

HEC MONTRÉAL

**Comprendre la démarche menant à la formulation d'un plan stratégique :
le cas du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée
(CRDI-NL)**

par

Francis Darveau

**Sciences de la gestion
(Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Août 2012
© Francis Darveau, 2012

Sommaire

L'exercice de planification stratégique dans les organismes de santé, même s'il est considéré comme utile et efficace par les cadres de ces organisations, n'est souvent pas accompli selon les « meilleures pratiques » que l'on peut observer dans d'autres types d'organisations (Zuckerman, 2006). De plus, étant donné que les organismes de santé sont fortement tributaires les uns des autres depuis l'adoption des Lois 25 et 83, ils se doivent d'adapter leurs techniques de planification stratégique en prenant en considération leurs partenaires participant au même continuum de soins. Toutefois, tel que Spee et al. (2011) le relatent, les connaissances actuelles sont très limitées concernant les activités réelles des gestionnaires qui conduisent à la formulation d'un plan stratégique, ou en ce qui a trait au but que visent réellement ces activités au sein des organisations.

Dans le cadre de la présente recherche, nous souhaitons donc contribuer à l'approfondissement des connaissances sur la démarche menant à la formulation d'un plan stratégique en nous intéressant plus précisément aux cinq perspectives de management de Déry (2010). Ainsi, nous avons observé la direction du CRDI-NL lors de la démarche menant à la formulation de son plan stratégique. L'application de notre cadre d'analyse (les cinq perspectives de management de Déry, 2010) au cas du CRDI-NL nous permet de répondre à trois questions précises sous-jacentes à l'approche de la stratégie comme « pratique », à savoir comment l'effort stratégique est-il réalisé, quels sont les principaux outils et les acteurs impliqués (Whittington, 2008).

Les résultats obtenus permettent de constater ce qui suit : bien que la planification stratégique nécessite l'exécution de certaines étapes (phases) recommandées par le ministère du Conseil exécutif du Québec (2008), leur ordre et les activités qui les composent peuvent faire l'objet de modifications, lors de son application dans une situation réelle. En outre, nous observons que la démarche stratégique du CRDI-NL mobilise davantage d'outils (leviers) liés au management social plutôt qu'au management technique. Finalement, nous remarquons que l'effort stratégique des acteurs organisationnels diffère selon les instances observées.

Mots clés : planification stratégique; formulation du plan stratégique; étude de cas.

Table des matières

<i>Sommaire</i>	<i>i</i>
<i>Table des matières</i>	<i>ii</i>
<i>Liste des abréviations (annexe 3)</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>v</i>
<i>Remerciements</i>	<i>vi</i>
INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	1
2. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	3
3. QUESTION DE RECHERCHE	3
4. PLAN DU MÉMOIRE	3
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1. LA STRATÉGIE	5
2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	9
3. ÉTAT DE LA RECHERCHE : DIVERSES THÉMATIQUES RÉCENTES CONCERNANT LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE APPLICABLE AUX ORGANISMES DE SANTÉ	18
CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE	23
1. LA STRATÉGIE COMME PRATIQUE	23
2. CHOIX DU CADRE D'ANALYSE	24
3. LA PRÉSENTATION DU CADRE D'ANALYSE : LES PERSPECTIVES DU MANAGEMENT	27
4. SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE	34
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	37
1. OBJET D'ÉTUDE	37
2. NATURE DE LA RECHERCHE	37
3. JUSTIFICATION DU TERRAIN DE RECHERCHE	39
4. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES	40
5. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	42
6. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	44
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU CENTRE DE RÉADAPTATION EN DÉFICIENCE INTELLECTUELLE NORMAND-LARAMÉE (CRDI-NL)	46
1. ORIGINE DU CRDI-NL	46
2. RÉSUMÉ DU PORTRAIT POPULATIONNEL ACTUEL DU CRDI-NL	47

3. ÉVOLUTION RÉCENTE DU CRDI-NL	47
4. ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	48
5. PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE	50
6. IMPACT DU PLAN STRATÉGIQUE DU MSSS DE 2010-2015.....	53
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	54
1. PRÉSENTATION DES OBJETS DE DISCUSSION TRAITÉS AU COURS DE L'ENSEMBLE DES RENCONTRES DE LA DÉMARCHE MENANT À L'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015 DU CRDI-NL	54
CHAPITRE 6 : ANALYSE ET DISCUSSION.....	108
1. ANALYSE DE L'EFFORT STRATÉGIQUE	108
2. ANALYSE DES PRINCIPAUX LEVIERS UTILISÉS.....	114
3. ANALYSE DE L'EFFORT STRATÉGIQUE EFFECTUÉE PAR LES ACTEURS ORGANISATIONNELS.....	131
CONCLUSION	137
1. APPORT DE LA RECHERCHE.....	137
2. LES LIMITES DE LA RECHERCHE ET LES PISTES DE RECHERCHE FUTURES	141
BIBLIOGRAPHIE.....	154
ANNEXES	
ANNEXE 1 : TABLEAU SYNTHÈSE DÉFINISSANT LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE ...	143
ANNEXE 2 : TABLEAU SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DU CDE DU CRDI-NL	144
ANNEXE 3 : TABLEAU DE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	145
ANNEXE 4 : TABLEAU SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX LEVIERS ET PERSPECTIVES DE MANAGEMENT	152
ANNEXE 5 : TABLEAU SYNTHÈSE DE LA FRÉQUENCE ET DE L'IMPORTANCE RELATIVES DES DIVERS LEVIERS DE MANAGEMENT : DIFFÉRENCES ENTRE L'UTILISATION DU DG, DU CD ET DU CDE	153

Liste des abréviations (annexe 3)

AP	Apprentissage
AU	Autorité
BE	Besoins
BU	Budget
C	Compétences
D	Délégation
E	Enjeux
GC	Gestion des connaissances
L	Leadership
O	Objectifs
P	Pouvoir
R	Règles
SA	Savoir
SY	Symboles
VA	Valeurs
VI	Vision

Liste des abréviations

ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
CA	Conseil d'administration
CAP	Commission de l'administration publique
CD	Comité de direction
CDE	Comité de direction élargi
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CM	Comité multidisciplinaire
CRDI-NL	Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CU	Comité des usagers
DG	Directeur général
DI	Déficience intellectuelle
DI-TED	Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement
DL	Deuxième ligne
GRH	Gestion des ressources humaines
HEC	Hautes études commerciales
IPS	Instances professionnelles et syndicales
FPS	Formulation du plan stratégique
LAP	Loi sur l'administration publique
MCEQ	Ministère du Conseil exécutif du Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PP	Plateforme parent
RLV	Résidence Louise-Vachon
RE	Recherche et enseignement
RI-RTF	Ressources intermédiaires et ressources de type familial
RNI	Ressources non institutionnelles
RSS	Régions sociosanitaires
RSSS	Réseau de la santé et des services sociaux
SIPAD	Système informatique pour personnes ayant une déficience
TED	Troubles envahissants du développement

Remerciements

Mérimée (1833) disait « Comme tous les hommes, il était beaucoup plus éloquent pour demander que pour remercier ». C'est donc dans cet esprit, avec beaucoup d'humilité et une immense reconnaissance, que je souhaite remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ce projet, soit :

M^{me} Chantale Mailhot, ma directrice de mémoire, pour l'aide, les conseils et la confiance qu'elle a su me témoigner tout au long de ce projet. Sa compétence, sa disponibilité et son positivisme m'ont été très précieux.

M. Alain Rondeau, pour son implication dans ce projet, mais aussi pour son enthousiasme soutenu à partager son expertise et surtout pour avoir mis sur pied le *Pôle santé HEC Montréal* que je considère comme étant l'un des meilleurs outils que m'a offert ma formation universitaire.

M. Claude Belley, directeur général du CRDI-NL, et toute son équipe qui m'ont accueilli si chaleureusement lors de la réalisation de ce projet. Vous êtes tous la preuve que ce grand réseau est animé par des personnes passionnées et fermement dévouées envers la clientèle.

M. Luc Bélanger-Martin, M^{me} Céline Bareil, M^{me} Estelle Morin, M. Jean Poitras, M. Richard Déry et M^{me} Anne Langley, professeurs à HEC Montréal, vos enseignements ont significativement influencé ma perception de la gestion.

Mon employeur, le CSSS de Dorval-Lachine-LaSalle qui m'a donné la chance, depuis les quatre dernières années, d'exercer dans ce domaine et qui m'a offert un horaire de travail adapté.

Ma famille, pour votre confiance, votre soutien infaillible et votre patience qui embellissent ma vie au quotidien. Je tiens également à souligner l'apport de mes parents; ma mère qui, à mes yeux, est l'une des meilleures gestionnaires que j'ai pu observer et mon père qui m'a enseigné la véritable valeur du travail.

Mes amis, pour vos encouragements et votre présence et M^{me} Julie Desjardins pour avoir été mon mentor depuis mon enfance.

INTRODUCTION

1. Mise en contexte

1.1. Transformation du Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS)

En 2003, le ministre de la Santé et des Services sociaux a lancé le coup d'envoi d'une transformation majeure du RSSS par l'adoption de la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (projet de loi n° 25). Cette nouvelle structuration est considérée dans la pratique comme étant le changement le plus important que ce ministère ait vécu depuis ses origines, tel que le rapportent Bareil et al. (2009). Cette transformation a notamment apporté la création de 95 centres de santé et de services sociaux (CSSS) résultant de la fusion de centres locaux de services communautaires (CLSC), de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et, dans la majorité des cas, d'un centre hospitalier. Ainsi, les organisations du RSSS qui, autrefois, se préoccupaient principalement d'être d'excellents distributeurs de services dans leur domaine respectif (organisation en silo) doivent désormais accorder une attention particulière à l'établissement de nombreux partenariats avec les autres organisations gravitant autour d'elles (organisation en réseau). En ce sens, les CSSS sont devenus responsables des soins et des services à mettre en place afin de maintenir et d'améliorer l'état de santé de la population de leur territoire respectif, par l'entremise d'un plan clinique, et ce, toujours en partenariat avec les nombreux organismes de leur milieu. En soutien à cette loi, le ministre de la Santé et des Services sociaux (MSSS) adopte, en 2004, la Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives (projet de loi n° 83) qui implique l'obligation pour les établissements du RSSS d'élaborer un plan stratégique pluriannuel en respect avec les orientations nationales et régionales.

1.2. Vers une gestion performante et imputable pour le RSSS

Considérant que le secteur de la santé et des services sociaux représente la plus grande part des dépenses totales du budget 2012-2013 du Québec, soit 47,8 % (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2012), cela va de soi que les attentes de

la population envers la gouvernance des organismes du RSSS sont très élevées. Conformément à ce désir de la population, le ministre de la Santé et des Services sociaux et la ministre déléguée aux services sociaux témoignent, dès les premières pages du plan stratégique du MSSS 2010-2015, de la volonté du gouvernement d'atteindre une « gestion performante et imputable » pour l'ensemble des organismes de ce secteur. En appui à cette volonté, la Loi sur l'administration publique (LAP), élaborée en 2000, a apporté un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats qui oblige les organismes du secteur public à rendre leurs résultats accessibles. Tout comme la Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives, la LAP impose également aux organismes publics d'assurer une planification stratégique et de présenter un plan stratégique.

1.3. Historique de la planification stratégique au sein du RSSS

Les premiers essais d'exercice de planification stratégique dans le secteur public remontent à 1985, comme le souligne une étude de Charih et al. (1993). Ces derniers rapportent également que les premières expériences de planification stratégique au Québec étaient le fruit d'initiatives individuelles des divers ministères et non une obligation légale. Suite à l'adoption de la LAP en 2000, les divers organismes publics ont dû produire un plan stratégique. Le ministère du Conseil exécutif du Québec (2010) explique que les premiers plans stratégiques de 2001 étaient très volumineux et qu'ils manquaient parfois d'indicateurs de performances. Le gouvernement a donc entrepris, en 2003, un exercice de réflexion dans le but de les alléger et de les simplifier. Toujours selon le MCEQ, l'expérience acquise lors du premier exercice semble avoir permis aux concepteurs, dès le cycle suivant (soit en 2005), de fournir des plans stratégiques ayant des objectifs clairs, dans un langage compréhensible et en parfaite harmonie avec la vision et les priorités gouvernementales. Depuis 2008, le MCEQ offre, par l'intermédiaire de son site Internet, une brève formation concernant la planification stratégique qu'il définit en quatre phases, soit la préparation de l'exercice, la réflexion et le diagnostic, les choix stratégiques ainsi que la mise en œuvre et le suivi des résultats.

2. Problématique managériale

Kaissi et al. (2008) affirment que les pratiques stratégiques des organismes du secteur de la santé ont fait l'objet de très peu d'études empiriques. Dans le même ordre d'idées, Zuckerman (2006) rapporte que l'exercice de la planification stratégique a commencé très tardivement au sein des organismes du secteur de la santé, comparativement au domaine des affaires (banques, industries de production, etc.). Par conséquent, il affirme que les dirigeants des organismes du secteur de la santé ont surestimé leur capacité d'intervention dans le domaine de la stratégie et doivent tirer profit des meilleures pratiques provenant du domaine des affaires afin d'être en mesure d'optimiser leur exercice de planification stratégique. À cet énoncé s'ajoutent les propos de Spee et al. (2011) relatant que les connaissances actuelles sont très limitées concernant les activités réelles des gestionnaires qui conduisent à la formulation d'un plan stratégique, ou en ce qui a trait au but que ces activités visent au sein des organismes. Ainsi, les exemples réels illustrant en détail comment les organisations aboutissent à la rédaction du plan stratégique par l'analyse des nombreuses rencontres de gestion sont pratiquement inexistantes.

3. Question de recherche

Inspirée par le courant de la « stratégie comme pratique » et, afin d'approfondir les connaissances limitées actuellement concernant la démarche menant à la formulation du plan stratégique pour les organismes du RSSS, notre étude a pour but de répondre à la question suivante :

- « *Comment les acteurs organisationnels des établissements locaux du RSSS aboutissent-ils à la formulation de leur plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83?* »

4. Plan du mémoire

Le premier chapitre recense la littérature professionnelle et scientifique pour approfondir les concepts relatifs à la stratégie et à la planification stratégique, leur évolution et les positions divergentes relatives à ces concepts. Par la suite, nous retraçons brièvement l'historique du contexte du RSSS au cours des cinquante

dernières années afin d'illustrer les principaux changements qu'il a vécus. Nous faisons également l'historique de la planification stratégique au Québec dans le secteur public, avant de voir son application au sein du RSSS, pour mieux connaître en fin de compte la réalité des organismes de ce secteur. En dernier lieu, nous décrivons l'état de la recherche concernant les diverses thématiques récentes en ce qui concerne la planification stratégique applicable aux organismes de la santé. Ainsi, nous remarquons que les connaissances relatives à la démarche menant à la formulation du plan stratégique de ces organismes sont très limitées.

Le deuxième chapitre explore notre question de recherche, traite du choix du cadre conceptuel (modèle de Déry, 2010) et propose l'approche (la stratégie comme pratique) que nous avons choisie pour y répondre. En fonction de l'approche adoptée, nous expliquons pourquoi nous avons choisi de répondre à notre question de recherche à l'aide de trois sous-questions.

Le troisième chapitre introduit la méthodologie utilisée pour effectuer notre étude. Subséquemment, nous expliquons la nature de notre recherche et nous justifions le choix de notre terrain de recherche ainsi que des outils utilisés lors de la collecte de données. Nous définissons également la méthode d'analyse des données que nous avons employée et les considérations éthiques qui nous ont guidés au cours de la recherche.

Le quatrième chapitre décrit succinctement le CRDI-NL, soit l'endroit où s'est déroulé notre étude, et ce, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel l'établissement élabore son plan stratégique.

Le cinquième chapitre illustre les résultats de notre étude. Ainsi, nous abordons les objets de discussion traités lors de l'ensemble des rencontres et la démarche menant à la rédaction du plan stratégique 2010-2015 du CRDI-NL.

Le sixième chapitre examine les résultats de notre étude à l'aide de nos trois sous-questions de recherche afin de voir comment l'effort stratégique se réalise, quels sont les principaux leviers utilisés et de quelle manière les acteurs organisationnels l'accomplissent.

Nous concluons par une présentation des apports de notre étude sur le plan de la théorie et de la pratique, de ses limites ainsi que des pistes de recherches futures.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Introduction du premier chapitre

Il est impossible d'aborder la thématique de la planification stratégique sans au préalable clarifier la stratégie et le vocabulaire s'y rattachant. Tel est l'objectif premier de ce chapitre qui introduit quelques notions essentielles et qui porte sur son évolution. Nous y présentons ensuite les prises de positions divergentes de deux auteurs significatifs qui ont marqué l'évolution de la stratégie. Le chapitre se termine par les découvertes récentes suite à la recherche en planification stratégique, ainsi que son application dans le contexte du RSSS.

1. La stratégie

1.1. Définition de la stratégie

Suite à de nombreuses recherches, Johnson *et al.* (2011) remarquent qu'il n'existe aucun consensus en ce qui concerne la définition de la stratégie dans la littérature actuelle. Par conséquent, ils la définissent d'une manière très vaste comme étant : « l'orientation à long terme d'une organisation ». Afin de souligner les différentes nuances possibles, l'annexe 1 présente douze définitions de la stratégie telles que proposées par des auteurs influents dans ce domaine (Igor H Ansoff, 1981; Bryson, 1988; Jean-Louis Denis, Langley et Lozeau, 1991; Mintzberg, 1987).

Dans le même ordre d'idées, Johnson *et al.* (2011) analysent les diverses définitions existantes concernant la stratégie afin de faire ressortir trois éléments essentiels. Premièrement, à travers la définition de Chandler (1989), il ressort qu'elle prend la forme « d'une démarche logique qui mène de la détermination des buts et des objectifs à l'allocation de ressources ». Deuxièmement, la définition de Porter (1982) met en évidence la nécessité des arbitrages et la recherche d'un avantage concurrentiel. Troisièmement, la définition de Mintzberg (1994) adhère à la notion de « configuration », car la stratégie ne prend pas toujours la forme d'un plan logique et délibéré, elle peut également émerger de manière imprévue.

1.2. Définitions du vocabulaire de la stratégie

Compte tenu du manque d'uniformité en ce qui concerne le concept de la stratégie et du vocabulaire s'y rattachant dans la littérature actuelle, Johnson *et al.*(2011) proposent une clarification supplémentaire des termes suivants :

- La *planification stratégique* est un processus qui « vise à élaborer et coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles ».
- Le *plan stratégique* est un document qui « fournit les données et les arguments en faveur d'une stratégie particulière pour l'organisation dans son ensemble, sur une durée relativement longue ».
- La *mission* est « l'expression du but général de l'organisation ».
- La *vision* est « l'état futur souhaité pour l'organisation ».
- Les *objectifs* sont « des ambitions précises en termes d'horizon temporel et, de fait, le plus souvent quantitatif ».

1.3. Structuration épistémologique du champ de la stratégie

Afin d'être en mesure d'apprécier la valeur et la portée du champ de la stratégie, Déry (2001) a effectué une enquête bibliométrique qui suit l'évolution et regroupe les diverses connaissances existantes sur ce sujet. Desreumaux, Lecoq et Warnier (2009) expliquent que cette structuration épistémologique du champ de la stratégie est désormais reconnue et acceptée d'une manière consensuelle par les nombreux auteurs de ce champ d'études. Pour mieux comprendre l'exercice qu'il a effectué, Déry (2001) souligne que le champ de la stratégie peut être vu comme étant le point de rencontre de trois champs différents, soit celui des pratiques (gestionnaires), de la consultation (consultants) et de la recherche (chercheurs). Déry (2001) a déterminé trois grandes périodes qui ont permis d'aboutir à la structuration épistémologique du champ de la stratégie :

1.3.1. La période idéographique (1908-1959) : la quête des faits et l'écllosion de la politique générale

La création du champ fait suite au premier cours de *business policy* (politique générale d'administration) intégré pour la première fois dans une école de formation, la *Harvard Business School*. Les principaux membres du champ durant cette période ont essentiellement un statut d'enseignants œuvrant au sein d'écoles de gestion. Les membres tentent surtout de découvrir des faits empiriques sur le sujet. Pour ce faire, ils ont recours à des cas d'entreprises qui illustrent explicitement les pratiques de gestion, l'histoire des entreprises et de leurs secteurs d'activité.

1.3.2. La période praxéologique (1960-1969) : la quête des normes et la planification d'entreprise

Au cours de cette période, les membres sont principalement engagés dans la quête de normes, car la stratégie est désormais considérée comme une pratique qui peut être régie formellement par un processus de planification. Plusieurs œuvres normatives voient le jour, telles que celles d'Ansoff (1965) et Learned (1965) et elles servent de guide à l'action stratégique. Durant cette période, l'activité stratégique prend l'appellation de planification d'entreprise. De nombreux programmes de doctorat sont désormais offerts avec spécialisation en stratégie. Les membres sont désormais constitués de chercheurs, de consultants et de praticiens. Une première association savante concernant la stratégie fait son apparition : *The Institute of Management Science (TIMS)*. De plus, une première revue consacrée exclusivement aux questions de planification stratégique est publiée : la *Long Range Planning*.

1.3.3. La période nomothétique (1970-1998) : la quête des lois et la gestion stratégique

Déry (2001) dénote que cette période produit « une véritable explosion sociocognitive » puisque la stratégie est analysée sous son aspect social et par rapport aux relations sociales. De plus, la stratégie est désormais un objet de recherche à étudier en privilégiant une approche « nomothétique », soit de chercher à percevoir avec le plus de précision possible la régularité de certains faits afin d'en tirer des lois générales. L'ancienne appellation de « planification d'entreprise » devient dorénavant la « gestion stratégique ». Cette dernière se laisse imprégner par d'autres disciplines

de sciences sociales, telles que l'économie, la sociologie et la science politique qui, selon Déry (2001), deviennent les points de repère des chercheurs en stratégie. L'essentiel des recherches menées concerne des réflexions de natures théorique et méthodologique. Deux nouvelles revues sont également créées, soit le *Strategic Management Journal* (1980) et le *Journal of Business Strategy* (1980) ainsi que deux nouvelles associations, la *Strategic Management Society* (1980) et l'Association internationale de management stratégique (1991).

Lors de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS, 2007), Boissin, Déry et Martinet ont résumé à l'aide d'une citation de C. Wright Mills l'évolution de la recherche en stratégie suite à la période nomothétique, comme étant une quête visant ultimement l'atteinte d'une « forme d'objectivité formelle et mathématique » presque inatteignable et qui, au final, risque de causer « une perte de pertinence pratique et l'occultation du caractère profondément sociopolitique de toutes recherches en sciences du social et de l'humain ». En ce qui concerne la pratique, bien que les succès des exercices soient fréquents, Johnson *et al.* (2011) soulignent que la rentabilité financière de la démarche est difficilement démontrable. Dans le domaine de la consultation, les résultats en termes de stratégie sont également mitigés. En effet, selon Johnson *et al.* (2011), la question concernant la compétence des consultants en stratégie reste très controversée et sujette à débat. À titre d'exemple, ils signalent que la firme McKinsey a été pointée du doigt lors des faillites des sociétés Enron et Swissair en 2001. Cela s'oppose au succès de la firme Bain, spécialisée en stratégie, qui démontre que la performance financière de leurs clients est quatre fois supérieure à celle de la moyenne des 500 plus grandes entreprises américaines, tout comme l'affirment Johnson *et al.* (2011). Nous pouvons donc comprendre que la thématique de la stratégie organisationnelle reste des plus controversées, que ce soit autant sur le plan de la recherche, de la pratique que de la consultation. La popularité de la stratégie reste très éphémère et les démarches pour démontrer ses résultats de manière purement mathématique et objective lui sont garantes d'un avenir très incertain.

2. La planification stratégique

2.1. L'évolution du contexte de la planification stratégique

Tout comme le concept de la stratégie et de la recherche dans ce domaine, qui ne semble point faire l'unanimité dans la littérature, nous remarquons que l'intérêt que témoignent les entreprises envers la planification stratégique est également mitigé depuis sa création. En ce sens, Martinet et Thiétart (2001) affirment que la planification stratégique a été, durant de nombreuses années, « l'objet suprême de la recherche en management ». Néanmoins, selon eux, la planification stratégique a également connu ses moments sombres à un point tel qu'elle aurait pu devenir « un concept fantôme ». Afin de mieux comprendre les raisons de cette variation, ils proposent une brève genèse de la planification stratégique à travers quatre périodes :

2.1.1. La planification à long terme (1945-1965)

Martinet et Thiétart (2001) affirment que, suite à la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'économie retrouve progressivement le chemin de la croissance et la confiance qui règne face à l'avenir pousse les organisations à accepter l'idée de prévision et de programmation du futur. Pour ce faire, les organisations optent pour l'usage d'outils de recherche opérationnelle utilisés par les militaires américains. Les grandes entreprises procèdent rapidement à une planification à long terme (cinq à dix ans) puisque de nombreux économistes et spécialistes de gestion la recommandent. L'idée d'une planification nationale en France suscite également de nombreux travaux d'études élaborés par des professeurs de la *Harvard Business School*. Les outils développés à cette époque ne sont pas uniquement créés pour l'entreprise, mais également pour tout organisme qui tente de prévoir et de programmer son avenir. Toujours selon les recherches de Martinet et Thiétart (2001), l'objectif de la planification à long terme consiste en grande partie à prévoir les variables économiques significatives afin de programmer des séquences d'actions cohérentes pour atteindre une croissance d'entreprise, et aussi les budgétiser au cours des premières années du plan.

2.1.2. L'articulation de la planification et de la stratégie (1955-1975)

Martinet (2001) affirme que l'impulsion des universitaires a été l'un des éléments ayant grandement influencé la stratégie durant cette période et, qu'encore aujourd'hui, la plupart des démarches stratégiques concrètes proviennent de ces études. À titre d'exemple, il cite la procédure de planification de Gilmore et Bradenburg (1962), le modèle LCAG de quatre professeurs à Harvard (Learned, Christensen, Andrews, Guth; 1965) et l'ouvrage d'Igor Ansoff (1965). Le premier modèle élabore une procédure de planification stratégique, un cadre méthodologique ainsi que des concepts clés (domaines d'activité, profil de compétences, analyse concurrentielle, etc.). Le deuxième modèle porte sur l'analyse de l'environnement et la mise en évidence de facteurs clés de succès, l'analyse de l'entreprise, les forces et faiblesses, l'évaluation des stratégies possibles, etc. Ce modèle divise le processus de planification stratégique en deux grandes étapes : la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre. Le troisième ouvrage présente une procédure de décision stratégique et une clarification de quelques concepts majeurs : vecteur de croissance, typologie de manœuvres stratégiques, diversification, etc.

Le deuxième élément ayant influencé cette période est le triomphe de l'analyse concurrentielle, soit un modèle largement utilisé qui permet aux dirigeants de planifier et contrôler d'une manière efficace les opérations de l'entreprise suite à une analyse des liens marché/finance, croissance/profit. Néanmoins, ces matrices vont rapidement laisser place au modèle de Michaël Porter (1980), soit une analyse industrielle élargie aux forces concurrentielles (concurrents, clients, fournisseurs, concurrents potentiels, substituts).

2.1.3. La revanche du management (1975-1990)

L'un des deux éléments marquants de cette période définie par Martinet et Thiétart (2001) a été la contestation de la planification stratégique. En ce sens, le choc pétrolier de 1973 et la crise économique qui a suivi ont amené les adeptes de la planification stratégique à abandonner leurs ambitieuses stratégies à long terme. Par conséquent, la gestion opérationnelle à court terme, la réorganisation et la compression des charges de structure ont réussi à prendre une place de choix pour

contrer les stratégies à long terme. De plus, les années 1980 ont été synonymes de retraite apparente de la littérature relative à la planification stratégique pour favoriser le retour aux sources managériales, telles que la mobilisation des ressources humaines, l'écoute du client, la réactivité, etc.

Le deuxième élément définissant cette période a été l'émergence du management stratégique rapporté par Ansoff (1965), soit la proposition de la notion de programmation de management stratégique qui consiste en la fusion entre la stratégie et la gestion opérationnelle permettant de venir se substituer aux limites de la planification stratégique. Ansoff (1989) indique que la planification stratégique devient une thématique plutôt délaissée qui, à travers son institutionnalisation, s'est davantage fragmentée puisqu'elle n'est pas parvenue à faire ressortir un paradigme consensuel, et ce, malgré les nombreux efforts de ses fondateurs. Par conséquent, Martinet et Thiétart (2001) expliquent que la stratégie a été récupérée par d'autres disciplines fonctionnelles comme le marketing, la finance et la gestion des ressources humaines.

2.1.4. Le retour des concepts stratégiques

Martinet et Thiétart (2001) expliquent que plusieurs auteurs, tels que Wernerfelt (1984) et Barney (1991) ont repris la théorie de la croissance de la firme fondée par Penrose (1959) pour redécouvrir les concepts théoriques. Dans un même ordre d'idées, ces derniers veulent démontrer qu'il est possible de constituer un avantage concurrentiel soutenable en se concentrant sur les ressources, les compétences et les connaissances spécifiques à chacune des entreprises. Ainsi, ces auteurs tentent d'obtenir un consensus concernant la théorie stratégique générale, ou au minimum, un cadre conceptuel global permettant de guider les démarches de réflexion stratégique. De plus, ils affirment qu'elles peuvent servir à rattacher les diagnostics interne et externe.

Si nous analysons la littérature ayant suivi l'ouvrage de Martinet et Thiétart (Martinet et Thiétart, 2001), nous constatons une diminution flagrante de l'intérêt des chercheurs en ce qui concerne la planification stratégique, tout comme l'affirment Whittington et Cailluet (2008). À titre d'exemple, les auteurs observent cette baisse

d'intérêt par la chute drastique du nombre d'articles touchant la planification stratégique publiés par deux revues réputées dans le domaine de la stratégie, soit le *Strategic Management Journal* (8,2 % en 1980-1984 comparativement à 0,2 % en 2000-2007) et le *Long Range Planning* (12 % en 1990-1994 comparativement à 3 % en 2000-2007). Selon ces auteurs, cette perte d'intérêt est en grande partie attribuable au fait que les points de vue des académiciens étaient trop stéréotypés et basés sur des connaissances théoriques datant de vingt ans et plus. Toutefois, sur le plan de la pratique, Rigby et Bilodeau (2011) rapportent que la planification stratégique est le deuxième outil de gestion le plus utilisé au monde et qu'il est celui qui obtient le plus haut niveau de satisfaction auprès des répondants.

2.2. Les prises de position face à la planification stratégique

Tel que nous pouvons le constater en examinant les moments marquants de l'évolution de la planification stratégique, bien que la recherche sur le sujet ait diminué, l'intérêt des praticiens envers celle-ci est toujours d'actualité. Nous allons donc approfondir dans la partie suivante, les travaux de deux auteurs ayant des prises de positions divergentes concernant la planification stratégique ainsi que leurs questionnements face aux pratiques organisationnelles (gestionnaires) et à la recherche. Nous pouvons alors mieux comprendre pourquoi les praticiens continuent d'utiliser cet outil pour envisager l'avenir de leur organisation.

2.2.1 La décadence de la planification stratégique selon Henry Mintzberg

Pour bien comprendre l'évolution du contexte de la planification stratégique, il est important de reconnaître les apports de l'auteur Henry Mintzberg (1994a). Ce dernier est reconnu par plusieurs auteurs, tels que Martinet et Thiétart (2001), comme étant celui qui a le mieux synthétisé et systématisé l'argumentation concernant la planification stratégique, ce qu'il démontre également dans son livre *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Mintzberg remet en question les résultats réels de la planification stratégique, car, selon lui, celle-ci repose sur trois hypothèses « fondamentalement erronées », soit la prédétermination (difficultés de prévision), le détachement (la séparation pensée/action) et la formalisation.

2.2.1.1. L'hypothèse de prédétermination

Mintzberg (1994) remet tout d'abord en question *l'hypothèse de prédétermination*, soit la croyance selon laquelle le contexte entourant le processus stratégique est stable, ou même prévisible et que les stratégies peuvent être prédéterminées.

L'un des arguments de Mintzberg concernant cette hypothèse est *la performance de la prévision* qu'il considère comme étant discutable et qu'il résume à l'aide des propos de Makridakis (1990), selon lesquels les coûts réels et d'opportunité engendrés par une prévision erronée sont très élevés. De plus, pour produire des bénéfices importants, les stratégies se doivent non seulement d'être adéquates, mais également de ne pas avoir été utilisées par les concurrents directs. Par la suite, il dénote également qu'un obstacle sérieux guette la planification stratégique, soit la *prévision des discontinuités* qu'il considère comme un défi difficilement relevable. À titre d'exemple, il énumère les innovations technologiques, les augmentations de prix, l'évolution de l'attitude des consommateurs et les décisions des législateurs. Il avance que la planification stratégique utilise *la prévision comme extrapolation*, c'est-à-dire qu'elle cherche à tirer des conclusions à partir de données partielles en utilisant des données empiriques antérieures comme fondement de l'avenir et que leur valeur est nulle dans un contexte incertain. Dans un même ordre d'idées, Mintzberg nous met en garde contre *la dynamique de la formation de la stratégie* consistant à croire que le monde reste immuable pendant la rédaction du plan. Il souligne aussi que *la prévision est utilisée comme forme de contrôle*, et que « l'obsession du contrôle risque de mener à une illusion de contrôle » et même d'aboutir à une baisse de la créativité de la stratégie. Pour faire face aux difficultés énumérées, il affirme que les tenants de la planification stratégique conçoivent des *scénarios à la place des prévisions*, mais qu'encore une fois, cela est difficilement possible, car cela exige un nombre important de scénarios pour trouver celui qui sera réaliste, mais qu'à l'inverse, peu de scénarios sont nécessaires pour que ce soit gérable.

2.2.1.2. L'hypothèse de détachement

Par la suite, il se questionne sur la planification stratégique en affirmant qu'elle repose sur *l'hypothèse du détachement*, soit la nécessité de détacher la pensée de

l'action, la stratégie des opérations, les penseurs de ceux qui agissent véritablement, et donc, les stratèges des objets de la stratégie.

Dans son argumentaire, Mintzberg (1994) émet l'hypothèse selon laquelle la planification stratégique *détache les compétences des planificateurs et des cadres*, lors de l'élaboration de la stratégie. Selon lui, les planificateurs présentent leur avantage concret de pouvoir disposer du temps et des techniques nécessaires pour analyser les données quantitatives alors que les cadres opérationnels sont les seuls, grâce à leurs actions quotidiennes, à recueillir de nombreuses données qualitatives qui peuvent seulement être stockées dans la mémoire naturelle (le cerveau humain). De plus, il remet en question *la valeur de l'information quantitative* en ce qui concerne la planification stratégique, car elle ne parvient pas à inclure l'ensemble des facteurs importants (non économiques et non quantitatifs), elle est trop simplifiée pour pouvoir être utilisée d'une manière pertinente dans l'élaboration de la stratégie, elle n'est pas accessible suffisamment rapidement pour être mise à profit dans l'élaboration de la stratégie et sa fiabilité peut laisser à désirer. Mintzberg reprend une étude concernant *l'apprentissage des forces et des faiblesses* utilisée pour rallier la pensée et l'action en affirmant que cette technique n'est pas toujours fiable puisqu'elle confond les aspirations et les espoirs avec la réalité, ce qui peut créer des idées préconçues. Dans un même ordre d'idées, il affirme que souvent la stratégie est influencée par une *approche marketing* amenant l'organisation à s'orienter davantage sur le produit (ce que l'organisation veut produire) que sur les besoins du consommateur (ce qu'elle doit produire pour répondre aux besoins réels). De plus, bien que Mintzberg soit en accord avec le respect de la formulation avant la mise en œuvre, il soutient que cette dernière se doit d'être évolutive en fonction du contexte, alors que de nombreux projets de planification stratégique se contentent de suivre le plan de départ.

2.2.1.3. L'hypothèse de formalisation

Finalement, il dénote que la planification stratégique s'appuie sur *l'hypothèse de formalisation*, c'est-à-dire que le processus stratégique est programmable grâce à l'utilisation de systèmes.

L'un de ses arguments concernant cette hypothèse est *l'échec de la formalisation* démontré à l'aide de nombreuses données empiriques. En ce sens, il déclare que les discontinuités ne sont pas perceptibles par les systèmes, que la rigidité de la planification formelle décourage la créativité et que cet outil semble surtout avoir été conçu comme un système de contrôle. Il s'interroge également sur l'énoncé selon lequel *la formalisation a réellement été tentée*, affirmant que l'effort de la planification stratégique s'est principalement résumé à des diagrammes illustrant des encadrés tels que « soyez créatifs » ou « développez une pensée audacieuse » plutôt que de chercher à comprendre réellement le fonctionnement du processus de formation de la stratégie. Il souligne également que la *nature analytique de la planification* porte à structurer les problèmes trop rapidement, à définir des alternatives d'une manière prématurée et à évaluer les idées trop vite, ce qui laisse douter de la créativité dans un tel contexte. Son argumentation se poursuit également lorsqu'il parle de *l'image des cadres en activité* en affirmant que le travail de ces derniers est surtout « simultané, global et relationnel », alors qu'à l'inverse, la planification stratégique est davantage « linéaire, séquentielle et ordonnée ». Dans un même ordre d'idées, il indique que les cadres risquent d'être plus réticents face à la planification stratégique, car ces derniers vont résister à des structures trop organisées préférant un processus fondamentalement global et intégral au suivi linéaire des étapes.

2.2.2. Le renouvellement de la planification stratégique selon Alain Charles Martinet

À l'inverse, Martinet (2001), l'un des auteurs les plus cités par l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), relance la discussion relative aux trois hypothèses fondamentales erronées en ce qui a trait à la planification stratégique et déterminées par Mintzberg (1994) pour nuancer les propos de ce dernier. L'un des arguments de Martinet (2001) est que le discours de Mintzberg (1994) s'appuie principalement sur la littérature spécialisée au détriment de l'observation et de l'évolution réelle des pratiques en entreprises.

2.2.2.1. L'hypothèse de prédétermination

Martinet (2001) mentionne que cette critique est en harmonie avec la glorification du pilotage à vue qui a suivi le choc pétrolier de 1973. Dans un même ordre d'idées, il affirme que cet élément inattendu est venu compromettre la réputation que la planification stratégique s'était forgée, car effectivement celle-ci ne peut pas tout prévoir, que ce soit du point de vue économique, technologique ou politique. Néanmoins, il souligne qu'il est nécessaire de relativiser la critique de Mintzberg (1994), car cette dernière ne prend pas en considération les éléments qui suivent.

Tout d'abord, concernant cette hypothèse, il mentionne que, malgré tout, les décideurs sont contraints de prévoir sans cesse, et ce, avec ou sans plan stratégique. À titre d'exemple, il indique que lors d'investissements, de lancements de produits ou de services, de rachats de concurrents, les décisions doivent être appuyées par des prévisions qui, encore une fois, sont plus ou moins précises, sérieuses et pertinentes. La prévision sert ainsi de guide à l'action et permet de justifier et défendre des hypothèses sous-jacentes. Il est également d'accord avec l'idée que la prévision ne doit pas être rejetée en fonction des changements ou des turbulences qui pourraient survenir. En ce sens, il note qu'il est possible pour les organisations d'user de points de repère relativement fiables, tels que l'historique organisationnel, pour construire des stratégies raisonnées. Une majorité d'organisations ont également recours à la planification glissante permettant de réviser annuellement le plan pour le rectifier en fonction de certaines prévisions erronées et du nouveau contexte. Selon lui, le plan stratégique ne devrait pas non plus être considéré comme un obstacle interdisant de prendre des décisions n'ayant pas déjà été formulées dans le plan, mais plutôt comme un outil ajustable en fonction des événements importants et nouveaux qui le nécessitent. Martinet (2001) revient également sur le rôle de la planification stratégique en affirmant que les démarches ne visent pas qu'à prévoir en détail ce qui risque de se passer, mais qu'elles consistent plutôt en une analyse de l'impact des scénarios et des décisions envisagés afin de s'assurer qu'elles soient suffisamment solides. Il achève son argumentation concernant cette hypothèse en soulignant que les visions stratégiques prônées par Mintzberg et d'autres au détriment des plans sont aussi basées par définition sur des prévisions.

2.2.2.2. L'hypothèse de détachement

Martinet (2001) considère cette deuxième hypothèse comme étant plus pertinente que la première en affirmant que cette séparation remonte à l'époque du taylorisme et qu'elle est beaucoup plus large que la planification puisqu'elle s'inscrit dans la tradition occidentale du management. Il présente donc deux dimensions qui viennent mettre en perspective cette hypothèse.

En premier lieu, il mentionne que de nombreux travaux sur l'apprentissage, tant sur le plan des individus que des organisations, démontrent que dans les processus efficaces, la pensée et l'action s'alimentent mutuellement. Il explique également que la planification stratégique, la culture organisationnelle et l'architecture de la procédure peuvent favoriser le rapprochement entre la pensée et l'action. L'argument selon lequel il est impérieux de dissocier la pensée et l'action tient, selon Martinet (2001), davantage de la filiation intellectuelle grecque que de la planification stratégique.

De plus, il précise sur le plan des individus que la critique de Mintzberg (1994) repose principalement sur les débuts de la planification stratégique lorsqu'un nombre trop grand de planificateurs œuvraient au sein des grandes entreprises américaines. Pourtant, il rapporte qu'aujourd'hui la situation a grandement changé, soit que le nombre de planificateurs a significativement diminué et que cela a permis l'intégration de cadres opérationnels, de directeurs de filiales, de départements et de fonctions aux phases de la planification stratégique. Aussi, il souligne que la fusion entre l'expérience sur le terrain de ces derniers et l'expérience des planificateurs fait en sorte qu'on ne peut plus parler de détachement entre l'action et la pensée.

2.2.2.3. L'hypothèse de formalisation

Martinet (2001) fait ressortir que Mintzberg (1994) considère qu'à l'inverse du cerveau humain, les systèmes formels sont incapables d'intérioriser, de comprendre et de synthétiser, et par conséquent, ils ne peuvent pas apprendre. Néanmoins, Martinet (2001) rappelle que les hommes qui pratiquent la formalisation peuvent apprendre de leur expérience. Dans un même ordre d'idées, ce dernier dénote que l'élément

important à considérer est surtout la forme du processus. En ce sens, bien que la planification stratégique doive inévitablement être un processus organisé et contenu dans un calendrier strict, certaines variations restent possibles tant au niveau du style, des méthodes que des outils utilisés, des modes de raisonnement, d'argumentation et d'information.

3. État de la recherche : diverses thématiques récentes concernant la planification stratégique applicable aux organismes de santé

Zuckerman (2006) dénote que l'exercice de planification stratégique au sein des organismes du secteur de la santé a commencé très tardivement comparativement à celui du domaine des affaires (banques, industries de production, etc.). Conséquemment, il affirme que les dirigeants des organismes du secteur de la santé surestiment leur capacité d'intervention dans le domaine de la stratégie et qu'ils doivent tirer profit des meilleures pratiques provenant du secteur des affaires afin d'être en mesure d'optimiser leur exercice de planification stratégique. Parallèlement, Mintzberg (1994) critique sévèrement la planification stratégique sans pour autant détailler explicitement des exemples réels illustrant comment les organisations aboutissent à la rédaction du plan stratégique, ce qui fait en sorte que cette démarche reste à approfondir. Kaissi et al. (2008) affirment également que les pratiques stratégiques dans les organismes du domaine de la santé ont fait l'objet de très peu d'études empiriques. Spee et al. (2011) relatent selon nous la principale lacune de la littérature concernant la formulation d'un plan stratégique, soit que les connaissances actuelles sont très limitées concernant les activités réelles qui conduisent les gestionnaires à le formuler, les rôles qu'ils doivent exercer et le but de ces activités au sein des organisations. Toutefois, dans la présente section, nous dénotons davantage les principaux apports de la recherche au cours des dernières années dans le domaine de la stratégie en évitant de nous concentrer uniquement sur des études provenant du secteur de la santé.

3.1. L'influence de l'approche cognitive

Johnson et al. (2011) affirment que, depuis les années 1980, la recherche en stratégie a été grandement influencée par l'approche cognitive. Selon ces derniers, c'est un fait maintenant reconnu que les perceptions, les émotions et les jeux politiques des individus qui composent l'organisation influencent la stratégie. L'idée de concevoir une recette uniforme permettant de créer des « systèmes parfaitement rationnels et analytiques », prônée durant les années 1960, a donc été écartée.

3.2. Les rôles de la planification stratégique formelle

Denis et al. (1995) indiquent, suite à l'analyse du rôle de la planification stratégique formelle dans le domaine hospitalier, que la planification stratégique peut jouer trois rôles distincts. Dans un même ordre d'idées, les auteurs considèrent que la planification stratégique peut occuper un rôle « instrumental », lorsque cette dernière est utilisée pour que l'organisme puisse s'adapter aux changements de son environnement externe et établir ses priorités en fonction des ressources disponibles. Elle peut aussi exercer un rôle « politique » afin de promouvoir les aspirations de l'organisme publiquement, ce qui pourrait éventuellement aider à justifier les demandes de ressources supplémentaires auprès des agences gouvernementales. Ensuite, elle peut être « symbolique », par exemple lorsque les organismes cherchent à impressionner les divers acteurs externes en leur démontrant leur capacité d'entreprendre une démarche de gestion rationnelle. De plus, elle peut être symbolique pour répondre à la demande d'une instance gouvernementale ou dans le but d'obtenir une accréditation supplémentaire.

3.3. La complexité des organismes pluralistes et la multitude d'acteurs concernés

La stratégie au sein des organismes de la santé semble également captiver les chercheurs en raison de son contexte particulier que Denis, Langley et Rouleau (2007) définissent comme étant pluraliste. Dans cet ordre d'idées, ces derniers affirment que les organismes du RSSS répondent aux critères des organisations pluralistes puisqu'ils « sont caractérisés par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus, et des processus de travail reposant sur des connaissances

spécifiques ». Leur étude sur les organisations pluralistes leur permet de conclure que le rôle du stratège est de prendre en considération trois perspectives d'étude. Tout d'abord, celle de l'acteur réseau où la formation de la stratégie est vue comme un « processus de traduction ». Selon cette perspective, le stratège doit chercher à constituer des alliances avec les nombreux acteurs et s'assurer d'obtenir leur soutien indéfectible. Ensuite, la perspective des conventions est perçue comme un « processus d'accommodation » où le stratège cherche à obtenir des compromis malgré les valeurs contradictoires des divers acteurs concernés. Finalement, l'approche sociale de la pratique met en valeur l'importance de prendre en considération l'impact des routines et des pratiques organisationnelles sur la formation de la stratégie.

Un article de Glouberman et Mintzberg (2002) explique qu'au sein des hôpitaux, nous retrouvons quatre mondes distincts qui cohabitent, soit celui du traitement (« cure ») représenté par les médecins, des soins (« care ») représentés par les infirmières, du contrôle représenté par les gestionnaires et de la communauté représenté par le conseil d'administration. Bien que ces quatre mondes doivent coexister au sein d'un même organisme, ils ont une tendance naturelle à se confronter continuellement en fonction de leurs intérêts divergents, comme le laissent entendre Glouberman et Mintzberg (2002). Bien que ce regroupement en quatre mondes facilite grandement la lecture de la pluralité des acteurs, il est important de mentionner que de nombreux autres groupes sont susceptibles d'influencer les organismes de santé, c'est-à-dire les groupes internes (personnel paratechnique, comité multidisciplinaire, représentants syndicaux, etc.) et externes (les médecins en pratique privée, les centres de la petite enfance, les pharmacies communautaires, etc.). Malgré le grand nombre d'acteurs concernés, la recherche traditionnelle en stratégie s'est principalement concentrée sur l'impact de la haute direction, comme le laissent entendre Johnson et al. (2007), et ce, malgré l'impact reconnu de nombreuses autres influences, telles que celles des gestionnaires intermédiaires, des consultants, des banques, etc.

3.4. La reconnaissance de la stratégie émergente

Comme l'indique Mintzberg (1994) dans sa définition de la stratégie, cette dernière doit être vue comme une configuration. Dans ce sens, la stratégie ne prend pas toujours la forme de stratégie délibérée représentée par un plan logique et raisonné. Elle peut aussi se présenter sous la forme d'une stratégie émergente, soit d'une manière imprévue qui n'a pas été expressément voulue. Par conséquent, il estime que la stratégie réalisée est la somme de la stratégie délibérée et de la stratégie émergente. Dans un même ordre d'idées, une recherche de Brechet, Schieb-Bienfait et Urbain (2008) relative au comportement des dirigeants d'entreprises met en évidence que la majorité d'entre eux affirment que « la stratégie se fasse en marchant et que le chef d'entreprise en soit à l'origine ». Dans un contexte où la planification stratégique est une obligation légale pour les établissements du RSSS, nous pouvons remarquer que la stratégie émergente ne semble pas avoir été l'objet de nombreuses recherches comme c'est le cas pour la stratégie délibérée.

3.5. La mise en œuvre d'un plan stratégique au sein d'un Centre hospitalier universitaire

Boutin (2010) s'est intéressé à savoir comment les acteurs mettaient en œuvre le plan stratégique dans les hôpitaux québécois. Cette étude a, entre autres, permis d'identifier quatre éléments centraux pouvant agir à titre de facilitateurs ou de difficultés lors de la mise en œuvre d'un plan stratégique, soit la direction, le processus de formulation du plan, la collaboration et l'allocation des ressources. La démarche a permis de faire ressortir que certains enjeux politiques et symboliques ont grandement influencé la planification stratégique. À cet effet, certains objectifs ne sont pas tout à fait énoncés dans le plan stratégique et ils ont engendré de la controverse et l'ambiguïté lors de certaines rencontres. Cette étude dénote également l'importance de conscientiser les acteurs à reconnaître l'approches délibérée et celle émergente ainsi que leurs avantages et inconvénients distinctifs.

Conclusion du premier chapitre

Compte tenu de ce qui précède, nous remarquons qu'en dépit de sa popularité fluctuante au cours des années, que ce soit sur le plan de la recherche, de la consultation ou de la pratique, la thématique de la stratégie reste aujourd'hui, plus que jamais, d'actualité. Un siècle après son institutionnalisation, le manque de consensus de ses théoriciens autour de la définition même de la stratégie auquel s'ajoutent les contestations relatives à sa portée financière illustre les failles de ce concept. Pourtant, l'hétérogénéité des opinions concernant la stratégie ne peut masquer le vif succès qui accompagne l'émergence de la notion de planification stratégique dans les milieux de pratiques actuelles. En ce sens, Rigby et Bilodeau (2011) rapportent que la planification stratégique représente le deuxième outil de gestion le plus utilisé au monde et qu'elle apporte le plus haut niveau de satisfaction auprès de ses utilisateurs. En outre, lorsque nous comparons les opinions divergentes de deux auteurs très estimables en ce qui concerne la planification stratégique, nous observons que le débat est moins engagé sur le fond (pertinence de l'outil) que sur la forme (comment la planification stratégique est-elle réalisée), ce qui a tendance à renforcer la légitimité de cet outil. De nombreuses recherches sur la planification stratégique nous permettent de mieux comprendre ce phénomène, telles que celles se rapportant à l'influence de l'approche cognitive, aux rôles de la planification stratégique formelle, à la complexité des organismes pluralistes et à la multitude d'acteurs concernés ou encore les travaux relatifs à la reconnaissance de la stratégie émergente. Toutefois, tel que Spee et al. (2011) le relatent, les connaissances actuelles sont très limitées concernant les activités réelles des gestionnaires qui conduisent à la formulation d'un plan stratégique, ou en ce qui a trait au but que visent réellement ces activités au sein des organisations.

Chapitre 2 : Cadre d'analyse

Introduction du second chapitre

Le chapitre précédent fait état d'une connaissance relativement claire à propos de la démarche de planification stratégique et de l'évolution du RSSS, mais somme toute, approximative concernant la formulation de ce processus pour les établissements locaux de ce secteur en fonction de leur nouveau contexte. Dans un même ordre d'idées, sans prétendre à l'exhaustivité de la revue de littérature présentée, nous remarquons qu'elle laisse entrevoir une limite : il n'existe actuellement aucune étude permettant de connaître les meilleures pratiques pour en arriver à la formulation d'un plan stratégique pour les établissements locaux du RSSS, suite à la transformation apportée par les Lois 25 et 83. Dans ce second chapitre, nous chercherons donc à enrichir les connaissances sur ce sujet à l'aide de la question de recherche suivante : « *comment les acteurs organisationnels des établissements locaux du RSSS aboutissent-ils à la formulation de leur plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83?* ». Pour ce faire, nous introduirons le concept de la « stratégie comme pratique » qui a grandement influencé notre choix en matière de cadre d'analyse (les cinq perspectives de management de Déry (2010)). Les sections suivantes traiteront plus explicitement des diverses composantes de notre cadre d'analyse illustré par le tableau 2.1 à la fin du présent chapitre.

1. La stratégie comme pratique

L'approche de la stratégie comme pratique, traduction de « *strategy as practice perspective* », a largement émergé dans la littérature scientifique et professionnelle depuis le milieu des années 1990 (Johnson 2007; Rouleau 2007; Whittington 1996; Pettigrew, 2002; Jarzabkowski 2007). Cette approche permet d'envisager la stratégie comme étant une pratique sociale et vient « d'abord et avant tout faire état de l'activité des gestionnaires, c'est-à-dire de décrire dans le détail les activités qui sont au cœur des processus stratégiques auxquels ils participent » (Johnson, 2007; Rouleau, 2007). Cette approche nous porte donc à examiner l'ensemble des activités exercées par les divers acteurs impliqués dans le cadre d'une planification stratégique

plutôt que d'analyser d'une manière restrictive le contenu de la stratégie et les processus de changement stratégique (Boutin, 2010; Rouleau, 2007). C'est pourquoi les adeptes de cette approche considèrent que cette dernière est complémentaire et non antinomique aux autres approches existantes permettant d'étudier la stratégie (Boutin, 2010; Johnson 2007; Jarzabkowski 2007; Whittington 2008). Cette approche cherche principalement à répondre à trois questions précises, soit : comment l'effort stratégique est-il réalisé? Quels sont les principaux outils utilisés? Quels sont les acteurs qui l'effectuent? (Whittington 1996, 2008). Bien que le choix des acteurs qui doivent être impliqués dans la démarche stratégique puisse varier selon les divers tenants de cette approche, nous constatons un consensus concernant le rôle primordial qu'exerce la haute direction (Chanal, 2008, Johnson et al. 2003, Whittington, 2006). Cette approche tente également de répondre à une demande grandissante des gestionnaires en ce qui concerne la stratégie qui, « au-delà des modèles normatifs qu'ils apprennent dans les écoles de gestion, souhaite que les chercheurs développent des connaissances concrètes plutôt que des modèles génériques difficilement actionnables » (Rouleau, 2007, Pettigrew 2002). Cependant, nous devons comprendre que l'usage de l'approche de la stratégie en tant que pratique n'exclut point l'usage de modèle normatif. Toutefois, elle doit d'abord et avant tout chercher à répondre aux trois questions relatives à ce courant plutôt que d'envisager le développement d'un autre modèle générique (Rouleau 2007, Pettigrew 2002). Bien que notre étude se concentre sur les phases qui précèdent le plan stratégique, nous considérons que la mise en œuvre de la planification stratégique en reste excessivement dépendante et qu'il ne faut pas chercher à les séparer dans la pratique, contrairement à Aucoin (1995).

2. Choix du cadre d'analyse

Afin d'être en mesure d'interpréter d'une manière uniforme l'ensemble des données recueillies au cours de la démarche entraînant la formulation d'un plan stratégique, nous avons décidé de recourir à un cadre d'analyse théorique reconnu. Pour ce faire, nous avons considéré quatre modèles (Bolman et Deal, 1996; Van de Ven et Poole, 1996; Morgan, 1999; Déry 2010) permettant de mieux comprendre les

comportements organisationnels et de faire état des activités des acteurs organisationnels, lors d'un changement majeur tel qu'une planification stratégique. Nous survolerons donc ces quatre modèles.

Tout d'abord, le modèle de Bolman et Deal (1996) regroupe plusieurs grilles d'analyse permettant notamment d'éclaircir une situation complexe, de démontrer l'efficacité organisationnelle et d'observer les comportements organisationnels. Ce modèle propose quatre approches, soit structurelle (l'impact de la structure et des mécanismes d'organisation), des ressources humaines (l'impact de l'engagement des acteurs), politique (l'impact des jeux de pouvoir) et symbolique (l'impact de la culture organisationnelle). Les auteurs affirment la nécessité d'utiliser simultanément ces quatre approches pour atteindre l'efficacité organisationnelle. Bolman et Deal (1996) visent davantage à expliciter, dans leur livre, les quatre approches de l'organisation plutôt qu'à identifier clairement les divers outils (leviers) susceptibles d'être utilisés pour chacune d'entre elles, lors d'un changement organisationnel. Nous avons donc exclu ce modèle en raison du manque d'uniformité dans l'usage de celui-ci sur le plan de la recherche, plus spécifiquement en ce qui concerne les divers leviers d'action, tel que l'a démontré Audy (2006).

Ensuite, le modèle de Van de Ven et Poole (1996) s'illustre par une typologie en quatre théories (évolutionniste, cycle de vie, dialectique, téléologique) qui peuvent servir de cadre de référence pour analyser notamment les comportements organisationnels lors de changements. À titre d'exemple, la théorie du cycle de vie fait un parallèle entre les changements organisationnels et la vie en général, suivant la trajectoire allant du « démarrage » jusqu'au « déclin », alors que la théorie dialectique s'intéresse davantage aux conflits organisationnels qui peuvent survenir en cours de changement. D'une part, bien que ce modèle permette d'établir de nombreux liens avec le processus de planification stratégique, nous constatons qu'il semble trop limitatif pour analyser ce dernier dans sa globalité.

D'autre part, le modèle de Morgan (1999) permet de percevoir l'organisation à l'aide de huit images différentes (comme une machine, un organisme, un cerveau, une culture, un système politique, une prison de psychisme, un instrument de domination

ainsi qu'un flux et une transformation), de manière à comprendre plus facilement l'impact de certains changements vécus par l'organisation et le comportement adopté par les acteurs qui la composent. Encore une fois, ce modèle semble permettre davantage d'établir des liens entre les comportements organisationnels et le processus de planification stratégique plutôt que de chercher à analyser ce dernier dans son ensemble.

Finalement, Déry (2010) nous propose un modèle permettant de mieux comprendre les divers comportements organisationnels amenés par le nombre croissant de personnes ayant des objectifs, intérêts, valeurs et besoins variés, étant même parfois contradictoires. Ce modèle avance également un paradoxe d'actualité que Déry décrit comme une façon de voir dans quelle mesure les organisations peuvent être à la fois infiniment efficaces et conserver un regard profondément humain. Pour ce faire, il affirme que les gestionnaires doivent dorénavant conjuguer deux formes contemporaines de management, c'est-à-dire techniques et sociales, pour affronter les divers changements organisationnels. Ainsi, il fait ressortir que le management technique met l'accent sur les techniques et les processus formels, alors que le management social porte une attention plus particulière aux aspects sociaux et humains. Il explique également que la combinaison de ces formes contemporaines de management permet de créer cinq perspectives d'action et de réflexion pour les gestionnaires. Ces perspectives amènent les gestionnaires à exercer divers rôles, par exemple, celui d'expert en planification, en organisation, en direction et en contrôle (perspective technique), de négociateur facilitant la résolution des conflits organisationnels (perspective politique), de guide personnifiant l'identité et les valeurs organisationnelles (perspective symbolique), de leader attentif aux attentes de son personnel (perspective psychologique) et de décideur qui doit ordonnancer les informations, les interprétations et les théories pour viser la pérennité de son organisation (perspective cognitiviste). Ultimement, ce modèle permet de standardiser les divers leviers qui peuvent être utilisés par les gestionnaires en fonction de chacune de ces perspectives, que ce soit dans leurs activités quotidiennes ou lors de changements organisationnels.

Pour notre cadre d'analyse, nous avons donc opté pour le modèle de Déry (2010) qui nous permettra de mieux comprendre comment les acteurs des établissements locaux du RSSS aboutissent à la formulation de leur plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83. Plus précisément, cela nous permettra d'analyser attentivement les activités de gestion du personnel d'encadrement, en collaboration avec les autres acteurs organisationnels, qui les ont conduits vers la formulation de leur plan stratégique ainsi que les rôles qu'ils doivent exercer. En utilisant l'approche de la stratégie comme pratique, nous chercherons à approfondir notre question de recherche en nous interrogeant sur les aspects suivants : comment l'effort stratégique est réalisé, quels sont les principaux outils (leviers) utilisés et quels sont les acteurs qui l'effectuent. Les prochaines pages seront consacrées à l'explicitation des diverses perspectives et des différents leviers qui composent le modèle de Déry (2010).

3. La présentation du cadre d'analyse : les perspectives du management

3.1 La perspective technique

Selon la perspective technique, l'organisation peut être perçue comme une machine productive, une structure hiérarchique formelle et un enchevêtrement de processus techniques. Toujours selon cette perspective, quatre principaux leviers doivent être mobilisés pour atteindre l'efficacité organisationnelle : les objectifs, la délégation, l'autorité et le budget. Conformément à la perspective technique, les gestionnaires doivent incarner le rôle d'expert et déployer les habiletés de gestion suivantes : planifier, organiser, diriger et contrôler.

3.1.1. Les objectifs

En ce qui concerne les objectifs, Déry (2010) souligne la nécessité de s'assurer que ces derniers soient formulés de manière à être compréhensibles pour l'ensemble des acteurs organisationnels et suffisamment systématiques pour couvrir l'ensemble du territoire d'action de l'organisation. Les objectifs peuvent être analysés selon les intentions stratégiques (mission, vision, métier); les objectifs généraux (objectifs des diverses unités administratives composant l'organisation); les objectifs de travail (objectifs relatifs aux postes de travail); l'évaluation des objectifs (les évaluations de la contribution); les correctifs et apprentissages (mesures de redressement pour

atteindre les objectifs et apprentissages tirés de l'expérience) ainsi que les incitatifs (mesures incitatives encourageant l'atteinte des objectifs).

3.1.2. La délégation

Déry (2010) mentionne que la délégation est un levier de mobilisation et de responsabilisation permettant, ultimement, de répartir avec efficacité l'autorité et les responsabilités relatives aux diverses unités administratives composant l'organisation. La délégation peut s'observer dans l'analyse des avantages et des inconvénients sous-jacents à ce levier : l'analyse des tâches (évaluation des tâches pour identifier celles qui peuvent être déléguées); l'évaluation du personnel (établir l'inventaire des compétences du personnel), la délégation (opérationnaliser la délégation par la clarification du degré d'autorité délégué, des ressources disponibles, de la formation nécessaire, etc.) ainsi que le suivi (s'assurer de l'atteinte des résultats et de l'apport des correctifs, lorsque nécessaire).

3.1.3. L'autorité

Selon Déry (2010), l'autorité dépend principalement des compétences du gestionnaire et de l'ensemble des relations formelles établies au sein même de l'organisation. L'autorité du gestionnaire peut s'exercer selon une autorité formelle et être soutenue par une direction naturelle. Pour bien saisir ce concept d'autorité, Déry (2010) propose de l'observer sous l'angle du fondement de l'autorité (voir la compétence comme la pierre angulaire de l'autorité), de la légitimité de l'autorité (le renforcement de l'autorité par la structure formelle) et des manifestations de l'autorité (la mise en œuvre du cadre administratif par le recours à des consignes et directives ainsi que d'un système de récompenses et de punitions).

3.1.4. Le budget

Déry (2010) souligne l'importance de traduire l'impact des objectifs sur le budget pour s'assurer que leur application soit possible en fonction de la réalité de l'organisation. Le budget peut être analysé selon différents angles : celui des activités (décomposition des objectifs en activités); des ressources (évaluation des ressources nécessaires pour réaliser les activités); des ressources financières (l'impact financier qu'impliquent les objectifs); de la communication (utilisation du budget comme outil

de communication); de la motivation (illustration des cibles financières réalistes qui doivent être atteintes en favorisant la participation des membres de l'organisation) et, enfin, de l'évaluation du rendement (prise en considération de l'atteinte des objectifs financiers lors de l'évaluation du rendement).

3.2. La perspective politique

Déry (2010) affirme que selon une perspective politique, l'organisation peut être perçue comme un espace de conflits et de négociations, un système de gouvernance politique et un enchevêtrement de jeux politiques et d'enjeux potentiellement ou réellement conflictuels. Toujours dans cette perspective, trois principaux leviers doivent être mobilisés pour obtenir la collaboration ou atteindre un climat de compromis avec les divers partenaires, soit le pouvoir, les règles et les enjeux. Conformément à la perspective politique, les gestionnaires doivent exercer le rôle de négociateur et déployer les habiletés de gestion suivantes : influencer, négocier et arbitrer.

3.2.1. Le pouvoir

Selon Déry (2010), le pouvoir est le résultat fructueux d'une relation et son usage est une question de légitimité. Pour bien comprendre le concept du pouvoir, Déry (2010) propose de l'analyser sous l'angle des normes (les normes sociales, les règlements, les lois, les conventions collectives, la tradition, etc.); de l'expertise (le savoir-faire, la technique, la raison, la compétence, etc.); du charisme (le direction, l'émotion, la passion, etc.); des informations (les informations, le savoir, les idées, etc.); des gratifications (les rémunérations sur le plan matériel ou salarial, les sanctions, etc.) et des zones d'incertitude (l'ambiguïté, les contradictions, l'absence de règles, etc.).

3.2.2. Les règles

Selon Déry (2010), les règles sont le principal outil permettant de conduire le jeu politique organisationnel. Pour bien saisir le concept des règles, Déry (2010) propose de l'analyser sous l'angle des règles formelles (les politiques, les procédures, les descriptions de tâches, etc.), informelles (les règles et les principes émis par des groupes informels) et traditionnelles (les coutumes, les routines, les métiers, le

savoir-faire, etc.) ainsi que du contrôle des zones d'incertitude (chercher à contrôler l'ensemble des espaces de travail).

3.2.3. Les enjeux

Déry (2010) mentionne que l'action politique est largement influencée par les enjeux autour desquels l'ensemble des membres de l'organisation doit se rallier pour le déploiement des stratégies. D'après le modèle de Déry (2010), les enjeux peuvent être observés sous l'angle de leur nature (les ressources, les règles et le pouvoir relatifs aux enjeux); des intérêts (les motivations, les passions, les objectifs, etc.); des ressources (tangibles et intangibles) et des stratégies (les coalitions, la redéfinition des règles et des enjeux, la négociation, etc.).

3.3. La perspective symbolique

Déry (2010) laisse entendre que l'organisation peut être perçue comme une culture, un espace identitaire et un enchevêtrement de valeurs, de symboles et de normes. Toujours dans cette perspective, trois principaux leviers doivent être mobilisés : les valeurs, la vision et les symboles. Conformément à la perspective symbolique, les gestionnaires doivent exercer le rôle de guide et déployer les habiletés de gestion suivantes : rassembler, intégrer et guider.

3.3.1. Les valeurs

Selon Déry (2010), les valeurs sont le principal outil entourant la gestion, et constituent le point de départ du développement d'une véritable identité organisationnelle. Pour bien comprendre le concept des valeurs, Déry (2010) propose de l'examiner sous l'angle des valeurs dominantes (les valeurs principales qui guident l'action); des qualités recherchées (le partage de certaines qualités personnelles pour l'ensemble des membres de l'organisation); du défaut méprisé (le partage d'un mépris face à certains défauts personnels); des actions valorisées (enthousiasme témoigné par les membres de l'organisation relativement à certaines actions) et des rôles valorisés (engouement manifesté par les membres de l'organisation envers certains rôles).

3.3.2. La vision

Déry (2010) décrit la vision comme étant le moyen de consolider au quotidien une identité commune permettant de bâtir des projets communs et de faire face à l'avenir. Déry (2010) explique le concept de vision sous les angles suivants : les visions personnelles (les idées, les projets, les volontés, etc.); le partage des visions personnelles (les réunions, les échanges, les dialogues, etc.), la vision partagée (les idées collectives, les projets communs, la volonté collective, etc.), l'adhésion (l'engagement, la collaboration, la mobilisation, etc.) et la gestion (les dialogues, l'ouverture d'esprit, l'intégration des visions contradictoires, etc.).

3.3.3. Les symboles

Déry (2010) affirme que l'inventaire est immense en ce qui concerne les éléments ayant une valeur de symbole au sein d'une organisation. Par conséquent, il déclare que les gestionnaires doivent apprendre à décrypter le sens qu'accordent les membres de l'organisation à leur environnement de travail. Déry (2010) approfondit le concept de symbole sous les angles suivants : les titres (les titres formels, les rôles et les tâches); le temps (le temps de travail, les cycles administratifs, les horaires, les vacances, etc.); l'espace (l'aménagement des lieux de travail, l'intimité, etc.) et les gratifications (les rémunérations, les récompenses, les distinctions, les primes, etc.).

3.4. La perspective psychologique

Dans une perspective psychologique, l'organisation peut être perçue comme un espace marqué par des forces inconscientes, un espace de satisfaction des besoins et un milieu d'expression de personnalités variées. Toujours dans cette perspective, trois principaux leviers doivent être mobilisés pour chercher à comprendre les attentes de l'ensemble des membres de l'organisation : les besoins, les compétences et la direction. Les gestionnaires doivent exercer le rôle de leader et déployer les habiletés de gestion suivantes : motiver, communiquer et coacher.

3.4.1. Les besoins

Déry (2010) parle d'une étroite dépendance entre la satisfaction des besoins et la motivation des acteurs organisationnels. Dans un même ordre d'idées, il fait ressortir que la hiérarchie des besoins de Maslow est l'outil prédominant pour comprendre les

nécessités des acteurs organisationnels, que ce soit les besoins physiologiques (la rémunération, les conditions de travail, l'aménagement des lieux de travail, etc.); les besoins de sécurité (le plan de santé et de sécurité au travail, une assurance collective, un programme de retraite, etc.); les besoins d'appartenance (de bonnes relations de travail, du travail en équipe, etc.); les besoins d'estime (la reconnaissance, le respect, la confiance, etc.) et les besoins de réalisation de soi (participer à la résolution de problèmes, expérimenter du succès, etc.).

3.4.2. Les compétences

Selon Déry (2010), il existe cinq compétences qui permettent de mieux comprendre l'intelligence émotionnelle : la conscience de soi (la confiance en soi, l'autoévaluation et la reconnaissance des émotions); la maîtrise de soi (le contrôle de soi, la fiabilité, la conscience professionnelle, l'innovation et l'adaptabilité); l'automotivation (l'engagement, l'initiative, l'exigence de perfection et l'optimisme); l'empathie (la conscience des émotions des autres, le sens politique, l'enrichissement des autres, la passion de servir et l'exploitation de la diversité) et les aptitudes sociales (la communication, la médiation, le changement, la mobilisation et la collaboration). Les trois premières compétences sont d'ordre personnel, alors que les deux dernières sont d'ordre social.

3.4.3. Le leadership

Déry (2010) affirme que le leadership est le plus puissant des leviers psychologiques, car il révèle l'attachement souvent inconscient et d'ordre émotionnel des membres de l'organisation. Le leadership est influencé par les caractéristiques du gestionnaire (les valeurs du dirigeant, son degré de confiance envers son personnel, son inclination naturelle pour un style particulier de relations de direction et ses capacités naturelles de leader); celles du personnel (les valeurs du personnel, son degré de confiance envers son dirigeant, son inclination naturelle pour un style particulier de relations de direction et sa confiance dans les capacités de leader du directeur) et de celles de la situation (la culture de l'organisation, la nature des problèmes à résoudre, l'efficacité du personnel et les attentes du personnel).

3.5. La perspective cognitive

Déry (2010) explique que dans la perspective cognitive, l'organisation peut être perçue comme un système d'apprentissage, un espace de création et de gestion des connaissances et un système de prise de décision. Ainsi, Déry (2010) remarque que dans une perspective cognitive, les gestionnaires concentrent leur attention principalement sur les processus cognitifs par lesquels l'organisation acquiert des informations sur l'environnement et les organise pour harmoniser son comportement. Il dénote que, pour bien entrevoir cette perspective, trois principaux leviers peuvent être mobilisés : le savoir, l'apprentissage et la gestion des connaissances. Les gestionnaires doivent exercer le rôle de décideur et déployer les habiletés de gestion suivantes : traiter l'information, former et décider.

3.5.1. Le savoir

Déry (2010) indique que le savoir est couramment utilisé par les gestionnaires pour opérer une transformation organisationnelle. Pour bien comprendre ce concept, Déry (2010) propose de l'analyser selon les angles suivants : le savoir tacite individuel (le savoir pratique; le savoir instinctif; le savoir procédural; les routines; les habitudes, les filtres perceptuels; etc.); le savoir tacite collectif (les normes; les valeurs; les règles tacites; les mythes; les histoires; les rumeurs; le sens commun; les traditions; le savoir-faire de métier; etc.), le savoir explicite individuel (les idées formalisées; les théories personnelles; les opinions; les interprétations subjectives; etc.) et enfin le savoir explicite collectif (les théories scientifiques; les théories normatives; les règles institutionnalisées; les informations générales; etc.).

3.5.2. L'apprentissage

Déry (2010) présente une analyse de Peter Senge, ce dernier ayant identifié, dans les années 1990, cinq disciplines qui, lorsqu'elles sont bien maîtrisées, peuvent permettre aux membres du personnel de réaliser de véritables apprentissages organisationnels, soit la maîtrise de soi (la patience; l'objectivité; la capacité de se concentrer; etc.); la clarification et la remise en cause de modèles mentaux (les façons de percevoir la réalité; les hypothèses; les suppositions; les stéréotypes; les paradigmes; les généralisations; etc.); la construction d'une vision partagée (la capacité d'entrevoir l'avenir; de le visualiser; de s'y projeter et de partager avec les autres la vision qui en

résulte); l'apprentissage en équipe (le dialogue et l'échange de points de vue variés, voire contradictoires) et la pensée en termes systémiques (réfléchir en termes globaux; centrer l'attention sur les interrelations; mettre l'accent sur les processus; etc.).

3.5.3. La gestion des connaissances

Déry (2010) met en évidence que si le savoir reste un levier d'action très puissant, il doit tout de même être géré avec pertinence. Par conséquent, pour bien comprendre le concept de la gestion des connaissances, Déry (2010) propose de l'analyser sous les angles suivants : la socialisation (acquisition individuelle du savoir tacite de l'organisation par l'étalonnage; par des relations de mentorat et de compagnonnage; etc.); l'intériorisation (transformation de la connaissance explicite de l'organisation en savoir tacite individuel); l'articulation (transformation du savoir tacite individuel en connaissances collectives explicites) et la combinaison (transformation du savoir explicite en d'autres savoirs explicites).

4. **Sous-questions de recherche**

Dans la présente étude, nous ne formulons aucune hypothèse de recherche pour ainsi respecter la nature exploratoire de la démarche. Dans un même ordre d'idées, notre analyse des résultats nous permettra de dégager les principaux apports et apprentissages de notre étude. Ainsi, nous n'excluons aucun éventail d'observations et de résultats pouvant faire avancer les connaissances sur le sujet. Cependant, influencés par l'approche de la « stratégie comme pratique », nous formulons trois sous-questions de recherche afin d'approfondir notre question principale et d'orienter plus précisément notre analyse de données. Nous avons donc repris les trois questions de Whittington (1996, 2008) et nous les avons adaptées au contexte de la présente étude.

Sous-questions de recherche

- De quelle façon l'effort stratégique est-il réalisé; comment s'exécutent les principales phases ayant mené à la formulation du plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83?

- Quels sont les principaux leviers (outils) utilisés; quels sont les leviers utilisés en fonction des cinq perspectives de management au cours de la démarche?
- Quels sont les acteurs organisationnels qui effectuent l'effort stratégique; quels sont les acteurs qui ont mobilisé les diverses perspectives de management ainsi que les leviers d'action et dans quelle proportion?

Conclusion du second chapitre

Dans le premier chapitre, nous avons pris conscience des connaissances relativement explicites reliées au processus de la planification stratégique et à l'évolution du RSSS. Néanmoins, les connaissances semblent limitées sur le plan des meilleures pratiques de démarche, ce qui amène les acteurs des établissements locaux du RSSS à la formulation de leur plan stratégique, suite à l'adoption des Loi 25 et 83. Nous avons donc opté pour un cadre conceptuel résultant du modèle de Déry (2010) pour enrichir nos connaissances sur le sujet. Pour conclure, en fonction de la vaste étendue que notre question de recherche peut parcourir, nous avons décidé d'utiliser l'approche de la stratégie comme pratique qui tente de répondre à trois interrogations précises : de quelle façon l'effort stratégique est-il réalisé, quels sont les principaux leviers utilisés et qui sont les acteurs organisationnels qui réfléchissent et mobilisent ces leviers? (Whittington 1996, 2008).

TABLEAU 2.1 : GRILLE SYNTHÈSE DU CADRE D'ANALYSE

PERSPECTIVES	TECHNIQUE	POLITIQUE	SYMBOLIQUE	PSYCHOLOGIQUE	COGNITIVISTE
RÔLES DES GESTIONNAIRES	EXPERT	NÉGOCIATEUR	GUIDE	LEADER	DÉCIDEUR
LEVIERS D'ACTION	<p>Les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intentions stratégiques - Objectifs généraux - Objectifs de travail - Évaluation des objectifs - Correctifs et apprentissages - Incitatifs <p>La délégation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des avantages et des inconvénients - Analyse des tâches - Évaluation du personnel - Délégation - Suivi <p>L'autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fondement de l'autorité - Légitimité de l'autorité - Manifestations de l'autorité <p>Le budget</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités - Ressources - Ressources financières - Communication - Motivation - Évaluation du rendement 	<p>Le pouvoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normes - Expertise - Charisme - Information - Gratifications - Zones d'incertitude <p>Les règles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règles formelles - Règles informelles - Règles traditionnelles - Contrôle des zones d'incertitude <p>Les enjeux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enjeux - Intérêts - Ressources - Stratégies 	<p>Les valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valeur dominante - Qualité recherchée - Défaut méprisé - Action valorisée - Rôle valorisé <p>La vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visions personnelles - Partage des visions personnelles - La vision partagée - L'adhésion - La gestion <p>Les symboles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titres - Temps - Espace - Gratifications 	<p>Les besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins physiologiques - Besoins de sécurité - Besoins d'appartenance - Besoins d'estime - Besoins de réalisation de soi <p>Les compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conscience de soi - Maîtrise de soi - Automotivation - Empathie - Aptitudes sociales <p>Le leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques du gestionnaire - Caractéristiques du personnel - Caractéristiques de la situation 	<p>Le savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir tacite individuel - Savoir tacite collectif - Savoir explicite individuel - Savoir explicite collectif <p>L'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise de soi - Clarifier et remettre en cause les modèles mentaux - Construire une vision partagée - Apprendre en équipe - Penser en termes systémiques <p>La gestion des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socialisation - Intériorisation - Articulation - Combinaison

TABLEAU ADAPTÉ DE DÉRY (2010)

Chapitre 3 : Méthodologie

Introduction du troisième chapitre

Les deux chapitres précédents ont permis de montrer l'intérêt de la présente recherche. Ainsi, notre revue de la littérature a révélé que l'état des connaissances concernant la problématique de recherche prouve qu'il existe, encore aujourd'hui, une zone d'ombre méritant notre attention. Pour ce faire, nous avons défini dans le chapitre précédent, le cadre conceptuel que nous utiliserons ainsi que les indicateurs qui le composent. Ainsi, dans le présent chapitre, nous décrirons l'objet de notre étude, la nature de notre recherche, les outils de collecte des données que nous utiliserons ainsi que la méthode d'analyse des données que nous suivrons. Finalement, les forces et limites de notre méthodologie ainsi que certaines de nos considérations éthiques seront exposées.

1. Objet d'étude

Notre étude porte sur les discussions lors des rencontres ayant mené à la formulation du plan stratégique 2010-2015 du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) Normand-Laramée, suite à la nouvelle configuration du RSSS engendrée par les Lois 25 et 83. La démarche est étudiée depuis ses débuts jusqu'à l'adoption du plan stratégique, ce qui représente un intervalle de treize mois.

2. Nature de la recherche

2.1. Justification de la recherche qualitative

Tel que le dénote Lévy (2006), la légitimité de la recherche qualitative dans le champ de la santé est actuellement bien établie au regard de la multiplication des congrès, des articles et des revues spécialisées dans cette discipline. Lévy fait également remarquer qu'il existe, depuis 1991, une revue internationale dans le secteur de la santé, spécialisée en recherche qualitative, soit la *Qualitative Health Research*. Dans un même ordre d'idées, puisque la recherche qualitative est désormais reconnue dans le secteur de la santé et qu'elle permet de « rendre compte de l'expérience humaine

dans un milieu naturel », nous pensons qu'elle est tout à fait adéquate aux fins de cette étude (Fortin, 2010). De plus, elle présente les caractéristiques de la recherche qualitative qui confirment l'adéquation avec notre problématique de recherche, soit une approche rigoureuse, mais qui se veut moins rigide que la recherche quantitative. La recherche qualitative permet, en effet, de laisser émerger les nouvelles découvertes inattendues. En outre, celle-ci ne se base pas sur des hypothèses précises, ce qui permet une meilleure compréhension de phénomènes moins connus, et elle s'appuie sur une question de recherche précise (pouvant inclure des sous-questions) qui peut être détaillée à mesure que la recherche avance. De plus, elle vise la saturation des données plutôt que la généralisation de ces dernières, c'est pourquoi la taille de l'échantillon a peu d'importance (Yin, 2009).

2.2. Justification des approches descriptive et exploratoire

Dans la présente étude, nous avons opté pour la combinaison de deux approches, c'est-à-dire descriptive et exploratoire. Tout d'abord descriptive puisque notre question de recherche porte principalement sur le « comment » par l'observation d'un phénomène très précis que l'on connaît peu (planification stratégique) dans son milieu naturel (organisation locale du RSSS) puis dans un contexte particulier (suite aux Lois 25 et 83) pour ultimement fournir une image très détaillée et clarifier une série de phases (Fortin, 2010). Ensuite, nous utilisons également l'approche exploratoire, car « malgré son utilité indéniable, une bonne description reste élémentaire, le rôle de la recherche étant d'atteindre l'explication » (Fortin, 2010). Toutefois, en fonction du degré d'avancement des connaissances limitées sur le sujet, nous parlons actuellement « d'exploration » plutôt que « d'explication » visant ainsi à nous familiariser, dans un premier temps, avec ce phénomène avant de rechercher une généralisation des résultats.

2.3. Justification de la méthode de l'étude de cas

L'étude de cas est recommandée lorsque nous disposons de peu de données sur un phénomène d'étude, car la description détaillée d'un cas, dans le cadre d'un système délimité (un milieu ou un contexte) permet de formuler plusieurs observations afin de

mieux comprendre les comportements types, la chronologie des événements, la recherche des modèles de correspondance, etc. (Stake 1995, Stake 2005 Yin, 2012, Fortin 2010, Creswell, 2007). Cette méthode sert également à concevoir la stratégie d'une manière narrative en explicitant l'ensemble des données recueillies pour représenter le processus étudié, de la façon la plus complète et systématique possible, ainsi que les différents points de vue des acteurs concernés (Langley, 1999). Tel que recommandé lors d'une recherche de Spee et Jarzabkowski (2012), axée autour de la stratégie, nous utilisons l'étude de cas parallèlement à l'ethnographie afin de mieux interpréter le comportement des acteurs organisationnels en observant « sur le terrain le genre de vie associée à une culture ou à une sous-culture d'un groupe, ainsi qu'à le décrire et à l'analyser » (Fortin, 2010). Suite à la présentation du cas, nous examinerons également les résultats clés, dans notre analyse afin que le lecteur puisse saisir la complexité du cas et pour que nous puissions captiver son intérêt lors de notre recherche.

3. Justification du terrain de recherche

Yin (2005) considère qu'il existe trois facteurs pouvant inciter les chercheurs à considérer un terrain de recherche unique : le caractère extrêmement révélateur du phénomène étudié, son aspect extrêmement détaillé et sa faculté à révéler une opportunité de recherche inhabituelle. Dans la présente étude, nous avons choisi en tant que terrain de recherche le CRDI Normand-Laramée puisqu'il remplit ces trois critères. Tout d'abord, nous remarquons qu'il est extrêmement révélateur du phénomène étudié puisqu'il permet d'observer la totalité des rencontres ayant mené à la création du plan stratégique. De plus, le CRDI Normand-Laramée a travaillé en étroite collaboration avec l'ensemble de ses partenaires, ce qui permet de bien comprendre les différents points de vue. Ensuite, la description du terrain est très détaillée dans l'énumération et l'explicitation de chacun des objets de discussion débattus lors des rencontres. Finalement, nous considérons que ce terrain de recherche révèle une opportunité de recherche inhabituelle, car pour s'assurer de l'efficacité de sa planification stratégique, l'établissement a décidé de recourir à l'expertise du Pôle santé de HEC Montréal spécialisé en stratégie dans le secteur de

la santé et des services sociaux. De plus, nous considérons le cas du CRDI Normand-Laramée comme une opportunité de recherche singulière puisque le directeur général, fermement engagé dans la recherche depuis de nombreuses années, nous a donné un accès privilégié afin de pouvoir assister à l'ensemble des rencontres concernant la planification stratégique, et ce, sans restriction.

4. Outils de collecte de données

Dans la présente recherche, nous avons combiné divers outils de collecte de données pour mieux peindre la situation, tel que le recommandent les chercheurs (Creswell, 2007; Fortin, 2010 et Yin, 2009), soit l'observation et les notes de terrain ainsi que la consultation de documents internes.

4.1. L'observation et les notes de terrain

Nous avons décidé d'assumer le rôle d'observateur participant aux nombreuses rencontres concernant la planification stratégique afin de mieux comprendre « les observations du point de vue de ceux qui sont observés » (Fortin, 2010). Ainsi, nous pouvons « décrire les interactions des participants à l'intérieur d'un contexte social et analyser les comportements en fonction de leur réalité respective » (Portney et Watkins, 2009). Bien que nous ayons un rôle d'observateur participant, qui nous permette d'assister en temps réel aux nombreuses rencontres, nous avons soigneusement évité d'exercer un rôle d'influence en nous abstenant de tout commentaire pour ainsi nous concentrer sur la description des interactions des participants, et ce, plus précisément en observant l'objet de leur discussion. Ultimement, l'ensemble de ces observations a été compilé d'une manière chronologique sous la forme de notes de terrain, que l'on peut qualifier « d'agenda de terrain » (Martineau, 2004). Afin de ne pas manquer de données pertinentes à la recherche, nous avons recueilli les propos de certaines rencontres à l'aide d'un enregistreur numérique et la directrice du mémoire a également assisté à plusieurs rencontres. Nos notes de terrain comprennent les quatre types de données que l'on peut collecter lors d'une recherche qualitative, selon Martineau (2004). Tout d'abord, les données sont pragmatiques et stratégiques pour décrire le déroulement des

rencontres sur le terrain, à savoir les participants observés, la date et l'heure des rencontres, etc. Ensuite, les données sont également descriptives pour représenter les rencontres observées, que ce soit les paroles des participants, la nature des interactions, les événements qui se déroulent, etc. Par ailleurs, les données sont théoriques puisque nous avons procédé à la mise en application de notre cadre d'analyse, et ce, dès le début de la démarche pour que le processus d'interprétation et de compréhension du phénomène soit facilité. Finalement, nos notes de terrain comprennent également des données exutoires pour « objectiver la subjectivité », c'est-à-dire mettre par écrit nos états d'âme et sentiments vécus en tant que participant, afin d'éviter que ceux-ci ne fassent dévier notre ligne directrice d'observateur en retrait (Martineau, 2004). Afin d'alléger le cas, nous ne présenterons pas la date et l'heure des rencontres ni les données exutoires.

4.2. Les documents internes

Nous avons consulté plus de 50 documents internes avant de débiter la rédaction du cas, tels que le plan stratégique 2007-2009; le journal interne; les procès-verbaux des comités de direction; les articles de revues ainsi qu'un document audiovisuel (bilan des événements s'étant produits au sein de l'organisme au cours des cinq dernières années), etc. Ces documents internes nous ont renseignés sur quatre éléments : l'environnement physique et social de l'organisme (représentation du contexte dans lequel évolue l'organisation et ses membres); les données sur des facteurs non observables (politiques et procédures de l'organisme); les relations humaines (positions des acteurs organisationnels) ainsi que des informations sur l'historique organisationnel (transformations vécues par l'organisme), comme l'explique Yin (2009). Dans un même ordre d'idées, certains objets de discussion n'ont pas été explorés par les acteurs organisationnels lors des diverses rencontres puisqu'ils ont tenu pour acquis que la totalité des participants connaissait déjà précisément le contexte organisationnel. Par conséquent, la consultation des documents internes nous a permis d'enrichir nos connaissances en ce qui concerne certains objets de discussion pour les décrire davantage lors de la présentation des résultats et, ainsi, faciliter la compréhension pour le lecteur. Toutefois, la consultation des documents

internes n'a joué qu'un rôle complémentaire pour soutenir nos observations, comme le recommande Yin (2009).

5. Méthode d'analyse des données

Une étude récente de Spee et al. (2011) s'inspirant d'auteurs spécialisés en stratégie (Grant, 2003; Ketovkivi et al. 2004; Lines, 2004) traite du processus de planification stratégique en tant que processus de communication. Plus précisément, ces auteurs considèrent que l'ensemble des échanges menant au plan stratégique occupe un rôle essentiel pour mieux comprendre le processus de planification stratégique. De plus, Spee et al. (2011) affirment que les discussions précédant l'élaboration du plan stratégique « façonnent également le processus de mise en œuvre de la stratégie ». Par conséquent, conscients de l'importance que revêtent les discussions permettant de définir le plan stratégique, nous avons identifié et exploré chacun des objets de discussion ayant été abordés oralement, au cours des quinze rencontres concernant la planification stratégique que nous avons observées au CRDI Normand-Laramée. Nous avons également codifié chacun des objets de discussion d'une manière alphanumérique pour faciliter l'application de notre cadre d'analyse. Ainsi, le nom de chacun des objets de discussion est accompagné d'une lettre (chaque lettre représentant une instance différente) et d'un chiffre (permettant de suivre l'évolution chronologique de la situation). L'application de notre cadre d'analyse à chacun des objets de discussion nous permet de voir si l'exemple du CRDI Normand-Laramée entreprend les mêmes phases que celles recommandées par le ministère du Conseil exécutif du Québec (2008) pour aboutir à la formulation de leur plan stratégique. Ensuite, nous constatons qu'il y a concordance entre les objets de discussion abordés lors des rencontres et les divers leviers d'action recommandés dans le modèle de Déry (2010). Finalement, en analysant les objets de discussion, nous avons pu identifier les acteurs qui initient l'usage des divers leviers d'action.

5.1. Forces et limites de notre méthodologie

Comme le décrit Yin (2009) dans son ouvrage, malgré les nombreuses précautions que peuvent prendre les chercheurs, chaque recherche est susceptible d'inclure des

biais indésirables. Par conséquent, ce dernier propose des indicateurs pour évaluer la qualité d'une recherche et présente des techniques permettant au chercheur de minimiser le risque de biais indésirables. Les quatre critères qu'il décrit permettant de juger une recherche sont : la validité de construit, la validité interne, la validité externe et la fidélité. Toutefois, il mentionne que le critère de validité interne ne s'applique pas aux recherches descriptives ou exploratoires.

Premièrement, Yin (2009) décrit la validité de construit comme étant « l'identification adéquate de mesures opérationnelles pour les concepts étudiés ». Pour ce faire, nous avons évité la difficulté d'avoir à créer un nouveau modèle théorique et avons préféré opter pour le modèle de Déry (2010). Ce dernier repose notamment sur des théories largement reconnues dans le domaine de la gestion, telles que la hiérarchie des besoins de Maslow, l'intelligence émotionnelle de Goleman, etc. Malgré la nouveauté du modèle de Déry (2010), nous constatons qu'il a déjà reçu le Prix François-Albert-Angers en 2011. Afin de solidifier la validité de construit, nous avons également cherché à décrire le plus fidèlement possible la réalité vécue par les participants, ce que Lincoln et Guba (1985) définissent comme étant la « crédibilité ». Ainsi, nous avons consigné certaines rencontres sur un enregistreur numérique et la directrice du présent mémoire a également assisté à plusieurs rencontres, ce qui nous a permis ultimement de renforcer nos observations. Nous avons également eu recours à la « triangulation des données » lors de la discussion ayant trait aux résultats, c'est-à-dire que nous avons utilisé plusieurs sources d'information lors de la comparaison de nos résultats avec ceux d'autres chercheurs s'étant également intéressés à la planification stratégique, comme le suggère Yin (2009). Deuxièmement, le critère de validité externe consiste à « définir le champ d'application dans lequel les découvertes de l'étude peuvent se généraliser » (Yin, 2009). Puisque notre recherche est exploratoire et se concentre sur le cas du CRDI Normand-Laramée, nous ne pensons pas qu'il soit possible d'affirmer que nos résultats correspondent parfaitement à la réalité des autres établissements locaux du RSSS. En ce sens, il serait nécessaire d'élargir l'expérimentation de notre modèle à d'autres établissements locaux du RSSS pour aboutir à une généralisation (Yin, 2009). Toutefois, nous considérons que l'exhaustivité démontrée dans la présentation

des objets de discussion, fortement recommandée par Yin (2009), peut permettre aux lecteurs d'établir des comparaisons pertinentes entre nos résultats et leur situation respective, et ce, encore davantage pour les autres établissements locaux du RSSS et les CRDI du Québec.

Troisièmement, le critère de fidélité est la « démonstration que le déroulement d'une étude, y compris les procédures de collecte de données peuvent être répétés, avec les mêmes résultats » (Yin, 2009). Lincoln et Guba (1985) proposent deux critères de rigueur scientifique qui, selon nous, permettent d'appliquer le concept de fidélité de Yin (2009) : il s'agit de la fiabilité et de la confirmabilité. Tout d'abord, en ce qui concerne la fiabilité, Lincoln et Guba (1985) la définissent comme l'assurance que d'autres chercheurs placés dans une situation identique émettraient les mêmes observations. Dans la présente étude, cela se traduit par les observations que la directrice du mémoire a rendu disponibles au chercheur après avoir assisté à de nombreuses recherches afin de s'assurer d'obtenir une parfaite concordance. Ensuite, le concept de confirmabilité se caractérise par l'assurance que les données prennent une signification similaire pour d'autres chercheurs. Dans notre recherche, le chercheur a analysé chacun des objets de discussion des rencontres pour en dégager les divers leviers qui ont été mobilisés. Par la suite, la directrice de mémoire ainsi que le directeur du Pôle santé ont procédé à une vérification de l'analyse pour obtenir la garantie que les divers leviers identifiés correspondaient aux objets de discussion et venaient ainsi soutenir la fidélité des résultats.

6. Considérations éthiques

Pour effectuer la présente recherche, nous avons obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal ainsi que l'accord du directeur général du CRDI Normand-Laramée. L'établissement de règles claires est donc mis en place afin d'éviter tout malentendu. Par conséquent, les participants sont avisés que les données recueillies servent à la présente recherche de nature publique et que la fonction ou le nom du groupe d'acteurs représenté apparaît dans la section des résultats. Ainsi, les candidats sont conscients que nous ne pouvons leur garantir l'anonymat complet. Il s'agit d'activités à caractère non public, telles que des

rencontres entre la direction et ses cadres et avec les partenaires de l'organisme. Les participants sont donc libres de renoncer au cours de la démarche. Néanmoins, aucun candidat n'a choisi cette option.

Conclusion

Tel que nous l'avons vu, nous avons opté pour une recherche qualitative puisqu'elle permet d'exposer les situations complexes auxquelles les acteurs organisationnels sont confrontés pour aboutir à la rédaction de leur plan stratégique. Nous avons expliqué les trois facteurs qui nous ont poussés à choisir comme terrain de recherche, le CRDI Normand-Laramée. De plus, nous avons déterminé qu'avec une étude de cas, nous pouvons analyser les discussions engagées lors des rencontres entre la direction du CRDI Normand-Laramée, son personnel d'encadrement et ses partenaires stratégiques en « objet de discussion » pour, ainsi, répondre à notre question de recherche (incluant les trois sous-questions). Pour ce faire, nous avons expliqué la méthodologie utilisée reposant en grande partie sur le modèle de Déry (2010) ainsi que les outils ayant servi à collecter nos données. Notre outil principal a été l'observation directe en tant que participant (que nous avons traduite sous la forme de notes de terrain) ainsi que la consultation de certains documents internes pour élaborer l'ensemble des objets de discussion. Nous avons également décrit les forces et faiblesses de notre méthodologie pour permettre au lecteur d'observer nos résultats de façon avisée. Finalement, nous avons abordé nos principales considérations éthiques pour assurer au lecteur que nous avons fait preuve de vigilance lors de la collecte de données.

Chapitre 4 : Présentation du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée (CRDI-NL)

Introduction du quatrième chapitre

Ce chapitre vise à décrire succinctement le CRDI-NL en présentant son origine, son portrait populationnel, son évolution récente, son environnement externe, les principaux acteurs internes et externes ainsi que l'impact du plan stratégique du MSSS 2010-2015 sur l'établissement.

1. Origine du CRDI-NL

En 1994, les établissements publics tels que le Centre d'intégration socioprofessionnelle de Laval et le Relais Laval, organismes offrant des services aux personnes atteintes d'une déficience intellectuelle (DI), sont légalement fusionnés. Le premier de ces établissements offrait des services socioprofessionnels aux usagers adultes, tandis que le second offrait des services résidentiels et des services aux enfants et à leurs familles. En 1997, le Centre Louise-Vachon, un établissement ayant un statut privé conventionné, vient également s'ajouter à ce regroupement qui prend alors le nom de Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Normand-Laramée (CRDI-NL), en l'honneur d'un usager décédé au mois de juillet 1992. Dès le printemps 1998, le CRDI-NL présente sa première offre de service à l'intention des enfants, de la naissance à 5 ans, incluant également ceux atteints de troubles envahissants de développement (TED). En 2001, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) élargit le mandat des CRDI et leur permet dorénavant d'offrir des services aux personnes ayant un TED sans DI, et ce, pour la clientèle adolescente et adulte en plus. À la suite de ces changements, le CRDI-NL a désormais pour mission l'énoncé suivant : « Le CRDI Normand-Laramée a pour mission d'offrir à sa clientèle des services d'adaptation, de réadaptation et de participation sociale. Nous nous soucions également de l'entourage de ces personnes en offrant des services d'accompagnement et de soutien ».

2. Résumé du portrait populationnel actuel du CRDI-NL

Selon les dernières données du MSSS, 10 290 personnes sur le territoire de Laval sont atteintes d'une DI. Aussi, nous savons que près de 3 400 personnes à Laval auront besoin de services spécialisés au cours de leur vie. Les personnes ayant un TED sont au nombre de 549 à Laval. Les données de 2008 démontrent que 1 400 usagers ont bénéficié des divers services offerts par le CRDI-NL pour un total de 2 471 services (soutien éducatif, intensif, multiproblématique, etc.). Dans son plus récent plan d'organisation, le CRDI-NL s'oriente vers une augmentation de la qualification des services et de la spécification de son offre de service. De plus, le rapport « Mécanisme d'accès DI-TED » fait état d'une augmentation marquée de la clientèle atteinte de TED comparativement à celle atteinte de DI. En effet, selon le rapport statistique 2008-2009 « Mécanisme d'accès DI-TED » du CRDI-NL, pour une personne orientée vers le programme clientèle DI en 2005-2006, 1,09 personne est orientée vers le programme clientèle TED comparativement à 2,3 pour le 1^{er} semestre de 2009-2010.

3. Évolution récente du CRDI-NL

Le CRDI-NL a également dû modifier certains de ces processus à la suite d'une visite ministérielle en 2007. Le bilan du 16 juin 2010 démontre que 95 % des recommandations formulées ont été appliquées. Cette visite ministérielle a, entre autres, apporté les changements suivants : développement d'un plan de communication concernant la visite d'appréciation de 2007; création d'une pochette d'accueil concernant les services offerts par le CRDI-NL et remise aux usagers et à leurs proches; révision du processus clinique (le CRDI-NL doit s'assurer que les notions de plan d'intervention, de plan de services individualisés et de révision, au sens de la loi, soient clairement comprises et intégrées par tous les groupes de l'organisme); assurance que les usagers puissent obtenir les services nécessaires du CRDI-NL à l'aide d'un maximum de deux intervenants; actualisation du portrait de l'utilisateur; développement d'un plan d'implication pour les usagers dans le cadre de la réalisation des activités de la vie domestique; développement avec les organismes communautaires d'un partenariat qui améliore l'accessibilité pour les usagers à une

gamme d'activités diversifiées (socioprofessionnelles, récréatives et sociales); poursuite de son plan d'action concernant les mesures de contrôle et celui concernant la Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le secteur de la santé; révision de la composition du comité de liaison et, enfin, révision par le CRDI-NL des mesures relatives au traitement des mécontentés. Le Conseil canadien d'agrément vient également de réaliser un processus d'évaluation de la qualité des services offerts par l'entremise de l'analyse de l'ensemble des processus du CRDI-NL et de la mobilisation des employés, ce qui a permis à ce dernier d'obtenir sa certification pour 2009-2012. Il est également intéressant de se remémorer que la planification stratégique de 2010-2015 fait suite à un plan triennal qui a eu lieu entre 2006 et 2009 et qui visait comme principaux objectifs : une culture organisationnelle axée sur la qualité des services et un processus d'amélioration continue, une organisation du travail et de services qui témoigne de la spécialisation des pratiques ainsi qu'une organisation en relation avec sa communauté.

4. Environnement externe

4.1. Évolution de l'environnement externe du CRDI-NL

En décembre 2003, le gouvernement du Québec adopte la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (projet de loi n° 25) venant grandement bouleverser la réalité du secteur de la santé. Le ministre de la Santé et des Services sociaux de l'époque, M. Philippe Couillard, expliquait l'avènement de cette transformation par le fait que le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) était devenu un « labyrinthe » des plus complexes pour les usagers qui devaient tenter de se frayer un chemin à travers les différents établissements du RSSS afin d'obtenir le service souhaité. Dans la région de Laval, cela s'est traduit par la création de l'Agence de santé et de services sociaux (ASSS) de Laval. Cette dernière a dû développer un plan d'organisation en identifiant comme instances locales les établissements qui allaient devoir fusionner pour ainsi créer un Centre de santé et de services sociaux (CSSS). Ainsi, en 2004, est créé le CSSS de Laval qui rassemble le nombre le plus élevé d'employés au Québec, regroupant l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé, quatre centres locaux de santé et de services sociaux

(CLSC) et cinq centres d'hébergement. Le CSSS de Laval possède également cette particularité d'être le seul à endosser une responsabilité hybride, à la fois locale et régionale. De plus, il offre des services de première ligne (services médicaux et sociaux généraux), de seconde ligne (services médicaux et sociaux spécialisés) et de troisième ligne (services médicaux et sociaux surspécialisés). Le MSSS définit le CRDI-NL comme étant de seconde ligne, ce qui explique par le fait même son lien de dépendance très fort avec le CSSS de Laval pour assurer une bonne harmonisation entre les lignes de services. De plus, les établissements qui composent le CSSS de Laval qui, auparavant, avaient pour pratique de travailler en vase clos, doivent dorénavant adopter une approche plus systémique pour bien s'intégrer au sein de leur organisme, mais également à travers ce grand réseau. De plus, l'adoption de la Loi 83 amène également les établissements du RSSS à élaborer un plan stratégique pluriannuel en conformité avec les orientations nationales et régionales. Ce plan comprend une description de la mission de l'établissement et de l'état des besoins sociosanitaires. De plus, le plan stratégique doit être applicable et tenir compte des nombreux autres acteurs du RSSS présents sur le territoire, tels que le CSSS de Laval.

4.2. Impacts de l'évolution de l'environnement externe sur le CRDI-NL

La transformation majeure du RSSS vient également signifier que les CSSS qui le composent ne doivent pas être uniquement le regroupement de plusieurs établissements distincts distributeurs de services, mais qu'ils possèdent désormais un mandat de « responsabilité populationnelle » à réaliser avec leurs différents partenaires, incluant le CRDI-NL. En ce sens, les CSSS deviennent imputables des soins et des services à mettre en place afin de maintenir et d'améliorer l'état de santé de la population de leur territoire respectif en élaborant un plan clinique, et ce, toujours en partenariat avec les nombreux organismes de leur milieu. Le MSSS (2006) décrit les objectifs de cette transformation majeure comme étant le rapprochement des services avec la population, le développement d'une offre de service plus intégrée et hiérarchisée, et ce, tout en visant l'amélioration de l'accessibilité, de la continuité et de la qualité des services destinés à la population du

territoire desservi. Toutefois, la réalisation de cette transformation majeure suppose également un temps d'adaptation avant de parvenir à une coordination optimale des services entre les différents acteurs de ce secteur. Bien que cette loi confère une direction et une finalité, elle n'est pourtant pas accompagnée d'un guide d'instruction, ce qui implique que les ASSS et les CSSS ont tout de même une marge de manœuvre pour réaliser cette transformation (Bareil, 2009). À la mise en place de cette toute nouvelle architecture du RSSS viennent s'ajouter de nombreux défis pour harmoniser les différents établissements, et ce, dans un environnement des plus complexes : secteur public, instances multiples, groupes d'intérêts influents diversifiés, syndicalisation, etc. (Bareil, 2009). En outre, cela représente un défi majeur pour leurs nombreux partenaires (cliniques médicales, groupes de médecine familiale; centres jeunesse; centres de réadaptation; organismes communautaires; centres hospitaliers universitaires; pharmacies communautaires, etc.) qui doivent aussi adapter leur offre de service à cette nouvelle réalité.

5. Principaux acteurs impliqués dans la démarche stratégique

5.1. Principaux acteurs internes

Face à ces nombreux changements, le CRDI-NL prend actuellement en charge sa planification stratégique pour les années 2010-2015 en choisissant d'impliquer certains acteurs organisationnels qui le composent, mais également en sélectionnant certains de ses nombreux partenaires. Le CRDI-NL regroupe actuellement près de 400 employés. Tout d'abord, en ce qui concerne les acteurs internes, le CRDI-NL doit faire approuver sa proposition de planification stratégique à son conseil d'administration (CA), définir ses futurs enjeux en concertation avec son comité de direction (CD) (composé d'un représentant pour chacune des directions de l'organisme) et son comité de direction élargi (CDE), soit l'ensemble des cadres de l'organisme. De plus, l'implication des employés de l'organisme et de leurs représentants syndicaux est considérée comme primordiale pour la réalisation de la planification stratégique. Ces derniers doivent être constamment informés, d'autant plus que la réussite de la démarche repose en grande partie sur leur volonté de changer leurs habitudes, en fonction des enjeux qui seront soulevés dans la

planification stratégique. Aussi, le CRDI-NL comprend également de nombreux conseils ou comités qui, grâce à leur expertise respective, sont susceptibles d'influencer la réalisation des différents objectifs énoncés dans le cadre de la planification stratégique. Cela inclut le conseil multidisciplinaire dont le mandat est de veiller à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle de l'ensemble du personnel de l'établissement. Quant au comité des infirmières et infirmiers, il est chargé de veiller à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité des soins infirmiers offerts au sein de l'établissement. Il existe également un comité de liaison des ressources intermédiaires (milieu résidentiel spécialisé) et de type familial (milieu familial substitut) qui a pour mandat de traiter toute question relative à la collaboration et au partenariat entre les ressources et le CRDI-NL (à l'exception de la rétribution de compétence ministérielle). Nous retrouvons également le comité des usagers (CU) et le comité des résidents qui veillent respectivement au maintien et à l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers et aux résidents. L'ensemble de ces acteurs internes est choisi par la haute direction du CRDI-NL pour exercer un droit de consultation et d'influence sur la planification stratégique.

5.2. Principaux acteurs externes

Tout en interagissant avec des acteurs internes susceptibles d'avoir une influence sur ses orientations stratégiques, le CRDI-NL entretient une relation de dépendance très élevée avec de nombreux partenaires stratégiques. Les dernières données du CRDI-NL indiquent que le nombre d'acteurs engagés dans la cause des personnes vivant avec une DI ou avec un TED s'élève à plus de 500 partenaires pour le territoire de Laval. Par conséquent, en fonction de ce nombre très élevé de partenaires, le CRDI-NL a dû identifier les partenaires qui allaient jouer un rôle d'influence en matière de planification stratégique. Le CRDI-NL a donc décidé d'assurer sa planification stratégique en parfaite harmonie avec celle de l'ASSS de Laval, qui est aussi délimitée à la période 2010-2015. Le CRDI-NL, est également d'avis qu'il était impératif qu'elle s'arrime à celle de la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (CRDI-TED). La planification stratégique de la Fédération permet de

dégager quatre axes pour élaborer ses orientations et ses objectifs. Il s'agit d'assurer la représentation et le rayonnement des CRDI-TED et de la Fédération, de développer l'expertise et faire évoluer les services, de consolider les partenariats et de soutenir les membres dans l'exercice de leur mission. De plus, la planification stratégique du CRDI-NL doit également être mise en œuvre en accord avec celle de l'ASSS de Laval qui veille à coordonner la mise en place des services de santé et des services sociaux de la région de Laval, particulièrement en matière de financement, de ressources humaines et de services spécialisés. Les principaux enjeux déterminés par l'ASSS de Laval lors de sa planification stratégique 2010-2015 visent la prise en charge des problèmes en amont et la réduction des inégalités de santé et de bien-être; la primauté des services de première ligne dans une perspective d'intégration et de hiérarchisation des services; un délai raisonnable pour l'accès aux services; la qualité des services et l'innovation; l'attraction, la rétention et la contribution optimale des ressources humaines et, finalement, une gestion performante et imputable. Le CRDI-NL souhaite également ajuster ses services de deuxième ligne (services médicaux et sociaux spécialisés) en parallèle avec ceux du CSSS de Laval afin d'assurer une bonne répartition entre ces deux entités pour répondre à l'ensemble des besoins des usagers atteints de DI ou de TED. De plus, le CRDI-NL a pour partenaire le Centre jeunesse de Laval avec lequel il a conclu une entente afin de consolider les services offerts aux jeunes en difficulté qui souffrent également de DI ou de TED. Le CRDI développe aussi de nombreux programmes communs avec l'Hôpital juif, ce qui exige continuellement une étroite collaboration entre les deux établissements. En outre, le CRDI travaille régulièrement en coopération avec les organismes communautaires pour aider leur clientèle à participer aux différentes activités offertes sur leur territoire. Les associations de parents qui représentent les parents, les familles et les tuteurs des personnes ayant une DI ou un TED, exercent également un pouvoir d'influence auprès du CRDI-NL. À ce nombre d'acteurs institutionnels s'ajoutent notamment la commission scolaire et le centre de petite enfance qui, néanmoins, n'ont pas une influence aussi directe sur la mise en œuvre de la planification stratégique et qui ont donc été sollicités dans une moindre mesure. Le CRDI-NL se

doit donc de mobiliser ses efforts et ses compétences afin de délimiter clairement sa planification stratégique dans le respect de ses nombreux partenariats existants.

6. Impact du plan stratégique du MSSS de 2010-2015

De plus, la planification stratégique du CRDI-NL doit s'élaborer en parfaite harmonie avec celle du MSSS de 2010-2015. Cette dernière suscite un changement de culture ayant une importance fondamentale pour le RSSS. Dans un même ordre d'idées, dans le passé, la culture organisationnelle du MSSS était traditionnelle, soit basée sur le respect de l'ancienneté. Néanmoins, depuis quelques années, le MSSS favorise une culture professionnelle telle qu'énoncée dans son plan stratégique 2010-2015 pour atteindre une gestion performante et imputable. Pour opérer le changement vers une culture de performance, le MSSS consacre un enjeu de son plan stratégique à la gestion performante et imputable. Plus de la moitié de ce plan est composée de tableaux de bord représentant les divers objectifs et résultats visés pour les établissements du RSSS afin d'atteindre cette performance.

Conclusion du quatrième chapitre

Ce chapitre a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel le CRDI-NL doit élaborer son plan stratégique en invoquant ses origines, mais en tenant compte également de sa nouvelle réalité. Ce chapitre était également nécessaire pour faciliter la compréhension du lecteur face à la présentation de nos résultats. À cet égard, le prochain chapitre présente les résultats que nous avons récoltés au cours des quinze rencontres auxquelles nous avons assistées au CRDI-NL.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Introduction du cinquième chapitre

Dans ce chapitre, nous décrivons les différents thèmes ayant été abordés au cours de l'ensemble des rencontres (quinze) organisées par la direction du CRDI-NL sous la forme « d'objet de discussion ». Ainsi, chaque paragraphe représente un objet de discussion. Ils sont décrits sous la forme d'une histoire de cas et en respect de la chronologie des événements. Un titre a été donné à chacun des paragraphes afin de permettre aux lecteurs d'identifier rapidement l'objet de discussion abordé.

1. Présentation des objets de discussion traités au cours de l'ensemble des rencontres de la démarche menant à l'élaboration du plan stratégique 2010-2015 du CRDI-NL

1.1 Première rencontre du comité de direction élargi (CDE)

A1. Présentation du CDE

Pour effectuer l'exercice de planification stratégique 2010-2015, le CRDI-NL a décidé de faire appel aux services d'un consultant externe (spécialisé en stratégie) pour agir à titre d'accompagnateur auprès de la haute direction. Le consultant demande à débiter la rencontre par une présentation du CD, c'est-à-dire des directeurs de l'organisme qui siègent également sur le CDE. Le CD est composé de six membres : le directeur général (DG) du centre; la directrice des communications et des projets spéciaux; la directrice des ressources humaines; la directrice des services à la clientèle; le directeur des pratiques professionnelles et la directrice des ressources financières, matérielles et techniques. Les membres de ce comité se décrivent comme des « survivants » puisqu'ils ont dû s'adapter à un environnement qui ne cesse de se complexifier avec la diminution drastique des ressources financières et humaines. Les membres de ce comité comptent de nombreuses années d'expérience dans le secteur de la santé et des services sociaux et ils ont surmonté ce qu'ils décrivent comme une « longue traversée du désert », liée aux nombreux changements ayant eu lieu dernièrement dans leur secteur d'activité (réduction de

l'enveloppe budgétaire, pénurie de personnel sur le plan professionnel, etc.) et, plus particulièrement, au sein de leur établissement (accréditation d'Agrément Canada, visites ministérielles, etc.). Par conséquent, les membres considèrent posséder les compétences nécessaires pour présenter une vision systémique et ainsi faire figures d'autorité. De plus, deux des membres du comité ne font partie de l'établissement que depuis un an, mais ils cumulent de nombreuses années d'expérience dans leur secteur respectif. Un tour de table rapide est, par la suite, effectué pour que les membres du CDE puissent se présenter au consultant. De plus, avant de débiter la rencontre, le consultant mentionne que les membres du CD ont réfléchi de leur côté à ce que pourraient être les enjeux organisationnels.

A2. Préoccupations du CDE : respect de l'histoire organisationnelle

Avant de cerner les principaux enjeux ayant trait à la planification stratégique, le consultant demande aux membres du CDE de mettre au jour leurs principales préoccupations actuelles. La première préoccupation énoncée par le comité en ce qui concerne la planification stratégique est l'importance qu'accorde le CRDI-NL, depuis sa création, à son histoire. En ce sens, peu importe les nombreux changements qui ont eu lieu et auront lieu au sein de l'établissement, celui-ci tient à conserver pour ligne directrice la maximisation du bien-être de ses employés et de ses usagers.

A3. Préoccupations du CDE : intervention concertée des partenaires et identification de leur degré d'implication

Les membres du comité signalent un important changement de valeurs qui les atteint de plus en plus et qui les conduit à une obligation grandissante de reddition de comptes envers leurs partenaires externes. Ils doivent mettre en œuvre une pratique d'étalonnage (*benchmarking*) envers ces derniers afin de s'assurer de détenir et de développer les meilleures pratiques, ce qui n'était pas aussi prédominant auparavant. En ce sens, l'établissement devait davantage se préoccuper d'être un excellent fournisseur de services dans son domaine respectif (organisation en silo) plutôt que d'établir de nombreux partenariats avec les autres organismes du secteur qui gravitaient autour de lui (organisation en réseau). Par conséquent, l'une de leurs principales intentions stratégiques consiste à ce que la planification stratégique s'inscrive dans un esprit d'étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires

externes ainsi que des orientations ministérielles visant une gestion de la performance optimale. Dans un même ordre d'idées, le remaniement du RSSS (projet de loi n° 25) amène l'ensemble des établissements de ce secteur à s'interroger sur leur positionnement afin d'éviter de dédoubler les services, de voir à ce que les services soient offerts tout en assurant l'accessibilité, la continuité et la qualité de ceux-ci. Étant donné que l'environnement externe de l'établissement est très politisé et plein d'imprévus, les participants de la rencontre affirment qu'il est nécessaire de s'assurer que les différents acteurs externes puissent également s'adapter facilement à la nouvelle planification stratégique du CRDI-NL. Par conséquent, cette dernière devra être opérationnelle et réaliste, en fonction de leur réalité respective. Les participants font ressortir, à cet égard, la nécessité de préciser leur rôle dans le processus clinique afin d'adopter une ligne de conduite spécifique à respecter afin de mettre en évidence les responsabilités du CRDI-NL, mais également celles de ses différents partenaires externes. Dans un même ordre d'idées, le consultant leur propose un exercice d'identification des principaux acteurs qui seront interpellés par la planification stratégique 2010-2015 et de leur degré d'implication. Les acteurs peuvent se situer à un niveau : de contact (l'acteur est au courant des enjeux); de conscience (l'acteur est conscient de l'étendue des enjeux); de compréhension (l'acteur comprend l'impact des enjeux sur l'établissement); d'intérêt (l'acteur comprend l'impact des enjeux sur l'établissement et désire participer à l'élaboration des solutions); d'adoption (l'acteur est d'accord avec les solutions proposées en lien avec les enjeux) ou d'intériorisation (l'acteur s'engage à faire la promotion des solutions proposées, à les améliorer ou à en concevoir de nouvelles). Le CD identifie 18 acteurs partenaires internes et externes qui sont principalement interpellés par la planification stratégique ainsi que leur niveau d'implication.

A4. Préoccupations du CDE : arrivée de ressources privées sur le territoire lavallois
--

Ensuite, les participants soulignent également qu'une autre de leurs principales préoccupations est liée à l'arrivée sur le territoire de nouvelles ressources privées offrant des traitements en santé mentale et qui n'étaient pas présentes ou, à tout le moins, aussi présentes, et qui amène l'établissement à revoir ses orientations de base.

A5. Préoccupations du CDE : démystification de la mission organisationnelle au sein du territoire lavallois

De plus, les participants sont d'avis qu'il est primordial pour le CRDI-NL, dans les années à venir, de prendre sa place et de « sortir du placard » en relevant un défi de poids consistant à démontrer l'importance des traitements en santé mentale au sein du RSSS, et plus particulièrement, au niveau du territoire lavallois, ce qui nécessite un repositionnement majeur par rapport à l'environnement externe. Pour ce faire, les membres du CD considèrent être en mesure de présenter une vision stratégique globale au cours de la démarche et de travailler éventuellement à la constitution d'un nouvel énoncé de mission organisationnelle, en fonction de leur expérience respective.

A6. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : résidence Louise-Vachon

Le groupe réalise ensuite sa première esquisse des enjeux stratégiques actuels au sein de l'organisme. Le premier enjeu qui est soulevé concerne l'une des installations du CRDI-NL, soit la résidence Louise-Vachon (RLV). Ce projet représente, jusqu'à présent, une cinquantaine de clients et occupe le quart des employés (environ 110 des 425 employés) et près de 20 % du budget global. Étant donné que cette résidence offre des services à une clientèle atteinte de DI, mais également de TED, elle est parvenue à développer une expertise dans ce domaine considérée comme très rare au Québec. Les participants de la rencontre affirment que le projet de la RLV est une opportunité en or pour développer, à l'aide de l'offre de service du CRDI-NL, une marque de commerce qui permettra à l'organisme d'offrir des services plus adaptés à la nouvelle réalité de son territoire, mais également de développer un axe de recherche et d'enseignement concernant les troubles du comportement graves pour ainsi constituer un centre d'expertise régional. Pour ce faire, la RLV devra être réaménagée.

A7. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : gestion des ressources humaines

Plusieurs éléments concernant la gestion des ressources humaines (GRH) sont également mis en lumière. Tout d'abord, sur le plan du recrutement et de la fidélisation du personnel, le CRDI-NL doit non seulement composer avec la pénurie actuelle qui se fait sentir dans le secteur de la santé et des services sociaux

relativement à plusieurs titres d'emploi comme ceux d'ergothérapeutes ou d'orthophonistes, mais il doit également faire face à un enjeu unique comparativement aux autres CRDI, car il est le seul à embaucher des préposés aux bénéficiaires. Les employés de ce titre d'emploi sont très difficiles à recruter en ce moment en raison de la pénurie qualitative existante. De plus, le CRDI-NL tient à ne pas privilégier une « surembauche » sur une courte période afin d'éviter le recours à une main-d'œuvre indépendante (agence de placement), car cela ne réglerait la problématique qu'à court terme. Les participants se préoccupent également de développer un outil de gestion de l'information permettant de gérer les absences, les remplacements possibles, etc. De plus, ils dénotent l'importance d'améliorer la communication organisationnelle à l'aide des processus de gestion des ressources humaines. Prenons un exemple sur le plan de la formation : il est impératif que l'ensemble des cadres travaille sur ce projet en partenariat pour s'assurer que la communication organisationnelle atteigne l'ensemble des départements et, ainsi, éviter le travail en silo.

A8. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : recherche et enseignement

Les participants à la rencontre font ressortir également l'importance du développement de la recherche et de l'enseignement (RE) afin de bien intégrer ces éléments à l'aspect clinique. En ce sens, l'organisme tient à améliorer ses processus et pratiques cliniques en s'investissant dans la RE.

A9. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : développement de l'offre de service de deuxième ligne

Un autre des enjeux préoccupant grandement le CDE est le développement et la structuration de l'offre de service de DL et l'aide apportée par le CSSS de Laval qui prend en charge les services de première ligne en vue de délimiter un plan d'accès. Étant donné que la création du CSSS de Laval remonte uniquement à 2004, le projet clinique actuel en ce qui concerne la DI et les troubles du comportement semble manquer de clarté, ce qui contraint le CRDI-NL à intervenir dans différentes activités de première ligne qui, dans un contexte optimal, seraient du ressort du CSSS de Laval. Pour parvenir à se concentrer sur la clientèle qui leur est dédiée et assurer une fluidité de leur offre de service, les participants à la rencontre affirment qu'il est important que le CRDI établisse un plan d'accès avec le CSSS de Laval.

A10. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : ressources non institutionnelles

Un autre enjeu important pour les participants concerne les ressources non institutionnelles (RNI) regroupant des ressources de types familial (un milieu familial substitut) et intermédiaire (milieu résidentiel spécialisé) qui sont régies par le CRDI-NL. Ces dernières représentent environ 30 % du chiffre d'affaires du CRDI-NL et constituent un défi de taille puisqu'elles concernent l'ensemble des partenaires régionaux de l'organisme. Depuis quelques années, il existe de nombreuses difficultés relatives au recrutement de ces ressources, à leur formation, à leur supervision et à l'évaluation de leur performance. Malgré une récente tentative infructueuse de syndicalisation par la Centrale syndicale nationale (CSN), les participants de la rencontre sont conscients que d'autres tentatives auront lieu très bientôt. Au moment de cette rencontre, les participants font ressortir que près de 400 personnes sont hébergées grâce à une centaine de RNI.

A11. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : prévalence de la DI et des TED

En ce qui a trait à la clientèle, une évolution s'opère avec l'augmentation des TED et la diminution des DI. En ce sens, comme il est désormais possible de détecter la trisomie 21 (syndrome de Down) grâce à un test prénatal, les parents font le choix de l'avortement dans un pourcentage très élevé, ce qui a pour effet de diminuer la clientèle atteinte de DI. De plus, près de 80 % du personnel clinique de l'organisme affirme préférer le travail avec la clientèle atteinte de DI plutôt qu'avec celle atteinte de TED, et ce, malgré la croissance significative de ce dernier segment de la clientèle.

A12. Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : système informatique pour personnes ayant une déficience

Un autre enjeu selon les participants concerne le SIPAD (Système informatique pour personnes ayant une déficience) qui a été instauré pour soutenir, sur le plan informatique, l'ensemble des processus administratifs et cliniques du personnel du CRDI. En ce sens, le SIPAD peut se définir comme étant un système de données clinico-administratives permettant aux intervenants du CRDI d'informatiser les données concernant les usagers. De plus, selon les dires du DG du CRDI-NL, le

SIPAD permettra une économie de temps pour les cliniciens d'environ 40 % lors de leurs interventions. Bien que cet outil offre les avantages que nous venons d'énoncer, il n'en reste pas moins que, pour certains employés, ce dernier est plutôt perçu comme une forme de contrôle supplémentaire et qui se heurte à une certaine résistance de la part du personnel. Le SIPAD vient aussi grandement modifier le mode de supervision des gestionnaires à l'égard de leurs employés, car ils doivent désormais établir des comparatifs entre les rendements de ces derniers, grâce aux données recueillies par le système, et exercer leur rôle d'autorité à distance. Grâce au SIPAD, le MSSS peut ainsi effectuer plus facilement diverses comparaisons entre les résultats obtenus par les divers CRDI du Québec. Le CRDI-NL a déjà entrepris de former le personnel à l'interne et des indicateurs ont été spécialement conçus pour s'assurer que ce nouvel outil soit utilisé de la manière la plus efficace possible. Depuis le 1^{er} avril 2010, les informations recueillies par cet outil permettent à la SOGIQUE (société de gestion informatique) de créer une banque de données permettant au MSSS d'établir des comparaisons entre les différents CRDI.

1.2 Deuxième rencontre du comité de direction élargi

A13. Identification des caractéristiques du CDE

La deuxième rencontre réunit de nouveau le CDE de l'organisme. Ce dernier est formé de 24 personnes faisant partie du personnel d'encadrement du CRDI-NL et des membres du CD. Les membres du CDE, à l'exception des directeurs, ont dû remplir un questionnaire fourni par le consultant afin d'identifier leurs principales caractéristiques et ainsi prendre conscience des forces et des limites du groupe. Le tableau 1 présente les caractéristiques de ce groupe obtenues grâce à un sondage informatique.

A14. Bilan visuel illustrant les activités du plan triennal 2006-2009

Le DG rappelle que le Conseil canadien d'agrément vient également d'entreprendre un processus d'évaluation de la qualité des services offerts par l'analyse de l'ensemble des processus du CRDI-NL afin d'obtenir la certification pour 2009-2012. Il présente ensuite un bilan visuel exposant les événements s'étant produits au sein du CRDI-NL durant les cinq dernières années. Ce bilan visuel illustre les principaux exploits de l'organisme sur la chanson du célèbre groupe Queen : « We are the

champions ». Il dénote que depuis de nombreuses années, l'organisme suit la tradition d'effectuer des changements dans un climat de travail très agréable. Le bilan visuel aborde également les principaux points qui ont dû être améliorés au cours des dernières années. Le DG rappelle ensuite les trois orientations du plan triennal de 2007 à 2009.

A15. Première orientation du plan triennal 2006-2009

L'une des trois orientations du CRDI-NL consiste à s'organiser afin d'être en relation avec la communauté. Après avoir passé trois ans sur cette orientation, le comité réalise que les membres siègent désormais à des tables plus formelles qu'auparavant et que les processus sont mieux définis. En revanche, les parents des usagers s'adressent directement au DG de l'organisme, ce qui semble ne pas toujours être évident pour les intervenants. Par ailleurs, les liens se sont resserrés entre le CRDI-NL et ses différents partenaires externes. Dans un même ordre d'idées, la pandémie semble avoir été un facteur favorisant ce processus de collaboration, car tous les acteurs du réseau ont dû s'entraider pour protéger la clientèle vulnérable. De plus, un poste de coordonnatrice à la communauté a été créé.

A16. Deuxième orientation du plan triennal 2006-2009

En ce qui concerne l'organisation du travail qui témoigne de la spécialisation d'une clientèle atteinte de DI par rapport à celle atteinte de TED, quelques améliorations sont encore possibles selon les membres du comité, bien que la rigueur semble s'être accrue. Le commentaire général qui ressort est le sentiment d'incompétence éprouvé parfois par les intervenants. Pour y remédier, le comité désire formaliser le savoir et mieux définir le rôle des intervenants pour permettre de camper les spécialisations, définir des objectifs de travail, s'assurer que les attentes envers les éducateurs soient claires, mettre à jour les processus cliniques, etc.

A17. Troisième orientation du plan triennal 2006-2009

Finalement, en ce qui concerne l'amélioration continue de la qualité, il semble qu'une très grande évolution a eu lieu au cours des deux dernières années. Au nombre des actions entreprises, mentionnons la création d'un guide pour les RNI, l'harmonisation du discours au sein de l'équipe de direction élargie, une plus grande facilité pour définir la notion de qualité et la demande croissante des employés pour

des outils servant à améliorer la qualité du service. D'autres éléments viennent s'ajouter, à savoir l'importance accordée à la qualité, qui n'est pas appliquée avec la même rigueur dans les divers départements, la volonté des employés de s'impliquer davantage dans le changement des processus en fonction de leur expertise respective et, finalement, une consolidation qui doit être effectuée auprès des préposés aux bénéficiaires pour s'assurer que les professionnels aident ce groupe à changer leurs habitudes de travail.

A18. Exercice sur le sentiment d'appartenance au CDE

Par la suite, le consultant procède à un simple exercice afin de connaître l'allégeance principale des membres du CDE. Il leur demande qui représente les membres de leur équipe respective au quotidien. Certains membres nomment le nom de leurs subordonnés et se préoccupent de leur département respectif. Cette constatation est lourde de sens pour le consultant qui profite alors de l'occasion pour leur faire réaliser qu'en fonction de leur rôle au sein de l'organisme, leur équipe principale représente l'ensemble des cadres de l'organisme et leurs préoccupations doivent outrepasser leur département respectif. Dans un même ordre d'idées, afin de mettre en place une stratégie organisationnelle, le consultant affirme qu'il est impératif que l'ensemble des cadres travaille en partenariat au quotidien pour atteindre les enjeux stratégiques de l'organisme.

A19. Introduction de l'exercice sur l'identité organisationnelle au CDE

Le consultant résume les enjeux stratégiques ayant été sélectionnés par le CD, lors de leur dernière rencontre. Puis, le consultant poursuit avec un exercice sur l'identité organisationnelle créé par Déry, 2010. Cet exercice permet de démontrer les mutations qui sont actuellement en cours dans le secteur de la santé et des services sociaux qui passe d'une identité traditionnelle à une identité professionnelle.

A20. Diagnostic de l'identité organisationnelle : la valeur commune selon le CDE

Les résultats de l'exercice révèlent que le CDE ne parvient pas à faire ressortir la principale valeur commune qui était souhaitée par l'organisme dans le passé. Néanmoins, toujours selon le comité, la principale valeur commune que l'organisme adopte actuellement et qu'il désire imposer à l'avenir, correspond à celle de l'identité

professionnelle. Pourtant, la majorité des membres du comité considère que l'organisme devrait imposer la valeur commune correspondant à l'identité traditionnelle.

A21. Diagnostic de l'identité organisationnelle : la principale qualité personnelle selon le CDE

D'une part, en ce qui concerne la qualité que l'organisme voyait comme primordiale dans le passé pour ses employés, les membres ne parviennent pas à dégager une majorité pour la nommer. En revanche, une majorité se dégage en ce qui concerne la qualité que l'organisme voit comme nécessaire actuellement pour ses employés, celle vers laquelle cette dernière semble vouloir se diriger et celle qui rejoint le mieux les valeurs personnelles des membres : elle correspond à l'identité professionnelle, soit l'efficacité.

A22. Diagnostic de l'identité organisationnelle : le principal défaut personnel selon le CDE

D'autre part, les membres du comité ne parviennent pas à s'entendre sur l'identité organisationnelle qui correspond au défaut qui était le moins toléré par l'organisme dans le passé. En revanche, la majorité des membres s'accorde pour dire que le défaut le moins toléré par l'organisme actuellement et pour l'avenir correspond à celui de l'identité professionnelle, soit l'inefficacité. Dans un même ordre d'idées, en ce qui concerne la vision personnelle des membres, le principal défaut qui devrait être le moins toléré par l'organisme est également celui de l'identité professionnelle.

A23. Diagnostic de l'identité organisationnelle : l'action déterminante selon le CDE

L'action qui était la plus valorisée par l'organisme dans le passé, selon les membres du comité, était une identité d'innovation puisqu'il était nécessaire d'innover. Par contre, les membres ne réussissent pas à s'entendre pour définir l'identité correspondant à l'action qui est la plus désirée par l'organisme actuellement. En revanche, ils sont conscients que l'action désirée par l'organisme dans le futur correspond à une identité organisationnelle professionnelle, soit organiser. Les membres du comité ne parviennent pas à obtenir une majorité en ce qui concerne l'action déterminante qui devrait être valorisée.

A24. Diagnostic de l'identité organisationnelle : les objets et les dispositifs distinctifs selon le CDE

Les objets et les dispositifs distinctifs de l'organisme dans le passé et ceux que les membres considèrent comme étant les plus importants selon leur vision personnelle du futur correspondent à l'identité traditionnelle, soit les titres, les rituels et les cérémonies. Toutefois, les membres affirment que les objets et dispositifs distinctifs principalement désirés par l'organisme actuellement ainsi que dans le futur correspondent à l'identité professionnelle, soit les outils, les tâches et les plans.

A25. Diagnostic de l'identité organisationnelle : le rôle exemplaire selon le CDE

Les membres du CDE ne parviennent pas à identifier majoritairement le rôle exemplaire que l'organisme désirait que ses employés exercent dans le passé. En ce qui concerne le présent et le futur, ils sont d'avis toutefois que l'organisme vise une identité professionnelle axée sur un rôle d'expert. Pourtant, la majorité des membres considère que l'idéal pour le futur serait de viser une identité d'innovation en adoptant un rôle d'inventeur.

A26. Diagnostic de l'identité organisationnelle : l'image symbolique selon le CDE

Finalement, les membres du CDE ne parviennent pas à s'entendre de façon majoritaire sur l'image symbolique qui représentait le mieux l'organisme dans le passé. Par contre, l'image qui représente le mieux l'organisation actuellement, selon eux, est celle de l'identité marchande. En ce qui concerne l'image symbolique qui représente le mieux l'organisme en fonction de ses orientations futures et celle que les membres désirent en fonction de leur vision personnelle correspond à l'identité professionnelle imagée par une équipe compétente.

A27. Exercice sur la gestion de la performance : identification de la principale préoccupation du CDE

À l'issue de l'exercice de diagnostic de l'identité organisationnelle, le consultant externe approfondit le sujet auprès des membres CDE afin de mesurer plus spécifiquement l'impact que ce changement d'identité aura au niveau de leurs tâches quotidiennes, en prenant l'exemple de la gestion de la performance. Tout d'abord, le consultant demande aux membres de définir, par écrit en se limitant à quelques

lignes, ce que la gestion de la performance leur fait vivre en tant que gestionnaire. Dans leurs réponses, certains gestionnaires pensent qu'actuellement le CRDI-NL pourrait difficilement gérer efficacement la performance. En ce sens, ils expliquent que le mandat de l'établissement est trop vaste en fonction de son expertise puisqu'il consiste en un soutien massif de première ligne auprès du CSSS de Laval, au détriment d'une concentration unique sur son mandat principal, soit de deuxième ligne. Par la même occasion, certains pensent que le CRDI devra préciser ses intentions stratégiques pour jouer uniquement un rôle de soutien auprès du CSSS de Laval concernant la DI et les TED.

A28. Exercice sur la gestion de la performance : identification des trois principaux obstacles selon le CDE

Les principaux obstacles à la gestion de la performance, selon les membres du comité, sont : la difficulté d'avoir une vision à long terme (en fonction de la gestion des urgences du quotidien qui demande un fort investissement de temps dans la vie des gestionnaires, ce qui les amène continuellement à agir en adoptant une vision à court terme plutôt que réussir à définir des processus efficaces), les réponses de l'organisation face à un nombre grandissant de demandes avec des ressources tant humaines que financières qui demeurent les mêmes et la résistance de certains employés à suivre les nouveaux processus ainsi que leur propension à contaminer le nouveau personnel en leur inculquant des méthodes maintenant désuètes.

A29. Exercice sur la gestion de la performance : identification des deux principaux leviers selon le CDE

Les deux principaux leviers pour réussir une bonne gestion de la performance selon les membres du CDE sont que l'ensemble des employés de l'organisme comprennent l'importance du changement d'identité de type traditionnel à professionnel et que les priorités organisationnelles soient déterminées en visant des services de DL et en jouant uniquement un rôle de soutien auprès du CSSS de Laval (de première ligne).

A30. Exercice sur la gestion de la performance : identification des deux principaux besoins du CDE

Les deux principaux besoins des gestionnaires pour réussir à gérer efficacement la performance sont, selon eux, de parvenir à une vision commune des priorités

organisationnelles et d'être en mesure de mettre en évidence les résultats positifs d'une gestion efficace de la performance.

A31. Exercice sur la gestion de la performance : identification de deux pistes de solution selon le CDE

Finalement, le consultant demande au CDE quelles sont les pistes de solution possibles, en tenant compte qu'il est impossible d'ajouter des ressources financières ou humaines. Les principales propositions sont de développer des processus de reconnaissance de la performance en fonction des enjeux stratégiques et en réalisant, tout d'abord, l'étalonnage des meilleures pratiques au Canada ainsi qu'aux États-Unis et de favoriser l'excellence en évoquant des situations quotidiennes par l'entremise d'un journal interne pour les communiquer à l'ensemble des employés.

A32. Bilan de la rencontre par le DG

Le DG du CRDI-NL dresse, par la suite, un bilan de la journée avec les membres du CDE, ce qui lui permet de conclure que la rencontre a été très appréciée, et ce, d'une manière unanime, par l'ensemble des cadres puisqu'elle a permis l'instauration d'un dialogue et d'un sentiment de solidarité. L'exercice relatif à la gestion de la performance semble également avoir été très clair pour l'ensemble des cadres qui se sentent mieux outillés pour y faire face dans un avenir proche, étant donné que la réflexion est maintenant lancée. De plus, les questionnaires établissent de nombreux liens entre les enjeux et la gestion de la performance.

1.3 Première rencontre du comité de direction

B1. Retour sur les deux rencontres avec le CDE par le consultant

Le consultant débute la rencontre en résumant la dernière réunion du CDE : le CRDI-NL se dirige vers une culture « professionnelle » et devra exercer la gestion de la performance différemment. De plus, pour cette rencontre, il présente l'un de ses collègues, expert en stratégie dans le secteur de la santé et des services sociaux, ayant été invité pour l'occasion. Il rapporte également que cinq des sept enjeux qui ont été définis lors de la dernière rencontre du CDE ont été retenus et il souhaite maintenant s'assurer de les évaluer pour, ensuite, obtenir un consensus de l'ensemble des participants.

B2. Évaluation des enjeux par le CD : questionnement concernant la différence entre un enjeu et un levier stratégique

L'une des cadres donne son accord en affirmant, néanmoins, que deux enjeux semblent avoir disparu : ceux relatifs à la GRH et au SIPAD. Le consultant explique qu'à la suite d'une discussion avec le DG, ils ont conclu que la GRH et le SIPAD doivent davantage être considérés comme des leviers organisationnels que le CRDI-NL devra utiliser plutôt que de les envisager comme des enjeux stratégiques. Un débat intervient entre l'expert en stratégie et l'une des participantes du CDE qui s'interroge sur la différence entre un enjeu et un levier afin de comprendre pourquoi le SIPAD (par exemple : supervision du personnel à distance) et la GRH (par exemple : communication) ne doivent pas être considérés comme des enjeux. Pour bien saisir cette différence, le plan stratégique 2010-2015 du MSSS explique qu'un enjeu représente l'objectif incontournable que l'organisme doit atteindre. Pour ce qui est du levier, il peut être perçu comme le moyen utilisé pour atteindre cet enjeu. Donc, si nous poursuivons avec l'exemple du MSSS, le levier identifié par cet organisme pour atteindre les six enjeux définis est de travailler en concertation avec de nombreux partenaires exerçant une pression sur le RSSS. Par conséquent, dans le cas du CRDI-NL, la GRH (par exemple : communication) et le SIPAD (par exemple : la supervision à distance) seront davantage considérés comme des leviers qui devront être utilisés et développés pour atteindre les enjeux stratégiques. De plus, l'expert en stratégie revient sur la question du levier concernant la communication organisationnelle à l'aide des processus de ressources humaines. L'expert en stratégie affirme qu'il existe un parallèle entre la communication organisationnelle et celle vécue dans les relations de couple. Une étude de Gottman et Silver (2000) dans ce domaine démontre que les relations de couple harmonieuses ont habituellement comme caractéristique d'entretenir une communication qui ne porte pas directement sur les actions spécifiques du conjoint ou sur une caractéristique de sa personnalité, mais qui est plutôt centrée sur des projets ou des objectifs communs permettant à chacun de relativiser les problèmes quotidiens a priori insurmontables. De même, il devient nécessaire pour le CRDI-NL que les communications organisationnelles visent d'abord et avant tout les enjeux stratégiques de l'organisation.

B3. Évaluation des enjeux par le CD : réticence envers l'enjeu RE

Par la suite, une directrice fait ressortir que, selon elle, l'organisme n'est pas prêt à assumer l'enjeu RE, car d'autres enjeux sont à consolider à l'heure actuelle. À la suite de cette intervention, l'ensemble des membres du CDE s'entend sur le fait qu'actuellement, il serait plus important de se concentrer sur le changement de culture organisationnelle de type traditionnel à professionnel que de vouloir investir des efforts dans l'enjeu RE. Le DG intervient et souligne l'importance de ne pas voir ce dernier enjeu comme étant une dépense inutile en temps et en énergie, mais davantage comme un investissement. De plus, il indique qu'il serait impossible pour l'organisme de se diriger vers une culture professionnelle sans auparavant avoir investi dans la RE. En réponse à cette intervention, l'une des cadres du comité affirme que l'enseignement et la recherche constituent un enjeu qui fait partie de la vision du DG et que, par conséquent, tous doivent la partager. Ces propos suscitent un nouveau consensus de la part de l'équipe de direction en faveur de l'enjeu RE.

B4. Consensus du CD sur les enjeux : accord final sur les enjeux stratégiques

Le consultant réitère ensuite la question pour s'assurer que tous s'accordent à dire que les cinq enjeux correspondent à leurs attentes et sont maintenant bien campés. Tous les cadres démontrent leur appui.

B5. Conclusion de la deuxième rencontre du CD : réflexion sur l'évolution de la clientèle

Par la suite, l'expert en stratégie propose le modèle des tableaux de bord de Kaplan et Norton (voir l'annexe). La rencontre se conclut par une séance plénière. L'un des membres affirme qu'actuellement l'organisme est très solide au niveau de la dimension processus, comme démontré par le processus d'Agrément Canada, mais qu'il sera nécessaire de chercher à équilibrer les trois autres dimensions. Prenons, par exemple, le fait qu'actuellement la clientèle est composée à 80 % d'utilisateurs atteints de DI comparativement à 20 % qui sont atteints de TED, et qu'à long terme, ce ratio s'inversera, ce qui implique que l'organisme devra s'assurer de remettre en œuvre non seulement ses processus (par exemple : supervision du personnel), mais également ses pratiques dans un environnement complexe où les ressources financières et humaines ne cessent de diminuer.

1.4 Deuxième rencontre du comité de direction

B6. Poursuite de la réflexion du CD sur l'enjeu des RNI

Le consultant débute la rencontre en affirmant que l'objectif de celle-ci est de poursuivre la réflexion afin d'approfondir certains enjeux, tels que les RNI, la RLV et la RE. La discussion débute par l'enjeu RNI. Le DG met en évidence qu'actuellement une centaine d'établissements situés dans la région de Montréal offrent des soins et des services à la clientèle du CRDI-NL. Puisque la région de Laval est considérée comme étant limitrophe, les activités ciblées par la planification stratégique doivent permettre de rejoindre cette clientèle et leur démontrer que le CRDI-NL est en mesure de leur offrir les soins et les services qui leur sont nécessaires à même leur territoire.

B7. Poursuite de la réflexion du CD sur l'enjeu de la RLV

Puis, l'enjeu de la RLV est clarifié. Selon le CD, les principaux thèmes concernant cet enjeu sont la création d'un guide pratique concernant la clientèle polyhandicapée, la révision des critères d'admissibilité et la mise en place d'une équipe mobile au sein de la résidence. L'une des directrices profite de l'occasion pour affirmer que la RLV permettra d'offrir une expertise très rare au Québec à une clientèle qui éprouve de grandes difficultés à obtenir les soins et les services qui lui sont nécessaires. L'organisme se démarque également de ses concurrents par ce positionnement stratégique qui lui permet d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre spécialisée dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'une des directrices termine la discussion en affirmant que les activités de planification stratégique actuelles doivent être définies en tenant compte de la difficulté de financement liée à ce projet. En ce sens, le CRDI-NL ne possède actuellement qu'une petite partie du montant total du budget qui sera nécessaire pour la réalisation de ce projet.

B8. Poursuite de la réflexion du CD sur l'enjeu RE et conclusion de la rencontre

Finalement, le DG affirme qu'il est impératif de légitimer l'enjeu RE en soulignant que les vraies découvertes doivent se faire dans les milieux de pratique et non pas uniquement dans les écoles d'enseignement. Le DG rappelle également qu'actuellement, il n'est pas naturel d'associer le CRDI-NL à la RE, et ce, malgré son

implication dans ce domaine depuis plus de quinze ans. Dès cet été, un étudiant qui prépare un baccalauréat suivra un stage de recherche au CRDI-NL. De plus, selon le consultant, la RE permettra à l'organisme d'occuper une position privilégiée par rapport à ses concurrents et d'attirer ceux qui désirent se spécialiser en DI-TED. La recherche permettra également de mesurer l'impact de certaines pratiques sur le bien-être de la clientèle atteinte de DI-TED et d'améliorer la qualité des services et soins offerts. Le DG conclut en précisant que les documents présentant les cinq enjeux ne seront pas remis à l'avance aux membres du CA afin d'éviter que ceux-ci soient interprétés hors contexte.

1.5 Première rencontre du conseil d'administration

C1. Retour sur le plan triennal 2006-2009 pour aborder le sujet de la planification stratégique 2010-2015

La séance débute par une lecture de l'ordre du jour et un résumé de la dernière rencontre du CDE : une journée de réflexion a eu lieu concernant la future planification stratégique de l'organisme. Le bilan visuel illustrant les moments importants des cinq dernières années a été présenté au CA. Suite à cette présentation, le DG a pris le temps de souligner que de nombreux changements ont eu lieu au cours des cinq dernières années. Il affirme, en outre, que près de 85 à 90 % des objectifs du dernier plan triennal ont été atteints. Il rappelle également la signature des quatre conventions collectives locales avec la prise en compte de la spécialisation et des recommandations des visites ministérielles qui doivent être prises en considération dans la planification stratégique. Il mentionne également le fait que le CRDI-NL doit réajuster ses intentions stratégiques, et ce, en grande partie en fonction de l'un de ses partenaires, le CSSS de Laval. Le DG tient également à rappeler que, comme il a été démontré dans le bilan visuel, peu importe le nombre imposant de changements, tout se déroule dans un climat agréable au CRDI-NL.

C2. Explication au CA de l'exercice sur l'identité organisationnelle

Des explications sont ensuite apportées concernant l'outil de diagnostic de l'identité organisationnelle présenté par le consultant externe, qui explique l'exercice ayant eu lieu lors du dernier CDE en faisant ressortir le changement d'identité de type traditionnel à professionnel. Il rappelle également que la barre temporelle est déterminée à 5 ans. L'ensemble des membres du CA donne son accord avec le

discours du consultant concernant la professionnalisation qui s'exerce ces dernières années dans le secteur de la santé et sur le fait que le CRDI-NL doit s'y adapter. Le consultant poursuit en affirmant l'importance du CA pour l'avenir de la planification stratégique du CRDI-NL et l'impérieuse nécessité de son approbation.

C3. Questionnement d'un membre du CA : démarche procédurale ou processuelle

L'un des membres du CA interroge le consultant afin de savoir si la démarche concernera davantage les processus que les procédures. Le consultant affirme que la démarche est surtout procédurale puisqu'on souhaite travailler sur les procédures d'affaires de l'organisme pour les adapter aux nouveaux besoins de la clientèle (par exemple : la clientèle atteinte de DI qui diminue contrairement à celle atteinte de TED qui augmente). Le consultant indique également qu'il est nécessaire de s'assurer que les procédures ne soient pas nivelées vers le bas, et ce, malgré les défis que réserve l'avenir quant à la pénurie de personnel.

C4. Questionnement d'un membre du CA : impacts du changement d'identité de type traditionnel à professionnel

Un autre membre du CA soulève un questionnement concernant l'ambiance de travail au sein de l'établissement, en s'interrogeant sur les impacts de la gestion de la performance sur les employés. Dans un même ordre d'idées, ces derniers considèrent souvent le CRDI-NL comme une grande famille et le fait que celui-ci vise désormais l'aspect performance risque de les affecter. De plus, un autre membre du CA se questionne sur une hausse éventuelle de l'absentéisme ou du présentéisme en réaction à la professionnalisation de l'organisation. Le consultant tient à rassurer les membres en leur rappelant que, comme il a été vu au début de la rencontre dans le bilan visuel, les changements au sein du CRDI-NL s'effectuent toujours avec beaucoup de plaisir. Le DG affirme également que la planification stratégique se fera dans un même ordre d'idées que les changements habituels, c'est-à-dire en consultation avec l'ensemble des acteurs concernés. Il explique également que même le MSSS met au point sa stratégie en fonction de la professionnalisation pour assurer sa pérennité. De plus, le consultant rappelle que tout ce qui ne se mesure pas ne change pas; par conséquent, les organismes doivent être en mesure d'établir un bon diagnostic de leur situation actuelle afin de définir leurs forces et leurs faiblesses pour s'améliorer par la suite. À

titre d'exemple, il évoque le processus d'accréditation auprès du Conseil d'agrément Canada qui a servi de diagnostic organisationnel et qui a permis de réfléchir sur les procédures et les processus existants ainsi que sur le degré de mobilisation des employés. Suivant cette idée, il affirme que la professionnalisation a un impact sur l'aspect quantitatif en permettant de « chiffrer » les résultats obtenus, mais également sur l'aspect qualitatif en assurant que la qualité des services est à la hauteur des attentes de la population. Suite à cette discussion, un seul des membres du CA semble montrer quelque réticence concernant le changement de culture qui fera partie intégrante de la future planification stratégique de l'organisme, soit le passage d'une culture traditionnelle à une culture professionnelle. Il semble, cependant, comprendre que l'organisme doit prendre cette direction, d'autant plus que cela correspond aux orientations ministérielles. Le consultant poursuit en affirmant que la performance ne touche pas uniquement l'aspect financier, mais également la qualité, la continuité et l'accessibilité, soit les trois piliers du secteur de la santé. Il poursuit en expliquant les différents enjeux et en mentionnant qu'ils ne sont pas hiérarchisés pour l'instant puisque des rencontres seront organisées au préalable avec tous les partenaires internes et externes.

C5. Présentation de l'enjeu DI-TED par le DG ainsi que son évaluation par le CA
--

Le DG explique que suite à leur présentation, les membres du CA pourront évaluer les enjeux. Le premier enjeu présenté concerne la prévalence en DI et en TED. Le consultant affirme que l'un des enjeux de la future planification stratégique identifiée par le CD est le changement majeur de clientèle du CRDI-NL puisque 60 % des nouvelles inscriptions concernent les TED, ce qui n'était pas le cas auparavant puisque les personnes atteintes de DI représentaient la plus grande proportion. De plus, un sondage interne démontre que les employés sont également plus intéressés par la DI que les TED, dans une proportion respective de 80 % contre 20 %. En outre, le CRDI-NL se dirige vers une clientèle qui sera composée à 50 % de personnes souffrant de TED et, pour les 50 % restants, de personnes atteintes de DI. Ce sondage montre également que les employés les plus jeunes sont les plus intéressés par les cas de TED. Le directeur du CA souligne que cet enjeu épouse la réalité en fonction des données rapportées.

C6. Présentation de l'enjeu DL par le DG ainsi que son évaluation par le CA

Le deuxième enjeu concerne le développement de l'offre de service DL. Sur ce point, le DG explique qu'en tant qu'établissement, le CRDI-NL ne peut continuellement ouvrir les portes à l'ensemble de la clientèle de première ligne et de seconde ligne, et ce, malgré son expertise. Par conséquent, il laisse entendre que l'un des enjeux sera de définir la limite entre la clientèle du CRDI-NL et celle qui devra se référer au CSSS de Laval. Il affirme qu'ainsi, cela permettra à la clientèle de retrouver davantage de fluidité afin d'assurer une très bonne cohésion entre les différents services qui peuvent être offerts par le CSSS de Laval et ceux du CRDI-NL pour répondre aux divers besoins de la clientèle.

C7. Présentation de l'enjeu RNI par le DG ainsi que son évaluation par le CA

Le troisième enjeu concerne les RNI. À ce sujet, le projet de loi n° 49 est susceptible de permettre la syndicalisation des RNI, ce qui aura un impact majeur sur le CRDI-NL en matière de recrutement des ressources, de formation des intervenants, de supervision et d'évaluation de la qualité des services, etc. Le DG affirme également que le comité de liaison est grandement impliqué actuellement dans ce dossier. Un membre du CA montre son accord envers l'enjeu, mais affirme que le concept de milieu de vie, qui est essentiel, devra être maintenu, soit de s'assurer que l'utilisateur reçoive des soins et services dans un environnement convivial et dans lequel il se sentira comme chez lui. Cette opinion est partagée par le DG.

C8. Présentation de l'enjeu RLV par le DG ainsi que son évaluation par le CA

Le quatrième enjeu a trait à la RLV qui constitue le seul internat dans le continuum de services du CRDI-NL. Cette résidence a développé au cours des dernières années une expertise très rare au Québec pour répondre à la complexité des profils des clients desservis (DI, TED, polyhandicapés, etc.). Des rénovations de la résidence sont à prévoir pour les prochaines années. Les membres du CA se déclarent d'accord pour dire que cet enjeu est important. Néanmoins, l'un d'eux siégeant également à la plateforme parent (PP), montre une certaine réticence considère ne pas avoir été suffisamment consulté. Le DG poursuit en évoquant le fait que le partenariat est effectivement essentiel et que le CRDI-NL entend prendre cette direction. Il annonce que la PP sera d'ailleurs rencontrée sous peu à ce sujet.

C9. Présentation de l'enjeu RE par le DG ainsi que son évaluation par le CA

Le cinquième enjeu est celui de la RE : le DG laisse entendre que l'émergence des nouvelles pratiques doit être de plus en plus soutenue par la recherche. Dans un même ordre d'idées, un membre du CA affirme qu'il est en parfait accord avec cet enjeu puisque cela est essentiel pour devenir leader dans le domaine. Le DG poursuit en déplorant que la RE soit souvent l'un des premiers éléments dans lequel les organismes de santé ne se permettent pas d'investir, préférant se préoccuper davantage du court terme, ce qui entraîne malheureusement des répercussions sur la société.

C10. Consensus final sur les enjeux stratégiques accordés par le CA

Le DG termine la rencontre en soulignant toute l'importance que la planification stratégique accordera à l'implication des différents acteurs significatifs afin que cette dernière devienne également un outil de mobilisation pour les employés. Plusieurs rencontres sont également planifiées au cours des mois à venir avec la totalité des employés. Le DG interroge de nouveau des membres du CA afin de connaître leur opinion sur la démarche de planification stratégique. Le directeur du CA répond en mentionnant que le CRDI-NL aurait eu un énorme problème si le comité n'avait pas été en accord, mais heureusement les enjeux sont très représentatifs de la réalité, et comme nous l'avons vu, tous donnent leur accord à la démarche. Il poursuit également en déclarant que la poussée de l'action doit toujours venir de la haute direction, comme c'est le cas actuellement. Un autre membre du CA rappelle l'importance de faire preuve de direction et d'être proactif, comme l'a été la haute direction (DG, CD et CDE). Ce membre du CA continue en affirmant que l'établissement a l'ambition de devenir leader dans son domaine et que cela nécessite de s'adapter rapidement, et c'est ce qui se produit actuellement.

1.6 Troisième rencontre du comité de direction élargi

A33. Évaluation des changements opérés au sein de l'organisme depuis le début de la démarche stratégique
--

Le consultant commence la rencontre en énonçant les cinq enjeux stratégiques retenus suite à l'ensemble des rencontres de consultation avec les divers partenaires.

Il suscite les commentaires des participants concernant les changements survenus au sein du CRDI-NL depuis leur dernière rencontre (délai de trois mois). L'une des participantes affirme percevoir graduellement une différence en ce qui concerne la culture organisationnelle en raison de la consolidation de la rigueur sur le plan de la gestion de la performance. Une autre cadre fait remarquer que la légitimité du changement de culture semble effectivement s'accroître rapidement, et ce, bien que l'organisation ne cherche pas à devenir parfaitement cartésienne, mais bien plutôt à trouver le juste équilibre entre l'aspect humain et la gestion de la performance. Le consultant poursuit la rencontre en rappelant la citation de Demers (1999) : « De la gestion du changement à la capacité à changer », et en soulignant l'importance de tirer des apprentissages, d'évoluer et de réussir à changer dans l'ensemble du processus de gestion du changement.

A34. Exercice sur le modèle des tableaux de bord de Kaplan et Norton

Par la suite, le consultant divise le groupe en cinq équipes composées approximativement de cinq personnes, dont un membre du CD. Chaque équipe doit travailler sur l'un des cinq enjeux afin d'établir les activités qui devront être réalisées en prenant en considération les quatre dimensions (processus, pratiques, ressources, clientèles) du modèle de Kaplan et Norton ainsi que les acteurs internes et externes qui seront affectés. Ils doivent également se questionner sur l'impact que cela aura sur les objectifs de travail des employés. De plus, les participants doivent tenir compte du fait qu'il n'y aura aucun ajout en termes de ressources financières et que les activités devront être réalistes dans le contexte actuel.

A35. Conclusion de la deuxième rencontre du CDE : dilemme entre le rôle d'expert clinique et celui de gestionnaire

La rencontre prend fin avec une séance plénière sur l'exercice. L'une des participantes demande s'il y aura un moment prévu pour que le personnel d'encadrement puisse évoquer l'impact émotionnel des difficultés éprouvées à l'égard du changement (la planification stratégique) sur leur vie personnelle. Le consultant lui explique qu'il est préférable que cet exercice soit effectué directement avec son superviseur immédiat. Par la suite, une autre des participantes fait ressortir que l'exercice a été très profitable, mais très difficile puisqu'elle a été affectée à l'équipe travaillant sur la RLV qui ne la concerne pas habituellement dans ses tâches

quotidiennes; elle aurait souhaité travailler sur un autre enjeu qu'elle aurait maîtrisé davantage afin de se sentir plus utile. Le consultant précise que l'essentiel de l'exercice était justement de leur offrir cette chance de travailler sur des enjeux qu'ils connaissaient moins, mais qui, pourtant, les concerneront tout autant puisqu'ils représentent les principaux points d'intérêt de l'organisme pour les cinq prochaines années. De plus, l'enjeu des RNI ne semblait pas suffisamment maîtrisé par les participants ayant travaillé sur ce dernier. Des équipes projets seront donc créées pour solidifier certains enjeux comme celui-ci.

1.7 Première rencontre des instances professionnelles et syndicales (IPS)

D1. Explication de la planification stratégique 2010-2015 et du concept de l'identité organisationnelle aux IPS
--

La discussion débute par des explications concernant la planification stratégique qui sera bientôt mise en œuvre au sein du CRDI-NL. Le consultant explique aux participants des instances professionnelles et syndicales (IPS) qu'ils auront l'occasion d'exprimer leur point de vue durant toute la rencontre et que leur expertise respective est nécessaire au succès de la planification stratégique. Durant cette démarche, le but, selon le consultant, ne consistera pas à définir une nouvelle raison d'être de l'organisme, mais plutôt à travailler sur l'ensemble des processus, car depuis quelques années, le RSSS est amené à se professionnaliser, comme nous pouvons le constater dans la planification stratégique 2010-2015 du MSSS. La borne temporelle de la planification stratégique du CRDI-NL est de cinq ans, soit de 2010 à 2015. Pour bien faire comprendre les six identités organisationnelles du modèle de Déry (2010) qui seront abordées lors de la rencontre, le consultant donne l'exemple d'une organisation représentative pour chacune de ces dernières : innovation (*Google*), traditionnelle (*Canadiens de Montréal*), prestige (les cabinets d'avocat), civique (*Mountain Equipment Co-op*), marchande (*Windows*) et professionnelle (le secteur bancaire).

D2. Questionnement d'un membre des IPS : différence entre une identité d'innovation et professionnelle

Suite à cette explication, certains participants demandent pourquoi le consultant parlait de professionnalisation du RSSS, alors qu'ils entendent constamment le ministre de la Santé et des Services sociaux débattre de l'importance de l'innovation.

Le consultant leur explique qu'une identité d'innovation est synonyme d'absence de supervision des employés qui sont considérés comme des électrons libres, ce qui ne serait certainement pas optimal pour un organisme tel que le CRDI-NL. Néanmoins, même si le CRDI-NL n'adoptait pas une identité organisationnelle d'innovation, cela ne signifie pas que l'innovation ne serait pas encouragée; elle le serait plutôt sous une forme plus contrôlée afin d'éviter les pertes de temps inutiles.

D3. Diagnostic de l'identité organisationnelle :
la valeur commune selon les IPS

Un exercice sur l'identité organisationnelle est ensuite réalisé par le consultant afin de connaître le positionnement des IPS en regard de cette dernière. Les résultats de l'exercice démontrent que les IPS considèrent que la principale valeur commune souhaitée par l'organisme dans le passé représentait l'identité professionnelle puisque l'efficacité était fortement encouragée. De plus, elles considèrent que cette identité organisationnelle correspond aux valeurs que l'organisme semble vouloir véhiculer dans un avenir prochain, mais aussi à leur propre vision du futur. Néanmoins, toujours selon ces mêmes participants, la valeur commune que l'organisme adopte actuellement correspond davantage à l'identité civique, soit le respect de la volonté générale.

D4. Diagnostic de l'identité organisationnelle :
la principale qualité personnelle selon les IPS

En ce qui concerne la qualité qui est la plus souhaitée par l'organisme en ce moment, les participants ne parviennent pas à dégager une majorité pour l'illustrer. En revanche, une majorité est obtenue concernant la qualité qui était la plus souhaitée dans le passé par l'organisme, celle vers laquelle cette dernière semble vouloir se diriger dans un avenir prochain et celle qui rejoint le mieux les valeurs personnelles des membres : elle correspond à l'identité professionnelle, soit l'efficacité.

D5. Diagnostic de l'identité organisationnelle :
le principal défaut personnel selon les IPS

Les participants du comité ne parviennent pas à s'entendre sur l'identité organisationnelle qui correspond au défaut qui était le moins désiré par l'organisme dans le passé. En revanche, la majorité des membres s'accorde pour dire que, tout comme au niveau de l'identité professionnelle, le défaut le moins souhaité par

l'organisme en ce moment et dans le futur, est l'inefficacité. Dans un même ordre d'idées, les participants considèrent que le pire défaut pour l'avenir est l'inefficacité.

D6. Diagnostic de l'identité organisationnelle : l'action déterminante selon les IPS

Les participants de la rencontre ne réussissent pas à s'entendre sur l'identité organisationnelle correspondant à l'action qui est actuellement encouragée par l'organisme. De plus, il est impossible d'obtenir une majorité sur l'identité convenant à l'action qui doit être encouragée par l'organisme. En revanche, les participants parviennent à s'entendre pour définir l'action qui a été la plus désirée par l'organisme dans le passé et qui est également celle que ces derniers souhaitent mener dans un proche avenir : elle correspond à l'identité professionnelle, soit l'analyse.

D7. Diagnostic de l'identité organisationnelle : les objets et les dispositifs distinctifs selon les IPS

L'objet principal souhaité actuellement par l'organisme, selon les participants, est celui de l'identité d'innovation, soit de promouvoir les idées pour faire face aux nombreux changements organisationnels. Toutefois, les membres affirment que l'objet principal désiré dans le passé et dans le futur par l'organisme et qui correspond également à leur vision personnelle est l'identité professionnelle, soit les outils, les tâches ou les plans.

D8. Diagnostic de l'identité organisationnelle : le rôle exemplaire selon les IPS

Selon les participants, l'organisme désire actuellement que ses employés exercent un rôle ayant trait à l'identité traditionnelle. Le rôle que l'organisation a choisi d'assumer, selon les participants, dans le passé et le futur correspond à l'identité professionnelle, soit l'expertise. En se basant sur leur vision personnelle, la majorité des membres considèrent également que l'idéal pour assurer l'avenir de l'organisme est de viser cette identité.

D9. Diagnostic de l'identité organisationnelle : l'image symbolique selon les IPS

Finalement, les participants considèrent que l'image que l'organisme souhaite actuellement correspond à l'identité traditionnelle. Toujours selon eux, l'image que

l'organisme a choisie dans le passé et qu'elle veut véhiculer dans un avenir prochain est celle de l'identité professionnelle. En respect de leur désir personnel, les participants désirent également que l'organisme opte pour l'identité professionnelle en ce qui concerne l'image symbolique.

D10. Crainte d'un membre des IPS envers l'identité professionnelle :
déshumanisation des soins

Après cet exercice, le consultant demande aux participants d'exprimer leurs commentaires. L'un des participants affirme avoir une certaine crainte puisque le résultat de l'exercice démontre en grande partie que l'organisme se dirige vers une identité professionnelle et que, selon lui, cela risque de déshumaniser les soins et les services. Le consultant lui explique donc qu'adopter une identité professionnelle aura sans doute l'effet contraire, puisque cela viendra renforcer la structure de l'organisation en lui permettant d'exercer une meilleure gestion de la performance, ce qui se répercutera positivement sur les soins et services offerts à la clientèle. De plus, le consultant rappelle l'importance de la gestion de la performance en affirmant que ce qui ne se mesure pas ne change pas.

D11. Crainte d'un membre des IPS envers l'identité professionnelle :
peur de devoir oublier le passé

Un autre participant exprime sa crainte que l'organisme décide de « vouloir jeter le bébé avec l'eau du bain » lors du passage de l'identité traditionnelle qui correspondait auparavant à celle vécue dans le RSSS, à une identité professionnelle qui semble actuellement prônée par le ministère de ce secteur. Ce participant manifeste ainsi sa crainte de voir l'organisme ne pas prendre la peine de séparer le bon du mauvais en ce qui concerne les derniers projets menés au sein du CRDI-NL et que tout soit rejeté. Le consultant lui répond que le but n'est pas de détruire ce qui a déjà été créé; d'ailleurs, la démarche de planification stratégique actuelle repose en grande partie sur les processus déterminés par l'agrément. En ce sens, le but consiste surtout à analyser les différents processus de l'organisme pour s'assurer de leur efficience. Le participant poursuit en rappelant tout de même que la différence semble assez grande entre identités traditionnelle et professionnelle. Le consultant lui répond qu'effectivement la différence est majeure, mais que le passage n'est pas impossible. Ce dernier rappelle l'exemple des comptables agréés qui avaient

auparavant une image très traditionnelle et qui ont, par la suite, réussi à développer une image beaucoup plus professionnelle par l'entremise de leur slogan et de leur campagne de publicité : les indispensables comptables agréés.

D12. Commentaires des IPS : importance d'impliquer les partenaires externes

Un des participants souligne l'importance de conscientiser les différents partenaires externes à la planification stratégique afin d'obtenir leur engagement. Le consultant lui répond que des rencontres auront lieu dès le mois prochain afin de leur présenter les différents enjeux sélectionnés et de les impliquer le plus rapidement possible dans la démarche.

D13. Questionnement d'un membre des IPS : impact du changement d'identité sur les processus de reconnaissance

Suite aux commentaires des participants, le consultant explique que le changement d'une identité traditionnelle à professionnelle s'effectuera également par l'entremise des processus de reconnaissance. Le secteur de la santé et des services sociaux maintient la tradition visant à récompenser principalement la loyauté des années de service (identité traditionnelle) mais désormais, il sera nécessaire de s'assurer de reconnaître également l'atteinte des résultats (identité professionnelle).

D14. Positionnement des instances syndicales lors de l'exercice du diagnostic de l'identité organisationnelle

Le consultant revient également sur l'exercice du diagnostic de l'identité organisationnelle en faisant ressortir que certains choix des représentants des instances syndicales sont différents du reste du groupe. En ce sens, bien que l'exercice cherche à dégager une majorité représentant l'opinion majoritaire du groupe, nous avons remarqué que les instances syndicales semblent plus à l'aise avec l'identité civique que l'identité professionnelle (celle que l'organisme désire adopter). À titre d'exemple, l'identité civique véhicule comme principale valeur le respect de la volonté générale plutôt que l'efficacité ou la performance désirée dans une identité professionnelle.

D15. Présentation de l'enjeu DI-TED par le DG
ainsi que son évaluation par les IPS

Le DG présente ensuite les enjeux ayant été déterminés jusqu'à présent et qui ont été entérinés par le CA. Il invite les membres à commenter les divers enjeux stratégiques. Il précise également que la priorisation des enjeux sera effectuée ultérieurement, au courant de la démarche, donc que l'ordre de présentation n'est pas représentatif de leur importance. Il explique, en premier lieu, l'enjeu DI-TED puisque la clientèle atteinte de DI risque de diminuer dans les années à venir, étant donné qu'elle est maintenant détectable par des tests prénataux et que les personnes concernées optent pour l'avortement dans une forte proportion. Pour sa part, la clientèle atteinte de TED ne cesse de croître au sein du CRDI-NL, ce qui oblige l'organisme à se repositionner.

D16. Présentation de l'enjeu DL par le DG
ainsi que son évaluation par les IPS

Ensuite, le DG explique l'enjeu DL, soit de délimiter les responsabilités du CRDI-NL qui a une vocation de DL (services sociaux et médicaux spécialisés) en ce qui concerne la DI et les TED par opposition au CSSS de Laval qui tient un rôle de première ligne (services sociaux et médicaux généraux). Actuellement, le CRDI-NL intervient beaucoup en première ligne en fonction de son expertise, mais il devra créer des corridors de service avec le CSSS de Laval afin de l'aider à prendre en charge cette clientèle. Ainsi, le CRDI-NL pourra ajuster sa mission et se concentrer pleinement sur sa vocation de deuxième ligne.

D17. Présentation de l'enjeu RNI par le DG
ainsi que son évaluation par les IPS

L'organisme est confronté à un autre enjeu en ce qui concerne les RNI, puisque la Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions légales (projet de loi 49) leur permettra éventuellement de se syndiquer. Actuellement, seule la CSN a fait une requête en accréditation, mais elle a décidé de ne pas poursuivre sa démarche. Le DG prévoit un délai de dix-huit mois avant que cet enjeu ait un réel impact sur l'organisme.

D18. Présentation de l'enjeu RLV par le DG
ainsi que son évaluation par les IPS

Par la suite, l'enjeu relatif à la RLV est présenté puisque des travaux de rénovation majeurs sont prévus à cette résidence. En ce sens, une proposition est formulée à l'ASSS de Laval et au MSSS qui satisfait leurs exigences respectives. Le DG explique que ce que le CRDI-NL propose n'existe pas encore actuellement au Québec au niveau de la DI et des TED. On prévoit également que des difficultés vont se présenter sur le plan du financement en ce qui a trait à cet enjeu.

D19. Présentation de l'enjeu RE par le DG
ainsi que son évaluation par les IPS

Finalement, l'enjeu RE est expliqué par le DG. Celui-ci souligne, tout d'abord, que les deux types d'intervention sont impératifs pour une identité professionnelle puisqu'ils permettront de s'assurer d'être constamment à jour et de mesurer les initiatives au sein de l'organisme. Il explique qu'un danger majeur se présente par rapport à cet enjeu, soit la difficulté de le légitimer dans l'environnement actuel puisque les ressources financières et humaines sont limitées et que les résultats ne sont parfois visibles qu'à long terme. Néanmoins, il mentionne avoir la profonde conviction selon laquelle cet enjeu mérite d'être considéré, car ses nombreuses années d'implication dans la recherche et l'enseignement lui ont permis d'en percevoir les avantages.

D20. Commentaires des IPS : consensus sur les enjeux stratégiques et reconnaissance des avantages de la planification stratégique 2010-2015

La présentation des enjeux suscite plusieurs commentaires chez les participants. Tout d'abord, l'un des participants affirme percevoir de nombreux liens entre l'identité professionnelle et les enjeux sélectionnés. Un autre participant trouve très intéressante l'idée de la mise en place de corridors de services entre la première et la deuxième ligne pour partager l'expertise. Une autre participante affirme soutenir déjà cette démarche puisqu'elle comprend le sens des enjeux. De plus, l'un des participants souligne qu'il est agréable de savoir que les nombreux partenaires internes et externes sont consultés en ce qui concerne cette démarche. Ce dernier propose également d'intégrer une équipe de gestion organisationnelle. Le DG lui explique que deux des directeurs de l'organisme viendront présenter pour la première

fois les enjeux à l'ensemble des employés, lors de leurs réunions d'équipes respectives.

D21. Conclusion de la première rencontre des IPS : importance de la démarche participative

Le consultant conclue la rencontre en expliquant que la planification stratégique est en évolution constante et que le but n'est pas simplement de passer du point A au point B, mais plutôt de s'assurer que l'ensemble de la démarche parvienne à rallier les employés à des enjeux communs qui seront atteints dans un climat agréable. Le DG remercie les participants et leur offre également la possibilité d'organiser une autre rencontre lorsque la démarche sera plus avancée.

1.8 Première rencontre du comité des usagers

E1. Retour sur les dernières réalisations du CRDI-NL auprès du CU

Le DG amorce la rencontre en évoquant les dernières réalisations ayant eu lieu au CRDI-NL, en affirmant, entre autres, que 95 % des recommandations d'Agrément Canada pour la période 2003 à 2006 ont été appliquées. De plus, un sondage réalisé auprès des employés démontre que le taux de satisfaction des employés est très élevé, oscillant entre 85 et 90 %.

E2. Présentation de l'enjeu DI-TED par le DG ainsi que son évaluation par le CU

Le DG explique que les membres peuvent commenter brièvement les enjeux stratégiques suite à leur présentation. Le premier enjeu présenté au CU est la prévalence DI-TED. Selon le DG, d'ici cinq à sept ans, au sein du CRDI-NL, la clientèle atteinte de TED sera croissante, contrairement à celle atteinte de DI. Il ajoute que face à la possibilité actuelle de détecter la trisomie 21 par des tests prénataux lors du premier trimestre de la grossesse, dans près de 97 % des cas, les parents choisissent l'avortement. Les faits illustrent cette idée car seuls trois patients atteints de trisomie ont été reçus au CRDI-NL depuis les cinq dernières années. Un sondage interne montre aussi que 80 % des employés préfèrent actuellement travailler avec une clientèle atteinte de DI comparativement à 20 % pour la clientèle souffrant des TED.

E3. Présentation de l'enjeu DL par le DG
ainsi que son évaluation par le CU

L'enjeu DL est ensuite expliqué, c'est-à-dire qu'auparavant le CRDI-NL était considéré par une très grande partie de la clientèle atteinte de DI ou de TED comme le seul établissement de référence en fonction de son expertise, peu importe que ce soit en première ligne (services sociaux et médicaux généraux) ou en DL (services sociaux et médicaux spécialisés). Le DG souligne qu'il sera important, dans les années à venir, que d'autres organismes tels que le CSSS de Laval, puissent également jouer un rôle de premier plan auprès de cette clientèle, en prenant en charge la première ligne, afin que le CRDI-NL puisse se concentrer sur sa mission organisationnelle visant la deuxième ligne.

E4. Présentation de l'enjeu RNI par le DG
ainsi que son évaluation par le CU

L'enjeu RNI est ensuite expliqué, c'est-à-dire que ces dernières, qui regroupent des familles d'accueil et des ressources externes au CRDI-NL, pourront éventuellement se syndiquer. Le DG tient à préciser que cet enjeu n'aura pas d'impact direct au cours de la prochaine année malgré le fait qu'il deviendra très important par la suite.

E5. Présentation de l'enjeu RLV par le DG
ainsi que son évaluation par le CU

Le quatrième enjeu concerne la RLV qui procédera à des rénovations majeures au cours des prochaines années. Une cinquantaine de personnes pourront en bénéficier dans cinq à sept ans. Bien que le MSSS ait donné son accord pour le projet, l'organisme connaît encore des difficultés sur le plan du financement.

E6. Présentation de l'enjeu RE par le DG
ainsi que son évaluation par le CU

Le dernier enjeu concerne la RE afin de pouvoir devenir un leader et de développer une expertise très rare au Québec en matière de DI et de TED.

E7. Conclusion de la première rencontre du CU : consensus et
désir de soutenir la démarche stratégique

Suite à la présentation des enjeux, le DG demande aux participants d'émettre leurs commentaires. L'ensemble des usagers manifeste son intérêt envers les enjeux et

souligne également sa volonté de jouer un rôle de facilitateur par rapport aux futurs changements, notamment en ce qui a trait à la composition du CU. Les représentants actuels du CU sont tous atteints d'une DI, ils aimeraient donc en connaître davantage sur la clientèle atteinte de TED. Le DG les informe alors qu'une spécialiste à l'interne se déplacera, lors d'une de leurs prochaines rencontres, pour les renseigner davantage sur cette clientèle. De plus, l'ensemble des membres comprend cet enjeu qui modifiera la composition actuelle du CU afin que la clientèle atteinte de DI puisse être mieux représentée. L'un des usagers affirme son intérêt à travailler en collaboration avec les nouveaux membres du comité dans un avenir proche et souligne le fait qu'avoir déjà côtoyé une personne atteinte de TED lui a permis de réaliser qu'il est important de faire part à cette clientèle des actions entreprises avant de les mettre en œuvre pour ne pas les brusquer.

1.9 Troisième rencontre du comité de direction

B9. Crainte de certains employés envers la planification stratégique formulée par le CD : peur de vivre un changement de climat organisationnel

La rencontre débute par un résumé de la première réunion avec le CD et de celles qui ont suivi. L'ensemble des participants affirme comprendre l'orientation envisagée par l'organisme et savoir quel chemin suivre. Cependant, l'une des directrices souligne qu'elle entend plusieurs employés s'inquiéter de voir l'organisme changer drastiquement, ce qui ferait en sorte que son climat de travail ne serait plus le même. Cette dernière propose donc d'élaborer un discours de vente afin de s'assurer que les enjeux puissent paraître légitimes aux yeux de l'ensemble des employés. Le consultant poursuit donc en affirmant que cette légitimité s'acquiert surtout par le discours au quotidien qui leur sera tenu par leurs supérieurs immédiats ainsi que par les actions de ceux-ci. Il mentionne également que cette légitimité est loin d'être gagnée d'avance, car pour changer, il faut accepter de ne pas revenir en arrière. L'une des directrices demande donc au consultant si le rôle joué actuellement par le CD correspond à ses attentes en ce qui concerne la légitimation des enjeux stratégiques. Ce dernier lui répond qu'il ne doute nullement de l'efficacité de ce comité, qu'il tient simplement à s'assurer que le cœur (« Sommes-nous obligés d'y aller? ») et la tête (reconnaître l'importance de prendre le virage) de ses membres sont en parfaite harmonie en ce qui concerne l'exercice de planification stratégique.

B10. Clarification du rôle des acteurs internes au sein de la planification stratégique 2010-2015

Le consultant leur explique également que le DG occupe un rôle de premier plan en tant qu'ambassadeur de la planification stratégique à l'externe (promotion des enjeux stratégiques), mais qu'à l'interne, la démarche dépend en très grande partie du CD (l'ensemble des directeurs) et du CDE (l'ensemble des cadres de l'établissement). Le consultant compare leur rôle à celui d'un « pilier » sur lequel la démarche repose totalement. Deux des directeurs ayant commencé à rencontrer l'ensemble des employés, lors de leurs réunions de gestion respectives, le consultant leur demande donc d'expliquer comment se déroulent ces dernières jusqu'à présent. Les deux directeurs expliquent que l'exercice se déroule très bien, mais que, pour l'instant, ils ne clarifient pas beaucoup les enjeux afin de ne pas noyer les employés dans une foule de détails et qu'ils s'assurent principalement que ces derniers soient en mesure de les nommer. Le consultant leur répond qu'il est nécessaire d'aller plus loin que de nommer uniquement les enjeux, car la légitimité ne s'obtiendra pas autrement. Dans un même ordre d'idées, lorsque le personnel d'encadrement recommencera l'exercice avec ses équipes, il sera primordial d'approfondir davantage les enjeux. L'une des directrices aimerait clarifier de nouveau les enjeux lors de la prochaine rencontre du CDE. Le consultant répond que c'est lors de leurs rencontres de gestion respectives que les gestionnaires doivent clarifier une nouvelle fois les enjeux et non lors de la rencontre avec le CDE.

B11. Retour sur la deuxième rencontre du CDE : élargissement du rôle des gestionnaires
--

L'autre partie de la rencontre consiste à faire le point sur la dernière réunion du CDE. L'une des directrices fait remarquer qu'elle considère que l'enjeu RNI ne semble pas suffisamment détaillé. Elle affirme avoir fait partie de l'équipe ayant travaillé sur cet enjeu et que le seul aspect exposé était la syndicalisation à venir. Le consultant explique que cet enjeu sera retravaillé par des équipes de projet composées de certains cadres de l'organisme. Tel que l'avait mentionné le consultant, le but de l'exercice était de permettre à l'ensemble des cadres de discuter et d'approfondir leur compréhension des enjeux qui sont quelque peu étrangers à leurs fonctions quotidiennes. En brisant les silos que représentent leurs départements respectifs, tous

peuvent s'approprier graduellement les enjeux stratégiques organisationnels et les partager avec leurs équipes respectives.

B12. Préoccupation du CD : répartition du personnel d'encadrement au sein d'une Direction

La rencontre se termine par une discussion sur les préoccupations des différents directeurs concernant la place qu'occupe actuellement la planification stratégique. L'une des directrices souligne l'importance vitale de voir les 24 cadres de l'organisme occuper le rôle d'ambassadeur qui leur revient afin de renseigner suffisamment leurs subordonnés, car ces derniers devront à leur tour être en mesure d'expliquer les différents enjeux à la clientèle. L'une des directrices note qu'actuellement près de 75 % du personnel d'encadrement relève de sa direction, ce qui implique que le défi est très important dans son département, mais elle demandera aux quatre coordonnateurs de sa direction de la soutenir dans la démarche. De plus, elle affirme que leur prochaine rencontre de gestion sera en très grande partie consacrée à la planification stratégique, et ce, malgré les discussions sur les urgences du quotidien qui devront être reportées.

B13. Préoccupation du CD : réticence des employés envers l'enjeu RE

L'un des directeurs affirme avoir entendu dire qu'actuellement l'enjeu RE semble être le moins légitimé au niveau du personnel d'encadrement et des employés puisque certains d'entre eux considèrent qu'il est presque uniquement soutenu par le DG. Le consultant leur répond que l'ensemble du personnel d'encadrement de l'organisme détient une très grande responsabilité quant à la modification de cette image et à la démonstration que la recherche et l'enseignement permettent d'améliorer l'efficacité sur le plan clinique et d'augmenter l'expertise du CRDI-NL.

B14. Préoccupation du CD : clarification du rôle des professionnels

L'une des directrices tient également à souligner l'importance de faire comprendre la distinction concernant l'intention stratégique du CD, c'est-à-dire de viser une culture professionnelle (orientée sur la performance) plutôt qu'une culture de professionnels (orientée sur les cliniciens). Le consultant note qu'effectivement le rôle des professionnels (cliniciens) est essentiel au succès de la planification stratégique, mais que celle-ci relève d'abord et avant tout des orientations du CD. Le dernier

commentaire émis provient de l'un des directeurs qui évoque une des conséquences actuelles de la réallocation des ressources, soit une augmentation de l'absentéisme. En ce sens, certains employés qui, auparavant, travaillaient auprès d'une clientèle atteinte de DI sont désormais plus enclins à l'absentéisme depuis qu'ils sont affectés à une autre clientèle, soit celle atteinte de TED. Il sera donc important de mesurer également cet aspect.

B15. Conclusion de la troisième rencontre du CD : prochaine rencontre reportée d'un mois

La prochaine rencontre du CD en ce qui concerne la planification stratégique est reportée d'un mois pour s'assurer que l'ensemble du personnel d'encadrement soit bien outillé afin de transmettre l'information auprès de leurs équipes respectives avant de poursuivre leur démarche.

1.10 Première rencontre du conseil multidisciplinaire

F1. Retour sur la dernière rencontre des IPS : d'une identité traditionnelle à professionnelle

La rencontre du conseil multidisciplinaire (CM) consiste principalement à présenter les cinq enjeux définis dans le cadre de la planification stratégique 2010-2015. Le DG remarque que plusieurs participants ont collaboré à un exercice sur le diagnostic de l'identité organisationnelle et que les résultats de cet exercice démontrent la même orientation que celle du MSSS, soit un passage d'une culture traditionnelle à professionnelle, axée sur la performance et l'excellence. Le DG explique également que la présentation des enjeux qui suit n'est pas priorisée pour l'instant, car cet exercice sera exécuté lorsque la planification stratégique aura été présentée aux divers acteurs internes et externes.

F2. Présentation de l'enjeu RLV par le DG ainsi que son évaluation par le CM

Le premier enjeu présenté est celui concernant la RLV. L'un des principaux projets en ce qui a trait à la résidence est de la réaménager afin de pouvoir répondre aux trois clientèles suivantes : extrême, grave et polyhandicapée et d'être davantage reconnue au niveau régional. La RLV sera réaménagée afin de pouvoir être organisée en unités séparées, telles des résidences personnalisées. Le CRDI-NL ne possède actuellement

qu'environ 7 % du montant total du budget nécessaire à la réalisation du réaménagement. Le DG explique, ensuite, que l'expertise développée au sein de cette résidence devra être transmise au sein de l'organisme, mais également aux divers partenaires externes. Ainsi, il sera important de la formuler par écrit. Dans le cadre de ce projet, la clientèle ne sera pas uniquement admise, mais plutôt inscrite, c'est-à-dire que les personnes n'y demeureront pas d'une manière transitoire à moins, évidemment, que leur condition ne s'améliore et qu'elles soient aptes à se réinsérer dans la société. De plus, cela implique un ajustement majeur sur le plan de l'architecture et une configuration des programmes fonctionnel et technique (environnement physique) adaptée pour répondre aux divers besoins de cette clientèle. Près de dix places seront consacrées à la clientèle atteinte de TED. Le DG conclut sur cet enjeu en soulignant que la résidence sera une entité apte à répondre aux besoins d'une clientèle malheureusement souvent dépourvue auparavant. Le commentaire général exprimé par les participants est que l'ensemble des employés du CRDI-NL entendent davantage parler de la RLV et de l'environnement spécialisé vers laquelle elle évolue.

F3. Présentation de l'enjeu DI-TED par le DG ainsi que son évaluation par le CM
--

L'enjeu suivant concerne la prévalence de la DI-TED. Le DG rapporte que près de 97 % des usagers choisissent l'avortement lorsque la trisomie 21 est détectée par des tests prénataux. Au cours des dernières années, le CRDI-NL a accueilli de plus en plus de personnes atteintes de TED au détriment de personnes atteintes de DI. L'impact de cet enjeu se fera également ressentir sur le plan de la composition du CU pour assurer une représentation proportionnelle de la clientèle. L'une des participantes affirme qu'elle perçoit actuellement de nombreux changements organisationnels concernant cet enjeu, tels que la mise en place du SIPAD qui modifie la supervision du personnel, le nombre d'admissions de personnes affectées par les TED comparativement à celui en DI, etc. Par conséquent, elle émet des recommandations pour que la formation du personnel clinique, en vue de perfectionner ses connaissances relatives au travail avec une clientèle atteinte de TED, soit donnée le plus rapidement possible. Elle admet également qu'en tant que professionnelle, elle n'a pas l'impression en ce moment que ces outils de travail soient adaptés en regard du changement qui s'opère et que, par conséquent, elle a

hâte de recevoir cette formation. Néanmoins, elle affirme que le comité multidisciplinaire pourra jouer un rôle de facilitateur en ce qui concerne la planification stratégique et la diffusion d'informations auprès de ses membres. Elle termine son intervention en demandant quelle action sera entreprise pour sensibiliser les partenaires externes. Le DG lui explique que de nombreuses rencontres seront organisées avec ces derniers pour les conscientiser à l'importance d'établir des couloirs de service et leur permettre d'exercer pleinement leur rôle en ce qui concerne la DI et les TED. De plus, le DG affirme que le CRDI-NL s'implique depuis 1998 par rapport aux TED et depuis plus longtemps encore en ce qui a trait à la DI, ce qui permet à l'organisation de collaborer avec de nombreux partenaires déjà conscientisés à ce type de clientèle.

F4. Présentation de l'enjeu DL par le DG
ainsi que son évaluation par le CM

Par la suite, le DG explique très brièvement l'enjeu DL. Il affirme qu'auparavant le CRDI-NL était fréquemment sollicité pour offrir des services de première et de deuxième ligne, en raison de son expertise auprès de la clientèle atteinte de DI et de TED. Il ajoute qu'il sera dorénavant nécessaire d'établir des couloirs de services avec certains partenaires tels que le CSSS de Laval pour s'assurer que le CRDI-NL puisse se concentrer sur des services de deuxième ligne. En outre, il faudra aussi négocier avec des partenaires externes.

F5. Présentation de l'enjeu RNI par le DG
ainsi que son évaluation par le CM

L'enjeu RNI est ensuite présenté. Le DG rappelle qu'un colloque concernant les RNI a eu lieu la semaine dernière et que de nombreux partenariats existent déjà. Il explique également que face à cet enjeu, la notion *milieu de vie* devra être conservée, et ce, même dans l'éventualité de la syndicalisation de ces organismes. Le contrôle de la qualité des services offerts par les RNI continuera tout de même d'être assuré par le CRDI-NL.

F6. Présentation de l'enjeu RE par le DG ainsi que son évaluation par le CM
et consensus sur les enjeux stratégiques

Finalement, l'enjeu RE est expliqué. Le DG affirme que cet enjeu est majeur pour l'organisme. Il trouve très important que les cliniciens puissent percevoir les

avantages et adapter leurs pratiques à la lumière de cet enjeu pour accroître leur expertise. Le DG est également convaincu que cet enjeu permettra d'attirer et de retenir des candidats hautement qualifiés et s'intéressant à des thématiques similaires à celles qui préoccupent le CRDI-NL. L'un des directeurs qui accompagne le DG affirme également que l'axe de la recherche doit apparaître à tous les niveaux pour s'assurer que les méthodes de travail utilisées depuis de longues années demeurent efficaces et formalisées par écrit. Le DG explique également qu'au cours des quinze dernières années, le CRDI-NL s'implique en matière de recherche et d'enseignement et qu'il est maintenant temps de consolider l'ensemble de ces acquis. Le DG indique qu'il s'est aussi impliqué dans la création du Consortium national de recherche sur l'intégration sociale (CNRIS), car selon lui, l'évolution des milieux de la pratique se réalise à l'aide de la recherche. Il donne l'exemple des appartements intelligents aux États-Unis pour aider le personnel clinique à offrir des soins et des services. Néanmoins, puisque le CRDI-NL doit également évoluer dans un contexte de restriction budgétaire, les directeurs formuleront des propositions lors des conseils d'administration afin d'approuver les projets de recherche. L'une des participantes espère que la RE réussira à améliorer l'expertise de l'organisme afin d'offrir de meilleurs services à la clientèle. Elle ajoute qu'il sera important d'évaluer cet enjeu dans le cadre de la planification stratégique, et ce, dans un délai de trois à cinq ans. Le DG mentionne que la clientèle pourra grandement en profiter, car elle obtiendra ses soins et ses services dans un environnement où l'on cherchera continuellement à s'améliorer, et qu'on évaluera ce dernier pour s'assurer des résultats. Les participants affirment être conscients que cela pourrait avoir un impact sur l'attraction et la rétention de la clientèle. Ils donnent également leur accord en ce qui a trait aux enjeux stratégiques suite à leurs recommandations. Par la même occasion, le DG conclut en exprimant son accord à propos de ce dernier commentaire, car en effet, l'organisme pourra alors se distinguer par trois pôles de différenciation, soit l'aspect clinique, la recherche et l'enseignement.

1.11 Première rencontre avec des partenaires spécifiques

G1. Présentation des partenaires spécifiques
--

Le DG amorce la rencontre en rappelant avoir souligné la dernière fois, il y a de cela cinq mois, qu'à la prochaine rencontre une présentation de la planification stratégique

du CRDI-NL pour les années 2010-2015 serait effectuée. Un partenaire stratégique d'importance est absent lors de cette rencontre, soit celui qui représente l'ASSS de Laval. En revanche, un représentant du CSSS de Laval, un membre du CA du CRDI-NL, une représentante de l'Hôpital général de Montréal, deux représentants de la fondation du CRDI-NL et cinq représentants du CRDI-NL sont présents. La démarche d'agrément a permis d'établir un diagnostic organisationnel édifiant les nouvelles bases de la planification stratégique 2010-2015. Le DG présente brièvement, par la suite, l'outil de diagnostic de l'identité organisationnelle de Déry (2010) ayant permis de conclure que l'organisme se dirigeait vers une culture professionnelle. Puis, il explique les enjeux sélectionnés en précisant qu'ils ne sont pas priorités pour l'instant.

G2. Concertation du MSSS et de l'ASSS de Laval

Le DG explique qu'il a déjà discuté à de nombreuses reprises avec des représentants du MSSS et de l'ASSS de Laval et qu'une rencontre est d'ailleurs bientôt prévue avec ceux-ci pour leur présenter la planification stratégique. Il précise que l'exercice de planification stratégique fait suite à la démarche d'agrément et au plan triennal du CRDI-NL de 2006 à 2009 qui avait trois principaux objectifs : être en relation avec sa communauté, se prévaloir d'une organisation du travail qui témoigne de la spécialisation en DI et en TED avec leurs nombreux partenaires et assurer une amélioration continue.

G3. Présentation de l'enjeu DI-TED par le DG ainsi que son évaluation par les partenaires spécifiques

Le DG explique que suite à la présentation, les membres pourront évaluer s'ils pensent que les enjeux stratégiques sont justifiés en fonction de la situation du CRDI NL. Tout d'abord, le premier enjeu présenté concerne la prévalence de la DI et des TED. Le DG précise que la grande majorité de la nouvelle clientèle admise est constituée de personnes atteintes de TED comparativement au passé où la clientèle atteinte de DI était beaucoup plus nombreuse. Il affirme également que 97 % des parents qui font des tests prénataux et apprennent que leur enfant sera atteint de la trisomie 21 (DI) choisissent l'avortement. Il mentionne qu'un affichage spécial a été réalisé et que l'ensemble des éducateurs a dû postuler de nouveau sur un total de 62 postes. Le personnel a dû participer à la création de descriptions de postes adaptées

en raison des changements de clientèle. Trois personnes ont été déçues de leur nouveau poste puisqu'elles ne pourront plus travailler avec la clientèle qu'elles avaient choisie. De plus, certains usagers devront changer d'éducateur, car certains postes sont maintenant dédiés uniquement aux TED et d'autres à la DI. L'une des réactions des participants relativement à cet enjeu est de savoir ce qui sera mis en place pour soutenir les éducateurs, lors de ce changement. L'une des directrices du CRDI-NL répond qu'un plan de formation a été réalisé, et qu'il inclut également les personnes inscrites sur la liste de rappel. Le DG précise que le processus a également suscité des choix très difficiles pour certains éducateurs qui ont préféré opter pour la retraite progressive plutôt que pour une nouvelle formation afin de s'adapter à une autre clientèle. L'une des représentantes se demande pourquoi l'organisme utilise encore l'acronyme TED plutôt que TSA (trouble du spectre autistique). Le DG lui explique que, pour l'instant, l'ancien acronyme n'est pas désuet.

G4. Présentation de l'enjeu DL par le DG ainsi que son évaluation par les partenaires spécifiques

Par la suite, l'enjeu DL est présenté, car un protocole sera bientôt signé avec le CSSS de Laval afin d'assurer le partage de la clientèle entre la première ligne (relevant du CSSS de Laval) et la DL (relevant du CRDI-NL) en ce qui concerne la DI et les TED. La représentante du CSSS de Laval explique qu'actuellement son organisme est surtout présent dans le cas de la DI-TED durant l'enfance, mais que cela devrait changer bientôt.

G5. Présentation de l'enjeu RNI par le DG ainsi que son évaluation par les partenaires spécifiques

L'enjeu RNI, selon lequel ces ressources pourront très prochainement se syndiquer, est ensuite présenté. De plus, concernant cet enjeu, le DG souligne qu'il est capital que l'approche *milieu de vie* puisse demeurer et qu'elle soit privilégiée.

G6. Présentation de l'enjeu RLV par le DG ainsi que son évaluation par les partenaires spécifiques

L'enjeu RLV est également présenté. L'organisme désire créer un centre d'expertise régional spécialisé en DI-TED au sein de cette installation. De plus, une chaire de recherche de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) risque fortement de suivre de très près ce projet. La représentante du CSSS de Laval tient à savoir s'il existe un

plan de transition pour la clientèle. La réponse que le DG lui donne est positive et il conclut en affirmant que la gestion actuelle de cette clientèle se réalise de manière transitoire et qu'elle génère un coût supérieur à la gestion permanente. Lorsque ce sera possible, cette clientèle sera donc traitée de manière permanente dans le futur.

G7. Présentation de l'enjeu RE par le DG ainsi que son évaluation par les partenaires spécifiques

L'enjeu RE est présenté en dernier, selon lequel le CRDI-NL désire se renouveler constamment afin de devenir un leader dans son domaine et d'être un bon milieu d'accueil pour les stagiaires de ce secteur. L'une des participantes affirme que cela sera effectivement, selon elle, un bon outil de recrutement.

G8. Commentaires des partenaires et obtention d'un consensus : les enjeux stratégiques représentent une synthèse actualisée de la réalité

La rencontre se termine par des commentaires généraux sur la planification stratégique. L'une des participantes considère que cette transformation de l'établissement est une bonne synthèse et qu'elle s'inscrit parfaitement dans le contexte actuel. Un autre représentant se questionne à savoir si les écoles de formation offrent un enseignement spécifique en matière de DI-TED. Une formation est actuellement donnée par les établissements d'enseignement dans ce domaine, mais également par certains partenaires stratégiques sur le territoire lavallois.

1.12 Première rencontre de la plateforme parent

H1. Retour sur le plan triennal et la démarche d'Agrément Canada auprès de la PP

Le DG commence la rencontre en résumant le plan triennal 2006-2009 du CRDI-NL et en expliquant les trois orientations de celui-ci : intervenir en partenariat avec sa communauté à l'aide de nombreuses initiatives telles que la mise en place de la PP, organiser le travail en fonction de la spécialisation DI-TED et viser l'amélioration continue. De plus, il spécifie que, suite au plan triennal, la démarche d'Agrément Canada qui vient tout juste d'avoir lieu a permis d'aboutir à un diagnostic organisationnel très précis, défini par 24 processus organisationnels.

H2. Explication de l'orientation du MSSS à l'aide de son plan stratégique 2010-2015 : professionnalisation du RSSS

Le DG poursuit en mentionnant que l'identité organisationnelle a beaucoup changé au cours des dix dernières années. Par le fait même, il explique que, pour faire suite aux orientations ministérielles, le RSSS se dirige de plus en plus vers une identité professionnelle visant l'excellence comparativement à l'identité traditionnelle d'auparavant prônant le respect des personnes, des traditions et l'adoption de l'ancienneté comme principe sous-jacent aux rapports de gestion.

H3. Commentaire d'un membre de la PP : insatisfaction du rôle actuel des éducateurs

L'une des participantes affirme qu'une de ses insatisfactions dans le passé était que l'éducatrice accordait un temps considérable au développement d'un bon lien avec son enfant en discutant énormément avec ce dernier, mais qu'elle ne semblait pas chercher à l'aider dans son développement. Le DG lui répond que bien que la qualité du lien soit importante, la mission du CRDI-NL est d'aider à l'adaptation, à la réadaptation et à l'accompagnement et, que par l'entremise d'une culture professionnelle, il y aura nécessité de fixer des objectifs de travail pour garantir la manière de prodiguer les soins et les services.

H4. Crainte d'un membre de la PP : déshumanisation des soins

Une autre des participantes se questionne sur l'impact qu'aura le changement d'identité traditionnelle à professionnelle en soulignant sa crainte de voir l'aspect humain oublié ou moins considéré. Néanmoins, ce qu'elle retient du discours du DG est que tout dépendra de la méthode adoptée pour opérer ce changement. Le DG lui répond que le but de l'exercice n'est pas de dénaturer l'organisme et sa mission, mais de les ajuster. C'est la manière d'offrir les services qui changera pour s'assurer de répondre aux exigences de la clientèle. Par la même occasion, le DG explique que la mise en place du SIPAD est un exemple d'outil qui sera utilisé par le CRDI-NL et permettra aux intervenants de gagner 40 % de leur temps et d'exercer une gestion de la performance plus efficace. L'une des participantes affirme que, depuis la mise en place du SIPAD, elle perçoit déjà un grand changement. Le DG reste convaincu que le personnel de direction est composé de personnes compétentes pour réussir ce changement avec succès.

H5. Présentation de l'enjeu DI-TED par le DG à la PP

Le DG poursuit en parlant des enjeux de la planification stratégique 2010-2015. Il évoque tout d'abord l'enjeu DI-TED et explique que, d'ici cinq ans, il y aura sûrement autant d'utilisateurs souffrant d'une DI que de TED. Il souligne également le fait que travailler avec une clientèle atteinte de TED à Laval est légèrement similaire au fait de travailler avec une clientèle anglophone puisqu'en dehors du CRDI-NL, il est très difficile de trouver plusieurs partenaires sur le territoire. Le DG affirme également que les changements dans la composition des utilisateurs risquent de toucher plusieurs postes affectés actuellement à la DI.

H6. Présentation de l'enjeu DL par le DG à la PP

Il explique par la suite l'enjeu DL, c'est-à-dire qu'un protocole entre le CRDI-NL et le CSSS de Laval sera bientôt signé. Ainsi, le CRDI-NL pourra se consacrer davantage à sa mission de DL (soins et services spécialisés).

H7. Commentaire de la PP sur l'enjeu DL : possibilité de partenariat avec le CSSS de Laval

L'une des participantes se questionne sur les modalités entreprises pour que l'organisme parvienne à signer une entente avec le CSSS de Laval puisque, tout comme le CRDI-NL, celui-ci ne possèdera pas de ressources supplémentaires dans le contexte actuel. Le DG lui explique que, lors de la présentation de la planification stratégique aux partenaires stratégiques, il a discuté avec la représentante du CSSS de Laval qui lui a confié au sujet de cet enjeu que le CRDI-NL était « condamné à réussir »; dès lors, il se montre donc très confiant.

H8. Commentaire de la PP sur l'enjeu DL : continuité des soins

Une des participantes désire savoir de quelle façon la continuité du service sera assurée si une certaine partie des soins relève du CSSS de Laval et une autre du CRDI-NL. Le DG répond qu'en ayant l'intervenant au bon endroit, ce dernier sera en mesure de lui expliquer le cheminement précis. Cette participante dit se sentir désorientée, essoufflée et fatiguée, et ce, bien qu'elle considère que la PP lui semble efficace. Par la même occasion, elle affirme trouver que certains intervenants ne soutiennent pas vraiment les utilisateurs lorsqu'il est temps de les aider à trouver la bonne ressource pour obtenir des soins et des services. Le DG lui répond que les

employés ont l'obligation de recommander la bonne personne aux usagers. Il poursuit en expliquant que, dans une culture professionnelle, des programmes d'évaluation de la performance et des plans de formation sont là pour s'assurer que ce type de situation ne se produise pas. La participante poursuit en déclarant que des jumelages seraient nécessaires entre les éducatrices expérimentées et les nouvelles pour viser l'excellence.

H9. Présentation de l'enjeu RNI par le DG à la PP

Par la suite, le DG présente l'enjeu RNI. L'un des principaux aspects de cet enjeu est que ces ressources pourront désormais se syndiquer. Par conséquent, de nombreux éléments doivent être considérés en vue de s'assurer que cela ne cause aucun problème, à titre d'exemple, le fait qu'un syndiqué superviserait un autre syndiqué.

H10. Présentation de l'enjeu RLV par le DG à la PP

Il explique ensuite l'enjeu RLV en précisant que des rénovations sont prévues pour cette installation afin que l'organisme puisse développer une expertise locale en DI-TED en offrant à la clientèle des appartements d'une manière permanente.

H11. Commentaire de la PP sur l'enjeu RLV : différence des soins à domicile par opposition aux soins en résidence

L'une des participantes affirme que, selon elle, les usagers en résidence reçoivent plus de soutien que les autres. En ce sens, elle souligne avoir deux enfants, l'un en résidence et l'autre recevant des soins à domicile. Par conséquent, elle se demande si, suite aux rénovations de l'installation, son enfant qui demeure à domicile bénéficiera de la même expertise que celui qui demeure à la RLV. Le DG lui répond que l'expertise développée à la RLV devra être transférable aux autres services de l'organisme. Il conclue en soulignant le fait que le projet a été approuvé par l'ASSS de Laval et par le MSSS et que des solutions restent à trouver pour le financement.

H12. Commentaire de la PP sur l'enjeu RLV : sentiment d'adhésion envers le nouvel alignement

L'une des participantes affirme qu'elle a vu grandir la RLV au cours des trente dernières années, mais elle trouve désormais que cette dernière a « le vent dans les voiles » avec ce nouvel alignement et qu'elle y adhère fortement.

H13. Présentation de l'enjeu RE par le DG à la PP

Le DG présente ensuite le dernier enjeu RE. Il explique qu'il existe de nombreuses chaires de recherche en DI-TED et qu'il sera important de travailler en partenariat avec certaines d'entre elles pour renforcer l'expertise. De plus, il affirme que la recherche et l'enseignement auront également un impact sur l'attraction et la rétention du personnel puisqu'ils permettront à ceux qui le désirent de se spécialiser en DI-TED.

H14. Commentaire de la PP sur l'enjeu RE : possibilité de formation pour les parents des usagers
--

L'une des participantes demande s'il existe également des formations en DI-TED pour les parents. La directrice qui supervise la PP lui répond qu'elle soulèvera la question des ressources suite à la rencontre.

H15. Commentaire de la PP sur la planification stratégique : adhésion envers la démarche
--

Trois des participantes poursuivent en affirmant avoir apprécié la rencontre et être très heureuses d'avoir une PP. L'une des participantes mentionne que, plus elle entend parler des projets, plus son adhésion ne cesse d'augmenter. Cette dernière remercie plus particulièrement le DG pour la passion qu'il démontre envers la clientèle et pour l'information qu'il leur a donnée. Le DG les remercie à son tour de leur participation et tient à leur rappeler qu'il est convaincu d'avoir une bonne équipe pour effectuer les nombreux changements en lien avec la planification stratégique.

1.13 Première rencontre des ressources intermédiaires et des ressources de type familial (RI-RTF)

II. Présentation de la planification stratégique aux ressources intermédiaires et de type familial
--

La rencontre avec les ressources intermédiaires et les ressources de type familial (RI-RTF) s'amorce par une présentation par le DG de la démarche et des enjeux qui sont expliqués d'une manière similaire à celle de la rencontre avec le comité des parents. Par la suite, les responsables des RI-RTF expriment leurs commentaires concernant trois principaux enjeux.

I2. Commentaire des RI-RTF sur l'enjeu DI-TED : importance d'innover et le rôle des éducateurs

Concernant l'enjeu DI-TED, les représentants font ressortir l'importance d'innover pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Ils considèrent également que les éducateurs semblent avoir travaillé sur leurs objectifs de travail en diminuant le nombre d'activités avec les usagers, telles que les sorties au restaurant, pour se concentrer davantage sur leur rôle clinique, soit d'aider ces derniers en ce qui a trait à leur adaptation, réadaptation et intégration sociale.

I3. Commentaire des RI-RTF sur l'enjeu DL : nécessité de délimiter les rôles et responsabilités des acteurs externes

En ce qui concerne l'enjeu DL, les représentants font remarquer qu'il est actuellement difficile d'obtenir une collaboration efficace avec les CLSC qui, à leurs yeux, semblent dépourvus face à la clientèle atteinte de DI-TED comparativement au CRDI-NL. Par conséquent, les représentants souhaitent s'assurer que la délimitation entre la première et la deuxième ligne ne s'effectuera pas au détriment de la clientèle. Un représentant du CRDI-NL les rassure en leur expliquant que des formations dans ce domaine seront données au personnel.

I4. Commentaire des RI-RTF sur l'enjeu RNI : possibilité de séparer la clientèle atteinte de DI et de TED et formation des RI-RTF

Finalement, l'enjeu RNI est celui qui a suscité le plus grand nombre de questionnements. Suite à la présentation de l'enjeu, les représentants du comité affirment être intéressés et prêts à recevoir une formation relative à la clientèle atteinte de TED. Néanmoins, ils expriment une certaine réticence à ce que la clientèle atteinte de DI et de TED soit hébergée au sein de la même ressource, car ils considèrent que cela pourrait nuire au milieu de vie. Un autre représentant ajoute qu'il serait intéressant que les RNI puissent recevoir une formation similaire à celle qui sera offerte aux éducateurs en ce qui concerne les TED.

I5. Commentaire des RI-RTF sur la planification stratégique : adhésion envers la démarche

En ce qui a trait à la démarche en général, les représentants affirment que les enjeux semblent rassembler tous les éléments du contexte actuel. Selon eux, la démarche se concentre sur le bon élément, soit l'avenir des usagers. Face à ces grands

changements, ils tiennent à s'assurer que les RI et RTF pourront recevoir la formation nécessaire afin de soutenir la clientèle. L'un des représentants conclut la rencontre en affirmant constater l'ampleur du changement à venir et démontre un fort intérêt face à ce dernier.

1.14 Quatrième rencontre du comité de direction

B16. Présentation des objectifs de la rencontre du CD

Le DG débute la rencontre en mentionnant qu'il a accordé un délai d'un mois supplémentaire par rapport à la date qui avait été prévue, et selon lui, cela semble avoir permis aux directeurs de transmettre les informations pertinentes à l'ensemble du personnel d'encadrement. Par conséquent, il demande à chacun des directeurs de faire un résumé de son parcours afin d'avoir un aperçu de leur cheminement respectif. De plus, il mentionne que l'exercice de priorisation des enjeux n'a pas eu lieu pour l'instant, car les directeurs doivent auparavant obtenir l'opinion de leurs équipes respectives. Le consultant externe est présent ainsi qu'un expert dans le domaine de la stratégie travaillant au sein de son équipe. Les principaux points qui seront abordés sont un suivi concernant la planification stratégique, plus précisément l'explication des enjeux par le personnel de direction à l'ensemble du personnel d'encadrement, un suivi concernant la gestion de la performance, un autre concernant le projet de recherche et enfin la proposition d'un plan pour la rédaction de la planification stratégique.

B17. Retour sur l'exercice d'appropriation des enjeux stratégiques entre les directeurs et leurs équipes respectives : premier témoignage

L'une des directrices ayant le plus grand nombre de gestionnaires sous sa direction affirme que son équipe a perçu le dernier exercice (définition des activités en utilisant le modèle de Norton et Kaplan) comme étant un très grand labeur. L'ensemble des cadres de son équipe a trouvé très difficile de travailler sur un enjeu qui ne les touche pas directement dans leur vie quotidienne, et ce, malgré leurs nombreuses années d'expérience au CRDI-NL. Néanmoins, les cadres ont trouvé l'exercice salutaire puisque ce dernier les a obligés à faire preuve d'une logique de gestionnaire de l'organisme plutôt que d'exercer leur rôle clinique ou administratif selon leurs départements respectifs. Puisqu'une vingtaine de cadres relève de sa direction, l'une des directrices a demandé à ses coordonnateurs de la soutenir dans la démarche et

elle reconnaît que ces derniers ont fait preuve d'un leadership rassembleur afin de créer un bon climat de travail favorisant le partage des idées. Le premier exercice de leur journée a été de reprendre l'exercice basé sur le modèle de Norton et Kaplan et de le bonifier en se préoccupant principalement des processus et des acteurs concernés. Seules quelques équipes ont pu suggérer les moyens qui devront être mis en place pour ajuster les objectifs de travail en raison du manque de temps. De plus, elle a informé son équipe qu'un exercice relatif à la mise en place d'indicateurs de performance aura lieu ultérieurement au courant de la démarche. L'exercice a duré la matinée et chaque équipe pouvait travailler sur les enjeux à raison de trente minutes par enjeu. Un seul des groupes n'a pas réussi à terminer les travaux sur un enjeu, cela étant dû en grande partie au fait qu'ils étaient absents lors de la dernière rencontre du CDE. Après l'exercice, la directrice a proposé à ses équipes de présenter leurs résultats aux autres équipes afin de susciter les commentaires de tous et d'obtenir un consensus sur les activités qui devront avoir lieu. À la fin de la journée, l'ensemble des participants a affirmé se sentir à l'aise à l'égard des différents enjeux et ne pas avoir de difficulté à les expliquer à leurs équipes respectives. De plus, l'ensemble du personnel d'encadrement donne maintenant son accord en ce qui concerne l'ensemble des enjeux, y compris la recherche et l'enseignement qui n'avaient pas obtenu l'unanimité au départ. L'une des cadres, qui vient tout juste d'entrer en poste au sein de l'organisme, affirme maîtriser, désormais, l'ensemble des enjeux, ce qui a grandement rassuré la directrice. De plus, cette dernière remettra au consultant, d'ici une semaine, un document étoffé résumant l'ensemble de l'exercice pour qu'il puisse assurer le suivi. Cette directrice était chargée de réaliser le suivi avec le personnel d'encadrement de sa direction, mais également de rencontrer l'ensemble des employés avec un autre directeur pour s'exprimer sur la planification stratégique. Par la même occasion, elle déclare que seize rencontres ont eu lieu et que les deux dernières rencontres restent à prévoir.

B18. Retour sur l'exercice d'appropriation des enjeux stratégiques entre les directeurs et leurs équipes respectives : deuxième témoignage
--

Un autre des directeurs affirme avoir réalisé l'exercice avec les trois membres du personnel d'encadrement de sa direction et que le tout semble avoir été réalisé avec succès.

B19. Retour sur l'exercice d'appropriation des enjeux stratégiques entre les directeurs et leurs équipes respectives : troisième témoignage

Une des directrices, qui avait déjà avisé la direction du CRDI-NL, a accepté un poste dernièrement au sein d'un autre organisme du secteur de la santé et des services sociaux. Par conséquent, elle précise qu'il reste une personne de son équipe, mais elle la rencontrera très prochainement. Elle affirme avoir établi une courte description de la démarche qui a grandement aidé le personnel à comprendre l'ensemble du processus.

B20. Retour sur l'exercice d'appropriation des enjeux stratégiques entre les directeurs et leurs équipes respectives : quatrième témoignage

Une autre des directrices affirme avoir accompli l'exercice avec son équipe. Elle a été soutenue par deux autres directeurs lors de l'exercice puisqu'elle considère ne pas suffisamment comprendre les enjeux d'un point de vue clinique. Les employés de son secteur lui ont ensuite mentionné que c'est la première fois, depuis une vingtaine d'années, qu'une rencontre leur permet d'apprendre autant sur l'avenir de leur organisme et d'être en accord avec cet alignement. Elle souligne également que cette rencontre a permis à ses subordonnés de « mettre des mots sur des sentiments » grâce aux explications apportées sur le changement d'identité organisationnelle. Néanmoins, l'enjeu RLV reste difficile à maîtriser par les employés puisqu'ils ne connaissent pas l'établissement. Des visites ont donc été proposées.

B21. Suivi de la démarche de planification stratégique par le DG : augmentation de la légitimité

Le DG affirme, quant à lui, s'estimer heureux de l'avancement de la démarche jusqu'à présent puisque la légitimité de la planification stratégique semble avoir grandement avancé grâce aux nombreuses rencontres qui ont eu lieu. De plus, il remarque que la difficulté actuelle des participants n'est pas nécessairement l'acceptation des cinq enjeux, mais plutôt le changement d'identité organisationnelle. Il reste toutefois convaincu qu'en expliquant le cheminement de l'organisme au fil de son histoire et en mentionnant que l'évolution se produit en parallèle avec les attentes ministérielles, les employés pourront constater les bienfaits de ce changement majeur.

B22. Commentaire d'un membre du CD concernant la légitimité de la planification stratégique : importance de l'histoire organisationnelle

L'un des directeurs estime également que le fait de se remémorer l'histoire organisationnelle et de justifier les raisons de ses nouvelles orientations (par exemple, une tendance plus soutenue en ce qui a trait à l'obligation de rendre compte au MSSS) qui ne peuvent être remises en cause fait prendre conscience aux employés qu'une évolution positive est en train de se produire. L'usage d'une flèche est utilisé pour faire comprendre le cheminement unilatéral de la démarche.

B23. Retour sur le rôle des acteurs internes face à la planification stratégique

Le consultant rappelle que, bien que la légitimité semble s'accroître, l'une des préoccupations concernant la planification stratégique est de s'assurer que les cadres puissent jouer un rôle de premier plan et assumer leurs responsabilités au quotidien afin de rallier leurs employés autour des cinq enjeux stratégiques. L'une des directrices réagit à ce commentaire en demandant au consultant de donner d'autres explications en ce qui a trait à ses attentes par rapport au processus d'appropriation. Le consultant lui répond que le rôle du DG est primordial puisqu'il doit informer les acteurs externes et soutenir le CD. Ce dernier doit, par la suite, être en mesure d'outiller le CDE qui doit lui-même, ensuite, informer l'ensemble des employés. Le DG tient également à souligner que la planification stratégique de l'ASSS de Laval évoque désormais la prévalence des DI-TED et les RNI, ce qui permet d'autant plus de légitimer ces enjeux. Le consultant mentionne ensuite que la planification stratégique de l'ASSS de Laval comprendra également la gestion de la performance et les ententes de gestion entre les établissements.

B24. Suivi concernant la gestion de la performance

Par la suite, une brève discussion autour de la gestion de la performance s'engage. L'une des directrices précise qu'actuellement, elle tente d'instaurer un programme d'évaluation du rendement, mais que certains cadres montrent beaucoup d'appréhension face au changement de cette pratique organisationnelle puisque leurs employés ne semblent pas apprécier l'exercice. Une autre directrice affirme qu'elle trouve très difficile de faire participer ses employés et elle reste convaincue que l'art d'effectuer une bonne évaluation du rendement ne s'apprend pas. L'expert en stratégie mentionne que, lors d'une évaluation du rendement, il est primordial de

maîtriser les enjeux de l'organisme et la direction vers laquelle celui-ci se dirige afin de justifier les comportements qui devront être modifiés. Le DG ajoute que de nombreux outils sont disponibles au sein de l'organisme pour soutenir les gestionnaires.

B25. Suivi concernant le projet de recherche

L'expert en stratégie, qui supervise également le projet de recherche, affirme qu'il existe actuellement quatre modèles de planification stratégique. Néanmoins, celle qui s'exerce actuellement au sein du CRDI-NL peut être vue comme un nouveau modèle puisqu'il n'existe pas de document dans le secteur de la santé et des services sociaux sur la planification stratégique suite au changement vécu dans ce secteur par les Lois 25 et 83. Il rappelle également la théorie de Bolman et Deal, selon laquelle il est nécessaire de travailler en tenant compte de quatre approches (structurelle, ressources humaines, politique et symbolique) pour s'assurer que le personnel d'encadrement puisse jouer un rôle efficace dans le cadre de la planification stratégique. L'approche rationnelle peut être envisagée sous l'angle des objectifs, des résultats, du plan d'action et de la planification stratégique. La planification stratégique met également l'accent sur la délégation des responsabilités et la mobilisation du personnel en les impliquant dès l'élaboration. L'approche politique au sein de la planification stratégique concerne en grande partie l'implication des partenaires externes et internes afin d'obtenir leur adhésion. L'approche symbolique a été travaillée à l'aide de l'exercice de Déry (2010) qui a permis à l'ensemble du personnel d'encadrement de percevoir le changement d'identité organisationnelle de traditionnelle à professionnelle pour qu'il puisse être en mesure de l'expliquer aux employés. De plus, l'expert en stratégie rappelle que l'ensemble de la planification stratégique repose sur trois logiques, soit la logique stratégique qui démontre l'intention du changement d'identité organisationnelle, la logique systémique basée sur les nombreux changements de processus et la logique opérationnelle avec l'impact que cette dernière aura sur les actions quotidiennes du personnel d'encadrement et des employés. Il rappelle, ensuite, qu'il est important que l'ensemble des cadres ne se place pas uniquement dans la logique opérationnelle puisque leur rôle dans la planification stratégique est plus complexe qu'une simple supervision des activités quotidiennes et consiste à réaliser les enjeux stratégiques. L'une des directrices affirme que la bonne compréhension de la planification stratégique devient l'outil et

le moyen d'actualisation de la transformation organisationnelle. L'expert en stratégie acquiesce en précisant que cette idée sera développée dans le projet de recherche et que l'utilisation de comptes rendus pour chacune des rencontres ayant eu lieu au sujet de la planification stratégique permettra de formuler les principaux constats.

B26. Proposition pour l'élaboration du plan stratégique

Le consultant externe suggère de suivre un modèle similaire à celui de l'ASSS de Laval. Il propose que le plan stratégique débute par une introduction mettant en évidence que cette dernière vise une gestion performante des services de DL en DI-TED pour l'ensemble du territoire lavallois (exposer la mission et la vision). Il démontre également la nécessité de mentionner le contexte économique dans lequel évolue l'organisme et qui fait en sorte que l'ajout de ressources financières est très difficile. Par la suite, l'environnement actuel sera décrit en ce qui concerne la DI, les TED, les principaux acteurs sur le territoire et leur rôle respectif ainsi que les principaux partenariats. Puis, les enjeux et les choix stratégiques seront présentés en se basant sur le modèle de Kaplan et Norton. Les cibles de performance seront également abordées et la conclusion portera sur l'impact de ce dernier aspect. À l'issue de la rencontre, on répartit les sections qui doivent être rédigées dans le plan stratégique entre les membres du CD. Une directrice est également désignée pour assurer la coordination. Un dépliant de deux pages est également envisagé pour communiquer facilement le plan stratégique 2010-2015.

1.15 Quatrième rencontre du comité de direction élargi

A36. Présentation des objectifs de la rencontre du CD

Le DG commence la rencontre en résumant brièvement les attentes des partenaires externes qu'il a rencontrés au cours des derniers mois. Il définit par la suite le premier objectif de la rencontre, soit d'actualiser la mission et véhiculer les valeurs organisationnelles en harmonie avec la nouvelle planification stratégique. Il énonce ensuite le deuxième objectif de la rencontre, soit de prioriser les divers enjeux stratégiques ayant été approuvés par l'ensemble des acteurs internes et externes. Par la suite, une rencontre aura lieu avec le CA afin d'obtenir leur approbation concernant l'actualisation de la mission et des valeurs organisationnelles.

A37. Actualisation de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles

Le CDE appuyé par le CA s'entend pour actualiser la mission, la vision et les valeurs organisationnelles. Suite à une réflexion de groupe, le CDE décide que l'ajout de la phrase suivante à la mission permettra de résumer la principale orientation entraînée par la planification stratégique, c'est-à-dire : « Nous nous efforçons d'améliorer constamment la qualité des services et de développer une expertise d'avant-garde en nous impliquant dans la recherche ». La nouvelle vision organisationnelle se résume désormais ainsi : « Organisation professionnelle et performante à dimension humaine, reconnue pour son expertise et sa capacité d'innovation dans la réponse aux besoins diversifiés de la clientèle qui exige des résultats ». En ce qui concerne les valeurs organisationnelles, le CDE s'entend unanimement sur ce qui suit : respecter la personne, accueillir la personne et faire preuve de professionnalisme dans l'intervention.

A38. Priorisation des enjeux stratégiques

En ce qui concerne la priorisation des cinq enjeux stratégiques, le consultant répartit le CDE en cinq équipes diversifiées et il leur demande de sélectionner parmi ces derniers ceux qui devront être prioritaires en fonction des activités qui y sont reliées. Selon les directives énoncées par le consultant, les équipes peuvent décider que deux enjeux auront le même niveau de priorité. Suite à leur réflexion en sous-groupe, le CDE se réunit et suite à l'échange de leurs résultats respectifs, il s'entend pour déterminer quatre niveaux de priorité, soit : 1) l'évolution des taux de prévalence de la clientèle TED par rapport à la clientèle DI et le développement de l'offre de service de 2^e ligne par la mise en place d'un protocole d'entente avec le CSSS de Laval; 2) la gestion et le développement des ressources non institutionnelles (RNI); 3) la consolidation et la spécialisation de la Résidence Louise-Vachon; 4) le développement de la recherche et de l'enseignement.

A39. Développement d'indicateurs de performance

Le DG termine la rencontre en affirmant qu'une experte en mesure de la gestion de la performance accompagnera la direction de l'organisme afin de définir des indicateurs de performance pour les activités identifiées pendant l'exercice du tableau de bord de Kaplan et Norton, et par le fait même, pour les objectifs relatifs à certains postes de

travail. De plus, le DG annonce la création d'un poste de conseiller-cadre à la gestion de la performance pour agir en tant qu'agent de changement au cœur de la transformation organisationnelle qui s'opère, en raison de la planification stratégique actuelle.

Conclusion du cinquième chapitre

Ce chapitre a présenté les données recueillies lors des quinze rencontres. Pour faciliter la compréhension du lecteur, nous avons présenté les résultats par objet de discussion. De cette manière, nous avons pu illustrer l'ensemble de la démarche. Le prochain chapitre illustre l'application de notre cadre d'analyse afin de mieux comprendre la démarche ayant mené au plan stratégique et, ultimement, de répondre à notre question de recherche.

Chapitre 6 : Analyse et discussion

Introduction du sixième chapitre

Cette étude de nature exploratoire et descriptive visait à répondre à la question de recherche : « *comment les acteurs organisationnels des établissements locaux du RSSS aboutissent-ils à la formulation de leur plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83?* ». Influencés par l'approche de la stratégie comme pratique, nous cherchions à répondre à notre question de recherche à l'aide de trois sous-questions :

1. De quelle façon l'effort stratégique est-il réalisé?
2. Quels sont les principaux (leviers) outils utilisés?
3. Quels sont les acteurs organisationnels qui effectuent l'effort stratégique?

Pour ce faire, nous avons donc poursuivi la démarche stratégique entreprise par la haute direction du CRDI-NL, au cours des quinze rencontres, qui ont permis d'aboutir à la formulation de leur plan stratégique.

Nous avons choisi d'organiser ce chapitre en fonction de nos trois sous-questions de recherche. Tout d'abord, nous verrons comment l'effort stratégique est réalisé en cherchant à savoir si les étapes recommandées de manière théorique par le ministère du Conseil exécutif du Québec (2008) s'exécutent de la même manière dans la pratique, et ce, à l'aide de l'exemple du CRDI-NL. Ensuite, nous observerons les principaux leviers qui ont été utilisés lors de la démarche stratégique au CRDI-NL grâce à l'usage du modèle de Déry (2010). Finalement, nous montrerons comment les acteurs organisationnels ont effectué l'effort stratégique au cours de la démarche.

1. Analyse de l'effort stratégique

Le ministère du Conseil exécutif du Québec (MCEQ; 2008), dans son « Guide sur la planification stratégique », affirme que l'exercice de planification stratégique s'exécute en quatre phases, soit la préparation de l'exercice (choix de la démarche et analyse des facteurs de réussite), la réflexion et le diagnostic (lancement de la réflexion stratégique et établissement du diagnostic stratégique), les choix stratégiques (définition des priorités; rédaction du plan stratégique; obtention de

l'aval des autorités; communication du plan stratégique et production d'un nouveau plan) et la mise en œuvre et le suivi des résultats (mise en œuvre du plan stratégique, suivi des résultats et reddition de comptes). Nous allons donc étudier de quelle manière ces phases ont été franchies dans la réalité du CRDI-NL. En fonction de notre question de recherche, nous ne discuterons pas des phases relatives à la mise en œuvre de la planification stratégique.

1.1. Phase 1 : Préparation de l'exercice

Avant d'entreprendre l'exercice de planification stratégique, les dirigeants des organismes doivent, tel que le mentionne le MCEQ (2008), faire le *choix entre trois types de démarches*, soit centralisée, participative (intégrée) ou mixte. Le CRDI-NL choisit une démarche mixte, c'est-à-dire à la fois centralisée puisque la haute direction s'est réservée certains droits exclusifs (par exemple : le calendrier de réalisation), mais également très participative en fonction de l'implication des nombreux partenaires internes et externes.

Le MCEQ (2008) précise que, suite au choix de la démarche, l'organisme doit *énoncer la vision* qu'elle aura au cours des prochaines années. En ce qui concerne le cas du CRDI-NL, la haute direction de l'organisation n'a pas créé un énoncé formel pour représenter sa vision relative à la démarche stratégique. Toutefois, nous remarquons que le discours des dirigeants auprès de l'ensemble des partenaires était uniforme puisqu'il laissait toujours entrevoir la même vision, soit la professionnalisation de l'organisme pour répondre aux nouvelles attentes ministérielles.

Par la suite, toujours selon le guide sur la planification stratégique du MCEQ (2008), l'organisme doit s'assurer que certaines conditions seront réalisées pour garantir le succès de l'exercice de planification avant d'entreprendre la démarche. Voici ces conditions : l'énoncé d'une vision claire par les dirigeants; l'engagement constant des dirigeants; le choix judicieux des acteurs; l'attribution de responsabilités claires aux acteurs; la précision des contributions attendues des divers acteurs; le choix de la démarche adapté à la culture et à la taille de l'organisme; l'adoption d'un calendrier

réaliste; la disponibilité d'une instrumentation de base facilitant l'exercice et la collaboration et la concertation de tous les gestionnaires de l'organisme.

Bien qu'aucune séance de réflexion sur la mise en place de ces conditions n'ait eu lieu, nous remarquons une volonté de la part de la haute direction de les respecter, et ce, tout au long de la démarche. Ainsi, la haute direction s'est souciee d'énoncer une vision claire de l'avenir de la démarche stratégique alimentée par un discours uniforme expliquant le changement de culture organisationnelle. Par la suite, l'exercice de planification stratégique a été exécuté par le DG, le CD ainsi que le CDE, démontrant ainsi l'implication de l'ensemble des dirigeants de l'organisme envers la démarche. De plus, le CA a également été sollicité pour approuver cette démarche stratégique afin de s'assurer qu'elle respectait leurs attentes (C10). Le choix judicieux des acteurs ainsi que l'attribution de leurs responsabilités et contributions se sont effectués principalement par un exercice permettant de les identifier ainsi que de définir leur degré d'implication au cours de la démarche stratégique. Ainsi le CRDI-NL a identifié 18 partenaires (A3) impliqués dans la démarche et qui ont eu un degré d'implication pouvant aller d'un niveau de contact (l'acteur est au courant des enjeux stratégiques) jusqu'à celui d'intériorisation (l'acteur s'engage à faire la promotion des solutions proposées en lien avec les enjeux stratégiques, à les améliorer ou à en élaborer de nouvelles). Le choix d'une démarche mixte était adapté à la culture actuelle (traditionnelle) ainsi qu'à la future culture (professionnelle) de l'organisme, car au sein de ces deux cultures, les employés sont parties prenantes de l'organisme qui leur permet d'être consultés tout en étant, ultimement, dans l'obligation de se conformer aux directives de la haute direction. En ce qui concerne la taille de l'organisme, bien que le CRDI-NL regroupe près de 400 employés, nous avons remarqué que l'implication de l'ensemble du personnel d'encadrement ainsi que les visites de certains membres du CD auprès des employés ont permis de rejoindre la totalité des employés (D20). L'adoption d'un calendrier réaliste s'est traduite par la mise en place d'une démarche flexible qui a pu être ajustée aux besoins, ce qui a été démontré lors du report d'un mois d'une rencontre afin de s'assurer que l'ensemble du personnel d'encadrement soit bien outillé pour transmettre l'information à leurs équipes respectives avant de poursuivre la démarche (B15). Puisque les rencontres concernant la planification stratégique étaient tenues lors des rencontres mensuelles du CDE, les changements dans le calendrier pouvaient facilement s'adapter à la

réalité du personnel d'encadrement. La disponibilité d'une instrumentation de base facilitant l'exercice de planification stratégique et permettant de connaître les besoins de la population desservie était disponible, et ce, avant même d'entreprendre la démarche stratégique. En ce sens, certains sondages ont été effectués au cours de la démarche d'accréditation auprès du Conseil canadien d'agrément pour mieux connaître les besoins et attentes de la clientèle desservie. En outre, d'autres données concernant la clientèle sont également exposées dans le plan stratégique de l'ASSS de Laval 2010-2015 (A1, C4). La collaboration et la concertation de tous les gestionnaires ont été soutenues durant la totalité du processus stratégique puisqu'ils ont joué un rôle de « pilier » sur lequel reposait l'ensemble de la démarche (B10).

1.2. Phase 2 : Le diagnostic stratégique

Le MCEQ aborde cette phase comme s'il s'agissait d'un bilan stratégique (retour sur le dernier plan stratégique), d'une analyse du contexte externe et de la capacité organisationnelle. Sur le plan du bilan stratégique, nous remarquons que la haute direction du CRDI-NL a fait le parallèle entre l'ancien plan stratégique 2007-2009 et celui à venir pour les années 2010-2015 pour constater les progrès réalisés jusqu'à présent, soit la réalisation de 85 à 90 % des objectifs du plan triennal (A14). Le pourcentage manquant était en voie de réalisation et ne nécessitait pas d'occuper un rôle central dans le futur plan stratégique. Nous avons également vu qu'une analyse du contexte externe avait été réalisée avant même d'entreprendre la démarche stratégique pour mieux connaître les facteurs significatifs (les tendances) ainsi que les besoins et attentes de la clientèle. Tout d'abord, en ce qui concerne les facteurs significatifs (les tendances ou les grands phénomènes socio-économiques, culturels et politiques), nous constatons qu'ils sont largement considérés dans le plan stratégique du MSSS 2010-2015 et par l'entremise de certains sites, tels que ceux de l'Institut de la statistique du Québec et de Statistique Canada. Ensuite, l'organisme a pu définir les besoins et les attentes de la clientèle grâce aux sondages effectués auprès de cette clientèle, lors de l'exercice d'accréditation auprès du Conseil canadien d'agrément pour les années 2009-2012 et aux données fournies dans le plan stratégique de l'ASSS de Laval 2010-2015. Finalement, l'évaluation de la capacité organisationnelle a en grande partie été réalisée au cours de la démarche d'accréditation auprès du

Conseil canadien d'agrément pour les années 2009-2012 puisqu'une évaluation de la qualité des services offerts nécessitant l'analyse de l'ensemble des processus du CRDI-NL a été réalisée (A14). L'implication constante du personnel d'encadrement a également permis d'obtenir les informations pertinentes au sujet des ressources financières, humaines, matérielles, etc., au cours de l'exercice afin de dresser un portrait juste et précis de la situation en temps réel.

1.3. Phase 3 : Les choix stratégiques et l'élaboration du plan stratégique

Puisque la très grande majorité des informations permettant d'établir le diagnostic stratégique étaient déjà disponibles avant même d'entreprendre la démarche d'élaboration du plan stratégique 2010-2015 pour le CRDI-NL, nous notons que le CDE a été en mesure de produire très rapidement une esquisse des enjeux stratégiques, et ce, dès la première rencontre (A6). Toutefois, ce n'est qu'à la quinzième rencontre, soit la dernière avant la rédaction du plan, que le CDE a priorisé les enjeux stratégiques. En ce sens, le CDE a attendu de connaître la position de l'ensemble de ses partenaires internes et externes, conscient que la mise en œuvre du plan stratégique dépend grandement de la réalité de ces derniers également (A38). En ce qui concerne la rédaction du plan stratégique, nous observons que celui du CRDI-NL comprend les diverses parties recommandées par le MCEQ (2008) : la vision; la mission; le contexte; les enjeux; les orientations ainsi que les axes d'interventions. Toutefois, bien que les objectifs et les résultats visés soient abordés brièvement, nous ne retrouvons pas d'indicateurs de performance détaillés dans le premier plan stratégique proposé (B26). De plus, le CD envisage la production d'un dépliant de deux pages pour communiquer facilement et rapidement les éléments essentiels du plan stratégique 2010-2015 à ses partenaires (B26). La décision d'inclure ou non les indicateurs de performance et de formuler un second plan stratégique pour accompagner les tableaux de bord dépendra de la rencontre avec l'experte en mesure de la gestion de la performance (A39).

Conclusion de l'analyse de l'effort stratégique

Nous pouvons donc constater, grâce à l'analyse de l'effort stratégique, que l'ensemble des phases (regroupant des activités) proposées par le MCEQ (2008) ont été entièrement réalisées par le CRDI-NL. Toutefois, l'ordre dans lequel se sont produites les phases et les activités qu'elles regroupent a été différent de celui proposé par le MCEQ (2008).

De plus, le cas du CRDI-NL nous permet de comprendre que les trois hypothèses de Mintzberg (1994) contre la planification stratégique ne correspondent pas réellement à la situation de l'organisme observé. Ainsi, la démarche stratégique du CRDI-NL a permis de fusionner l'expérience terrain de l'ensemble du personnel d'encadrement (CDE) avec les connaissances d'un expert en planification stratégique, évitant ainsi le détachement entre l'action et la pensée évoqué par Mintzberg (1994). Sur le plan de l'hypothèse de prédétermination formulée par Mintzberg (1994), la haute direction du CRDI-NL connaissait également en grande partie le contexte dans lequel l'organisme évoluera, en fonction de la disponibilité des plans stratégiques 2010-2015 de l'ASSS de Laval et du MSSS ainsi que de nombreuses données statistiques. De plus, bien que la démarche stratégique poursuivie au CRDI-NL consiste à prévoir l'avenir de l'organisme, elle n'a pas consisté à figer la stratégie, mais davantage à impliquer constamment les nombreux acteurs internes et externes au fil des nombreuses rencontres permettant d'obtenir un engagement de ces derniers, signe de collaboration future en cas de discontinuités. Finalement, en ce qui concerne l'hypothèse de formulation de Mintzberg (1994) consistant à croire que le processus stratégique est programmable, nous observons dans le cas du CRDI-NL que l'ordre dans lequel s'exécutent réellement les phases de la planification stratégique ainsi que les activités qu'elles regroupent peut facilement varier pour s'adapter à la réalité de l'organisme lorsque nous le comparons avec les recommandations du MCEQ (2008). Le but ultime n'étant pas de suivre à la lettre un processus stratégique, mais bien de l'adapter à la réalité de l'organisme. Dans un même ordre d'idées, la haute direction du CRDI-NL n'a pas hésité à revoir son calendrier stratégique afin de s'assurer que l'ensemble du personnel d'encadrement soit bien outillé pour transmettre l'information

pertinente concernant le plan stratégique 2010-2015 auprès de leurs équipes respectives avant de poursuivre la démarche stratégique.

2. Analyse des principaux leviers utilisés

Tel que nous l'avons vu dans notre cadre d'analyse, Déry (2010) décrit deux formes principales de management profondément opposées qui sont grandement utilisées par les organismes pour faire face aux nombreuses transformations contemporaines d'ordres social et économique : le management technique et le management social. Bien que ces deux formes contemporaines de management cherchent à constituer un cadre de référence en ce qui a trait à l'administration et à la gouvernance des organisations, elles se différencient drastiquement l'une de l'autre. Par la même occasion, Déry (2010) souligne que le management technique met l'accent sur les techniques et les processus formels alors que le management social porte une attention plus particulière aux aspects sociaux et humains. Déry (2010) note que la combinaison de ces formes contemporaines de management permet de créer cinq perspectives d'action et de réflexion pour le personnel d'encadrement, soit technique, politique, symbolique, psychologique et cognitiviste. De ces cinq perspectives, seule la perspective technique ne correspond pas au management social. Ces cinq perspectives nous ont permis d'expliquer la démarche stratégique entreprise au CRDI-NL et de percevoir quels sont les leviers mobilisés par le personnel d'encadrement ou ceux qui préoccupaient ce dernier au cours de la démarche stratégique menant à la formulation du plan stratégique.

2.1. Analyse selon une lecture technique

Dans une perspective technique, les gestionnaires incarnent le rôle d'expert capable de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler. Ils exercent ce rôle en utilisant les quatre leviers suivants : les objectifs, la délégation, l'autorité et le budget. La démarche stratégique du CRDI Normand-Laramée nous montre à quel moment le personnel d'encadrement mobilise ces divers leviers.

2.1.1. Les objectifs

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour établir de quelle manière le plan stratégique peut rallier les partenaires externes et s'adapter à leur réalité respective (A3, D12 et H7);
- pour actualiser la mission organisationnelle (A37) et la vision organisationnelle (A5, A37) et composer avec l'arrivée de nouvelles ressources privées sur le territoire lavallois (A4);
- pour produire une esquisse des enjeux stratégiques de la planification stratégique en cours (A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12);
- pour établir le degré d'implication formel des divers acteurs internes (B10, B14, B23);
- pour envisager l'impact des enjeux stratégiques pour le personnel d'encadrement (B9, B25);
- pour s'assurer que les objectifs de travail des employés soient ajustés en fonction de la planification stratégique en cours (A16, H3, I2, B17, A39);
- pour s'assurer que les acteurs internes et externes puissent évaluer les enjeux stratégiques et qu'ainsi ces derniers soient adaptés à la réalité de l'organisme, tels que le CA (C5, C6, C7, C8, C9), les IPS (D15, D16, D17, D18 et D19), le CU (E2, E3, E4, E5, E6), la PP (H5, H6, H9, H10 et H13), les RI-RTF (I1) et les divers partenaires internes et externes comme la fondation du CRDI NL et les représentants de l'Hôpital général de Montréal et du CSSS de Laval (G3, G4, G5, G6 et G7). L'évaluation est généralement effectuée par enjeu plutôt qu'une seule fois pour l'ensemble;
- pour observer la différence entre les attentes des partenaires internes et externes en ce qui concerne les enjeux stratégiques. En fonction de l'absence d'écart majeur, l'ensemble des acteurs internes et externes ont approuvé l'ensemble des enjeux stratégiques, tel que le démontrent le CD (B4), le CA (C10), les IPS (D20), le CU (E7), le CM (F6), les représentants de la fondation du CRDI NL ainsi que les partenaires externes (G8). La direction prévoit une discussion avec un représentant du MSSS et de l'ASSS de Laval pour s'assurer de leur approbation (G2). De plus, les commentaires formulés jusqu'à présent par les employés ont été positifs (B20);

- pour encourager les employés à réaliser les enjeux stratégiques, le personnel d'encadrement propose comme incitatif d'adapter les processus de reconnaissance (A31).

2.1.2. La délégation

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour effectuer une analyse des avantages et des inconvénients de la délégation principalement accomplie en vue de responsabiliser la totalité du personnel d'encadrement. Les avantages de la délégation qui ressortent face à la responsabilisation du personnel d'encadrement est l'augmentation de l'efficacité (B17) et la possibilité d'accroître la légitimité des enjeux stratégiques puisqu'elle repose sur le discours tenu par celui-ci au quotidien (B9). Les inconvénients de la délégation sont également dénotés par l'ambiguïté ressentie par l'une des directrices envers le rôle qu'elle et les autres membres du CD doivent exercer au cours du processus de planification stratégique (B9) ainsi que par le manque de profondeur du discours tenu par certains directeurs lors de leurs présentations des enjeux stratégiques auprès des employés (B10);
- pour exécuter une analyse des tâches et constater que les effectifs n'étaient pas suffisants, étant donné que la mise en œuvre de la planification stratégique apporte également un lot de nouvelles responsabilités. Le DG a donc annoncé la création d'un nouveau poste de conseiller-cadre à la performance (A39);
- pour déléguer certaines responsabilités aux coordonnateurs et ainsi s'assurer que les enjeux stratégiques soient communiqués à l'ensemble du personnel d'encadrement puisqu'une directrice a sous son autorité près de 75 % des cadres (B12);
- pour ajuster leur processus d'évaluation de la performance entrepris à l'aide d'un exercice permettant notamment d'identifier les principaux obstacles, leviers et besoins des gestionnaires dans le but d'effectuer la gestion de la performance (A27, A28, A29, A30 et A31). De plus, de nouveaux changements organisationnels tels que la gestion d'employés à distance (A12, B2, F3 et H4), la syndicalisation des RNI (A10) et la pénurie de personnel

dans certains titres d'emploi portent également à réfléchir sur les processus d'évaluation du personnel;

- pour assurer un suivi des impacts de la délégation, les membres du CD présentent les résultats obtenus lors de leur exercice d'appropriation des enjeux stratégiques avec leurs employés (B17, B18, B19 et B20).

2.1.3. L'autorité

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour légitimer leur autorité, les membres du CD se présentent comme étant des « survivants », ayant de nombreuses années d'expérience dans le secteur de la santé et des services sociaux, ce qui leur a permis de développer leurs compétences pour entreprendre une telle démarche stratégique (A1);
- pour rallier les partenaires externes, le CD cherche à affirmer son autorité d'une manière collaborative plutôt que directive, démontrée par la préoccupation constante de les impliquer dans la démarche et en cherchant à obtenir leur accord concernant les enjeux stratégiques (A3). De plus, le CA a reconnu la légitimité de l'autorité de la haute direction et la manière proactive avec laquelle elle a entamé la démarche de planification stratégique (C10);
- pour rappeler l'autorité formelle du DG, l'une des directrices fait remarquer au CD la légitimité de l'enjeu concernant la recherche et l'enseignement puisqu'il constitue l'une des priorités du DG (B3).

2.1.4. Le budget

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour réaliser que les diverses activités se dérouleront dans un contexte où il n'y aura aucun ajout en terme de ressources financières et qu'elles devront être réalistes, en fonction du contexte actuel, pour s'assurer de la *motivation* des divers partenaires internes et externes (A34);
- pour visualiser l'impact de ne pas augmenter les *ressources financières* pour la réalisation de certaines activités de gestion, telles que la gestion de la performance (A28);

- pour envisager les difficultés à venir en termes de *ressources financières* en ce qui a trait à l'enjeu RLV (B7, D18 et H11);
- pour décider d'utiliser le plan stratégique comme outil de communication et conscientiser l'ensemble des employés sur le fait que l'ajout de ressources financières sera très difficile en fonction du contexte actuel de l'organisme (B26).

2.2. Analyse selon une lecture politique

Dans une perspective politique, les gestionnaires doivent incarner le rôle d'un négociateur impliqué au cœur des conflits organisationnels. Ils exercent ce rôle en mobilisant les trois leviers suivants : le pouvoir, les règles et les enjeux.

2.2.1. Le pouvoir

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour ajuster la planification stratégique à certaines lois du MSSS (les projets de loi n° 25 et n° 49) et ainsi s'assurer de respecter les normes érigées par les instances supérieures afin de ne pas outrepasser les droits de l'organisme (A3, C7 et D17);
- pour reconnaître l'importance de respecter les dernières conventions collectives locales qui témoignent de la spécialisation (C1) et qui limitent le pouvoir que détient la haute direction pour effectuer certains changements organisationnels;
- pour souligner que le personnel d'encadrement a pour tradition d'adopter une approche collaborative lors d'un changement organisationnel, ce qui lui permet de conserver un climat de travail très agréable (A14);
- pour dénoter que l'expertise du CRDI-NL lui sert de source de pouvoir et lui permet d'assumer un rôle de support pour ses partenaires externes (A27, C6, D16, D20, E3, F4, G4, H6 et I3), pour être reconnu au niveau régional (F2) et éventuellement à l'échelle du Québec (E6), notamment grâce à l'enjeu RE (B13, F6 et H13);

- pour maximiser l'efficacité de la démarche en s'entourant d'experts dans le domaine de la stratégie (A1 et B1) qui témoignent de leur expertise à l'aide de nombreux conseils (B2, B5, B24 et B25);
- pour reconnaître le rôle « rassembleur » exercé par les coordonnateurs lors de l'exercice de Kaplan et Norton au sein d'une direction (B17). Lorsque le CA reconnaît le travail de la haute direction et son attitude proactive pour entamer la planification stratégique (C10). L'une des représentantes de la PP a également souligné la passion dont fait preuve le DG envers la clientèle du CRDI-NL (H15);
- pour contrôler l'information, que ce soit en acceptant de faire preuve de transparence en ce qui concerne les points d'amélioration survenus au cours des dernières années grâce à un bilan visuel (A14), ou en ne distribuant aucun document explicatif concernant les enjeux stratégiques aux membres du CA avant leur rencontre pour éviter que des scénarios fictifs soient envisagés (B8). De plus, l'usage du SIPAD permettra de mieux contrôler l'information en obtenant des renseignements concernant la performance des employés à distance (A12, B2, F3 et H4);
- pour valoriser l'usage de gratifications symboliques plutôt que des gratifications monétaires, comme en témoigne l'usage d'un bilan visuel illustrant les exploits des employés au cours des dernières années (A14).

2.2.2. Les règles

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour limiter l'expression du pouvoir informel en appliquant l'analyse et l'évaluation de l'ensemble des procédures et processus existants (règles formelles) lors de la démarche d'accréditation auprès du Conseil d'agrément Canada (C4, H1 et G1). Le CDE rappelle également que le dernier plan triennal a permis d'établir des processus formels limitant davantage le pouvoir des intervenants (A15). Les règles formelles se sont également traduites dans la mise en place de nouvelles descriptions de tâches pour s'assurer de délimiter les rôles et responsabilités des employés (G3) suite à certains changements organisationnels apportés par la planification stratégique. Une

réallocation formelle des effectifs a également eu lieu pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle (B14). De plus, l'identification des partenaires stratégiques lors d'une rencontre du CDE et de leur degré d'implication a permis de limiter le pouvoir informel (A3);

- pour réfléchir à l'apparition de nouvelles **règles informelles** au cours de la planification stratégique, à la suite du changement d'identité organisationnelle. Dans un même ordre d'idées, certains employés perçoivent la professionnalisation de l'organisation comme étant une opportunité pour s'absenter davantage et, ainsi, témoigner de leur insatisfaction face à leur incapacité de ne pouvoir choisir la clientèle avec laquelle ils désirent travailler (B14).
- pour s'assurer que l'orientation du CRDI-NL n'entre pas en contradiction avec les traditions, ce qui a été démontré par les interrogations au sujet du changement d'identité organisationnelle (A20, D11, et H2), de l'ambiance de travail (C4), des processus de reconnaissance (D13) et de la gestion de la clientèle (H4);
- pour gérer certaines zones d'incertitude, des moyens tels que le SIPAD (A12, B2, F3 et H4), ont été mis en œuvre pour surveiller l'ensemble des espaces de travail, incluant les soins à domicile.

2.2.3. Les enjeux

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour définir les principaux enjeux stratégiques de l'organisme (A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12 et B2). La haute direction se soucie également du pouvoir respectif des divers acteurs en ce qui concerne le choix des enjeux stratégiques. Cette dernière les a donc invités à s'impliquer dans la démarche pour en discuter, que ce soit le CA (C5, C6, C7, C8, C9 et C10); les IPS (D15, D16, D17, D18, D19 et D20); le CU (E2, E3, E4, E5, E6 et E7); le CM (F2, F3, F4, F5 et F6); la PP (H5, H6, H9, H10 et H13); les RI-RTF; les représentants de la fondation du CRDI-NL; du CSSS de Laval et de l'Hôpital général de Montréal (G3, G4, G5, G6, G7 et G8); les représentants de l'ASSS

de Laval et du MSSS (G2) ou bien l'ensemble des employés (B13, B17, B18, B19 et B20);

- pour permettre aux acteurs internes et externes de démontrer leurs intérêts respectifs. Ainsi, nous remarquons que les motivations des acteurs les portent à défendre plus ardemment les enjeux qui les concernent plus directement (H11, H14, I4 et I5). De plus, la réflexion menée avec le CDE en ce qui a trait à la gestion de la performance a permis de motiver les gestionnaires puisqu'ils se considèrent désormais mieux outillés pour comprendre les enjeux dans ce nouveau contexte (A32);
- pour s'assurer de prendre en considération les impacts de la pénurie de **ressources** sur les enjeux stratégiques, que ce soit en termes de ressources humaines (A1, A7 et C3), ou financières (B7, D18 et H11);
- pour légitimer les enjeux stratégiques au regard de l'ensemble des acteurs internes et externes, le CD s'assure de définir les principaux enjeux stratégiques de l'organisme en collaboration avec le CDE (A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12 et B2). Par la suite, le DG s'assure d'obtenir l'approbation des divers acteurs internes et externes concernant les cinq enjeux retenus : soit le CD (B4); le CA (C10), les IPS (D20); le CU (E7); le CM (F6); les représentants de la fondation du CRDI NL; ou bien encore les partenaires externes (G8). De plus, la direction a prévu une rencontre avec l'un des représentants du MSSS ainsi que de l'ASSS de Laval pour s'assurer de recevoir leur approbation (G2). L'une des membres du CD affirme que les commentaires émis jusqu'à présent par l'ensemble des employés de son secteur sont positifs (B20). Ainsi, les enjeux risquent de leur sembler légitimes.

2.3. Analyse selon une lecture symbolique

Dans une perspective symbolique, les gestionnaires doivent incarner le rôle de guide représentant l'identité et les valeurs organisationnelles. Pour ce faire, trois principaux leviers doivent être mobilisés par les gestionnaires : les valeurs, la vision et les symboles.

2.3.1. Les valeurs

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour effectuer un diagnostic de l'identité organisationnelle avec l'aide du modèle de Déry (2010). Ainsi, les participants identifient tout d'abord la valeur dominante (H13 et D3) ainsi que d'autres éléments de l'identité organisationnelle, soit la qualité recherchée (A21 et D4), le défaut méprisé (A22 et D5), l'action valorisée (A23 et D6), le rôle valorisé (A25 et D8) ainsi que l'objet valorisé (A24 et D7) et l'image symbolique (A26 et D9).

2.3.2. La vision

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour s'assurer de concevoir un projet d'avenir commun. Pour ce faire, certains peuvent partager leurs visions personnelles lors des périodes de questions, comme le refus de l'enjeu RE exprimé par l'une des membres du CD (B3 et B13) ou le questionnement d'un membre des IPS pour s'assurer que tous aient une même compréhension du changement d'identité organisationnelle (D2). Toutefois, c'est principalement à l'aide de l'exercice du diagnostic de l'identité organisationnelle que les divers acteurs partagent explicitement leurs visions personnelles de l'avenir de l'organisme (A1, A13, B1, B6, C1, A33, D1, E1, B9, F1, G1, G2, I1, B16 et A36). Bien que la démarche stratégique permette d'exprimer les diverses visions personnelles, elle a davantage abouti à une vision partagée et à des objectifs communs (B3) ainsi qu'à l'obtention d'une majorité pour chaque composante de l'identité organisationnelle. Aussi, les membres du CDE ont dû réfléchir à la manière dont cette nouvelle identité organisationnelle allait se traduire dans les activités du quotidien des employés (A34). L'adhésion des divers partenaires semble également être représentée par leur implication dans la définition des enjeux stratégiques pour le CD et le CDE (A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12 et B2) et par l'approbation de ceux-ci par les autres acteurs, que ce soit le CD (B4); le CA (C2 et C10); les IPS (D20); le CU (E7); le CM (F6); la PP (H12); les représentants de la fondation du CRDI NL; ou bien les partenaires

externes (G8). Les représentants du MSSS et de l'ASSS de Laval seront également consultés pour obtenir leur approbation (G2). De plus, l'une des membres du CD affirme que les commentaires formulés jusqu'à présent par l'ensemble des employés de son secteur sont positifs (B20). En ce qui a trait à la gestion de l'intégration des visions contradictoires, les rencontres ont permis d'identifier les différences d'opinion et d'aspirer à des buts communs, principalement dénotés dans l'exercice du diagnostic de l'identité organisationnelle (A20, A21, A22, A23, A24, A25, A26, D3, D4, D5, D6, D7, D8 et D9).

2.3.3. Les symboles

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour identifier le degré d'implication formelle (plutôt que le titre formel) que détiendront les divers acteurs internes et externes en ce qui concerne la planification stratégique (A3), pouvant aller du niveau de contact (l'acteur est au courant des enjeux) jusqu'à celui d'intériorisation (l'acteur s'engagera à faire la promotion des solutions proposées, à les améliorer ou à en élaborer de nouvelles);
- pour exercer un contrôle du temps de travail. Par exemple, en reportant une des rencontres d'un mois pour permettre aux directeurs de rejoindre l'ensemble de leurs équipes et les accompagner dans l'exercice d'appropriation des enjeux (B16);
- pour réaménager les lieux de travail (l'espace de travail), et ce, principalement à la RLV (A6, A29, E5 et H10);
- pour reconnaître le travail des membres de l'organisation par l'usage de gratifications, aussi bien à l'aide des photographies du bilan visuel que du journal interne du CRDI-NL ou lors des rencontres concernant la planification stratégique (A14, A31 et B17).

2.4. Analyse selon une lecture psychologique

Dans une perspective psychologique, les gestionnaires doivent incarner le rôle d'un leader à l'écoute de son personnel capable de comprendre leurs attentes. Ils exercent

ce rôle en mobilisant les trois leviers suivants : les besoins, les compétences et le leadership.

2.4.1. Les besoins

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour évaluer le niveau de satisfaction des acteurs concernés par la planification stratégique, lorsqu'ils expriment leurs différents besoins. Tout d'abord, nous remarquons que les besoins physiologiques (ex. : la rémunération) et les besoins de sécurité (ex. : un programme de retraite) ne sont pas des préoccupations mentionnées au cours de la démarche relevant davantage du pouvoir du MSSS (national) que du CRDI (local). Néanmoins, nous constatons que les besoins d'appartenance sont illustrés par la volonté de l'organisme de viser, dans le futur, au maintien de relations de travail agréables, ce qui est souhaité par le DG (C1) et le consultant externe (D21). De plus, un exercice sur le sentiment d'appartenance a permis de révéler le fait que certains gestionnaires considéraient leurs subordonnés comme faisant davantage partie intégrante de leur équipe respective (groupe informel) que les autres membres du personnel d'encadrement (A18). Les besoins d'estime sont également soulevés par les gestionnaires au cours de la démarche pour s'assurer que des activités de reconnaissance soient organisées afin de souligner la loyauté en ce qui a trait à l'ancienneté, mais également la performance des membres de l'organisme (A31 et D13). Les besoins de réalisation de soi ont été illustrés principalement par la volonté du DG de permettre au CD et au CDE d'être fortement impliqués dans la définition et la transmission des enjeux stratégiques et des activités, qui devront être mises en place au quotidien pour légitimer la démarche (B10 et B23). Néanmoins, certains gestionnaires évoquent les difficultés ressenties durant la démarche, en raison du fait qu'ils ont dû analyser l'organisme d'une manière systémique plutôt que sous l'angle de leurs départements respectifs (A35, B11 et B17).

2.4.2. Les compétences

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour procéder à une autoévaluation de leur rôle (forme de conscience de soi) lors de la démarche stratégique. Ainsi, l'une des directrices se demandait si le rôle occupé jusqu'à présent par les membres du CD correspondait réellement aux attentes du DG, et ce, afin de s'y ajuster, le cas échéant (B9 et B10);
- pour ajuster la manière de gérer les émotions entraînées par la planification stratégique (maîtrise de soi), c'est-à-dire d'en parler en privé à son supérieur immédiat plutôt qu'en séance plénière devant ses collègues (A35);
- pour viser l'automotivation du personnel. L'une des membres du CD a démontré son intérêt pour la conception d'un discours de vente en vue de s'assurer de motiver l'ensemble des équipes afin qu'elles s'approprient les enjeux stratégiques (B9). Néanmoins, le consultant a répondu que ce sont les discours que tiennent les supérieurs immédiats au quotidien auprès de leurs équipes respectives ainsi que leurs actions qui légitimeront les enjeux stratégiques et qui, par le fait même, motiveront les employés;
- pour permettre aux participants d'émettre leurs opinions concernant la démarche stratégique et de faire preuve d'empathie lorsque nécessaire. Cette capacité de ressentir les émotions des autres a été démontrée par le DG face aux commentaires des parents de la PP (H3 et H8), mais également lorsque les IPS et la PP expriment leur inquiétude face à la professionnalisation de l'organisme qui pourrait entraîner une déshumanisation des soins (D10 et H4). Cette écoute est également manifeste lorsque les IPS manifestent leur crainte que la future planification stratégique les amène à occulter les projets positifs du passé (D11) et lorsque certains avouent leur crainte de vivre un changement au niveau du climat organisationnel (B9). La prise de conscience des émotions est également présente lorsque le consultant remarque la dissonance entre la volonté des instances syndicales et celle des autres participants des IPS par rapport au diagnostic de l'identité organisationnelle (D14);
- pour mentionner la volonté de la haute direction d'accorder beaucoup d'importance à la communication (aptitudes sociales) pour s'assurer d'obtenir

la collaboration et la mobilisation des divers acteurs internes et externes (A7 et B2).

2.4.3. Le leadership

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour adapter la démarche stratégique en fonction des caractéristiques des gestionnaires. En effet, nous constatons que le DG démontre un bon degré de confiance envers le personnel d'encadrement, ce qui a permis de leur conférer des responsabilités leur permettant d'exercer un rôle de premier plan dans la démarche stratégique (B10 et B23). Les caractéristiques des membres du CDE ont également été présentées au cours de la démarche en ce qui concerne leur niveau hiérarchique, leur âge, leur nombre d'années d'expérience en gestion et leur formation en gestion. Ainsi, il est plus aisé pour le DG et le CD de déterminer le niveau de leadership qui doit être exercé en fonction des capacités (forces et limites) des membres du CDE (A13). De plus, les membres du CD ont également dû décrire leur parcours. Ils ont affirmé se considérer comme des « survivants » ayant dû s'adapter à un environnement qui ne cesse de se complexifier avec la diminution drastique des ressources financières et humaines, illustrant leurs expériences consistant à composer avec ce type de difficultés (A1). Le CA a caractérisé la direction comme étant « proactive » dans le processus d'élaboration de la planification stratégique (C10), ce qui semble avoir favorisé le degré de confiance entre ces deux instances. L'une des membres du CD a également souligné le leadership déployée par les coordonnateurs en ce qui concerne l'exercice des tableaux de bord (B17);
- pour ajuster la démarche stratégique en fonction des caractéristiques du personnel. De fait, la démarche repose en grande partie sur le diagnostic effectué lors du processus d'accréditation auprès du Conseil canadien d'agrément qui a permis d'évaluer la mobilisation de l'ensemble des membres de l'organisme (C4);
- pour aligner la démarche stratégique en fonction des caractéristiques de la situation actuelle. Les membres du CD décrivent le contexte des dernières

années (A1) comme une « longue traversée du désert » en fonction des nombreux changements ayant eu lieu dans leur secteur d'activité (réduction de l'enveloppe budgétaire, pénurie de personnel au niveau professionnel, etc.) et plus particulièrement au sein de leur établissement (accréditation d'Agrément Canada, visites ministérielles, etc.). De plus, les caractéristiques de la situation impliquent le besoin de devoir adopter un style de leadership différent en fonction du changement de culture organisationnelle de traditionnelle à professionnelle (A19, A20, C4, D1, D11, D13, F1, H2, H4 et B25).

2.5. Analyse selon une lecture cognitiviste

Dans une perspective cognitiviste, les gestionnaires doivent incarner le rôle d'un décideur dont la mission est d'ordonner les informations, les interprétations et les théories pour viser la pérennité de leur organisme. Ils exercent ce rôle en utilisant les trois leviers suivants : le savoir, l'apprentissage et la gestion des connaissances.

2.5.1. Le savoir

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour favoriser le savoir tacite individuel du personnel d'encadrement. Le consultant externe mentionne que l'ensemble des discours tenus au quotidien par le personnel d'encadrement pourront permettre de légitimer les enjeux stratégiques plutôt que de créer un discours de vente uniforme. Ainsi, par contact direct (par exemple, les discours tenus au quotidien), le personnel peut apprendre par imitation et observation du comportement de leur supérieur immédiat de quelle manière entreprendre la réalisation des divers enjeux stratégiques (B9);
- pour mettre à contribution le savoir tacite collectif, lors de la réflexion sur les valeurs organisationnelles (A3, A20, D3, A36 et A37). Le savoir tacite collectif est également évoqué à travers l'importance qu'accordent le CD, le CDE et le CA au respect de l'histoire organisationnelle comme point de repère pour guider les nouveaux changements organisationnels (A2, A14, C4, B21 et B22);

- pour mobiliser le savoir explicite individuel. Lorsque le personnel collabore à la création de descriptions de postes adaptées pour répondre aux changements de clientèle et ainsi formaliser le savoir explicite individuel (G3);
- pour formaliser le savoir explicite collectif. Lorsque la haute direction démontre une volonté de formaliser le savoir explicite collectif, que ce soit sur le plan de la recherche et de l'enseignement (A6, A8 et F6), de la RLV (F2) ou encore de l'expertise en ce qui a trait à la DI-TED (D16, F4 et A38).

2.5.2. L'apprentissage

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour encourager les membres du CDE à faire preuve de maîtrise de soi lors des rencontres et à s'exprimer directement à leur supérieur immédiat plutôt qu'en séance plénière en ce qui concerne les questionnements d'ordre émotionnel (A35);
- pour clarifier et remettre en cause des modèles mentaux de réflexion utilisés par l'organisme, et ce, principalement à l'aide de l'exercice sur le diagnostic d'identité organisationnelle (A20, A21, A22, A23, A24, A25, A26, D3, D4, D5, D6, D7, D8 et D9);
- pour travailler à la construction d'une vision partagée en impliquant de nombreux acteurs internes et externes et en s'assurant que ces derniers approuvent les enjeux stratégiques (B4, C10, D20, E7, F6 et G8);
- pour favoriser l'apprentissage en équipe à l'aide de certains exercices tels que ceux ayant trait à l'identification du degré d'implication des acteurs impliqués dans la démarche (A3), à la gestion de la performance (A27, A28, A29, A30 et A31) et aux tableaux de bord de Kaplan et Norton (A34). Un apprentissage sur ce que doit devenir le travail en équipe suite à cette transformation organisationnelle est également présenté dans les réflexions de groupes (A18, A26, B7, D20 et B15);
- pour inciter les divers acteurs à penser en termes systémiques, et ce, en les poussant à préparer l'avenir de l'ensemble du CRDI-NL à l'aide de réflexions sur les enjeux stratégiques. Certains membres du CDE ont également exprimé

leur difficulté devant le fait d'appliquer une pensée systémique plutôt que départementale (A18, A35, B11 et B17).

2.5.3. La gestion des connaissances

Les gestionnaires utilisent ce levier ou y réfléchissent dans le cadre de la démarche stratégique :

- pour permettre l'acquisition individuelle du savoir tacite du CRDI-NL par observation et imitations des pratiques des autres membres du personnel. Ainsi, lors de la consultation de la PP, une préoccupation concernant la socialisation est évoquée par l'une des membres de la PP. Cette dernière a proposé au DG le jumelage des employés nouvellement arrivés avec des collègues expérimentés pour viser l'excellence lors du changement d'identité organisationnelle de traditionnel à professionnel (H8);
- pour convertir la connaissance explicite du CRDI-NL en savoir tacite individuel. Ainsi, la gestion des connaissances prend la forme d'une intériorisation, car l'organisme cherche à créer des outils tels qu'un guide pratique concernant la clientèle polyhandicapée et un autre pour les RNI. En ce sens, le CD et le CDE souhaitent que l'organisme puisse partager son expertise avec ses partenaires et ses employés grâce au développement de guides (A17, B7);
- pour permettre l'articulation du savoir tacite individuel en connaissances collectives explicites. Ainsi, les employés ont été consultés pour partager leur savoir tacite individuel lors de la démarche d'accréditation auprès du Conseil canadien d'agrément, ce qui a permis de créer ou d'améliorer de nombreuses procédures et processus (C4);
- pour accroître son expertise (savoir explicite) en acquérant d'autres savoirs explicites, par la recherche et l'enseignement (A6, A8 et F6), le développement de la RLV (F2) et des connaissances au niveau de la DI-TED (D16, F4 et A38) faisant ainsi preuve de ce que Déry (2010) appelle un exercice de combinaison.

Conclusion de l'analyse des principaux leviers utilisés

Nous constatons donc que la totalité des objets de discussion que nous avons observés, au cours de la démarche stratégique menant à la rédaction du plan stratégique, fait référence à l'un ou à plusieurs des leviers composant les cinq perspectives de management de Déry (2010). Il est important de souligner que le positionnement des perspectives et des leviers pour les quinze rencontres est identique à celui du DG puisqu'il a été présent à l'ensemble des rencontres de la démarche stratégique. Le tableau de présentation des résultats (annexe 3) illustre explicitement le total d'observations par levier ainsi que par perspective. Ainsi, nous réalisons que les quatre principaux leviers utilisés au cours des quinze rencontres sont respectivement : les enjeux (perspective politique), les objectifs (perspective technique), la vision (perspective symbolique), l'apprentissage (perspective cognitiviste). De plus, nous remarquons que les objets de discussion au cours des quinze rencontres font le plus souvent référence respectivement aux perspectives politique (32 %), technique (22 %), symbolique (19 %), cognitiviste (17 %) et psychologique (10 %). Ainsi, tout comme Johnson et al. (2011), nous avons constaté qu'en mobilisant certains leviers d'action, les acteurs doivent composer avec leurs perceptions (le savoir; perspective cognitive), leurs émotions (les compétences; perspective psychologique) et dans un environnement en proie aux jeux politiques (les enjeux; perspective politique), ce qui vient influencer la stratégie. De plus, nous observons que les divers rôles formels de la planification stratégique énumérés par Denis et al. (1995), soit instrumental, politique et symbolique ont été démontrés dès la démarche menant à la formulation du plan stratégique. Suite à l'analyse du levier d'action « des règles », nous sommes d'accord avec Mintzberg (1994) lorsqu'il affirme que la stratégie peut prendre la forme d'une configuration. En ce sens, bien que la direction ait effectué une réallocation des effectifs pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle (stratégie délibérée), nous avons remarqué que certains employés avaient rapidement manifesté leur mécontentement, ce qui a été démontré par une augmentation de l'absentéisme (stratégie émergente). Toutefois, nos observations nous amènent à être partagés face aux propos de Mintzberg (1994) lorsqu'il laisse entendre que la planification stratégique réfère principalement au management technique puisqu'elle est « linéaire, séquentielle et ordonnée », contrairement à l'image des cadres en activité. Ainsi, nos observations nous amènent

à penser autrement grâce à l'analyse des principaux leviers utilisés puisque la planification stratégique nécessite aussi le recours au management social, ce qui est démontré par l'usage des perspectives politique, symbolique, cognitiviste et psychologique. La planification stratégique est ainsi à l'image des cadres en activité puisqu'elle peut s'exercer d'une manière « simultanée, globale et relationnelle », contrairement aux propos de Mintzberg (1994).

3. Analyse de l'effort stratégique effectuée par les acteurs organisationnels

Conformément à l'approche de la stratégie comme pratique, nous avons principalement cherché à « faire état de l'activité des gestionnaires » puisque ces derniers sont à l'origine de la planification stratégique et de la mobilisation des autres acteurs internes et externes (Johnson, 2007; Rouleau, 2007). Le tableau synthèse des principaux leviers et perspectives de management (annexe 4) permet d'observer les leviers d'action et perspectives utilisés par les gestionnaires lors des quatre rencontres auxquelles a assisté le CDE, des huit rencontres auxquelles a participé le CD (également présent lors du CDE) et des quinze rencontres auxquelles a été associé le DG. Ainsi, nous constatons que l'effort stratégique n'a pas été réalisé d'une manière identique par ces trois instances malgré certaines ressemblances démontrées dans la figure synthèse de la fréquence et de l'importance des diverses perspectives de management : différences entre l'utilisation du DG, du CD et du CDE (annexe 5).

3.1. Les quatre principaux leviers d'action démontrant l'effort stratégique de la direction (le DG, le CD et le CDE)

Tout d'abord, lorsque nous observons les quatre principaux leviers sollicités par chacune des trois instances lors de l'effort stratégique qu'ils ont réalisé, nous aboutissons au constat que seul l'ordre varie, tel que l'illustre le tableau synthèse des principaux leviers et perspectives de management (annexe 4). Toutefois, le principal levier d'action est différent en fonction de chacune de ces trois instances. Il est important de mentionner que deux leviers arrivent en première place pour les rencontres du CDE, soit l'apprentissage et la vision. Nous présentons donc le ou les principaux leviers d'action pour chacune des trois instances ainsi que le positionnement des autres leviers jusqu'à un maximum de quatre leviers afin de faciliter la compréhension du lecteur.

3.1.1. Les enjeux

Le principal levier d'action sollicité lors des rencontres auxquelles a assisté le DG a été les enjeux. Ce levier arrive en deuxième place lors des rencontres du CD et en troisième place lors des rencontres du CDE. Dans un même ordre d'idées, les instances ont eu recours à ce levier pour rallier les divers acteurs internes et externes aux enjeux stratégiques. Par conséquent, ces réunions ont été un lieu de rencontre permettant aux divers acteurs internes et externes de montrer comment les enjeux stratégiques pouvaient se réaliser en fonction des ressources disponibles, mais également en respect de la volonté des nombreuses parties prenantes par la quête d'une adéquation entre leurs diverses réalités respectives.

3.1.2. Les objectifs

Le deuxième levier sollicité lors des rencontres auxquelles a assisté le DG a été les objectifs. Ce levier apparaît en quatrième place lors des rencontres du CD et en troisième place lors de celles du CDE. Ces trois instances ont eu recours à ce levier pour s'assurer que les acteurs travaillaient dans la même direction et vers des buts communs. Cela s'est notamment traduit par la validation des enjeux stratégiques réalisée par les acteurs internes et externes afin de s'assurer qu'ils soient représentatifs de l'ensemble du territoire d'action du CRDI-NL.

3.1.3. La vision

Le troisième levier d'action sollicité lors des rencontres auxquelles a assisté le DG a été la vision. Ce levier arrive en première position lors des rencontres du CD et de celles du CDE (ex æquo avec l'apprentissage). Les membres de ces instances ont dû réfléchir à l'avenir de l'organisme, que ce soit au cours du diagnostic de l'identité organisationnelle et de la réflexion autour des enjeux stratégiques, pour se diriger ultimement vers un projet d'avenir commun. Pour ce faire, ils ont également dû réfléchir à la manière de mettre en œuvre cette nouvelle identité organisationnelle dans le cadre des activités quotidiennes de leurs employés.

3.1.4. L'apprentissage

Le quatrième levier d'action sollicité lors des rencontres auxquelles a assisté le DG a été l'apprentissage. Ce levier arrive en troisième place lors des rencontres du CD et en

première place des rencontres du CDE (ex æquo avec la vision). En ce sens, les membres de ces instances ont dû déployer un effort majeur lors de la démarche stratégique pour concevoir de nouvelles idées ainsi que développer de nouvelles méthodes de travail, tel que lors des exercices du diagnostic de l'identité organisationnelle et de la gestion de la performance.

3.2. Le positionnement des cinq perspectives de management démontrant l'effort stratégique de la direction (le DG, le CD et le CDE)

En observant le positionnement des cinq perspectives de management en fonction de chacune des trois instances, nous remarquons que les résultats sont identiques en ce qui concerne les rencontres auxquelles a assisté le CD et celles du DG, tel que l'illustre le tableau synthèse des principaux leviers et perspectives de management (annexe 4). Toutefois, les résultats du CDE varient grandement de ceux des deux autres instances.

3.2.1. La perspective politique

La principale perspective de management sollicitée au cours des rencontres auxquelles ont assisté le DG et le CD a été la perspective politique. Par conséquent, les membres de ces instances ont dû exercer principalement un rôle de négociateur. En ce sens, le DG a dû déployer des habiletés en termes d'influence, de négociation et d'arbitrage lors de la présentation et de l'évaluation des enjeux stratégiques par les divers partenaires externes. Le CD a également dû pratiquer ces mêmes habiletés de gestion, lors de la présentation des enjeux stratégiques à ses équipes respectives ou lors de la tournée qu'ont effectuée deux des membres de ce comité auprès de l'ensemble des employés. La perspective politique arrive en troisième position lors des rencontres du CDE, principalement en raison de son implication lors de l'exercice d'identification des enjeux stratégiques.

3.2.2. La perspective technique

La deuxième perspective de management la plus sollicitée au cours des rencontres auxquelles ont assisté le DG et le CD a été la perspective technique. Ainsi, les membres de cette instance ont dû exercer un rôle d'expert pour maximiser l'efficacité de la démarche stratégique, en planifiant l'avenir de l'organisme lors de la détermination des enjeux stratégiques, du changement d'identité organisationnelle et

sur le plan de la gestion la performance. Les membres de ces instances ont également dû envisager de quelle manière ils pourraient par la suite organiser, diriger et contrôler les changements organisationnels, et ce, en fonction de la gestion de la performance et en utilisant certains outils comme le SIPAD. La perspective technique a également été mobilisée par le CDE, lors de sa participation à l'identification des enjeux stratégiques ou lors de l'actualisation de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles. Cependant, la perspective technique arrive seulement en quatrième place pour le CDE.

3.2.3. La perspective symbolique

La troisième perspective de management la plus sollicitée au cours des rencontres auxquelles ont assisté le DG et le CD a été la perspective symbolique. Cette perspective arrive en deuxième place lors des rencontres du CDE. En ce sens, les membres de ces trois instances ont dû exercer un rôle de guide et déployer leurs habiletés de rassembleur, d'intégrateur et de guide permettant ultimement de créer un projet commun, que ce soit lors de l'identification des enjeux stratégiques ou à l'aide du diagnostic de la nouvelle identité organisationnelle (valeur dominante, qualité recherchée, etc.).

3.2.4. La perspective cognitive

Bien que le DG et le CD aient été présents et actifs lors de la prise de décision concernant les enjeux stratégiques et du diagnostic de l'identité organisationnelle, la perspective cognitive arrive seulement en quatrième place pour ces deux instances en fonction des autres rôles qu'elles ont dû exercer. Toutefois, cette perspective de management est celle qui a été la plus sollicitée lors des rencontres du CDE. En ce sens, les membres de cette instance ont dû endosser principalement un rôle de décideur lors de la démarche stratégique pour identifier les enjeux stratégiques (en fonction de leur expertise du terrain), mais également pour effectuer le diagnostic de l'identité organisationnelle. De plus, les membres du CDE ont dû déployer des habiletés en termes de capacité à traiter l'information pour s'assurer d'identifier des enjeux stratégiques réalistes et de mesurer l'impact en termes de formation pour les employés.

3.2.5. La perspective psychologique

La perspective de management la moins sollicitée au cours des rencontres auxquelles ont assisté le DG, le CD et le CDE est la perspective psychologique. Néanmoins, les membres de ces trois instances ont su faire preuve de leadership au cours de la démarche stratégique, comme l'a reconnu le CA. En outre, nous constatons que les leviers de la perspective psychologique sont utilisés et qu'ils constituent une source de réflexion, mais d'une manière peu fréquente. À titre d'exemple, nous observons que le levier des besoins n'a pas été évoqué très régulièrement, possiblement en raison du fait que les besoins psychologiques (rémunération, prime de travail, etc.) et de sécurité (plan de santé et sécurité au travail, assurance collective, etc.) sont définis davantage à l'échelle nationale que locale. De plus, en analysant comment les trois instances ont exercé leur leadership, nous remarquons qu'ils n'ont pas cherché à imposer de force la démarche stratégique, évitant ainsi d'entraîner de nombreuses confrontations avec les acteurs impliqués. Ainsi, les trois instances ont davantage privilégié des rôles correspondant à d'autres perspectives comme celui de négociateur (perspective politique) pour aboutir à des compromis réalistes avec chacune des parties prenantes afin de réaliser un projet d'avenir commun motivant. De plus, il est possible que les habiletés en termes de motivation, de communication et de coaching de leurs employés soient davantage sollicitées dans la mise en œuvre de la planification stratégique que dans l'élaboration du plan stratégique.

Conclusion de l'effort stratégique effectué par les acteurs organisationnels

En somme, nous constatons que l'effort stratégique a été réalisé d'une manière différente selon chacune des trois instances (le DG, le CD et le CDE). En ce sens, bien que le positionnement des perspectives de management soit le même pour le DG et le CD, celui de leurs leviers d'action est distinct, tel que l'illustre le tableau synthèse des principaux leviers et perspectives de management (annexe 4). De plus, nous remarquons que sur une possibilité de seize, ce sont les quatre mêmes leviers d'actions qui ont été utilisés par les trois instances, mais selon un ordre différent pour effectuer l'effort stratégique.

Conclusion du sixième chapitre

En somme, bien que la planification stratégique nécessite l'exécution de certaines étapes (phases), nous remarquons dans la première partie que ces dernières ainsi que les activités qu'elles regroupent peuvent se juxtaposer au contexte au cours de la démarche permettant d'aboutir à la rédaction du plan stratégique. Ainsi, l'ordre des phases suggéré par le MCEQ (2008) peut être modifié lors de son application en situation réelle. Dans la deuxième partie, nous observons que la démarche stratégique du CRDI-NL mobilise davantage d'outils correspondant au management social plutôt que technique, ce qui confère à la démarche son caractère simultané, relationnel et global. Dans la troisième section, nous constatons que l'effort stratégique effectué par les acteurs organisationnels diffère selon les trois instances observées, que ce soit en fonction des perspectives de management ou des leviers utilisés, et ce, malgré certaines similarités. Par conséquent, les trois instances exercent des rôles et mobilisent des habiletés de gestion différemment au cours de la démarche stratégique.

Conclusion

1. Apport de la recherche

Bien que d'un point de vue juridique, tous les organismes du RSSS soient dans l'obligation légale de produire un plan stratégique, nous avons vu dans notre revue de la littérature que certains questionnements concernant ce phénomène subsistent. Inspirés par le courant de la « stratégie comme pratique » et à l'aide du modèle de Déry (2010), nous nous sommes donc intéressés dans notre recherche à combler l'une des principales lacunes concernant la thématique de la planification stratégique, et ce, en faisant progresser les connaissances très limitées relatives aux activités réelles que les gestionnaires sont tenus d'accomplir et des rôles qu'ils doivent exercer pour aboutir à la formulation du plan stratégique (Spee et al.; 2011). D'autant plus que les études empiriques concernant les pratiques stratégiques au sein des organismes du secteur de la santé sont très rares (Kaissi et al.; 2008). Ce constat relatif à la littérature actuelle a donc alimenté la pertinence de cette présente recherche qui visait ultimement à comprendre « *Comment les acteurs organisationnels des établissements locaux du RSSS aboutissent-ils à la formulation de leur plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83?* ». Pour ce faire, nous avons aspiré dans notre recherche à répondre à trois sous-questions sous-jacentes au courant de la stratégie comme pratique, soit :

- De quelle façon l'effort stratégique est-il réalisé; comment s'exécutent les principales phases ayant mené à la formulation du plan stratégique suite à l'adoption des Lois 25 et 83 sont-elles exécutées?
- Quels sont les principaux leviers (outils) utilisés; quels sont les leviers utilisés en fonction des cinq perspectives de management au cours de la démarche?
- Quels sont les acteurs organisationnels qui effectuent l'effort stratégique; quels sont les acteurs qui ont mobilisé les diverses perspectives de management ainsi que les leviers d'action et dans quelle proportion?

Eu égard à la méthode d'analyse de cas et la discipline de l'ethnographie, nous avons détaillé l'ensemble des objets de discussion de la totalité des rencontres auxquelles

ont assisté les gestionnaires (le DG, le CD et le CDE) du CRDI-NL et qui leur ont permis d'aboutir à la rédaction du plan stratégique. Ainsi, notre cas illustre la totalité de la démarche menant à la formulation du plan stratégique, ce qui faisait actuellement défaut à la littérature actuelle. Nous avons également analysé le cas du CRDI-NL en appliquant le cadre théorique de Déry (2010). Les cinq perspectives de management de ce modèle nous ont permis de mieux comprendre la démarche stratégique menant au plan stratégique. Ainsi, ce modèle nous a permis d'effectuer cinq lectures qui procurent un éclairage nouveau sur la démarche et rendent possible l'identification de l'ensemble des leviers d'action mobilisés par les gestionnaires.

Pour répondre à notre première sous-question, nous avons observé les divers leviers d'action référant au modèle de Déry (2010) qui ont été utilisés lors de la démarche stratégique. Ainsi, nous avons pu observer que les activités composant les phases proposées par le MCEQ (2008) peuvent se juxtaposer pour s'adapter à la réalité des organismes, comme ce fut le cas pour le CRDI-NL.

De plus, l'analyse de ces phases et de ces activités à l'aide des leviers d'action, nous a permis de relativiser les propos de Mintzberg (1994) qui mentionne que la planification stratégique repose sur trois hypothèses « fondamentalement erronées » et en grande partie responsables de la « décadence » de l'intérêt des praticiens et des chercheurs. Ainsi, nous avons pu constater que les trois hypothèses formulées par Mintzberg (1994) ne correspondaient pas réellement à l'organisme que nous avons observé. En ce sens, la démarche stratégique au CRDI-NL a permis de fusionner l'expérience terrain de l'ensemble du personnel d'encadrement (CDE, CD, DG) et les connaissances d'un expert en planification stratégique, évitant ainsi l'écueil du détachement entre l'action et la pensée évoqué par Mintzberg (1994). En ce qui concerne l'hypothèse de prédétermination formulée par Mintzberg (1994), la haute direction du CRDI-NL connaît également en grande partie le contexte dans lequel l'organisme évoluera, en fonction de la disponibilité des plans stratégiques 2010-2015 de l'ASSS de Laval et du MSSS ainsi que des nombreuses données statistiques, ce qui lui évitera d'élaborer une infinité de scénarios irréalistes. De plus, bien que la démarche stratégique vécue au CRDI-NL cherche à prévoir l'avenir de l'organisme, elle n'a pas consisté à figer la stratégie, mais davantage à impliquer constamment les

nombreux acteurs internes et externes, par l'entremise de plusieurs rencontres permettant d'obtenir un engagement de ces derniers, signe d'une collaboration future en cas de discontinuité. Finalement, en ce qui concerne l'hypothèse de formulation de Mintzberg (1994) consistant à penser que le processus stratégique est programmable, nous observons, dans le cas du CRDI-NL, que l'ordre dans lequel s'exécutent réellement les activités des phases de planification stratégique peut varier grandement d'un organisme à l'autre pour s'adapter à leur réalité respective, lorsque nous la comparons avec les recommandations du MCEQ (2008). Le but ultime n'étant pas de suivre à la lettre un processus stratégique, mais bien de l'adapter à la réalité de l'organisme. En ce sens, la haute direction du CRDI-NL n'a pas hésité à revoir son calendrier stratégique afin de s'assurer que l'ensemble du personnel d'encadrement soit bien outillé pour transmettre l'information pertinente concernant le plan stratégique 2010-2015 à leurs équipes respectives avant de poursuivre la démarche stratégique.

Pour répondre à notre deuxième sous-question, l'usage du modèle de Déry (2010) nous a permis de constater que la totalité des objets de discussion que nous avons observés, au cours de la démarche stratégique menant à la rédaction du plan stratégique, font référence à l'un ou à plusieurs des leviers composant les cinq perspectives de management. Bien que la totalité des leviers d'action proposés dans le modèle de Déry (2010) aient été utilisés au cours de la démarche, nous pouvons relever que certains d'entre eux l'ont été plus régulièrement que d'autres. Le tableau de présentation des résultats (annexe 3) illustre explicitement le total d'observations par levier ainsi que par perspective. Ainsi, nous réalisons que les quatre principaux leviers mobilisés au cours des quinze rencontres sont respectivement: les enjeux (perspective politique), les objectifs (perspective technique), la vision (perspective symbolique), ainsi que l'apprentissage (perspective cognitiviste). De plus, nous remarquons que les objets de discussion au cours des quinze rencontres font le plus souvent référence respectivement aux perspectives politique (32 %), technique (22 %), symbolique (19 %), cognitiviste (17 %) et psychologique (10 %). Il est important de souligner que le positionnement des perspectives et des leviers pour les quinze rencontres est identique à celui du DG, puisque ce dernier a été présent à

l'ensemble des rencontres de la démarche stratégique. Nos observations nous ont donc amenés à être partagés face aux propos de Mintzberg (1994) lorsqu'il considère que la planification stratégique réfère principalement au management technique puisqu'elle est « linéaire, séquentielle et ordonnée », contrairement à ce qui caractérise l'image des cadres en activité. Ainsi, nos observations nous portent à penser autrement grâce à l'analyse des principaux leviers utilisés, puisque la planification stratégique nécessite aussi le recours au management social démontré par les perspectives politique, symbolique, cognitiviste et psychologique. Ainsi, bien que la planification stratégique reste « linéaire, séquentielle et ordonnée », selon une perspective technique, elle est également à l'image des cadres en activité puisqu'elle peut également s'exercer d'une manière « simultanée, globale et relationnelle », ce qui entre en contradiction avec les propos de Mintzberg (1994).

Nous avons également pu répondre à notre troisième sous-question en observant la répartition des divers leviers d'action du modèle de Déry (2010), selon les rencontres des trois instances représentant le personnel d'encadrement (le DG, le CD et le CDE). Ces instances ont toutes eu recours à l'ensemble des divers leviers d'action et se sont ainsi inscrites dans les cinq perspectives de management. Pourtant, nous constatons que l'effort stratégique a été réalisé de manière différente selon chacune de ces trois instances.

La perspective de management qui arrive en première position pour le DG et le CD est de nature politique, alors que celle du CDE est cognitiviste. Par conséquent, le DG et les membres du CD ont principalement dû revêtir un rôle de négociateur pour obtenir l'adhésion des nombreux partenaires face à la démarche. Quant aux membres du CDE, ils ont dû occuper principalement un rôle de décideur au cours de la démarche stratégique puisque les rencontres auxquelles ils ont assisté étaient régulièrement des lieux de décision. Par exemple, lorsqu'ils ont identifié les enjeux stratégiques (en fonction de leur expertise du terrain), mais également lorsqu'ils ont participé au diagnostic de l'identité organisationnelle.

En outre, nous avons également remarqué que, bien que le positionnement des leviers d'action soit distinct selon chacune des trois instances, ce sont les quatre mêmes leviers d'actions qui se placent dans les premières positions sur une possibilité de seize : soit les enjeux, les objectifs, la vision et l'apprentissage.

Par conséquent, nous sommes portés à croire, en raison de nos résultats, que les trois instances ont dû s'imposer une gymnastique intellectuelle pour mobiliser le bon levier d'action en fonction de la situation, plutôt que de s'inscrire dans les cinq perspectives de management d'une manière parfaitement équilibrée.

2. Les limites de la recherche et les pistes de recherche futures

Notre étude a présenté certaines limitations communes d'ordre méthodologique qui doivent être prises en considération lors de l'interprétation des résultats. Tout d'abord, notre recherche se concentre sur un seul cas, il nous est donc difficile de comparer nos résultats à d'autres organismes. Toutefois, l'illustration détaillée de notre cas risque, sans aucun doute, de permettre à d'autres organismes de mieux comprendre les activités permettant d'aboutir à la formulation d'un plan stratégique et de les encourager à travailler sur les cinq perspectives de management décrites par Déry (2010). De plus, la direction de l'organisme étudié a fait le choix d'être soutenu par un consultant externe spécialisé en stratégie dans le réseau de la santé, ce qui n'est pas le cas de tous les organismes du RSSS. Aussi, il n'existe pas actuellement, à notre connaissance, d'autre étude s'étant intéressée au phénomène que nous avons étudié (démarche menant à la formulation du plan stratégique suite aux Lois 25 et 83, selon le modèle de Déry, 2010), conduite dans le même domaine (un organisme du RSSS) et auprès de la même population (le personnel d'encadrement). Toutefois, une recherche de Denis et al. (1991) s'étant intéressée à la planification stratégique au sein des centres hospitaliers avant les Lois 25 et 83 soutient également que cette dernière peut exercer plusieurs rôles, soit instrumental, politique et symbolique. Ainsi, nos résultats ne sont pas divergents de ceux de Denis et al. (1991), mais nous considérons que la planification stratégique peut jouer davantage de rôles (technique, politique, symbolique, cognitiviste et psychologique), et ce, dès la formulation du plan stratégique. Il serait donc intéressant d'user du même devis de recherche auprès d'autres organismes du RSSS afin de valider si nos conclusions sont généralisables à une plus grande échelle.

Ensuite, bien que nous ayons opté pour un devis longitudinal plutôt que transversal, nous n'avons pas pu observer toutes les activités de la planification stratégique. Ainsi, nous avons examiné et analysé la démarche menant à la rédaction du plan stratégique, et non celle relative à la mise en œuvre de ce dernier. Par conséquent, il

serait pertinent d'appliquer notre devis de recherche à un organisme du RSSS, au cours de la mise en œuvre de son plan stratégique, afin de voir dans quelle proportion les gestionnaires utilisent les leviers d'actions et mobilisent les perspectives de management.

Enfin, l'observation en tant qu'outil de collecte de données laisse apparaître un biais dû à la désirabilité sociale. Ainsi, les participants sont susceptibles d'avoir nuancé leurs propos afin que ces derniers soient perçus comme étant acceptables au regard de leurs partenaires externes, de leurs collègues et de leurs supérieurs. Par conséquent, lors de recherches futures, il pourrait être approprié d'effectuer des entretiens individuels auprès des participants, au cours de la démarche, afin de s'assurer que leurs propos soient représentatifs de leurs véritables opinions.

DÉFINITIONS DE LA NOTION DE STRATÉGIE

Neumann et Morgenstern, 1947*	L'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière.
Drucker, 1954*	L'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être.
Chandler, 1972*	La détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte.
Ansoff, 1986*	Une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendue produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie.
Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965*	L'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être, le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être.
Andrews, 1971**	Une structure de décisions dans une société qui détermine et révèle ses objectifs visés (purposes), ou buts (goals), produit les politiques et plans principaux pour réaliser ces buts, et définit le champ d'activités (range of business) que la société doit poursuivre, le type d'organisation économique et humaine qu'elle est ou qu'elle entend être, et la nature de la contribution économique et non économique qu'elle entend fournir aux actionnaires, employés, clients et aux communautés.
Palnes et Naumes, 1974*	Le regroupement des principales actions ou ensemble d'actions pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
Uyterhoeven, Ackerman et Rosenblum, 1977*	Le résultat de la direction et de la cohésion de l'entreprise est composé de plusieurs étapes : établissement du profil stratégique, prévision stratégique, audit des ressources, exploration des alternatives stratégiques, test de cohérence, et finalement choix stratégique.
Tregoe et Zimmerman, 1980 (traduction libre)***	Un cadre de référence qui guide les choix qui déterminent la nature et la direction d'une organisation.
Porter, 1982 (traduction libre) ***	Une formule générale pour savoir comment une entreprise va pouvoir concurrencer, pour déterminer quels devraient être ses objectifs, et quelles politiques seront nécessaires pour mener à bien ces objectifs. La stratégie concurrentielle consiste à être différente. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique.
Mintzberg, 2004****	Un plan (une direction, une trajectoire ou un guide pour l'action orientée vers le futur), une forme (une cohérence entre les comportements adoptés au cours du temps), une position (une détermination de produits particuliers dans des marchés particuliers), une perspective (une façon qu'a l'organisation de faire les choses et un plan de bataille (une manœuvre spécifique mise au point pour combattre un opposant ou un concurrent). Elle sert de configuration dans un flux de décisions.
Johnson et al., 2011*****	L'orientation à long terme d'une organisation.

DÉFINITIONS DE LA NOTION DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Denis et al., 1991 (traduction libre)*****	Un processus formel, systématique et rationnel permettant de prendre des décisions stratégiques.
Johnson et al., 2011 *****	Un processus visant à élaborer la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées et séquentielles.
Ministère du Conseil exécutif du Québec, 2011*****	Une feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

DÉFINITIONS DE PLAN STRATÉGIQUE

Johnson et al., 2011 (traduction libre)*****	Un document fournissant les données et les arguments en faveur d'une proposition stratégique particulière.
--	--

* Desreumaux et al. (2009);

** Loilier et al. (2007);

*** Nickols (2011);

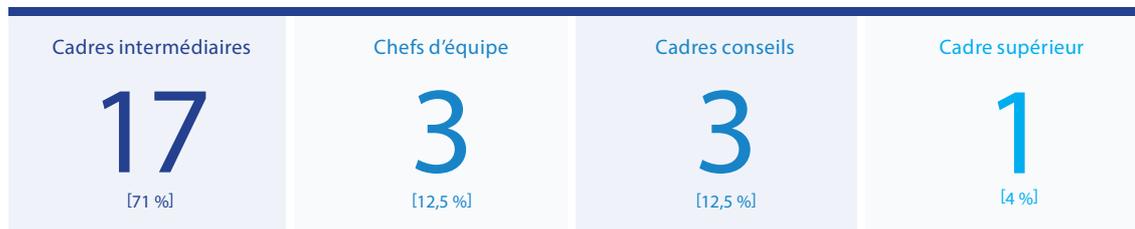
**** Mintzberg (2004);

***** Johnson et al. (2011);

***** Denis et al. (1991);

***** Ministère du Conseil exécutif du Québec (2008)

NIVEAU HIÉRARCHIQUE



ÂGE



NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN GESTION

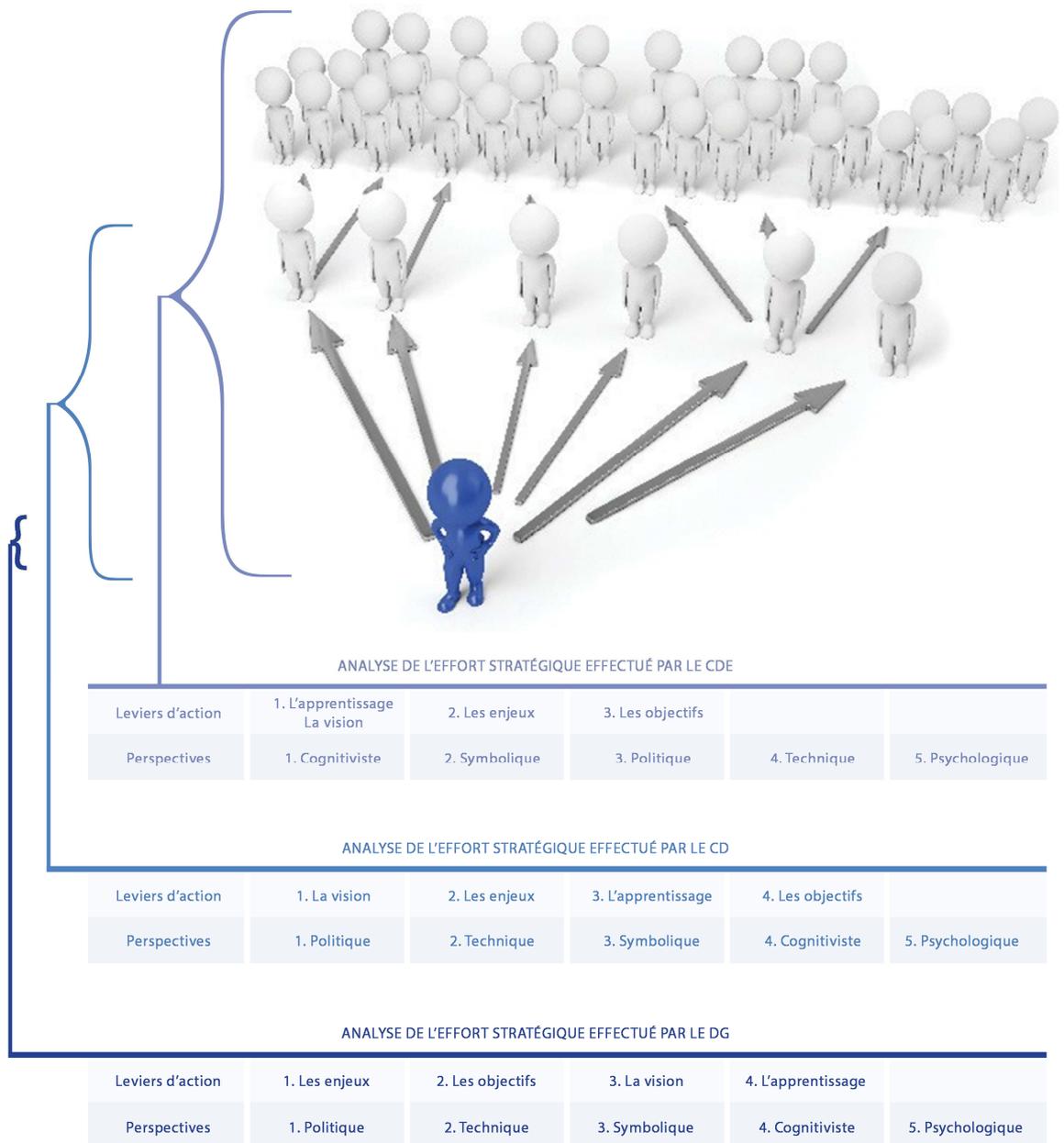


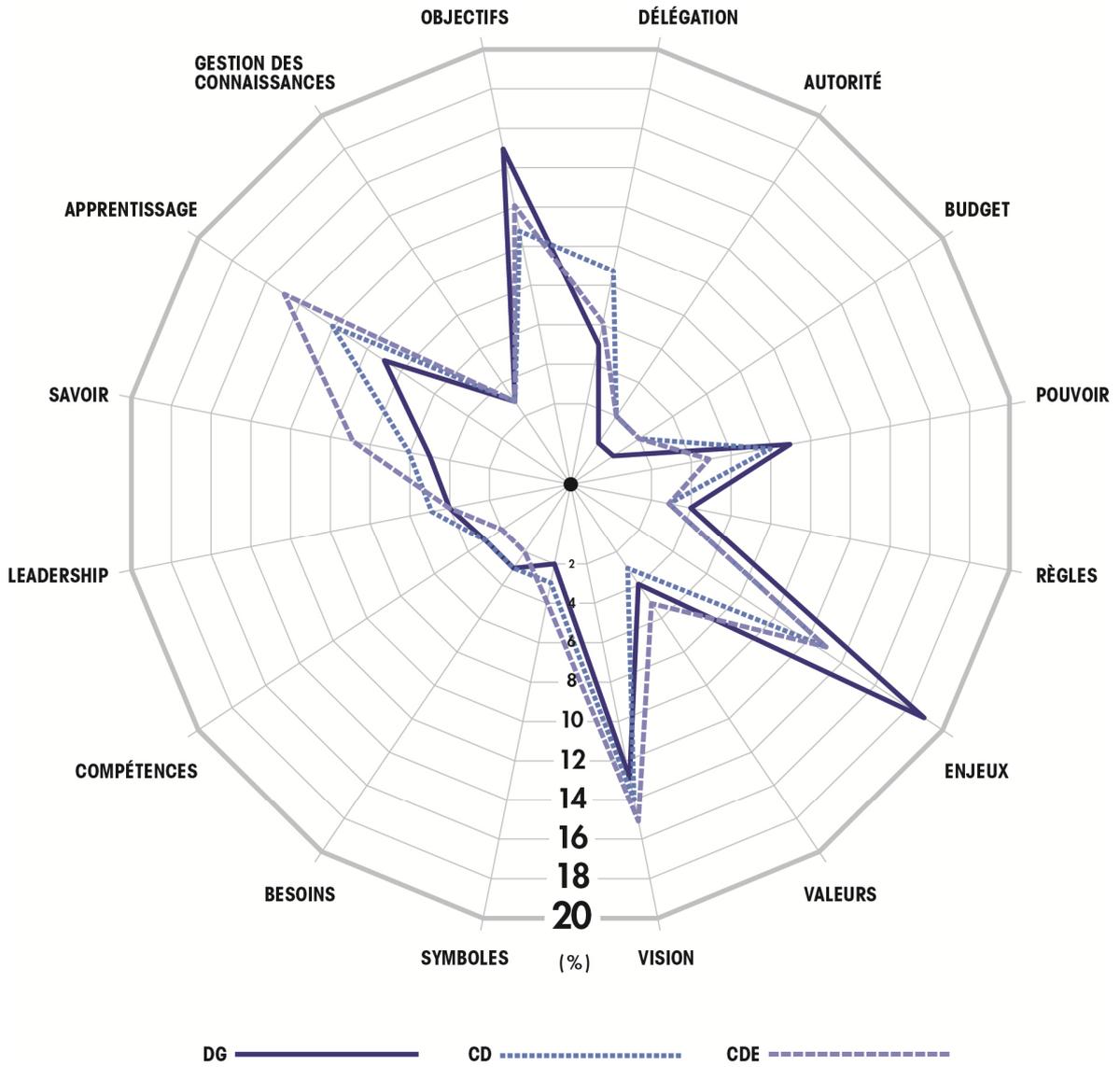
FORMATION EN GESTION



OD Nom de l'objet de discussion	TECHNIQUE			POLITIQUE			PERSPECTIVE			PSYCHOLOGIQUE			COGNITIVISTE		
	O	D	AU BU	P	R	E	VA	VI	SY	BE	C	L	SA	AP	GC
A1 Présentation du CDE			1	1		1		1				2			
A2 Préoccupations du CDE : respect de l'histoire organisationnelle													1		
A3 Préoccupations du CDE : intervention concertée des partenaires et identification de leur degré d'implication	1		1	1	1				1				1	1	
A4 Préoccupations du CDE : arrivée de ressources privées sur le territoire lavallois	1														
A5 Préoccupations du CDE : démystification de la mission organisationnelle au sein du territoire lavallois	1														
A6 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE: résidence Louise-Vachon	1					2		1	1				1		1
A7 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE: gestion des ressources humaines	1					3		1			1				
A8 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE: recherche et enseignement	1					2		1					1		1
A9 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE: développement de l'offre de service de deuxième ligne	1					2		1							
A10 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : ressources non institutionnelles	1	1				2		1							
A11 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : prévalence de la DI et des TED	1					2		1							
A12 Esquisse des enjeux stratégiques par le CDE : système informatique pour personnes ayant une déficience	1	1		1	1	2		1							
A13 Identification des caractéristiques du CDE								1				1			
A14 Bilan visuel illustrant les activités du plan triennal 2006-2009				3					1				1		
A15 Première orientation du plan triennal 2006-2009					1										
A16 Deuxième orientation du plan triennal 2006-2009	1														
A17 Troisième orientation du plan triennal 2006-2009															1
A18 Exercice sur le sentiment d'appartenance au CDE											1			2	
A19 Introduction de l'exercice sur l'identité organisationnelle au CDE												1			
A20 Diagnostic de l'identité organisationnelle : la valeur commune selon le CDE					1			1				1	1	1	
A21 Diagnostic de l'identité organisationnelle : la principale qualité personnelle selon le CDE								1	1						1
A22 Diagnostic de l'identité organisationnelle : le principal défaut personnel selon le CDE								1	1						1
A23 Diagnostic de l'identité organisationnelle : l'action déterminante selon le CDE								1	1						1
A24 Diagnostic de l'identité organisationnelle : les objets et les dispositifs distinctifs selon le CDE								1	1						1
A25 Diagnostic de l'identité organisationnelle : le rôle exemplaire selon le CDE								1	1						1

	TECHNIQUE				POLITIQUE			PERSPECTIVE			PSYCHOLOGIQUE			COGNITIVISTE		
	O	D	AU	BU	P	R	E	VA	VI	SY	C	L	SA	AP		
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR LEVIER AU COURS DES QUINZE RENCONTRES	59	20	4	6	35	18	75	14	52	9	10	13	18	19	37	11
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES QUINZE RENCONTRES	89				128			75			41			67		
POURCENTAGE D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES QUINZE RENCONTRES	22 %				32 %			19 %			10 %			17 %		
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR LEVIER AU COURS DES QUINZE RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE DG	59	20	4	6	35	18	75	14	52	9	10	13	18	19	37	11
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES QUINZE RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE DG	89				128			75			41			67		
POURCENTAGE D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES QUINZE RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE DG	22 %				32 %			19 %			10 %			17 %		
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR LEVIER AU COURS DES HUIT RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE CD	23	18	3	4	16	7	27	6	29	7	7	7	9	12	24	5
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES HUIT RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE CD	48				50			42			23			41		
POURCENTAGE D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES HUIT RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE CD	24 %				25 %			21 %			11 %			20 %		
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR LEVIER AU COURS DES QUATRE RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE CDE	15	8	2	2	7	4	17	6	19	5	3	2	5	9	19	4
TOTAL D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES QUATRE RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE CDE	27				28			30			10			32		
POURCENTAGE D'OBSERVATIONS PAR PERSPECTIVE AU COURS DES QUATRE RENCONTRES AUXQUELLES A ASSISTÉ LE CDE	21 %				22 %			24 %			8 %			25 %		





Bibliographie

- Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX^e siècle*, Paris, Éditions d'organisation, 287 pages.
- Ansoff, H. I. (1981). *Stratégie du développement de l'entreprise : analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, 5e éd., Boulogne-Billancourt, Hommes et techniques, 165 pages.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill, 241 pages.
- Aucoin, P. (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Montréal, L'Institut de recherches en politiques publiques, 67 pages.
- Audy, A. (2006). *Comprendre le processus décisionnel stratégique à travers les différents acteurs d'une mise en oeuvre d'une transformation organisationnelle majeure : le cas du CHUM*, Mémoire de maîtrise, Montréal: HEC Montréal, 125 pages.
- Barney, J. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Boissin, J.-P., Déry, R. & Martinet, A.-C. (2007). « Communautés francophones et normalisation de la recherche en management stratégique : Quels avenir ? », communication présentée au *XVI^{ème} Conférence de l'AIMS*, 6 au 9 juin 2007, Montréal, p. 1-40.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1996). *Repenser les organisations : pour que diriger soit un art*, Paris : Maxima, 311 pages.
- Brechet, J.-P., Schieb-Bienfait, N. & Urbain, C. (2008). « Quelles recherches en stratégie pour les cadres et dirigeants d'entreprise ? », communication présentée au *XVII^{ème} Conférence de l'AIMS*, 28 au 31 mai 2008, Nice, p. 1-40.
- Bryson, J. M. (1988). « Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations », *Long Range Planning*, 21 (1), pp. 73-81.
- Chanal, V. & Tannery, F. (2005). « La communication de la stratégie ou l'art de persuader », *Revue française de gestion*, 159 (6), p. 165-186.
- Chandler, A. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 543 pages.
- Charih, M. & Paquin, M. (1993). *La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 42 pages.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2007). « Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames », *Human Relations*, 60 (1), pp. 179-215.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Lozeau, D. (1995). « The Role and Impact of Formal Strategic Planning in Public Hospitals », *Health Services Management Research*, 8 (2), pp. 86-112.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Lozeau, D. (1991). « Formal Strategy in Public Hospitals », *Long Range Planning*, 24 (1), pp. 71-82.
- Déry, Richard (2010). *Les perspectives de management*, Montréal, Éditions JDF, 495 pages.
- Déry, R. (2001). « La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie », dans Martinet, A.-C. & Thietart, R.-A. *Stratégies: Actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 7-26.
- Desreumaux, A, Lecocq, X. & Warnier, V. (2009). *Stratégie*, 2e éd., Paris, Pearson Education France, 215 pages.

- Gouvernement du Québec (2011). *Révolution tranquille : Un courant d'inspiration* [en ligne], Québec, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. <<http://www.mcccf.gouv.qc.ca>> (Réf. du 29 avril 2012).
- Gouvernement du Québec (2011). *Révolution tranquille : Un courant d'inspiration* [en ligne], Québec, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. <<http://www.mcccf.gouv.qc.ca>> (Réf. du 29 avril 2012).
- Gouvernement du Québec (2011). *Création de 95 centres de santé et de services sociaux (CSSS) au coeur des 95 réseaux locaux de services de santé et de services sociaux (RLS)* [en ligne], Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux. <<http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/>> (Réf. du 29 avril 2012).
- Gouvernement du Québec (2010). *Planification stratégique en bref* [en ligne], Québec, ministère du Conseil exécutif. <<http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/index.html>> (Réf. du 29 avril 2012).
- Gouvernement du Québec (2008). *La planification stratégique au gouvernement du Québec : théorie et pratique* [en ligne], ministère du Conseil exécutif Québec, <<http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/index.html>> (Réf. du 29 avril 2012).
- Gouvernement du Québec (2008). *Budget de dépenses 2012-2013* [en ligne], Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, Québec, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport_gestion_2012/Budget_depenses_2012_2013_volIV.pdf> (Réf. du 29 avril 2012).
- Gouvernement du Québec (2000). « Loi sur l'administration publique », L.R.Q. [en ligne], Québec, ministère délégué à l'Administration et à la Fonction. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.html> (Réf. du 29 avril 2012).
- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2002). « Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie », *Gestion*, 27 (3), pp. 12-22.
- Grant, R. M. (2003). « Strategic Planning in a Turbulent Environment : Evidence From the Oil Majors », *Strategic Management Journal*, 24 (6), pp. 491-517.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). « Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective », *Human Relations*, 60 (1), pp. 5-27.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. & Fréry, F. (2011). *Stratégique*, 9e éd., Paris, Pearson, 670 pages.
- Johnson, G., Langley, A., Leif, M. & Whittington, Richard (2007). *Strategy as practice : research directions and resources*, Cambridge, Cambridge University Press, 244 pages.
- Kaissi, A. & Begun, J. W. (2008). « Strategic Planning Processes and Hospital Financial Performance », *Journal of Healthcare Management*, 53 (3), pp. 197-209.
- Kotter, J. P. (1995). « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59-67.
- Langley, A. (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 691-710.
- Learned, E. P. (1965). *Business policy*, Homewood, Irwin, 1068 pages.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 415 pages.
- Makridakis, S. G. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*, New York, Collier Macmillan, 293 pages.

- Martinet, A. C. & Thiétart, R.-A (2001). *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert collection, 439 pages.
- Mérimée, P. (1833). *La double méprise*, Paris, LGF/ Livre de poche, 122 pages.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 455 pages.
- Mintzberg, H. (1987). « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, 65 (4), pp. 66-75.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval, 498 pages.
- L'Observatoire de l'administration publique (2011). « Le réseau de la santé et des services sociaux », *L'État québécois en perspective*, Hiver 2011, p. 1-13.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell, 272 pages.
- Pettigrew, A., Howard, T. & Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, 519 pages.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 426 pages.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011*, Los Angeles, 16 pages.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F. & Warnier, V. (2007). « Le management stratégique en pratiques », *Strategic management in practices*, 174, p. 15-24.
- Roy, D., Litvak É. & Paccaud, Fred. (2010). *Des réseaux responsables de leur population : moderniser la gestion et la gouvernance en santé*, Montréal, Le Point en administration de la santé et des services sociaux, 198 pages.
- Spee, A. P. Jarzabkowski. P. (2011). « Strategic Planning as Communicative Process », *Organization Studies*, 32 (9), pp. 1217-1245.
- Van de Ven, A. & Poole, M. S. (1995). « Explaining development and change in organizations », *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.
- Wernerfelt, B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- Whittington, R. (1996). « Strategy as practice », *Long Range Planning*, 29 (5), pp. 731-735.
- Whittington, R. & Cailluet, L. (2008). « The crafts of strategy », *Long Range Planning*, 41 (3), pp. 241-247.
- Zuckerman, A. (2006). « Advancing the state of the art in healthcare strategic planning », *Frontiers of Health Services Management*, 23 (2), pp. 3-15.