

Faculté des arts et sciences
Université de Montréal

Session A2020

Plan de cours
APC 6022 Planification dans les organisations

VS 08:30 -11:59	En ligne	2020-09-11 - 2020-09-12
VS 13:00 -16:59	En ligne	2020-09-11 - 2020-09-12
VS 08:30 -11:59	En ligne	2020-10-16 - 2020-10-17
VS 13:00 -16:59	En ligne	2020-10-16 - 2020-10-17
VS 08:30 -11:59	En ligne	2020-11-20 - 2020-11-21
VS 13:00 -16:59	En ligne	2020-11-20 - 2020-11-21

Marie Larouche
marie.larouche.1@umontreal.ca

Prendre rendez-vous à l'adresse ci-dessus

Descripteur du cours

Analyse des différents processus de planification dans les organisations pour concevoir, évaluer, améliorer ou optimiser l'offre de services aux différentes clientèles desservies.

Objectifs du cours

Objectifs généraux

Ce cours vise à :

- initier l'étudiant aux différents niveaux de planification dans le contexte du réseau de la santé et des services sociaux élargi (établissements, organismes communautaires ou intersectoriels) et dans les entreprises de services;
- développer chez l'étudiant sa capacité de contribuer à l'élaboration d'une planification dans son milieu de pratique;
- développer chez l'étudiant sa capacité d'analyser les processus de mise en œuvre d'un processus de planification;
- développer chez l'étudiant sa capacité de distinguer différentes approches lors de l'élaboration d'une planification;
- sensibiliser l'étudiant aux différents enjeux liés à la gestion du changement.

Objectifs d'apprentissage :

A la fin du cours, les étudiant(e)s seront en mesure :

- de définir les notions et les étapes de planification;
- de différencier les différents types et niveaux de plans utilisés dans les organisations;
- de contribuer à la conception d'une planification selon les différents contextes organisationnels;
- d'optimiser une démarche de planification;
- d'évaluer les enjeux dans une perspective de gestion changement.

Approches pédagogiques

- Exposées théoriques et interactifs (ZOOM) par la chargée de cours et par les étudiants
- Lectures de textes sélectionnés
- Études de cas et exercices
- Discussions en sous-groupe et grand-groupe. (ZOOM et TEAMS)

Déroulement du cours

Dates	Éléments de contenu	Lectures ou exercices préparatoires
Cours 1 : 2020-09-11	Introduction au cours <u>La planification</u> : concepts, utilités, place dans la gestion <u>La gestion stratégique</u> : modèles et processus <u>Les types de plans</u> : structurels, fonctionnels, opérationnels, la GPO, la gestion de projets...	Exposés théoriques Exercice : Utilité de la planification selon différentes perspectives Exercice : Les valeurs de l'équipe de travail Texte 2 et 3 déposés lors de la séance
Cours 2 : 2020-09-12	<u>Le diagnostic stratégique</u> : intentions stratégiques : Mission, vision, valeurs, objectifs Les capacités stratégiques : analyse de l'environnement : interne et externe	Exposés théoriques Exercice : groupe d'expert Exposés théoriques Textes 2 et 3 déposés lors de la séance
Cours 3 : 2020-10-16	Les parties prenantes La culture organisationnelle <u>Les choix stratégiques</u> Les options et la prise de décision Configuration organisationnelle	Lectures de textes déposés les 11 et 12 sept et autres textes déposés dans la semaine du 20 septembre 2020. Stratégies et activités pédagogiques en cours de planification
Cours 4 : 2020-10-17	<u>Le déploiement stratégique</u> : La gestion du changement stratégique : rôles et styles, leviers, types de changement, tactiques du changement Évaluation et indicateurs de gestion	Lectures de textes déposés les 11 et 12 sept et autres textes déposés dans la semaine du 20 septembre 2020. Stratégies et activités pédagogiques en cours de planification

Cours 5 : 2020-11-20	La pratique de la stratégie : Implication, méthodes, activités et problèmes stratégiques, prise de décision	Lectures de textes déposés le 16 octobre 2020 Stratégies et activités pédagogiques en cours de planification
Cours 6 : 2020-11-21	Présentation des travaux d'équipe Entre la théorie et la pratique : analyse critique Évaluation du cours	Lectures de textes déposés le 16 octobre 2020 Stratégies et activités pédagogiques en cours de planification

Modalités d'évaluation des apprentissages

Outils d'évaluation et présentation des travaux

Participation en classe et en équipe de travail

10%

Cette évaluation sera faite par auto-évaluation et évaluation par les pairs à partir d'une grille de pondération et des valeurs que les équipes se sont données en début de session.

La date limite pour la réception de l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs est le **27 novembre 2020**.

Évaluation formative (travaux individuels)

30%

1. Dépôt et brève analyse d'une planification issue de son organisation

5%

Pour le 18 septembre 2020, les étudiants devront déposer dans un Forum sur Studium, une planification de leur organisation. Aussi, dans un maximum de 500 mots, ils devront :

- indiquez leur perception quant à l'utilité et la pertinence de cette planification;
- précisez le type ou le niveau de planification;
- indiquez la démarche effectuée pour obtenir cette planification.

La date limite pour le dépôt d'une planification et votre analyse est le **18 septembre 2020**.

2. Trois tests sur Studium

15%

Les étudiants seront conviés à répondre à des tests sur Studium concernant les sujets abordés les 11 et 12 septembre 2020, les 16 et 17 octobre 2020 et les 20 et 21 novembre 2020 et ce, dans les jours qui suivent les séances de formation.

3. Commentaires sur les présentations orales réalisées par les collègues

10%

En se positionnant comme expert, les étudiants doivent :

- commentez ou questionnez des éléments qui ont été présentés par leurs collègues;
- proposez des éléments visant à améliorer les processus de planification réalisées et le travail des autres équipes;
- justifiez les propositions en lien avec les théories apprises en classe.

Ces commentaires seront écrits et déposés le 21 novembre, soit dans le même journée ou les présentations orales auront lieu. Ces commentaires pourront être utilisés par les équipes afin d'enrichir leur travail écrit.

La date limite pour le dépôt de vos commentaires sur les présentations orales est le **21 novembre 2020**

Évaluation sommative **60%**

Travail individuel) **20 %**

À partir des lectures dans le recueil de textes, des activités en classe, des expériences de travail, l'étudiant devra répondre à une question à court développement, qui sera remise en fin de session

Ce travail en est un de réflexif, sur l'apprentissage et l'application concrète de ces acquis dans sa vie professionnelle.

Outil d'évaluation	Pondération	Échéance
Travail individuel	20 %	Date : 11 décembre 2020
Critères de pondération:		Pondération
Qualité du français :		4
Réflexion personnelle : démarche d'analyse, justification des propositions énoncées		8
Intégration des concepts théoriques : choix judicieux des citations ou références en lien avec les propos exposés.		8

L'étudiant devra produire un travail de 5 pages (minimum) à 1.5 interlignes, police 12, en appuyant **fortement** son analyse sur le contenu théorique présenté en classe et dans le recueil de textes (citations à l'appui). Soyez clair, concis et pertinent.

La date limite pour la réception de vos travaux individuels est **le 11 décembre 2020**.

Travail d'équipe **40%**

Les étudiants devront analyser et commenter les cycles de planification d'une organisation, à partir des concepts théoriques étudiés.

Plan de travail proposé:

Présentez l'organisation:

- Les éléments diagnostics: mission, vision, valeurs, objectifs, environnement et externe;
- Leurs choix stratégiques, les modalités du déploiement stratégique;
- Les modalités de contrôle de la mise en œuvre pour assurer le suivi du déploiement de la planification;
- Décrivez ce que vous avez observé du cycle de planification à partir d'entrevues (minimum 3) réalisées avec des acteurs stratégiques de l'organisation;
- Identifiez les niveaux de contribution et de participation des différents acteurs aux processus stratégiques;
- Analysez et commentez l'ensemble de ces processus, en vous référant au contenu théorique.

- En vous positionnant comme expert, faites vos recommandations et donnez des exemples pour bonifier le fonctionnement;
- Finalement, parlez-nous de votre démarche. Avez-vous intégré des commentaires de vos pairs? Expliquez en les raisons si vous ne les avez pas pris compte.

Outil d'évaluation	Pondération	Échéance
Travail d'équipe	40 %	Date : 21 novembre et 4 décembre 2020
Présentation écrite (20%). 4 décembre 2020		Pondération
Qualité du français		4
Réflexion critique : recueille d'information sur le terrain, analyse, justification des propositions énoncées, pertinence des recommandations		8
Intégration des concepts théoriques acquis : liens entre les faits et les concepts théoriques		8
Sous total		20
Présentation en classe (20%) 21 novembre 2020		Pondération
Maîtrise du sujet : Connaissance de l'organisation, pertinence des faits, qualité de l'analyse et de synthèse		10
Clarté du message : logique, qualité de la langue, ton, débit, terminologie, gestuelle		5
Présentation : originalité, dynamisme et choix du medium...		5
Sous total		20
Note globale :		40

Travail d'équipe

Votre **planification** du travail d'équipe devra être adoptée par votre chargée de cours au plus tard le **18 septembre 2020**

Les présentations en classe auront lieu le **21 novembre 2020**

Ces présentations devront être déposées à 8h30, lors du jour de votre présentation.

Le travail d'équipe compte pour 40% des points qui seront répartis comme suit :

- 20% pour la présentation en classe (présentation de 30 minutes maximum avec 15 minutes de questions)
- 20% pour le travail écrit (le travail écrit devra compter un minimum de 20 pages, à 1.5 interligne, police 12, en excluant les annexes).

La date limite pour la réception des travaux d'équipe est **le 4 décembre 2020**

Les travaux seront déposés sur Studium dans les espaces prévus à cet effet.

Barème de notation

Grille de conversion des pourcentages

Grille de conversion des pourcentages			
Points	Note littérale	Valeur	Pourcentage
4,3	A+	Excellent	90
4	A		85
3,7	A-		80
3,3	B+	Très bon	77
3	B		73
2,7	B-		70
2,3	C+	Bon	65
2	C*		60
1,7	C-		57
1,3	D+	Passable	54
1	D		50
0	E	Échec	-de 50

* Note minimale de passage dans un cours.

Lectures obligatoires et références bibliographiques

Lectures obligatoires

Un recueil de texte sera disponible.

Références bibliographiques

Recueil de textes APC 6022

- TEXTE 1 : PINEAULT, R., DAVELUY C., (1986), *La planification de la santé; concepts, méthodes et stratégies*, Agence d'arc Inc, Montréal. (Chap. 1, p. 30-67)
- Typologie de la planification dans le contexte de la santé : approches et processus
- TEXTE 2 : ROBBINS S., COULTER M., LEACH E., KILFOIL M., (2015) *Management*, Montréal, Pearson. (Chap. 3, p. 82-106)
- En plus des définitions, ce texte aborde les enjeux et le processus de la gestion stratégique.
- TEXTE 3 : DESLER G., (2009), *La gestion des organisations : principes et tendances au 21e siècle*, Montréal, Pearson. (Chap. 5, p. 162-178)
- Définitions des types de planification avec des exemples concrets.
- TEXTE 4: DOLAN S., GOSSELIN E., CARRIÈRE J., (2012), *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Canada, Gaëtan Morin. (Chap. 11, p. 425-463)
- Le texte aborde la culture organisationnelle et les philosophies de gestion par instructions, par objectifs et par les valeurs.
- TEXTE 5 : MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (1999), *Safari en pays stratégie*, Montréal, Village Mondial. (Chap. 3, p. 59-89)
- En plus d'aborder les modèles, les auteurs font une critique exhaustive de la planification stratégique.
- TEXTE 6 : PINEAULT R., (2012), *Comprendre le système de santé pour mieux le gérer*, Les Presses de l'université de Montréal. (Chap. 1, p. 21-41)
- Le chapitre choisi traite de l'identification des besoins de la population et de la détermination des priorités.
- TEXTE 7 : BROUSSELLE A., CHAMPAGNE F., CONTANDRIOPOULOS A-P., HARTZ Z., (2009), *L'évaluation : concepts et méthodes*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal. (Chap. 2, p. 35-56)
- L'évaluation dans le domaine de la santé.
- TEXTE 8 : COUTURIER Y., BONIN L., BELZILE L., (2016), *L'intégration des services de santé*, Les Presses de l'Université de Montréal. (Chap. 2, p. 31-49)
- Ce chapitre est consacré à la qualité des services.
- TEXTE 9 : CHAMPAGNE F., (2002), *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*, Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, Étude numéro 39.
- Cette étude aborde l'implantation des réformes, les échecs et réussites, les déterminants organisationnels du changement et les enjeux pour faciliter l'implantation du changement dans les organisations de santé au Canada.

TEXTE 10 : JOHNSON. G, SCHOLÉS K., FRÉRY F. (2014), *Stratégie*, France, Pearson, 10^e édition. (Chap. 14, p. 537-570)

Chapitre consacré au changement stratégique.

TEXTE 11 : JACOB R., RONDEAU A., NORMANDIN F., (2008), *La gestion du changement stratégique dans les organisations public et parapublic : le point de vue des praticiens*, Télescope, volume 14 / numéro 3.

TEXTE 12 : COLLERETTE P., (2016), *Le défi de la gestion d'une transformation pour le gestionnaire intermédiaire*, Le Point en administration de la santé et des services sociaux, volume 12 / numéro 1.

TEXTE 13 : BROUSSELLE A., CONTANDRIOPOULOS D. et all., (2016), *Comment donner un sens cohérent aux transformations en cours dans la santé?*, Le Point en administration de la santé et des services sociaux, volume 12 / numéro 1.

Une question importante auxquelles les auteurs tentent de répondre.

TEXTE 14 : JOBIN M-H, LAGACÉ D., (2014), *La démarche Lean en santé et services sociaux au Québec : Comment mesurer la maturité des établissements?* *Gestion*, volume 39 / numéro 3.

Analyse des projets Lean implantés dans les organisations

TEXTE 15 : LANDRY S., BEAUDOIN M., (2014), *De la gouvernance des projets Lean à la gouvernance tout court*, *Gestion*, volume 39 / numéro 3.

Traite de certains enjeux reliés à l'implantation des projets LEAN.

TEXTE 16 : CÔTÉ M., HARVEY J-F., PICARD A., (2014), *Vers un accompagnement des cadres dans l'adoption d'une vision moderne de la gestion : le rôle de la direction des ressources humaines*, *Gestion*, volume 39 / numéro 3.

Relevé des normes et approches de gestion implantées dans le système de santé et des services sociaux. Aborde les défis transformationnels pour les cadres.

TEXTE 17 : FORTIN M-H., RONDEAU A., (2014), *La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé*, *Gestion*, volume 39 / numéro 3.

Cet article vise à permettre de mieux comprendre cette structure particulière, sa mise sur pied, sa gestion et sa pérennité dans le réseau.

TEXTE 18 : SEPAQ, Plan stratégique 2012-2017, Faire découvrir la nature au Québec.

Un exemple très intéressant d'une planification stratégique.

Captation visuelle ou sonore des cours

L'enregistrement de ce cours, en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, n'est permis qu'à la seule condition d'en avoir obtenu l'autorisation préalable de la part de la chargée de cours ou du chargé de cours. L'autorisation d'enregistrement n'entraîne d'aucune façon la permission de reproduction ou de diffusion sur les médias sociaux ou ailleurs des contenus captés. Ces dernières sont interdites sous toutes formes et en tout temps.

Règlement des études de deuxième cycle

Nous vous invitons à consulter le règlement pédagogique :

<https://secretariatgeneral.umontreal.ca/documents-officiels/reglements-et-politiques/reglement-pedagogique-de-la-faculte-des-etudes-superieures-et-postdoctorales/>

Retard dans la remise des travaux

Toute demande pour reporter la date de remise d'un travail doit être présentée au professeur à l'avance. Les travaux remis en retard sans motif valable seront pénalisés de 10 % le premier jour et de 5 % chacun des quatre jours suivants. Le délai ne peut dépasser cinq jours.

Justification d'une absence

L'étudiant doit motiver, par écrit, toute absence à une évaluation ou à un cours faisant l'objet d'une évaluation continue dès qu'il est en mesure de constater qu'il ne pourra être présent à une évaluation et fournir les pièces justificatives. Dans les cas de force majeure, il doit le faire le plus rapidement possible par téléphone ou courriel et fournir les pièces justificatives dans les cinq jours ouvrés suivant l'absence.

Le doyen ou l'autorité compétente détermine si le motif est acceptable en conformité des règles, politiques et normes applicables à l'Université.

Les pièces justificatives doivent être dûment datées et signées. De plus, le certificat médical doit préciser les activités auxquelles l'état de santé interdit de participer, la date et la durée de l'absence, il doit également permettre l'identification du médecin.

Plagiat et fraude

La politique sur le plagiat et la fraude sont applicables à toutes les évaluations prévues dans ce cours. Tous les étudiants sont invités à consulter le site web <http://www.integrite.umontreal.ca/> et à prendre connaissance du *Règlement disciplinaire sur le plagiat ou la fraude concernant les étudiants*. Plagier peut entraîner un échec, la suspension ou le renvoi de l'Université.