

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 puis 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

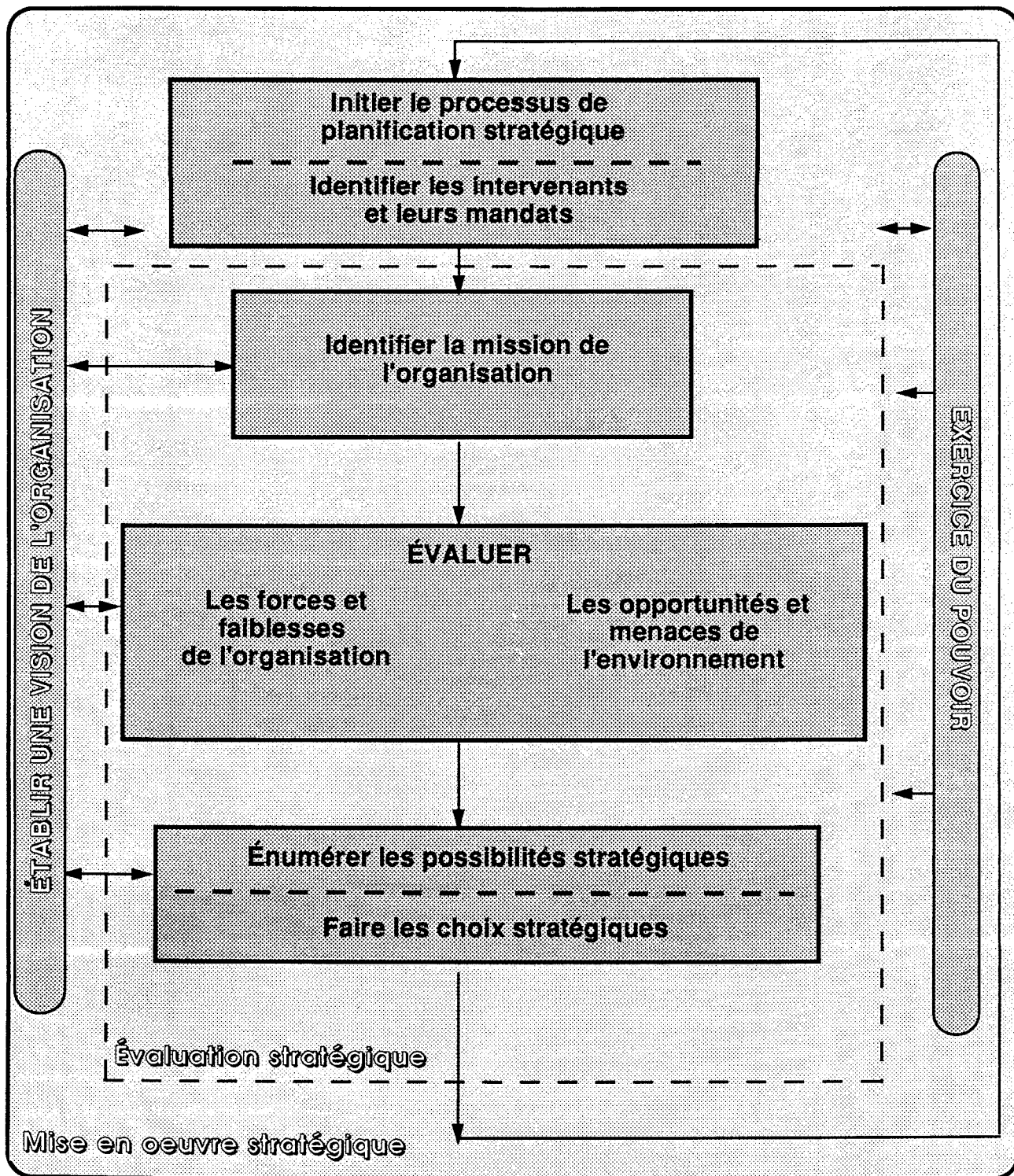
1. Initier un processus de planification stratégique
 - 1a. Identifier les "stakeholders" et leurs mandats
2. Établir une vision de l'organisation
3. Établir une mission d'organisation
4. Évaluer les forces et faiblesses de l'organisation, et les opportunités et menaces dans l'environnement
5. Énumérer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

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 personification 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.