondements dans la compétence, la maîtrise des relations à l'environnement, la maîtrise des communications, et la connaissance des règles organisationnelles. Ainsi, le dirigeant d'OSBL doit tirer de l'une ou l'autre de ces sources le pouvoir qui lui permettra d'assumer ses charges. Ce qui différencie le dirigeant d'OSBL de celui qui est impliqué dans une organisation à but lucratif, c'est que pour le premier, la détention d'un certain pouvoir lui est nécessaire pour assumer son rôle, tandis que le second détient un rôle à travers lequel il peut exercer un pouvoir dans l'organisation.

Ainsi il existe des différences marquées entre le dirigeant d'OSBL et celui de l'organisation à but lucratif, et l'une d'elles réside dans le mode d'exercice du pouvoir dans chaque type d'organisation. Une autre différence se retrouve dans le mode de relation entre acteurs dans les OSBL. Contrairement aux organisations à but lucratif, la notion de responsabilité et celle d'autorité, que nous associons à l'idée de relation entre acteurs, n'y sont pas toujours clairement définies. Il existe, en effet, dans presque tous les OSBL, des hiérarchies d'acteurs qui ont des relations entre elles et qui visent toutes la dispensation des services et l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais qui n'ont pas de relation d'autorité². Dans une organisation où oeuvrent conjointement, bénévoles et personnels

¹ Crozier M., et Friedberg E., in Bernoux P., op. cit., pages 132 à 136.

² Better performance from "nonprofits", Selby Cannan, Cecily, Harvard Business Review, Septembre-octobre, 1978. L'essentiel de la réflexion contenue dans les prochains paragraphes sur cette question est inspirée de cet article.

permanents ou professionnels, chaque groupe peut orienter et aider l'autre dans la réalisation de sa tâche, mais ne peut l'y contraindre. De même, aucun groupe de bénévoles ne peut exercer une forme quelconque de coercition sur un autre groupe de bénévoles. Cette différence entre l'organisme à but lucratif et l'OSBL est particulièrement significative en ce qu'elle est souvent dans celle-ci, source de frustrations et de sentiment d'incapacité chez les acteurs, et qu'elle entraîne une démobilisation et une diminution de l'effort¹.

Une autre différence caractéristique entre l'OSBL et l'entreprise privée réside dans le mode de recrutement des acteurs, de leur utilisation par les dirigeants de l'organisation et de leur supervision. Dans l'entreprise privée, le système recrutement vise à doter l'entreprise de la meilleure ressource possible, pour réaliser un ensemble de tâches ou pour assumer des responsabilités prédéterminées: ce système possède donc des objectifs spécifiques et ses processus sont souvent fort complexes. Dans l'OSBL, le système recrutement n'a qu'un objectif général, celui d'assurer à l'organisation la disponibilité de ressources. Dans ce type d'organisation, ce sont les membres issus de ce recrutement qui se répartissent les tâches, cette répartition s'effectuant selon des processus où apparaissent évidemment les jeux de pouvoir. Il existe deux présomptions concernant la répartition des tâches et le rôle joué par un bénévole dans une organisation²: la première veut que le bénévole réalise des activités qui sont bonnes en

¹ Selby Cannan, op.cit.

² Selby Cannan, op.cit.

soi, pour la seule raison qu'il est bénévole et qu'il entreprend gratuitement ces actions pour les autres; la deuxième présomption est que toute action entreprise par un bénévole dans une organisation sans but lucratif est nécessairement la bonne, celui-ci se sentant par son seul statut, autorisé à entreprendre toutes ces actions de la manière qu'il juge convenable. Ces deux constatations sont des indicateurs des problèmes que pose la supervision des membres dans un organisme sans but lucratif. Les dirigeants en effet, ont peu ou pas de moyen pour faire effectuer les tâches nécessaires au fonctionnement de l'organisation. A la limite, la coercition ne peut exister que sous forme de pression sociale ou morale. Pour amener les membres à effectuer leurs tâches, les dirigeants ont par conséquent principalement recours à la motivation. Et c'est dans la mesure où un leadership est fortement assumé par ses dirigeants que l'organisation atteint ses objectifs et qu'il existe une certaine efficacité dans la supervision et le contrôle. Avant de poursuivre, précisons que nous définissons le concept de leadership comme un mode d'exercice du pouvoir dans une organisation, mode qui se caractérise par l'absence de coercition et qui se présente sous la forme d'une autorité morale.

Nous avons démontré jusqu'ici que les rôles des acteurs ainsi que le mode d'exercice du pouvoir étaient différents dans les deux types d'organisation, qu'elle soit à but lucratif ou sans but lucratif. Nos observations sur ces dimensions caractéristiques de l'OSBL démontrent leur influence dans la prise de décision concernant les stratégies choisies dans l'organisme sans but lucratif par les acteurs en présence. Ces caractéristiques contiennent des différences avec leur équivalent dans l'entreprise privée, et les stratégies et la mise en oeuvre de celles-ci seront également fort différentes d'un type d'organisation

à l'autre. Et comme le jeu des acteurs, les objectifs de ceux-ci, le pouvoir, et la force du leadership exercé dans les organismes sans but lucratif sont des caractéristiques prédominantes de ce type d'organisation, la conception et la mise en oeuvre des stratégies des OSBL doit ainsi en être imprégnée. Nous verrons plus loin l'articulation que devrait prendre tout modèle de planification stratégique applicable dans une OSBL et qui tiendrait compte de telles caractéristiques. Auparavant, nous décrirons l'organisme sans but lucratif selon la quatrième dimension que nous avons retenue, soit le degré de formalisation de sa stratégie.

1.34 Le degré de formalisation de la stratégie

Nous définissons la formalisation de la stratégie par l'ensemble des processus qui visent à identifier une stratégie et à en assurer la mise en oeuvre. La stratégie dans ce contexte, aura un degré de formalisation plus grand lorsque ses processus font appel à un grand nombre d'activités ou d'acteurs dans une structure souvent complexe, et visent le long terme. En contrepartie, un degré moins grand de formalisation fait appel à des processus simples, visant le court terme, et sont le plus souvent intégrés à la structure fonctionnelle¹. La prise de décision est un processus important de la planification stratégique; elle présente, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, des caractéristiques uniques et prédominantes dans l'organisme sans but lucratif. Ainsi, et

¹ How to Design a Strategic Planning System, Vancil R.F., Lorange, P., Harvard Business Review, Septembre-octobre, 1976.

reprenant les termes de Martinet¹, "les processus de prise de décisions au sein d'une entreprise sont extrêmement complexes car ils dépendent d'une multitude de facteurs: histoire et âge de l'entreprise, structure de pouvoir, valeurs et attitudes des dirigeants, taille de l'organisation." Nous avons démontré que plusieurs des facteurs mentionnés par Martinet constituent des caractéristiques des OSBL, et que leur influence dans ce type d'organisation est prédominante. Nous devons conclure que ces facteurs, qui jouent également un rôle important dans l'OSBL, y influencent aussi les processus de prise de décisions, de la manière que nous avons démontrée plus haut.

Par ailleurs, comme l'OSBL fait souvent appel à une rationalité dite limitée, elle cherchera à résoudre ses dysfonctionnements dans leur voisinage immédiat². Ainsi, les décisions courantes sont appliquées pour la solution des problèmes courants, les décisions administratives, dans la solution de ce type de problèmes, et les décisions stratégiques dans les problèmes stratégiques. Précisons que nous avons emprunté ici la classification des types de décisions proposée par Ansoff³. Dans l'OSBL, les processus décisionnels font cependant rarement appel aux décisions dites stratégiques puisque la solution à un problème est, dans la rationalité limitée, la première qui peut soustraire l'entreprise au dysfonctionnement identifié. Dans un type d'organisation où l'exercice du pouvoir et le rôle des acteurs sont des éléments déterminants des processus de prise de décisions,

¹ Martinet, op. cit., page 18.

² Martinet, op.cit., page 19.

³ Ansoff, H.I., Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques,, 1968, in Martinet, op. cit. page 12.

l'analyse et le diagnostic qui doivent précéder toute décision à caractère stratégique sont mis de côté. Ainsi, il apparaît dans l'OSBL, que les processus de prise de décisions sont plus de nature à contribuer à la solution de problèmes tactiques, administratifs et courants.

F. F. Gilmore¹ nous fait remarquer la simplicité des approches et des processus de prise de décisions dans la stratégie des PME. Pour cet auteur, les approches et les processus de prise de décisions stratégiques des PME sont simples, modestes et à court terme. Comme l'OSBL adopte des caractéristiques des PME, ses processus de prise de décisions stratégiques doivent posséder les mêmes caractéristiques de simplicité, d'être à court terme et d'être intégrée à la structure fonctionnelle de l'organisation.

Il apparaît que les processus très formalisés et structurés, qui sont d'ailleurs d'utilisation courante dans la grande entreprise, trouvent moins souvent leur application dans la PME et dans l'OSBL. Ainsi, nous pouvons affirmer que le degré de formalisation des stratégies des organismes sans but lucratif est moins grand que dans la grande entreprise. C'est là un autre caractère de l'OSBL, qui différencie cette forme d'organisations des entreprises plus grandes, et qui est déterminant du type de stratégies conçues, et de leur mode de mise en oeuvre.

Nous avons décrit jusqu'ici des caractéristiques dominantes de l'organisme sans but lucratif. Nous avons traité ces caractéristiques en les regroupant selon des dimensions

¹ Formulating Strategy in a Small Organization, Gilmore F. F., Harvard Business Review, Juin 1971.

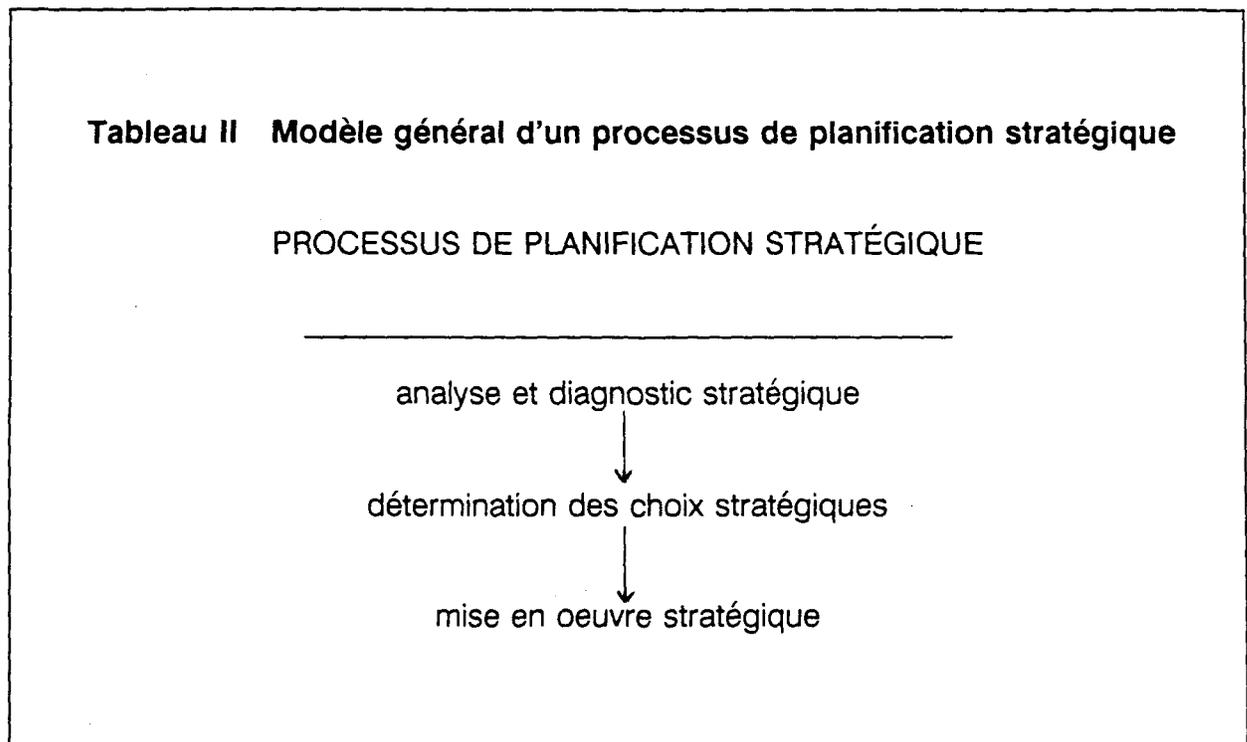
se rapportant à la prise de décisions stratégiques dans l'organisme sans but lucratif. Ces caractéristiques différencient la mission de l'OSBL de celle des entreprises à but lucratif, permettent d'évaluer son degré d'autonomie par rapport à son environnement, montrent l'importance des acteurs et la forme particulière que prend l'exercice du pouvoir dans ce type d'organisation, enfin, démontrent que ceux-ci mettent en oeuvre des stratégies dont le degré de formalisation est moins grand que dans la grande entreprise. L'ensemble de ces caractéristiques est de nature stratégique puisqu'elles exercent toutes à divers degrés, une influence sur la prise des décisions stratégiques, c'est-à-dire sur celles qui traitent des éléments importants de l'organisation, soit sur sa mission, son développement et ses orientations, ainsi que ses rapports avec son environnement. Comme notre propos n'est pas de mesurer la force de l'influence de ces caractéristiques sur la stratégie, nous nous en sommes tenu à leur description. Dans la prochaine section, nous tracerons les éléments essentiels d'un modèle de planification stratégique applicable à la forme d'organisation qu'est l'OSBL.

1.4 La planification stratégique et l'organisme sans but lucratif

Reprenant les termes de Olsen et Eadie, nous avons défini la planification stratégique comme "l'ensemble du processus de production des décisions et des actions importantes ou fondamentales qui guident vers ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait". Par ailleurs la littérature présente la planification stratégique selon le processus général décrit au tableau II.

Nous avons choisi ce processus parce qu'il présente de façon simple l'ordre des activités

entreprises lorsqu'un malaise est ressenti dans l'organisation et qu'existe une volonté d'intervenir. Tout modèle de planification stratégique applicable à l'OSBL devra suivre ce modèle général.



Bryson¹ propose quant à lui un modèle de planification stratégique applicable aux organismes publics et aux organismes sans but lucratif. Le modèle de Bryson présenté au tableau III, est un processus en huit étapes qui suit le modèle général décrit plus haut. Nous retenons ce modèle parce que son application a déjà été tentée dans différents organismes publics et sans but lucratif aux Etats-Unis. En outre, et même si la mise en oeuvre de ce modèle ne revêt pas le caractère de simplicité, caractéristique

¹ Bryson, John, M., op.cit., page 48.

dominante des processus de planification stratégique des OSBL, il retient tous les éléments importants d'une démarche stratégique efficace. Nous retenons principalement ce modèle pour ces deux raisons. Nous reviendrons d'ailleurs au chapitre IV sur ces éléments importants. Voyons d'abord quelles sont les étapes proposées par Bryson et tentons d'en expliciter quelques-unes des caractéristiques principales.

Tableau III Processus de planification stratégique pour OSBL de Bryson

Etapes d'un processus de planification stratégique pour OSBL

1. Initiation et entente sur un processus de planification stratégique
2. Identification des mandats de l'organisation
3. Clarification sur la mission et les valeurs de l'organisation
4. Evaluation de l'environnement externe (opportunités et menaces)
5. Evaluation des forces et faiblesses internes de l'organisation
6. Identification des enjeux stratégiques intéressant l'organisation
7. Formulation des stratégies pour faire face à ces enjeux
8. Identification d'une vision de l'organisation

Dans ce modèle la mise en oeuvre du processus doit s'opérer à chacune des huit étapes. Pour Bryson, le processus s'effectue en plusieurs itérations et les résultats issus de chacune des étapes doivent entraîner des actions et des résultats évaluables. La mise

en oeuvre ne doit donc pas attendre la fin du processus.

Particulièrement importante lorsqu'appliquée aux organismes sans but lucratif, l'étape 1 du processus, vise l'obtention d'une entente, suite à une négociation entre les groupes d'intérêt, sur l'effort de planification global qui doit être initié et sur les étapes à retenir pour y arriver. Ces groupes d'intérêt que nous avons désigné comme les "stakeholders" de l'organisation, ce sont les preneurs de décision et quelquefois des leaders d'opinion. Dans l'OSBL, les intervenants impliqués dans la prise de décision stratégique sont internes à l'organisation, mais aussi externes, surtout si la mise en oeuvre des stratégies implique des organisations satellites, telles des organisations qui offrent des services complémentaires.

Les organismes sans but lucratif évoluent souvent dans le sens que leur ont donné leurs dirigeants à la suite d'un exercice de réflexion qui aboutit sur l'établissement d'une vision organisationnelle pour le futur. Bryson fait ressortir l'importance de l'établissement de cette vision à plusieurs des étapes du processus de planification stratégique qu'il propose. Cette vision, en effet, est à l'origine de l'identification des enjeux stratégiques de l'organisme (étape 6) et de la formulation des stratégies (étape 7). En outre l'établissement de cette vision du futur de l'OSBL constitue dans ce modèle, une étape en elle-même.

La vision de l'organisation peut être utilisée par les dirigeants pour assurer à l'organisation un développement conforme à ses stratégies et uniformément compris par tous les "stakeholders". L'établissement de cette vision comprend dans la mesure où leur

formulation a déjà été faite, la mission de l'organisation, ses stratégies, ses critères de performance, et l'éthique exigé des employés permanents comme des bénévoles. Dans la mesure où une telle vision de l'organisation a fait l'objet d'une large diffusion parmi les intervenants, elle permet à ceux-ci de connaître ce qui est attendu d'eux. "Le résultat devrait donner une mobilisation et une direction de l'énergie des membres, dans la poursuite des objectifs de l'organisation, et une diminution du besoin de supervision directe de ceux-ci"¹. Et, comme nous l'avons démontré plus haut, cette question de la supervision de bénévoles, constitue l'une des difficultés rencontrées par les dirigeants d'OSBL. L'établissement de la vision du futur de l'organisation peut être considéré comme une méthode dont les dirigeants se serviront pour assurer leur leadership, et qui contribue à la mise en oeuvre des stratégies et à leur formulation.

Le processus de planification stratégique que décrit Bryson et qui trouve son application dans les OSBL, a besoin pour être réalisé de façon efficace, de l'implication des principaux intervenants dans l'organisation; il lui faut des appuis aux plus hauts niveaux hiérarchiques; ces intervenants doivent former l'équipe de planification stratégique et sont identifiés comme tel.

Par ailleurs, ce processus repose sur la nature de la rationalité politique que nous avons décrite également plus haut. Or nous avons démontré que cette forme de rationalité est aussi à la base des décisions prises dans les organismes sans but lucratif, et qu'il

¹ Bryson, op.cit., page 61.

s'agissait d'un de ses caractères propres. Wildavsky¹ précise quant à lui que les organisations qui ont un caractère politique, qu'elles soient publiques ou qu'elles prennent la forme d'OSBL, sont politiquement rationnelles, et que toute technique susceptible de bien fonctionner dans ce type d'organisation, est bâtie sur la nature de la rationalité politique. Dans un autre ordre d'idée, comme ce type d'organisation est en outre caractérisé par un pouvoir souvent partagé, et un leadership en perpétuel changement, il y a peu de chance de voir naître des consensus suite aux délibérations qui concernent l'établissement de la vision du futur de l'organisation, et sur les stratégies adoptées. Il faut certainement cependant, qu'existe un bonne part d'accord sur les choix qui sont effectués.

Au chapitre IV nous proposons un modèle de planification stratégique applicable dans le cas de la station Ski Mont Kanasuta. Ce modèle doit tenir compte des principaux caractères des organismes sans but lucratif que nous avons décrits jusqu'ici, de l'évolution de la pensée stratégique et des modèles, le modèle général de résolution de problème et le modèle de Bryson, inspirés par certaines recherches dans ce domaine.

Conclusion

Les modèles de prise de décisions stratégiques que nous avons présentés à la fin de ce chapitre tiennent leurs bases sur les concepts de planification et de stratégie. Ils constituent des processus de résolution de problèmes stratégiques applicables aux

¹ Speaking Truth To Power, Wildavsky A., Boston: Little Brown, 1979, in Bryson J., M., op.cit., page 67.

organisations qui ont adopté la forme juridique d'organisme sans but lucratif. Nous avons décrit dans ce chapitre, l'OSBL selon quatre dimensions, sa mission et ses objectifs, son degré d'autonomie, son mode d'exercice du pouvoir et enfin, le degré de formalisation de sa stratégie. Nous avons démontré que ces dimensions caractérisaient les organismes sans but lucratif sous l'angle des stratégies qu'elles adoptaient. Au chapitre IV de cette recherche, nous proposerons un modèle de planification stratégique inspiré par les modèles que nous avons décrits dans le présent chapitre. Nous confronterons par la suite notre modèle à l'organisation que nous avons choisi d'étudier, la station Ski Mont Kanasuta. Auparavant, dans le prochain chapitre, nous décrirons la méthodologie que nous avons adoptée pour les fins de notre recherche, tandis qu'au chapitre III, nous décrirons l'organisation qui fait l'objet de la recherche et en proposerons un diagnostic organisationnel.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

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

2.1 La coordination des événements

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

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

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

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

2.2 Méthodologie de l'étude

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴ Idem, page 13.

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

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

Tableau IV Classification des types de recherche-action de Desroche

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Selon la classification d'Henri Desroché.

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

2.3 Les finalités de l'étude

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Op.cit. page 24.

² Op. cit. page 20.

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

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

CHAPITRE III

LE MONT KANASUTA

LE MONT KANASUTA

Introduction au chapitre III

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

3.1 La dynamique du ski alpin

3.11 Le ski en Amérique du nord

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

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

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

3.12 Le réseau des stations au Québec

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

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

d'été" jusqu'au "festival des couleurs" à l'automne, en passant par l'utilisation d'installations aquatiques les plus diverses, piscines, glissoires etc...

Le réseau des stations de ski du Québec est administré selon toutes les formes juridiques d'organisation connues. La plupart des grandes stations touristiques sont la propriété de l'entreprise privée, quelques-unes demeurent la propriété du Gouvernement du Québec, tandis que la plupart des régions se sont dotées d'équipements de ski alpin qui prennent la forme de coopératives ou d'organismes sans but lucratif. Enfin, quelques municipalités du Québec assument la gérance d'installations de ski alpin situées sur ou à proximité de leur territoire.

Le développement des stations de ski du Québec s'est d'abord effectué dans les régions qui possédaient un fort potentiel touristique; ce n'est que plus tard que les citoyens des régions et de localités plus éloignées décidèrent de se doter de tels équipements pour répondre à un besoin accru en loisir d'extérieur. Le réseau actuel comprend 64 stations de très petites dimensions gérées par les municipalités ou qui prennent la forme d'OSBL ou de coopératives, 32 stations de moyennes dimensions dont la plupart sont privées, et 8 grandes stations dont les deux principales sont une corporation publique et une corporation de la couronne.

3.13 L'offre en ski alpin

Après cet exposé sur la genèse du réseau des stations de ski alpin au Québec, nous définissons dans cette section quelques concepts qui permettent de mesurer le niveau

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

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

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

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

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

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

3.14 La demande en ski alpin

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

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

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

3.15 Le développement de projets en région

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

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

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

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

3.2 La dynamique du ski alpin en Abitibi-Témiscamingue

3.21 Le ski alpin en Abitibi-Témiscamingue

Il existe trois stations de ski alpin en Abitibi-Témiscamingue, dont deux sont de catégorie intermédiaire, c'est-à-dire présentant plus de 300 000 MVPH¹. L'autre station de ski est de très petite dimension; elle n'offre en effet que 70 mètres de dénivellation et s'adresse à un marché spécifique de skieurs qui en sont à leurs premières expériences. Les stations de ski de l'Abitibi-Témiscamingue ont toutes quelque vingt-cinq ans d'existence.

Les deux stations principales de la région, le Mont Vidéo et la station Ski Mont Kanasuta sont situées à quelque cent soixante kilomètres l'une de l'autre. Elles desservent chacune la clientèle d'un secteur de la région, l'est de l'Abitibi-Témiscamingue fréquentant les pentes du mont Vidéo, et l'ouest, celles du mont Kanasuta.

3.22 Le mont Kanasuta est une station de ski familiale

Dès sa création en 1963, la station de ski du mont Kanasuta a été mise en opération pour desservir une clientèle locale. Les promoteurs initiaux du projet voulaient exploiter un marché potentiel, essentiellement composé des familles de la région, à qui ils offriraient un loisir praticable à l'extérieur qui risquait de faire oublier les hivers nordiques plus longs en Abitibi-Témiscamingue. D'année en année, la station a attiré des clients de localités de plus en plus éloignées, de telle sorte que près de 5% de sa clientèle après 1975

¹ Le MVPH est une mesure de la dimension d'une station de ski; il est exprimé en "Mètres verticaux * Personnes/heure", qui est le produit de la dénivellation et de la capacité des remontées mécaniques.

prenait son origine des régions du Témiscamingue et d'Abitibi-ouest, tandis que plus de 15% venait du nord-est ontarien¹. Nous verrons dans les prochaines sections la provenance de la clientèle actuelle de la station Ski mont Kanasuta.

3.23 La demande régionale et extra-régionale

La demande régionale comprend la clientèle qui provient de la région Abitibi-Témiscamingue et qui est susceptible d'adopter le sport du ski alpin et de visiter la station du mont Kanasuta. La clientèle de toute autre région constitue la demande extra-régionale.

Depuis 1985, avec la sortie du premier plan de développement de la station, les dirigeants considèrent que la clientèle du mont Kanasuta réside en majeure partie dans un rayon de cent kilomètres de la montagne. Pour l'Abitibi-Témiscamingue, elle provient donc des secteurs couverts par les municipalités régionales de comté de Rouyn-Noranda et d'Abitibi-ouest, ainsi que du Témiscamingue pour sa partie située au nord de la municipalité de Fabre. La population de ces trois secteurs totalise 76 000 habitants.

La majeure partie de la clientèle extra-régionale origine du nord-est ontarien. A l'intérieur du rayon de cent kilomètres de la station on y retrouve une population de 41 300 habitants. Le tableau V chiffre la demande pour les différents secteurs des municipalités régionales de comté de Rouyn-Noranda, d'Abitibi-ouest et du Témiscamingue, ainsi que

¹ Etude pour le compte du mont Kanasuta, firme comptable Angers, St-Pierre et Cossette, Rouyn-Noranda, 1978.

pour la région du nord-est ontarien. Cette demande est exprimée à partir de la population de chacune des MRC régionales dont un pourcentage représente les skieurs potentiels¹ qui pratiquent le ski alpin pendant un nombre variable de journées, selon la distance qui les séparent de la station. L'exercice permet de chiffrer en terme de jours-ski le potentiel de fréquentation de la station qui constitue la demande régionale et extra-régionale.

Tableau V Demande régionale et extra-régionale de la station Ski mont Kanasuta

| Secteur | Population | Skieurs potentiels | Jours-ski individuels | Jours-ski totaux |
|------------------------|------------|--------------------|-----------------------|------------------|
| Régionale | | | | |
| Rouyn-Noranda | 38 350 | 5 599 (14.6%) | 11.3 | 63 268 |
| Abitibi-ouest | 24 940 | 1 820 (7.3%) | 11.3 | 20 566 |
| Témiscamingue | 12 710 | 928 (7.3%) | 11.3 | 10 486 |
| Extra-régionale | | | | |
| Nord-est ontarien | 41 300 | 1 507 (3.65%) | 5 | 7 535 |
| | | | TOTAL: | <u>101 855</u> |

¹ Ski Mont Kanasuta, "Plan de Développement 1990-1992".

3.24 La demande touristique

La clientèle touristique est définie comme une population d'adeptes qui parcourent plus de 50 kilomètres pour accéder à un site, une activité ou un équipement de loisir, et qui se procurent sur les lieux ou à proximité du site, un hébergement autre que sa résidence pendant au moins une nuit¹. Au mont Kanasuta, la clientèle touristique provient de l'Abitibi-Témiscamingue et du nord-est ontarien principalement. Elle constituait au cours de la saison 1988-89, selon les évaluations des dirigeants de la station, près de 15% de la demande totale, soit plus de 6 700 jours-ski.

De façon générale la demande touristique comme la demande régionale, peut être suscitée par le développement de l'attrait que représente le site ou l'équipement de loisir. Dans le cas de la demande touristique cependant, cet attrait doit exister malgré la concurrence d'équipements équivalents situés dans la région de résidence de la clientèle touristique. Pour une station de petite dimension, l'attrait que présente la montagne n'est pas toujours suffisant pour susciter une demande touristique très forte. En contrepartie, la qualité exceptionnelle de certains éléments de l'offre sont à même de générer une demande touristique importante. Parmi ces éléments, mentionnons une qualité supérieure des conditions d'enneigement, du service à la clientèle, de l'enseignement du ski. Tout autre attrait contenu dans l'environnement du site est également susceptible d'attirer une clientèle touristique dans la mesure où cet attrait en fait la renommée. Enfin, il se peut qu'une clientèle touristique soit également attirée par différents attraits situés

¹ Le tourisme hivernal des Québécois, ministère du Tourisme du Québec, 1989.

dans un secteur géographique environnant le site mais extérieur à lui. C'est par exemple le cas de la région des Laurentides qui, à part quelques exceptions ne possèdent pas plus de stations dont l'attrait fait la renommée que la plupart des régions du Québec. C'est donc l'ensemble des équipements touristiques, tels le parc hôtelier et les différents sites de loisirs de cette région montagneuse, qui la rendent très en demande auprès de la clientèle touristique de skieurs.

3.3 Historique du mont Kanasuta

3.31 Les premières années

La station de ski du mont Kanasuta a été mise en opération au début de l'année 1963. Elle doit sa création à l'effort de quatre entrepreneurs qui pratiquaient déjà le sport du ski alpin depuis quelques années avec les membres de leur famille dans les environs de Rouyn-Noranda, à la frontière de la province de l'Ontario. Pendant seize années, les promoteurs originaux ont assuré le fonctionnement et l'animation de la station.

Au cours des premières années, des améliorations nombreuses ont été apportées aux installations de base de la station: construction d'une deuxième remontée mécanique dès la troisième saison, agrandissement du chalet principal et acquisition d'un appareil de damage de pistes. Plusieurs de ces équipements ont été construits de toutes pièces à partir de surplus d'actifs provenant de mines désaffectées de la région. C'est le cas des structures d'aciers et de bois qui servirent à la construction des remontées mécaniques et du chalet principal. A cette époque, les saisons avaient une durée variable de douze

à seize semaines, et les skieurs réguliers ne se comptaient que par centaines, de sorte que les installations mécaniques n'étaient pas durement sollicitées.

C'est à partir du milieu des années soixante dix, avec la vogue qu'a pris le sport du ski alpin, que fut constatée une recrudescence du nombre de skieurs qui fréquentaient régulièrement la station. C'est à cette période que les adeptes ont commencé à souffrir des nombreux bris aux remontées mécaniques qui n'avaient pas alors la capacité pour répondre à une telle demande. Cela occasionnait des attentes de plus en plus longues au bas des pentes qui, peu à peu, furent délaissées au profit de quelques autres activités comme le ski de randonnée et la motoneige.

La station a subi au cours de cette période des pertes financières qui contribuèrent aux difficultés des promoteurs du centre à assurer un entretien convenable et à renouveler les installations devenues désuètes. Malgré le piètre état des équipements, deux nouveaux entrepreneurs reprirent les destinées de la station et tentèrent au cours de deux saisons de la remettre en état de recevoir les skieurs plus confortablement. Malheureusement, leurs efforts furent vains à cause de conditions climatiques désastreuses, et les actifs furent presque entièrement liquidés après l'hiver 1980-1981.

3.32 La création de l'organisme sans but lucratif

En septembre 1981, un regroupement de citoyens décide de reconstituer l'organisation qui prendra désormais la forme juridique d'organisme sans but lucratif. Avec la signature d'un protocole d'entente, toutes les municipalités de la MRC de Rouyn-Noranda sont

associées au projet de relance de la station. Dans toute la communauté, il semble alors y avoir consensus sur la nécessité pour le développement de la région, que soient poursuivies les activités de la station . Fort de cet appui, le comité élit un conseil d'administration provisoire qui verra à amasser les sommes nécessaires à l'achat des actifs encore disponibles, et à mettre en opération un minimum d'installations pour la saison suivante.

Comme organisme sans but lucratif, la nouvelle corporation profite de son éligibilité à certains programmes de subventions aux deux niveaux de gouvernement, le provincial et le fédéral. Elle sollicitera également la population et les clubs sociaux avec certains succès. Cependant, cette première campagne de financement lui permet tout au plus de rembourser les dettes des anciens propriétaires pour ainsi leur éviter la faillite, mais laisse vide la caisse de l'organisation. Un emprunt important consenti par une institution financière après de difficiles négociations, permet enfin la remise en état des installations.

Au cours des cinq saisons qui suivirent, soit de 1981 à 1986, les dirigeants réussirent à intéresser suffisamment les quelques skieurs "mordus" et à garder ouverte la station en dépit des aléas de la température et du fonctionnement plus qu'hasardeux des différents équipements.

On a estimé au cours de cette période que le taux de fréquentation de la station s'établissait à près de 1,5% de la population, pour un nombre annuel de jours-ski d'à peine 18 000. Pour l'ensemble du Québec, ce taux approchait les 10% et se situait en moyenne à 7,4% dans les régions périphériques de la province. Avec 2,4% de la

population du Québec en 1984, les citoyens résidents d'Abitibi-Témiscamingue ne pratiquaient alors que 0,4% des jours-ski totaux du Québec. Pour les dirigeants de la station, aucune rentabilité des installations n'était possible avec un nombre si restreint d'utilisateurs. Or ce nombre ne risquait aucunement d'augmenter si aucun investissement majeur n'était fait pour rajeunir et moderniser les équipements. En 1984, une réserve fut constituée à partir des sommes versées sous forme de subventions par les villes de Rouyn et de Noranda, ce qui permit aux dirigeants de commander une étude pour le choix d'un site idéal pour la construction éventuelle d'une station de ski moderne dans l'ouest de l'Abitibi-Témiscamingue.

3.4 Le plan de développement de 1986

3.41 Le choix de la montagne

Un premier mandat confié à un groupe de chercheurs et à des spécialistes du développement en ski alpin a consisté à évaluer le potentiel que présentaient plusieurs sites pour le développement d'une station de ski dans la région de Rouyn-Noranda. Malgré les nombreuses possibilités qu'offrait la chaîne des monts Kekeko, dénivellation plus grande, proximité du principal marché et orientation des pistes, le mont Kanasuta a été préféré principalement en raison du défi que présentait pour les skieurs, l'ensemble du domaine skiable, et de l'investissement moindre qu'exigerait la réalisation du projet. En effet, dans le cas du mont Kanasuta, le degré de difficulté des pistes projetées était mieux réparti entre les catégories de skieurs novices, intermédiaires et experts. En outre,

le développement des pentes étant déjà partiellement effectué, il suffirait dans la plupart des cas d'en réaménager le parcours et le profil.

3.42 L'infrastructure nécessaire

Au cours de la saison 1985-86, la station opérait toujours les mêmes équipements de montagne qu'elle avait acquis quatre ans plus tôt. Or ces équipements étaient maintenant dans un tel état de détérioration qu'il devenait hasardeux pour la sécurité des utilisateurs d'entreprendre une autre saison dans ces conditions. Les nombreuses menaces de fermeture de la station par des inspecteurs gouvernementaux venaient d'ailleurs confirmer la nécessité de renouveler certaines infrastructures.

C'est à cette même époque que fut déposé le plan de développement de la station dont le mandat avait été confié à une firme d'experts un an plus tôt. Les principales constatations du rapport des experts les amenaient à recommander la reconstruction presque entière des installations et le remplacement de la presque totalité des équipements. L'ensemble du projet exigerait des investissements de près de 5 millions de dollars répartis sur quatre phases. La première phase du développement prévoyait l'installation d'un système d'enneigement artificiel, la construction de deux remontées mécaniques dont une aérienne, l'acquisition d'un appareil de damage de pistes et l'agrandissement du chalet principal. Cette phase exigerait des déboursés de plus de 2 millions de dollars et devrait être réalisée sur deux ans. Les phases subséquentes ne seraient initiées qu'avec la confirmation de la demande suscitée par ces premiers investissements.

3.43 La souscription publique

En août 1986, devant l'urgence d'initier une phase préliminaire du développement qui permettrait la réouverture du centre au cours de la saison suivante, les dirigeants ont entrepris de réaliser une partie du financement prévu au plan de développement en mettant sur pied une campagne de souscription. En quelques mois, plus de 85 000\$ furent amassés dans la communauté de Rouyn-Noranda. Cet effort des citoyens démontrait l'importance qu'ils accordaient à la relance de la station, et appuyait fortement les démarches des dirigeants qui exigeaient sa part du ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche du Québec.

Au total, le montant de la souscription publique s'éleva à 175 000\$. Les dirigeants ont cependant pris plus de trois années pour atteindre cette somme. Cette première cueillette de fonds fut très exigeante pour les membres du comité de développement. Il appert en effet que le recrutement de souscripteurs pour des sommes allant de 250\$ à 1000\$, pendant une aussi longue période, et pour le développement d'un équipement de loisir, était particulièrement difficile.

Par ailleurs, l'objectif ayant été fixé à 200 000\$, les dirigeants se considérèrent satisfaits des résultats atteints.

3.44 La réalisation du plan

3.441 Les priorités

Dans sa première phase, le plan de développement de 1986 prévoyait principalement la construction de deux remontées mécaniques, d'un système d'enneigement artificiel, d'un chalet qui devrait comprendre des salles de repos, un restaurant, une garderie, et quelques autres services. Répartis sur deux ans, les investissements totaux exigés par ces constructions s'élevaient à 2 millions de dollars.

Avec les pauvres résultats obtenus lors de la campagne de financement publique jusqu'à l'automne 1986, il fallut choisir, parmi les équipements prévus au plan de développement, ceux qui permettraient à court terme, c'est-à-dire avant le saison 1986-87, l'ouverture de la station. Les dirigeants décidèrent d'accorder une priorité à l'acquisition des installations de montagne, dont les remontées mécaniques et le système d'enneigement artificiel. Ils répondaient d'ailleurs ainsi aux objections les plus criantes des usagers, au sujet de la difficulté de pratiquer le ski, objectif premier de la station.

3.442 Les remontées mécaniques

En moins de trois mois, on réussit à faire l'acquisition puis la construction de deux remontées mécaniques, dont la première fut mise en opération le 18 décembre 1986. La gestion des travaux ayant été assumée par la station elle-même, les coûts de construction furent donc considérablement réduits. Les remontées mécaniques installées au cours de l'automne 1986 sont de type télési. Elles remplaçaient de plus vieilles remontées à

motrices diesel, mais avaient été utilisées pendant plusieurs années dans une autre station. Ces deux remontées mécaniques, installées pour une période temporaire en 1986, fonctionnent au mont Kanasuta depuis maintenant quatre saisons. Quoiqu'elles aient été convenablement entretenues depuis leur acquisition, elles exigeront des réfections majeures d'ici quelques années.

3.443 Le système d'enneigement artificiel

Le système d'enneigement artificiel commandé aux fournisseurs en janvier 1987 ne put être mis en opération au cours de cette même saison à cause des délais de livraison de certaines de ses composantes. Il fut cependant utilisé dès l'automne 1987 mais avec une efficacité réduite occasionnée par de nombreux ajustements pendant toute la saison. Ce n'est d'ailleurs qu'au cours de la saison estivale 1988 que certaines réparations majeures purent être effectuées. Le système offre, selon l'évaluation des opérateurs, un rendement supérieur, et procure une qualité d'enneigement qui satisfait grandement la clientèle de la station. Il ne peut cependant fonctionner pendant une période suffisamment longue à chaque hiver, pour assurer l'enneigement de la surface skiable prévue aux devis et plans de construction, et cela à cause de la déficience de la réserve d'eau.

3.45 L'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue

Le Gouvernement du Québec annonça en 1984 la tenue prochaine d'un sommet socio-économique dans la région Abitibi-Témiscamingue. La Conférence du Sommet qui est l'apogée et l'aboutissement d'un long exercice de concertation régionale s'est finalement

tenue les 6, 7 et 8 avril 1987. Au cours de cet exercice, soixante-quatre projets dans divers secteurs d'activités ont fait l'objet d'un consensus régional quant à leur nécessité pour le développement de la région et ont été retenus pour présentation à la Conférence du Sommet. Le plan de développement de la station Ski mont Kanasuta a fait partie de ce groupe de projets et il a reçu l'appui du Gouvernement du Québec. Enfin, l'aide accordée pour le développement du mont Kanasuta lors de cette Conférence, s'est chiffrée à 50% d'un projet total de 1 million de dollars.

3.46 Les dernières constructions

Pour réaliser une nouvelle partie de la phase 1 du Plan de développement de la station, les administrateurs disposent dès lors de nouveaux fonds, et ils décident de faire l'acquisition d'une remontée aérienne de type télésiège à quatre places. En outre, plusieurs installations et équipements sont alors remplacés ou remis en état de bon fonctionnement et cela avant la saison 1987-88.

Des travaux et constructions prévus à la phase 1 du Plan de développement, il ne reste plus à réaliser que la construction du chalet principal et l'amélioration de l'alimentation en eau potable. Quant à la réfection des installations sanitaires, elle fut réalisée au cours de l'été 1988 en même temps que la construction d'un chalet, non prévu au Plan de développement, qui abrite les services auxiliaires.

3.5 Le rôle des acteurs et la réalisation du plan

3.51 La mission de l'organisation

Les règlements généraux du Centre plein du mont Kanasuta incorporé font état des buts et objectifs de l'organisation. Ils ne spécifient pas cependant que ceux-ci représentent la mission du centre. Néanmoins, une disposition des règlements généraux précise que la Corporation a été constituée afin de "permettre la pratique d'activités de plein air à toute la population de l'Abitibi-Témiscamingue et fournir les accès au monde sportif et culturel sur une période d'hiver d'une part et annuelle d'autre part". Toutefois, il ressort des rapports annuels et des objectifs que se sont fixés depuis quatre ans les dirigeants de l'organisation que la mission de la Corporation pourrait s'énoncer ainsi: "développer et opérer les installations nécessaires à la pratique du ski pour une clientèle familiale dans la zone récréative du mont Kanasuta".

La mission de l'organisation n'a jamais fait l'objet d'une réflexion parmi les membres de l'organisation. Elle est déduite des rapports annuels proposés et acceptés lors des assemblées générales, et des comptes rendus de réunions du comité exécutif et du conseil d'administration. Les dirigeants de la station ne désirent pas donner une plus grande extension à la mission de l'organisation. Enfin, la mission du centre n'est pas perçue par les dirigeants comme élément moteur à la prise des décisions, ni comme cadre de référence pour les dirigeants.

3.52 Le rôle des comités

3.521 Le conseil d'administration

Certaines dispositions des règlements généraux régissent la composition du conseil d'administration ainsi que ses droits, obligations et fonctions dans l'organisation. Sa composition est de dix-huit (18) membres issus des municipalités (5), des membres individuels (9), ou d'organismes (3) dont la mission s'apparente aux activités de la Corporation. Le directeur général siège avec droit de vote au conseil d'administration ainsi qu'à tous les comités.

Les membres du conseil d'administration sont les dirigeants de la station. Au cours des quatre dernières années cependant, l'organisation n'a tenu que quelques assemblées de son conseil d'administration, assemblées au cours desquelles les membres ont accepté d'entériner des décisions ou des propositions que lui soumettaient les membres du comité exécutif.

3.522 Le comité exécutif

Les rôles et attributions du comité exécutif sont édictés de façon générale par réglementation. La composition de ce comité est de huit (8) membres élus parmi les membres du conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle de la Corporation. Le comité exécutif exerce toutes les tâches que lui confie le conseil d'administration et quelques autres, spécifiées aux règlements généraux de la

Corporation, en l'occurrence, l'engagement du directeur général et du personnel cadre de l'organisation.

En 1986, le conseil d'administration a confié à un "comité de développement" la responsabilité entière de l'organisation. Ce comité a alors agi comme comité exécutif, et cela pendant plus de deux ans. C'est au cours de cette période que fut effectuée la plus grande partie de la reconstruction de la station conformément au mandat reçu du conseil d'administration par le comité de développement. Celui-ci concentra cependant ses efforts dans le parachèvement de la campagne de financement et dans le choix des infrastructures qui, parmi celles qui étaient prévues le Plan de développement, étaient les plus appropriées compte tenu des disponibilités financières de la station.

Par ailleurs, le comité exécutif exerce depuis 1986, le rôle de superviseur des opérations de la station. Il approuve le budget annuel et contrôle les dépenses effectuées dans le cours de l'opération normale. Il exerce un droit de regard sur toute décision prise par le personnel cadre. Il s'est en outre donné comme rôle de se mettre à l'écoute des utilisateurs du centre. Enfin, les politiques de la station sont révisées au besoin lors de l'une ou l'autre des assemblées quasi hebdomadaires du comité exécutif.

Depuis quatre ans, le comité exécutif délègue au personnel cadre puis reprend alternativement le pouvoir décisionnel. Ce pouvoir n'est pas spécifié dans des documents quant aux responsabilités et tâches de chacun, ni dans les règlements généraux. Cette situation crée des mécontentements chez les membres du comité exécutif et chez le personnel cadre. Des commentaires recueillis lors d'assemblées générales annuelles des

membres laissent croire au mécontentement de plusieurs face à certaines politiques et décisions qui ont été prises au cours des dernières années.

3.523 Les comités spéciaux

Les règlements généraux de la Corporation prévoient la création de plusieurs comités, dont celui des finances, de la promotion, et des programmes. Il est également prévu que soient formés des comités ad hoc selon qu'ils sont requis pour le bon fonctionnement de la Corporation. Aucun des comités spécifiquement prévus aux règlements généraux, n'a été mis sur pied avant l'automne 1989. Les comités de la promotion et des programmes n'existent toujours pas et leur création ne fait pas encore l'objet d'un besoin perçu par les membres du conseil d'administration.

Un comité de financement a été récemment formé: il a pour mandat de recueillir une partie des fonds nécessaires à la relance des constructions prévues au Plan de développement 1990-93. Les tâches qu'assument actuellement les membres du comité de financement étaient jusqu'à sa création, réalisées par les membres du comité exécutif qui ont d'ailleurs conservé une partie importante du mandat global de financement prévu au Plan de développement.

Un second comité a pour objectif de revoir l'ensemble des règlements généraux afin que ceux-ci répondent mieux aux buts de la station et précisent les lignes d'autorité et les responsabilités des différentes instances décisionnelles.

3.53 La direction et les cadres

Depuis 1986, devant l'ampleur des projets de développement et face à la croissance de clientèle que ce développement entraînerait, le conseil d'administration d'alors, crée une direction générale permanente. C'est à cette époque que le comité exécutif reçoit du conseil d'administration le mandat du développement de l'ensemble de la station. L'engagement du directeur général représentait, pour certains membres du comité exécutif qui s'étaient particulièrement impliqués au cours des dernières années, une sorte de libération de la responsabilité de la station, de sorte qu'un mandat extrêmement large lui fut confié.

Le directeur général a accepté en octobre 1986 un contrat d'engagement de deux ans, renouvelable. Ses conditions de travail sont fixées par le comité exécutif annuellement. En vertu des règlements généraux, le directeur général ne siège pas au comité exécutif lors du vote sur ses conditions de travail.

Le directeur général a assumé au cours des trois premières années de son mandat, la responsabilité de l'ensemble de la reconstruction de la station. Par ailleurs, il a élaboré une structure hiérarchique et a procédé à l'engagement d'un personnel presque complètement renouvelé.

Pour le directeur général, la gestion courante de la station doit être assumée par une équipe, celle des cadres. Il se voit l'animateur et le conseiller de cette équipe dont

chacun des membres assumera la responsabilité d'un ensemble d'activités, et du personnel qui les exécute.

Comme la station est en constant développement depuis 1986, la structure mise en place a été modifiée à quelques reprises. Aujourd'hui, trois directions chapeautent l'ensemble du fonctionnement de la station. La direction des opérations de la montagne assume les activités propres à la pratique du ski alpin par les clients, c'est-à-dire l'aménagement des pistes et leur entretien, ainsi que le fonctionnement des remontées et des équipements mécaniques de montagne. La direction des opérations assume les activités relatives aux services connexes, soit le service à la clientèle, billetterie, réservations et information, le service de restauration et de bar, ainsi que l'entretien des installations autres que celles de la montagne. Enfin, la direction de l'école de ski qui tout en étant une entreprise autonome, voire une concession, partage la responsabilité de la mise en marché du produit ski et voit à l'amélioration du niveau d'habileté de la clientèle.

La direction générale croit que le développement de la clientèle de la station passe par le développement d'un service global. Elle a au cours des premières années de son mandat, insisté pour que soit prioritairement effectuée la remise en état de fonctionner des infrastructures nécessaires à la pratique du ski alpin, par l'installation de nouveaux équipements qui permettraient d'offrir une qualité des pistes supérieure; puis elle s'est fait l'initiatrice d'une école de ski compétente. En outre, des efforts particuliers ont été mis sur le développement des clientèles nouvelles, par la mise sur pied d'une boutique de location d'équipements des plus modernes, et par l'insistance pour offrir un service

personnalisé de qualité. Le directeur général a tenté avec certains succès, d'inculquer cette philosophie aux différentes directions.

Depuis un an, le personnel cadre et le directeur général forment une équipe très unie qui réussit à conserver un climat de travail où les employés semblent avoir intérêt pour le client. Il y a maintenant chez ceux-ci une fierté à donner un rendement qui satisfera la clientèle, toujours plus exigeante, d'année en année.

Les relations entre les employés cadres et les membres du comité exécutif sont cependant devenues plus difficiles au cours de la dernière année. Un changement de présidence, des difficultés financières particulièrement éprouvantes et des décisions discutables prises par un exécutif que la direction croit pourtant bien informé, ont terni la confiance qu'avaient les deux groupes entre eux. De l'avis de certains membres du comité exécutif, il faut que les élus dans cet organisme reprennent en main le contrôle des dépenses et de l'ensemble des orientations de la station. Pour la direction, les rôles et tâches du conseil d'administration et du comité exécutif sont de tracer ces orientations, d'assurer à long terme le développement des installations et le financement nécessaire, d'accorder les enveloppes budgétaires aux opérateurs de la station et d'exercer un contrôle en fonction d'objectifs préalablement fixés. Pour le directeur général, l'exécutif doit exercer les rôles de conseiller et d'appui à la direction, phénomène qu'il ne retrouve pas actuellement.

3.54 Le personnel

De treize qu'ils étaient au cours de la saison 1985-1986, les employés non cadre de la station se chiffrent maintenant à trente-sept. Leur engagement est fait sur une base saisonnière, pour des périodes variant de 7 à 12 semaines pour certains employés préposés à la fabrication de la neige artificielle, et jusqu'à 25 semaines pour le personnel d'entretien et de mécanique. Quelque 4 ou 5 employés ont la possibilité de demeurer à l'emploi de la station pendant toute l'année lorsque celle-ci peut profiter de subventions en vertu d'un programme de développement de la main-d'oeuvre du Gouvernement fédéral.

La semaine de travail est en moyenne de 40 heures, et les employés peuvent à tour de rôle profiter de quelques fins de semaines de congé au cours de l'hiver. Les salaires versés aux employés sont équivalents à ce qui se verse dans le réseau des stations de ski. La direction s'est donné comme objectif de conserver année après année le personnel qui lui donne satisfaction; elle l'encourage donc en appliquant depuis cette année des échelles salariales qui tiennent compte de l'ancienneté et de l'expérience de chacun. Les employés peuvent en outre retirer certains autres bénéfices que leur rémunération, dont les tarifs réduits au restaurant et au bar, le billet de remontée mécanique et la location de l'équipement gratuit lorsqu'ils désirent pratiquer le ski, ainsi que la passe de saison à demi prix pour les membres de leur famille.

En dépit de ces conditions, une proportion de près de 60% des employés doit être renouvelée à chaque année. Dans la plupart des cas, les nouveaux employés recrutés,

sont, à cause des niveaux de salaires versés, des chômeurs de longue date, qui n'ont jamais pratiqué le ski alpin et qui n'ont pas connu les exigences d'opérer dans un contexte de loisir, encore moins en contact avec la clientèle. Les nouveaux employés ont donc des besoins de formation très grands auxquels il a été jusqu'à ce jour impossible de répondre, compte tenu des budgets dont peut disposer la station pour ce genre d'activité.

3.55 Les groupes de bénévoles

Trois organismes gravitent autour de l'opération de la station Ski mont Kanasuta. Ils sont tous dirigés par des bénévoles et certains engagent leurs propres employés. Ces organismes sont la Patrouille canadienne de ski dont la mission est d'assurer de façon préventive et curative la sécurité dans la pente, l'école de ski qui vise à aider les skieurs à améliorer leur compétence sur skis, et l'Association du ski alpin mineur qui s'occupe d'un ensemble d'activités reliées au domaine de la compétition dont les entraînements et la préparation de concours.

La gestion de ces groupes de personnes, toutes intéressées au développement du ski alpin et actifs sur la pente, est laissée à chacun des responsables de ces groupes. Elle exige cependant de continuels ajustements de la part des employés de la station comme de la part des membres de ces groupes, malgré l'existence de protocoles d'entente entre la station et chacun d'eux, protocoles qui tentent de préciser la nature des services à être échangés entre les organisations impliquées.

3.6 Les indicateurs de dysfonctionnement

3.61 Le financement des immobilisations de "l'après-sommet"

Graduellement, au cours des années 1986, 87 et 88, les dirigeants ont fait l'acquisition d'équipements et procédé à la construction de la majeure partie des installations de montagne et des bâtiments de services prévus au plan de développement. L'échéancier original de réalisation de ces travaux comprenait, outre le calendrier de réalisation des constructions, celui du financement nécessaire. Or ce dernier n'a pu être respecté que dans une infime proportion: en effet la collecte de fonds dans la communauté s'est révélée une tâche particulièrement astreignante pour les administrateurs; en outre ils ne purent atteindre l'objectif de financement visé des programmes de subventions gouvernementales. En effet, les administrateurs qui formaient alors le comité exécutif et de développement de la station, devaient à l'origine administrer un "blitz" de quelques mois, qu'on appela alors "l'Opération remontée". Or cette démarche de financement auprès des citoyens de la communauté, qui devait permettre d'amasser la somme de 200 000\$, fut effectuée en plusieurs étapes qui s'échelonnèrent sur une durée de plus de trois ans.

Pendant le même temps, les administrateurs ont mené leur campagne de financement auprès de compagnies dites majeures. Ce nouvel effort des dirigeants qui avait pour objectif d'amasser le solde des sommes suffisantes pour la réalisation de la phase I du développement a permis tout au plus de recueillir un total de 130 000\$, dont la

Corporation ne pourrait disposer que graduellement au cours des cinq années qui suivraient.

Loin de remporter le succès qu'on lui souhaitait, la campagne entière de financement de la phase I du développement laissa les administrateurs épuisés, et moins crédibles auprès d'éventuels bailleurs de fonds; en outre, elle ne contribua au financement des constructions que pour un pourcentage inférieur à 17% de leur coût.

La responsabilité de la construction des installations leur incombait néanmoins et il fallut, malgré le déficit de financement, à cause des promesses faites aux souscripteurs et aux besoins répertoriés, réaliser une partie importante des travaux. Jusqu'en 1987, avec l'aide du Gouvernement du Québec, la station put réaliser pour plus de 1 million de son développement, sans hypothéquer outre mesure sa capacité de financement future. Cependant, les déficits de financement accumulés avec les constructions des années 1987 et 1988 obligèrent les administrateurs à recourir à des emprunts coûteux, c'est-à-dire contractés sans pouvoir de négociation, à des taux que les opérations de la station peuvent difficilement assumer.

Pour l'année financière 1989-1990, le service de la dette de la station doit absorber près de 180 000\$, et à moins de renégociations avec les créanciers, il sera encore plus élevé au cours de l'année suivante. Ces sommes représentent au delà de 25% du chiffre d'affaires réalisé en 1989-90 et dépasseront inévitablement pendant encore deux ans les capacités qu'a la station de rembourser ses dettes.

3.62 Les difficultés du fonds de roulement

La station est aux prises depuis les débuts de sa reconstruction en 1986 avec des difficultés majeures de son fonds de roulement. Celui-ci en effet subit depuis cette période les contre-coups des déficits accumulés des opérations de financement, et la direction a dû, au cours des quatre derniers exercices financiers, effectuer de nombreuses pirouettes pour éviter la faillite à l'organisation. Ainsi, des négociations nombreuses ont permis le report pour six mois puis l'échelonnement des paiements sur des créances vieilles de deux ans et totalisant plus de 100 000\$ au cours de l'été 1989.

Les besoins du fonds de roulement de la station sont très grands: ils équivalent plus ou moins au déficit du financement de la reconstruction, c'est-à-dire à 250 000\$, somme qu'il faut ajouter à la dette accumulée par la station avant 1986, soit un montant de 55 000\$. Afin de rétablir cette situation intenable, les dirigeants ont contracté en 1989 de nouveaux emprunts pour un montant total de 170 000\$. Le solde du déficit du fonds de roulement est absorbé par le report de paiement sur les comptes fournisseurs et par les maigres bénéfices retirés de l'opération de la station au cours de l'année financière 1988-1989.

Mentionnons enfin qu'ajoutée à ses déficits de financement, la station doit également subir à chaque année une période d'inactivité pendant laquelle elle ne réalise aucun encaissement de fonds. Cette période s'étend de sa fermeture en avril jusqu'à la période de vente des passes de saison en septembre. Elle doit cependant assurer au cours de cette période, un entretien coûteux des installations, en plus de devoir effectuer des

remboursements élevés au chapitre du service de la dette. En tout, les six mois d'inactivité entraînent quand même des déboursés d'au delà de 100 000\$.

3.63 L'exercice du pouvoir dans l'organisation

3.631 La forme de direction

Au début de sa reconstruction en 1986, les dirigeants de l'organisation ont procédé à l'engagement d'un directeur général dont le mandat original était d'assumer la coordination des opérations de développement et de structurer une organisation qui puisse répondre à la demande pendant plusieurs années. Pendant plus de deux ans, la responsabilité entière des activités a été assumée par une direction relativement centralisée. Graduellement, avec l'augmentation de la clientèle et le nombre croissant d'employés, la direction de l'organisation s'est structurée à partir de chaque service. Les responsables de diverses activités sont maintenant regroupés pour former une équipe de cadres qui comprend la gérance des installations de montagne, la direction des opérations, et la direction de l'école de ski, équipe animée par le directeur général. Pour celui-ci, la gestion doit être participante au sein de l'équipe de cadres, et celle-ci doit assumer solidairement la coordination de toutes les activités effectuées ou nécessaires pour le fonctionnement de la station. Chacun doit apporter le support à l'autre et toute l'information recueillie doit lui être acheminée pour lui faciliter la tâche dans la gérance de son secteur. Les membres de l'équipe de cadres assument également de façon conjointe toute responsabilité qui n'a pas été spécifiquement assignée à l'un d'eux. L'équipe se réunit hebdomadairement afin d'assurer la coordination de toutes les activités.

3.632 Le pouvoir des bénévoles et celui des comités

Au cours des années 1986 à 1989, le conseil d'administration n'a été convoqué qu'à quelques reprises pour recevoir rapport du comité exécutif qui jouait également le rôle de comité de développement et à qui avait été confié le mandat de reconstruire la station. Pour ce comité, l'engagement du directeur général représentait une libération des responsabilités quotidiennes qu'ils avaient dû assumer pendant de nombreuses années avant son engagement. Comme on l'a déjà vu, le mandat verbal qui fut confié au directeur général était très large, et comprenait autant les activités à caractère opérationnel que celles qui concernaient le développement et le financement des installations de la station. Après la saison 1988-89, le mandat du directeur général semble avoir été modifié et le pouvoir décisionnel rapatrié vers les autres membres du comité exécutif.

Les récents changements dans l'exercice du pouvoir à la station sont interprétés par l'exécutif comme autant de manifestations du désir des membres de reprendre en main les destinées de la station. Depuis quelques années, on remarque que la station est opérée et gérée par l'équipe de direction telle une entreprise privée. Puisqu'elle est la propriété des membres, elle doit répondre aux désirs de ceux-ci. De façon même avouée lors de la dernière assemblée générale, cette reprise du pouvoir devrait entraîner le rétablissement de quelques-uns des privilèges dont certains membres profitaient auparavant.

Il existe un malaise certain dans l'organisation. Pour le groupe de cadres qui ne réussissent plus à identifier les responsabilités ni l'autorité réelle qui leur sont confiées, cela se traduit par une diminution de la motivation. Par ailleurs, les membres du comité exécutif tentent par une répétition de réunions d'ajuster les politiques en vigueur aux réclamations de quelques clients plus exigeants, et ne réussissent tout au plus qu'à créer de nouvelles insatisfactions.

Heureusement le malaise qui apparaît cette année dans l'évolution de la station n'a pas encore entraîné d'effets négatifs au niveau du climat de travail entre employés et cadres. En effet, pour la plupart de ceux-ci la motivation demeure élevée, et le passage comme employé de la station n'aura été que de courte durée; il leur aura permis d'acquérir un peu de l'expérience qui leur manquait pour être engagé dans une entreprise qui offre un travail non saisonnier et le plus souvent, plus rémunérateur.

3.64 Une gestion de la clientèle moderne et agressive

Depuis la reconstruction de la station à partir de 1986, les dirigeants ont identifié une demande pour l'activité de ski alpin, principalement de la part des familles et cela dans un rayon de cent kilomètres de la station. Cette demande inclut une proportion de clientèle touristique qui recherche, outre le loisir extérieur qu'est le ski alpin, une occasion de vacances à un coût raisonnable.

C'est à partir d'une telle orientation qu'a été gérée la station au cours des récentes années. Des recherches ont été entreprises qui visaient l'identification des médias les

plus susceptibles de rejoindre ces clientèles, et des sommes importantes ont été affectées en publicité, surtout du côté de la télévision, de documents divers tels des dépliants souvent coûteux, et d'activités fortement animées telles la présentation de films, la participation ou l'organisation de salons du ski pendant la pré-saison c'est-à-dire au cours de l'automne. Un service d'information à la clientèle a été spécifiquement créé pour répondre aux besoins des nouveaux adeptes du ski alpin et pour assurer une bonne coordination des réservations de groupe.

Malgré ces nombreuses activités promotionnelles, le ski alpin ne se développe pas selon la courbe de croissance prévue au début des années 1986, et les revenus restent donc en deçà des estimations. Cette situation qui n'améliore d'aucune façon les finances de la station est également cause de mécontentements chez les membres.

3.65 Quelques avenues de solution

Il existe, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, plusieurs causes aux malaises que vit l'organisation: certaines ont trait de façon générale au développement de projets dans les régions, d'autres spécifiquement au domaine du loisir ou encore du ski alpin, d'autres aussi qui concernent la forme juridique qu'ont choisie les dirigeants de la station, du climat de travail et de la structure organisationnelle, enfin de l'évolution de la situation financière, de 1986 au début de la reconstruction, jusqu'à aujourd'hui. Or ces malaises ont tous des répercussions sur différents aspects du développement de la station, soit sur ses clientèles, ses installations ou son management.

Par ailleurs, les idées ne manquent évidemment pas pour la solution de ces malaises lorsque chacun d'eux est pris individuellement. Par exemple, une certaine rationalisation et des restrictions dans les dépenses doivent permettre de diminuer le déficit anticipé de la saison 1989-90 et par voie de conséquence la pression sur les difficultés du fonds de roulement. En outre une nouvelle campagne de financement public qui viendra appuyer la subvention accordée par le Gouvernement du Québec lors de la Biennale de l'Abitibi-Témiscamingue, permettra la construction de nouveaux équipements plus confortables et relancera la croissance de la demande pendant encore quelques années. Or cette nouvelle étape dans le financement des installations de la station doit être menée par le comité exécutif principalement, et par le conseil d'administration. Et le climat qui règne à l'intérieur de ces entités rend inévitablement plus difficile la coordination de toutes les étapes de cette nouvelle campagne de financement.

Ainsi, il apparaît que la station et principalement les dirigeants membres du conseil d'administration et du comité exécutif vivent une crise de croissance qui s'exprime par un leadership faiblement assumé. Cette situation qui a des répercussions à la direction et chez les cadres, risque de mettre en péril les succès visés dans le développement, l'opération, et la rentabilité de la station.

D'autres indicateurs laissent croire que les difficultés que connaît la station actuellement se rapportent à un manque de leadership: ainsi, des doutes s'expriment chez les dirigeants des municipalités sollicitées pour le financement des nouveaux projets de construction à la station. Les principales questions posées par ceux-ci concernent le

réalisme des besoins pour de nouvelles installations, puis la capacité du centre de rembourser sa dette actuelle, enfin la capacité des membres dirigeants de financer et d'opérer éventuellement la station de façon rentable et autonome.

3.7 Le mont Kanasuta est un système d'activités humaines

Nous avons exposé dans ce chapitre l'ensemble des problématiques entourant la station de Ski mont Kanasuta. La description fournie jusqu'ici nous entraîne vers une convergence de problèmes qu'on appelle l'ancrage. Or les problèmes identifiés sont pour la plupart de nature stratégique puisqu'ils concernent pour l'un, la demande pour l'activité de ski alpin, pour l'autre, l'organisation dans son ensemble comme réponse à la demande identifiée. Ainsi, les goulots d'étranglement de notre analyse laissent apparaître un ensemble de problèmes qui s'ancrent autour des concepts de planification et de stratégie. Comme notre démarche en est une de solutions de problèmes, nous tenterons d'identifier un système pertinent qui permettra l'émergence de certains éléments de solution à la situation problématique identifiée. Ainsi, définissons-nous le système de planification stratégique de la station Ski Mont Kanasuta comme un ensemble d'activités qui permet à ses dirigeants de répondre à la demande d'une communauté pour des activités de loisir, en évaluant les besoins de celle-ci, en développant les installations suffisantes compte tenu des ressources disponibles et en en assurant le fonctionnement par et pour ses dirigeants membres, bénévoles et permanents, le tout dans un contexte de non-profit et de loisir familial.

Six critères tirés des travaux de Peter Checkland¹ nous permettent de vérifier la qualité de construction de notre définition du système d'activités humaines pertinent dans cette étude. Une bonne définition, c'est-à-dire celle qui "correspond à la notion de système d'activités humaines et demeure liée à l'action devrait faire référence aux éléments suivants:"²

1. "le propriétaire du système": les dirigeants de la station Ski Mont Kanasuta
2. "l'environnement et le super-système": la communauté, les fournisseurs, le domaine du ski alpin
3. "les clients": la population, les membres, les bénévoles, les permanents
4. "les activités de transformation": les développements des installations et le fonctionnement de celles-ci
5. "les acteurs": les membres, les bénévoles, les permanents, les dirigeants
6. "le point de vue": le contexte de non-profit et de loisir familial.

Le système d'activités humaines décrit ici, correspond au système de planification stratégique que nous allons comparer dans le prochain chapitre avec la réalité de l'organisation. C'est de cette manière que le système s'assure la pertinence par rapport à la situation problématique et est de ce fait validé.

¹ Using a Systems Approach, The Structure of Root Definition, Checkland Peter, Journal of Applied Systems Analysis, vol. 5, no. 1, 1976.

² Méthodologie de diagnostic organisationnel, Adaptation des travaux de Peter Checkland, Prévost Paul, notes de cours 1989.

CHAPITRE IV

MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR OSBL

MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR OSBL

Le présent chapitre est l'aboutissement de notre étude sur la problématique de la planification stratégique dans les organismes sans but lucratif (OSBL). Nous avons exposé dans le chapitre I les éléments principaux de cette problématique et avons démontré que lorsqu'ils sont analysés sous l'angle de la planification stratégique, les OSBL possédaient des caractéristiques qui les différenciaient des autres formes d'organisation. Au chapitre III, nous avons décrit une organisation du domaine des loisirs, domaine où se retrouvent d'ailleurs nombreux, les organismes sans but lucratif. Notre description a débouché sur un diagnostic organisationnel qui identifie plusieurs facteurs aux problèmes que vit l'organisation: certains sont reliés au jeu des acteurs qui y sont impliqués, et à la forme d'exercice du pouvoir qui s'exprime dans l'organisation, d'autres au développement de projet dans les régions, au domaine des loisirs et du ski alpin, au climat de travail et à la structure organisationnelle. Tous ces facteurs de dysfonctionnement ont des répercussions sur différents aspects du développement de la station Ski mont Kanasuta, soit sur ses clientèles, sur ses installations ou sur son management, tous des éléments d'importance stratégique dans une organisation. Nous avons établi notre ancrage sur ces éléments stratégiques qui nous permettent le développement d'un système d'activités humaines qui doit contribuer à la résolution des difficultés perçues dans l'organisation. Ce système est le système de planification stratégique de la station Ski mont Kanasuta.

Dans ce chapitre nous proposons un modèle qui constitue un système d'activités humaines et qui tient compte des dimensions caractéristiques de l'OSBL que nous avons décrites au chapitre I. Ce modèle est également un processus de prise de décisions stratégiques. Afin d'assurer sa validation nous comparons le système aux différents éléments de la situation problématique décrits au chapitre III. Plus loin, nous proposons les conditions de mise en oeuvre du modèle conceptuel de planification stratégique applicable à la station Ski mont Kanasuta et éventuellement à d'autres organismes sans but lucratif dont les caractéristiques principales se rapprocheraient de celles de l'organisation à l'étude. Nous terminerons ce chapitre sur une des dimensions identifiée lors de notre description de la situation problématique, soit le phénomène du leadership tel qu'il nous apparaît important qu'il s'exprime dans et hors d'un organisme sans but lucratif.

4.1 Modélisation proposée d'une planification stratégique pour la station Ski Mont Kanasuta.

Dans notre description des organismes sans but lucratif, nous avons démontré qu'en regard de la problématique de la planification stratégique, il existait un certain nombre de constantes caractéristiques des OSBL. Nous avons de plus démontré que ces constantes dont quelques-unes font problèmes dans l'organisation, sont de nature à influencer toute évolution et tout développement qu'envisageraient les dirigeants d'organismes sans but lucratif. Et comme la mise en oeuvre des développements suppose la prise de décisions plus l'établissement de programmes et actions pertinentes,

nous proposons un modèle (processus de prise de décisions stratégiques) propre à assurer que cette prise de décisions tienne compte des éléments caractéristiques des organismes sans but lucratif. Ainsi, le modèle que nous présentons plus bas, constitue un processus de prise de décisions stratégiques. Ce modèle comprend cinq (5) étapes reliées entre elles, tel un système de planification, par des flux d'informations. Chaque étape, qui représente une activité ou une action, adopte pour cette raison une formulation spécifique et débute par un verbe: cette formulation contribue en outre, à susciter la prise de décision en suggérant qu'une action soit prise.

Étapes d'un processus de planification stratégique pour OSBL

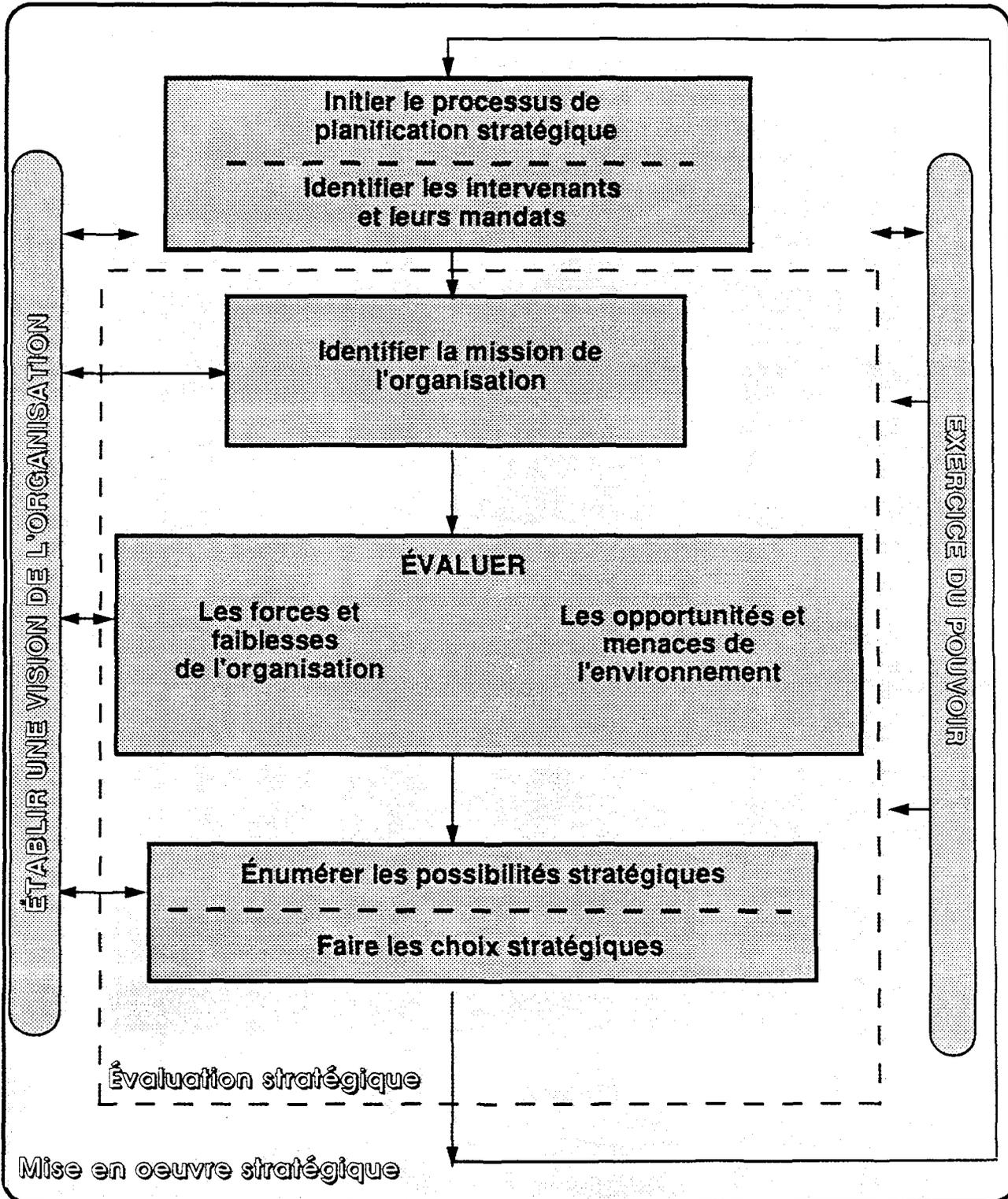
1. Initier un processus de planification stratégique
 - 1a. Identifier les "stakeholders" et leurs mandats
 2. Établir une vision de l'organisation
 3. Établir une mission d'organisation
 4. Évaluer les forces et faiblesses de l'organisation, et les opportunités et menaces dans l'environnement
 5. Énumérer les possibilités stratégiques et faire le choix des stratégies
-

Le modèle présenté au tableau V montre comment s'effectue la prise de décision à partir de ces cinq (5) étapes. Ce modèle, que nous avons voulu simple, respecte le degré peu

élevé de formalisation des processus qu'adoptent généralement les dirigeants de PME et d'OSBL, comme nous l'avons démontré plus haut. Il fait également une place importante à la dimension des acteurs dans l'organisation, alors que l'exercice du pouvoir constitue une influence toujours présente dans tout le processus.

Tableau V

PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR OSBL



Dans les quatre sections qui suivent, nous décrivons les activités proposées dans le modèle de planification stratégique de la page précédente. A l'instar de Bryson¹ qui explique la démarche du processus de prise de décisions stratégiques pour OSBL, nous proposons une démarche dont la base essentielle est la mise sur pied d'un comité de planification stratégique qui se fait l'initiateur de l'ensemble du processus.

4.11 Initier le processus de planification stratégique

La décision d'initier le processus de planification stratégique doit être suscitée par le besoin qu'ont identifié les "stakeholders" de l'organisation. Ce n'est pas un processus imposé qui risquerait ainsi l'échec, mais un exercice qui exige la participation volontaire et active de tous. Ainsi, cette première étape du processus de planification stratégique vise à s'assurer que les intervenants de l'organisation, les "stakeholders", ont une volonté d'entreprendre un tel processus. De façon similaire au modèle de Bryson, ces intervenants internes et externes doivent d'abord être identifiés et leur mandat précisé; en outre, l'organisation aura intérêt à ce que ceux-ci soient représentés lors de la formation du comité de planification stratégique, puisqu'ils seront les principaux artisans de la mise en oeuvre des changements engendrés par le processus. Enfin, l'initiation du processus doit inclure une entente sur les étapes qui seront retenues lors de l'exercice, sur l'échéancier de réalisation et sur l'ensemble des procédures qui seront suivies.

¹ Bryson, John M., op. cit., pages 57 à 66.

La mise sur pied d'un comité de planification stratégique a comme but d'accélérer la démarche une fois qu'un consensus a été établi sur la nécessité d'entreprendre celle-ci. Ce comité doit être conçu tel un mécanisme simplificateur du processus. Il aura comme tâche d'initier l'exercice de planification stratégique pour l'OSBL; une fois cette initiation complétée, le processus qui doit devenir récurrent, est intégré à la structure fonctionnelle de l'organisation et aux activités de tous les jours, comme le suggère Gilmore¹

Le comité de planification stratégique devrait par ailleurs être animé par un consultant extérieur à l'organisation. L'expérience montre en effet que ce processus entraîne généralement des tensions à l'intérieur de l'organisation, à cause de sa nouveauté, mais aussi parce qu'on en attend généralement beaucoup, et qu'il est souvent initié à la suite d'une période de malaises vécus dans l'organisation, et quelques fois en période de crise. Dès que les participants connaissent les rouages du processus, qu'ils se sont sécurisés à travers les mécanismes de l'exercice, un des participants peut assurer lui-même l'animation des sessions.

4.12 Identifier la mission de l'organisation

Cette activité doit faire également l'objet d'un consensus entre les membres du comité de planification stratégique de l'OSBL. Il s'agit évidemment, et comme plusieurs auteurs²

¹ Gilmore F.F., op.cit.

² Plusieurs auteurs en management que nous avons déjà cités traitent en effet de l'importance de préciser la mission de l'organisation à l'intérieur d'un processus de planification stratégique: Martinet, Hax et Majluf, Bryson, op.cit..

l'ont précisé, d'identifier la raison d'être de l'organisation, c'est-à-dire la réponse aux besoins sociaux, politiques, culturels ou du domaine des loisirs à laquelle l'organisation veut faire face et pour laquelle elle a été créée. Cette activité permet d'orienter les intéressés à l'interne de même que ceux qui transigent avec elle dans son environnement, sur les suites à donner au processus de planification stratégique. Une définition claire de la mission de l'organisation contribue également à regrouper les efforts de tous et, plus particulièrement, dans le cas d'un organisme sans but lucratif, est une source importante d'inspiration.

Passant à une autre étape du modèle, mentionnons que la littérature du management est suffisamment explicite lorsqu'elle décrit les activités d'évaluation des forces et faiblesses de l'organisation, et des opportunités et menaces de l'environnement, pour qu'on ait besoin d'en reprendre ici le contenu¹. Nous nous attarderons plutôt dans les prochaines sections de ce chapitre sur les activités du modèle que nous proposons, qui possèdent un caractère particulier dans le cadre d'une planification stratégique applicable aux organismes sans but lucratif.

¹ Voir encore sur ce sujet, Bryson pour les OSBL, et Martinet ou Hax et Majluf pour les autres formes d'organisation.

4.13 Établir une vision de l'organisation

Il s'agit ici de la vision du futur de l'organisation, telle que les acteurs, les "stakeholders", la conçoivent. Taylor lui, décrit ce concept comme une "vision de succès"¹. Cette activité a la particularité de pouvoir être initiée à tous moments au cours des délibérations du comité de planification stratégique. Par sa conception même, la vision peut difficilement faire consensus entre les acteurs dans l'organisation; elle doit cependant faire l'objet d'un certain accord sur ses composantes, soit sur la mission de l'organisation, les stratégies de base, les critères de performance, ainsi que certaines règles et standards dont on désire voir les effets avec la mise en oeuvre de la démarche de planification stratégique.

L'établissement de la vision du futur de l'organisation apparaît comme un guide de mise en oeuvre stratégique. Cette caractéristique montre avec évidence la nature itérative du processus que nous proposons: en effet, et compte tenu que cette activité du processus peut faire l'objet de discussions à tout moment durant les délibérations, il est peu probable que les acteurs puissent avoir une vision claire du futur de l'organisation avant d'avoir atteint un degré important de parachèvement de l'ensemble du processus de planification stratégique. Ce n'est en conséquence qu'avec l'avancement des travaux du comité, soit après avoir mis en oeuvre certaines solutions issues du processus et vérifier leur efficacité et leur pertinence, qu'émergera une vision du futur de l'organisation.

¹ Strategic planning--Which style do you need?, Taylor, B., Long range Planning #17, 1984, pages 51 à 62.

Ajoutons enfin que la vision de l'organisation doit être largement diffusée à travers toutes les structures internes à l'OSBL, et communiquée aux acteurs qui sont ses partenaires éloignés, les "stakeholders" issus de son environnement. Cette diffusion, si elle ne prend pas la forme de directives, permet tout au moins d'orienter le bénévole dans son action et lui dicte certains critères d'évaluation de l'efficacité de l'organisation. Or faire savoir à ses subalternes ce qu'on attend d'eux et leur permettre d'évaluer leur performance, sont deux activités caractéristiques de l'exercice d'un leadership efficace, phénomène qui, comme nous l'avons démontré au chapitre I, prend une importance particulière dans la gestion des OSBL. Pour toutes ces raisons, il faut souligner l'importance de la formulation d'une vision du futur d'un organisme sans but lucratif, qui fasse l'objet d'un accord largement accepté et connu de tous les "stakeholders" de l'organisation.

4.14 Énumérer et faire les choix stratégiques

Il s'agit bien sur de l'activité ultime, qui doit entraîner l'organisation dans les changements stratégiques, c'est-à-dire ceux qui sont de nature à affecter les conditions des rapports de l'organisation avec son environnement. Puisque le modèle de planification stratégique que nous proposons est un processus de prise de décisions, sa mise en oeuvre doit éventuellement entraîner des actions soit au niveau de la structure, des processus, des politiques, des standards ou encore des mécanismes de communication de l'organisation. Après avoir identifié les possibilités stratégiques qui concernent les buts de l'organisation, les moyens utilisés pour les atteindre, la philosophie qui anime l'organisation, ainsi que les groupes susceptibles d'être affectés avantageusement ou désavantageusement par

les choix stratégiques, les membres du comité de planification stratégique s'assurent que ces possibilités peuvent faire l'objet de programmes d'actions par l'organisation. Par ailleurs cet exercice doit entraîner l'occurrence de changements car, comme le mentionne Bryson¹, si aucune des possibilités n'entraînent de modifications, ou si la mise en oeuvre des programmes et des actions que suggèrent les possibilités stratégiques répertoriées est impossible, le processus aura été initié de façon tout à fait inutile.

Le modèle de planification stratégique que nous avons présenté jusqu'ici est un exercice qui doit mobiliser les forces internes et externes à l'organisation dans le but d'assurer à celle-ci que ses orientations (sa mission, ses buts, et ses objectifs) de même que les choix d'importance stratégique qu'elle fait, sont conformes aux besoins auxquels les "stakeholders" veulent répondre.

4.2 Le modèle et la réalité: la comparaison

Le modèle que nous proposons dans le présent chapitre est un processus de planification stratégique pertinent pour les organismes sans but lucratif. L'objet de cette section est la comparaison entre la nature des éléments de ce système de planification stratégique et l'organisation à l'étude, la station Ski mont Kanasuta que nous avons décrite dans le chapitre précédent. Pour effectuer l'étape de comparaison nous démontrerons la pertinence et l'applicabilité du modèle que nous avons proposé, dans la résolution des difficultés que rencontrent les dirigeants de la station Ski mont Kanasuta.

¹ Bryson, John, M., op.cit., page 57.

Le modèle doit également se valider par sa concordance avec les dimensions caractéristiques des OSBL que nous avons décrites au chapitre premier.

4.21 La pertinence du modèle face à la situation problématique

Le modèle de résolution de problèmes que nous proposons au tableau V constitue un processus qui englobe l'ensemble de la situation problématique de la station Ski mont Kanasuta tel que décrite au chapitre III de cette étude. Cette situation problématique prend son ancrage autour de problèmes qui ont tous un effet sur la stratégie de l'organisation, soit sur ses clientèles, sur son développement organisationnel ou sur ses choix d'infrastructures. Le processus de planification stratégique proposé, constitue ainsi une démarche qui vise à réorienter les dirigeants dans leur planification, et, compte tenu des groupes d'acteurs intéressés, bénévoles, personnels permanents ou autres groupes politiques, ce processus doit contribuer à structurer l'organisation dans un climat où sont inclus et compris les jeux de pouvoir, mais dans le sens de la mission qu'aura choisi l'ensemble des "stakeholders".

Le processus vise à identifier les acteurs et doit donner à chacun une place qui lui permette de réaliser ses objectifs personnels dans le cadre organisationnel choisi. C'est là l'un des objectifs des organismes sans but lucratif.

4.22 La concordance avec les caractéristiques des OSBL

L'ensemble des caractéristiques qui distinguent les organismes sans but lucratif des autres formes d'organisation trouvent leur place dans le processus de planification

stratégique que nous proposons. Ainsi, notre système, qui a été identifié comme un système d'activités humaines repose sur le caractère de la rationalité politique et sur la force des jeux de pouvoirs. Ce système fait en effet une place importante à deux activités qui ne se retrouvent pas dans les systèmes rationnels au sens de la rationalité pure. Il s'agit de l'établissement d'une vision du futur de l'organisation dont l'objet est de susciter un certain enthousiasme chez des acteurs au cours de la démarche de planification. L'autre activité est omniprésente au cours de l'exercice, et consiste dans le mode d'exercice du pouvoir dans l'organisation qui en fait l'objet. Cette activité représente cependant plus un état ou une atmosphère dont chacun des participants est constamment imprégné au cours de la démarche, le rôle qu'il joue ainsi que la place qu'il occupe alors, dépendent d'une rationalité caractéristique des systèmes d'activités humaines, qui fait moins appel à des processus déductifs qu'à des processus inductifs ou réalisés à la suite de consensus.

En outre, le système que nous proposons fait de façon évidente, une place importante au partage du pouvoir entre les "stakeholders" internes et externes à l'organisation. Cette caractéristique du modèle fait ressortir le faible degré d'indépendance de l'OSBL face à son environnement, caractéristique également fort importante dans le type d'organisation que nous étudions.

Enfin, et comme c'est le cas dans la PME, le modèle de planification stratégique que nous proposons, de même que son application, adoptent un degré de formalisation des plus simples dans le sens que nous avons décrit au chapitre I, c'est-à-dire qu'il fait une

économie d'activités spécifiques et de ses mécanismes de mise en oeuvre, et sera en effet intégré à la structure fonctionnelle aussitôt que les acteurs en présence, les "stakeholders", se seront donné une sécurité dans son fonctionnement.

Il apparaît en conséquence que le modèle de planification stratégique que nous proposons respecte autant les dimensions de la situation problématique décrite au chapitre III que celles des caractéristiques qui sont propres à la forme d'organisation qu'est l'organisme sans but lucratif. Il est ainsi capable de prendre en compte les problèmes vécus à la station Ski mont Kanasuta, dans la mesure où ses dirigeants contribuent à l'effort de concertation nécessaire, avec les acteurs externes, dans le sens du développement de la station.

4.3 Le leadership dans les organismes sans but lucratif

La présente section est un commentaire sur le thème du leadership, phénomène qui nous est apparu fort important lors de l'identification des difficultés de la station Ski mont Kanasuta. On a démontré dans le chapitre premier de cette étude, que le rôle des acteurs des organismes sans but lucratif représente une des dimensions qui caractérise cette forme d'organisation avec le plus d'acuité. Comme dans toute forme d'organisation, l'exercice du pouvoir prend dans l'OSBL des allures diverses, mais il s'exprime le plus souvent à travers une forme de leadership non contraignant, c'est-à-dire sans autorité à caractère coercitif.

Notre commentaire n'a pas comme objet de définir une forme ou l'autre du leadership,

tel qu'il s'exprime dans différentes situations. La littérature existante est déjà suffisamment éloquente à ce sujet: en effet, le leadership peut prendre un très grand nombre de définitions comme le constate Stogdill¹ qui en répertorie plus d'une cinquantaine.

Concentrons notre attention sur l'importance du leadership dans les organismes sans but lucratif. Nous croyons à ce sujet qu'il en va de la survie d'un OSBL, que ses dirigeants assument auprès de leur communauté et auprès des "stakeholders" qu'ils représentent, le rôle du leader défenseur de la mission de l'organisation, des objectifs de celle-ci et des programmes d'actions susceptibles de lui assurer un développement stratégique cohérent. Cette forme de leadership est en quelque sorte un leadership socio-politique où l'organisation représente une force pour et dans son milieu. Nous avons observé de nombreux OSBL qui possèdent un certain pouvoir et une certaine renommée dans leur communauté, auprès des autorités politiques ou sociales qui en sont souvent éloignée. En l'absence de pouvoir financier, ou du pouvoir politique au sens restreint du terme, les organismes sans but lucratif qui exercent ce leadership politico-social sont celles qui évoluent avec le plus de vigueur et qui se développent avec le plus de succès.

Nous associons en conséquence l'exercice de cette forme de leadership au développement stratégique de l'organisme sans but lucratif.

En outre, à cause justement de l'absence de coercition qui caractérise le mode de direction des bénévoles dans l'OSBL, les dirigeants doivent se donner des modalités de

¹ Handbook of leadership, Stogdill, Ralph M., The Free Press, New-York, 1974, pages 7 à 16.

gestion connues de tous les acteurs, modalités qui s'expriment par une structure et par des processus clairement établis et suffisamment stables. Il n'y a pas que le changement qui soit garant du progrès dans l'OSBL; une certaine stabilité permet en effet à tous les bénévoles une meilleure connaissance des modes de gestion de l'organisation dans laquelle ils s'impliquent, assurant du même coup à celle-ci un rendement de qualité supérieure. C'est là également une des dimensions du leadership que doivent assumer de façon très marquée les dirigeants d'OSBL, s'ils veulent assurer à l'organisation dans laquelle ils investissent beaucoup personnellement, un développement stratégique efficace. En effet, on a trop souvent rencontré de ces leaders d'OSBL qui concentraient leurs efforts à donner une image à l'organisation et qui malheureusement désinvestissaient dans les forces internes à l'organisation, que sont ses bénévoles et ses permanents.

CONCLUSION DE L'ETUDE

CONCLUSION

La problématique de cette étude concerne la planification stratégique appliquée aux organismes sans but lucratif (OSBL). A travers ses différents chapitres, notre étude nous a amené à différencier cette forme d'organisation des organisations à but lucratif ou de l'entreprise privée ou publique. Plusieurs dimensions nous sont apparues comme des caractéristiques importantes de cette forme d'organisation. Ainsi, en avons-nous retenu quatre qui revêtent à notre avis une importance particulière.

Les dimensions caractéristiques de l'OSBL

La mission de l'OSBL prend dans cette forme d'organisation une dimension sociale et vient répondre à un besoin ressenti dans une communauté, tandis que son objectif est d'assurer les services nécessaires pour réaliser cette mission.

L'organisme sans but lucratif possède un degré d'autonomie très limité par rapport à son environnement. Il dépend de cet environnement plus que toute autre forme d'organisation, dans le financement de ses activités comme dans le recrutement de ses ressources. En outre, comme la plupart des OSBL prennent la dimension des PME, ils s'identifient également à celles-ci par leur mode de rationalité qui est limitée mais également politique, par la présence de ressources limitées, et par une personnalisation de l'organisation à ses dirigeants.

Notre étude nous a permis de faire ressortir l'importance de la dimension des acteurs et du mode d'exercice du pouvoir comme principale caractéristique des OSBL, lorsque vue

sous l'angle de la planification stratégique. Ces acteurs prennent, dans l'OSBL, le rôle de membres qui viennent profiter des services que l'organisation dispense, ou encore, le rôle de dirigeant qui est associé à la détention préalable d'un certain pouvoir dans l'organisation; ils sont bénévoles ou employés, et sont chacun dans leur rôle et l'un par rapport à l'autre souvent confrontés. Enfin, le recrutement et la direction des membres de l'organisation prennent des formes particulières qui sont des déterminants de l'exercice du leadership dans l'OSBL.

Vue sous la dimension de la planification stratégique, notre étude nous a permis d'identifier une quatrième différence entre les OSBL et les organismes à but lucratif, soit le degré moins grand de formalisation de leur stratégie. Les processus de prises de décisions stratégiques sont en effet, dans l'OSBL, caractérisés par la simplicité de leur approche, et adoptent une portée à plus court terme.

Toutes ces dimensions sont caractéristiques des organismes sans but lucratif lorsque celles-ci sont vues sous l'angle de la problématique de la planification stratégique. Elles ont ainsi subi le test de la validation en ce qu'elles se sont retrouvées dans l'une ou l'autre ou dans l'ensemble des étapes du modèle de planification stratégique que nous avons proposé pour la résolution des difficultés de l'organisation qui faisait l'objet de notre étude, la station Ski mont Kanasuta, un organisme sans but lucratif du domaine des loisirs.

Pour réaliser notre étude, nous avons adopté une méthodologie de recherche-action qui nous permettait de suggérer, après lui avoir fait subir un degré de validation suffisant, un

modèle de prise de décisions stratégiques qui serait en mesure d'assister les intervenants, les "stakeholders" de l'organisation faisant l'objet de la recherche, dans leur quête de moyens susceptibles de diminuer les tensions vécues dans l'organisation et de mieux réaliser leur mandat. La méthodologie des systèmes souples est apparue comme la démarche la plus susceptible de nous tracer le chemin dans notre étude: compte tenu de sa grande flexibilité, la "méthodologie de Checkland" permettait en effet d'être utilisée hors séquence et accréditait notre choix d'analyser une organisation en fonction de ses développements, donc de ses choix stratégiques.

Le mont Kanasuta a des problèmes de nature stratégique

Nous avons dans cette étude, décrit l'ensemble de la situation problématique de la station Ski mont Kanasuta. Le diagnostic qui en est issu nous a fait voir une organisation en prise avec des malaises qui tiennent évidemment à la dynamique du ski alpin, à des questions d'offre et de demande locale, régionale ou touristique, à son environnement politique et social, à sa mission, aux développements accélérés dont elle a été l'objet au cours des quatre dernières années, à sa forme d'organisation, à ses structures et au climat de travail qui y règne. Ces malaises ont pour la plupart été associés à des éléments de stratégie et ont servi d'ancrage à une pré-modélisation, soit le système d'activités humaines du mont Kanasuta.

Notre étude de la problématique de la planification stratégique d'application aux OSBL, associée à la définition du système d'activités humaines qu'est le système de planification stratégique de la station Ski mont Kanasuta, nous permet de proposer aux dirigeants de

cette organisation un mécanisme de solution aux malaises dont leur organisation est affectée actuellement. En outre, nous croyons que ce modèle qui a la particularité d'être simple, devrait être en mesure d'assister de nombreux dirigeants d'OSBL comme processus leur permettant d'identifier une stratégie organisationnelle.

Notre étude possède le caractère de recherche scientifique au sens de la recherche-action. Elle veut prendre en compte les dimensions d'une problématique d'organisation, soit d'un système d'activités humaines. Or, ce type de système est appelé "soft system" par opposition au système "hard", dont les objets sont donnés et face auquel l'expérimentation méthodique conduit toujours à la même solution ultime. La solution que nous proposons respecte les humains qui en assureront la mise en oeuvre. Elle ne garantit toutefois pas le succès qui dépend plus de la volonté des acteurs que du processus lui-même. Nous croyons cependant en ses chances d'apporter à ces acteurs un support important.

BIBLIOGRAPHIE

Angers, Saint-Pierre et Cossette, **Etude pour le compte du mont Kanasuta**, Rouyn-Noranda, 1982.

Ansoff, H. I., **Stratégie du développement de l'entreprise**, Hommes et Techniques, Paris, 1968.

Bernoux, P., **La sociologie des organisations**, Seuil, Paris, 1985.

Bordeleau, Y., et al., **Comprendre l'organisation**, approches de recherche, Ed. Agence D'Arc, Montréal, 1982.

Bouchard, Y., et al., **La prise en charge dans les interventions sociales et éducatives: l'orientation du GRISAH**, (Groupe de recherche et d'intervention sur les systèmes d'activités humaines), numéro 1, mars 1984.

Bryson, John M., **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, Jossey Bass, San Francisco, 1988.

Checkland, P., **Using a Systems Approach, The Structure of Root Definition**, Journal of Applied Systems Analysis, volume 5, no. 1, 1976.

Checkland, P., **Systems Thinking, Systems Practice**, John Wiley & Sons, New-York, 1981.

Crozier, M., Friedberg, E., **L'acteur et le système**, Seuil, Paris, 1977.

Desroche, H., **La recherche coopérative comme recherche-action**, in Actes du colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, UQAC, octobre 1981.

Ecole des Hautes études commerciales, **Etude économique et financière des centres de ski du Québec**, Montréal, avril 1990.

Gilmore, F.F., **Formulating Strategy in a Small Organization**, Harvard Business Review, Juin 1971.

Goyette, G., Lessard-Hébert, M., **La recherche-action, ses fonctions, ses fondements et son instrumentation**, Presses de l'Université du Québec, Sillery, Qc., 1987.

Glueck W.F., Jauch, **Business Policy and Strategic management**, Mc Graw Hill, New-York, 1984.

Hax, A. C., Majluf, N. S., **Strategic Management, an integrative perspective**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.

Joffre P., Koenig G., **Stratégie d'entreprise, antimanuel**, Edition Economica, Paris, 1985.

Maheu, G., et al., **La recherche-action: un instrument pour le praticien et la praticienne**, Vie Pédagogique, numéro 27, novembre 1983.

Martinet A. CH., **Stratégie**, Vuibert, Paris, 1983.

Ministère du Tourisme du Québec, **Le tourisme hivernal des Québécois**, Québec, 1989.

Morin E., **La méthode: 1 La nature de la nature**, Seuil, Paris, 1977.

Prévost et al., Groupe d'étude sur la recherche-action, **Vers une définition de la recherche-action**, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, vol.1, numéro 1, Chicoutimi, 1982.

Prévost, P., **Méthodologie de diagnostic organisationnel, adaptation des travaux de Peter Checkland**, notes de cours, Sherbrooke, 1989.

Saint-Pierre, G., **Evaluation d'un programme productique sur la stratégie des PME**, Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, Montpellier, 1988.

Selby Cannan, C., **Better Performance from "Nonprofits"**, Harvard Business Review, Septembre-Octobre, 1978.

Soubrier, R., **Planification, Aménagement et Loisir**, Presses de l'Université du Québec, Sillery, Québec, 1988.

Touraine, A., **La voix et le regard**, Seuil, Sociologie permanente, Paris, 1978.

Turgeon, J., et al., **Ski mont Kanasuta, Plan de développement 1990-1992**, comité exécutif de la station Ski mont Kanasuta, Rouyn-Noranda, 1990.

Vancil R.F., Lorange, P., **How to Design a Strategic Planning System**, Harvard Business Review, Septembre-octobre, 1976.

Wildavsky, A., **Speaking Truth to Power**, Little Brown, Boston, 1979.

