



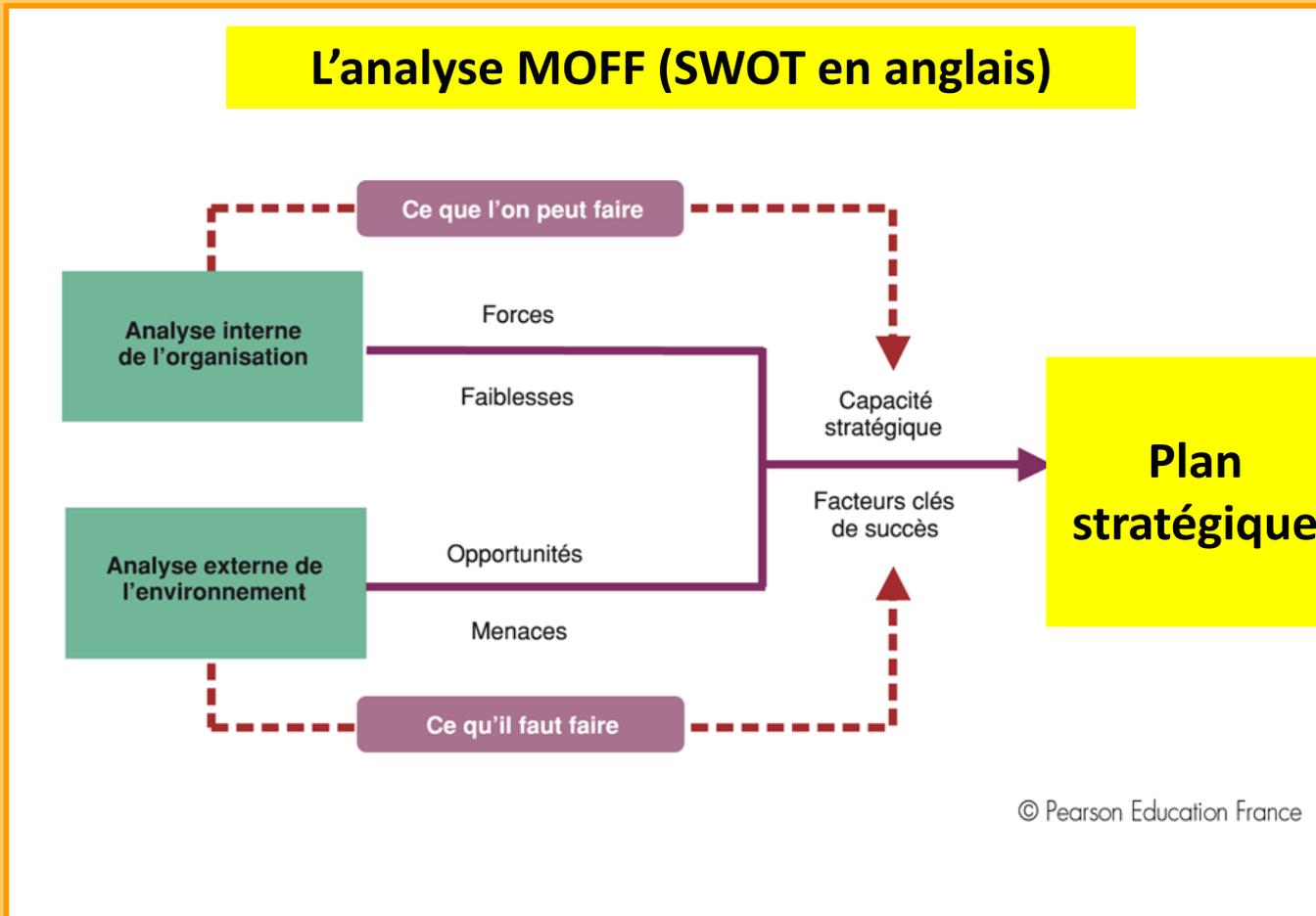
Guide pour la conception d'un plan stratégique

Les composantes du management stratégique



Identification des Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses (MOFF)

Stratégique, 7e édition – Chapitre n°2 : L'environnement



La planification doit être précédée de la phase diagnostique



1 - Le diagnostic

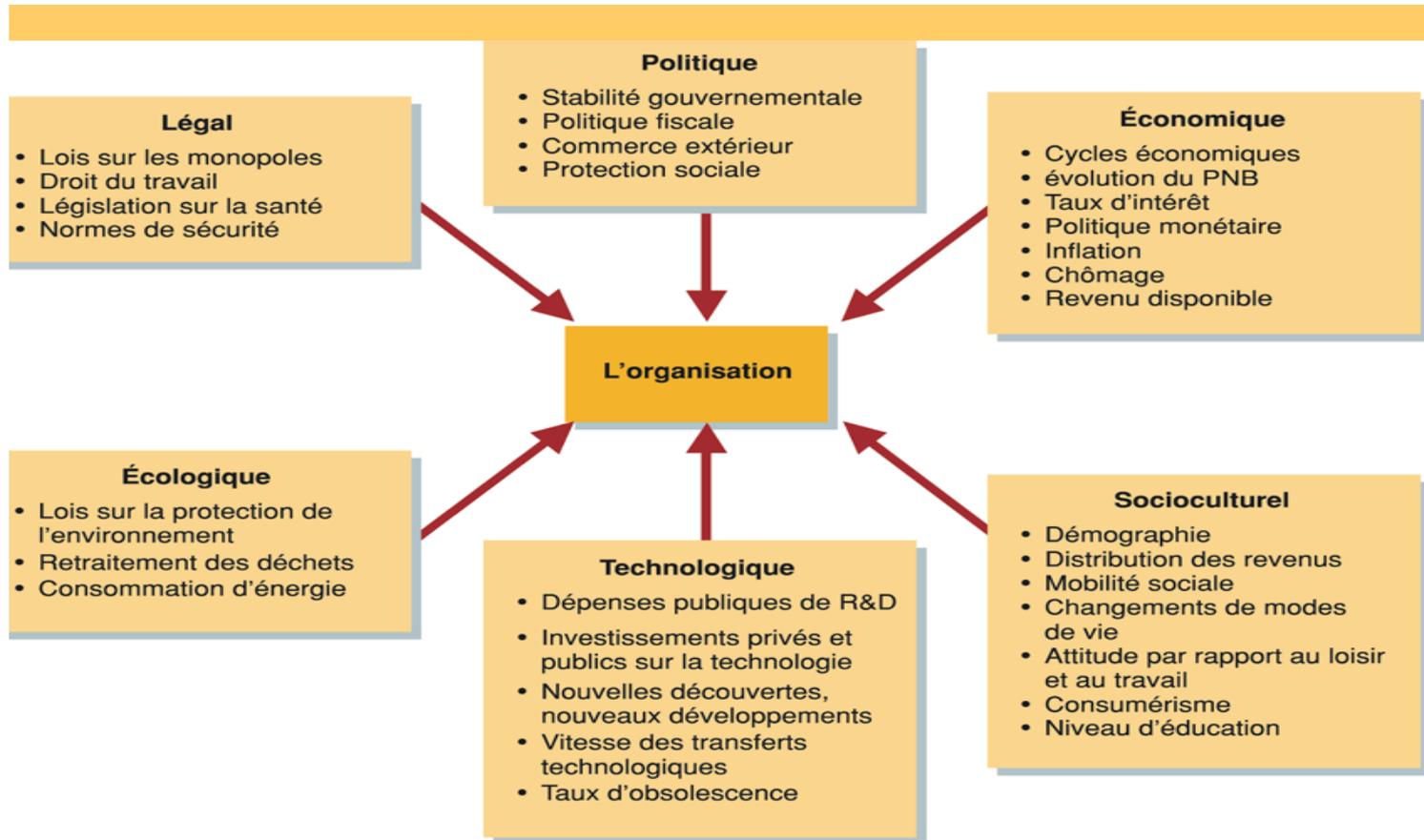
Quelques outils...

L'environnement externe P.E.S.T.E.L.

Il s'agit de dresser une liste exhaustive des menaces et opportunités que confère l'environnement externe sur votre organisation et ce, pour l'ensemble des composantes du P.E.S.T.E.L.

- Politique
- Économique
- Social
- Technologique
- Écologique
- Légal

Exemple d'analyse basée sur le PESTEL



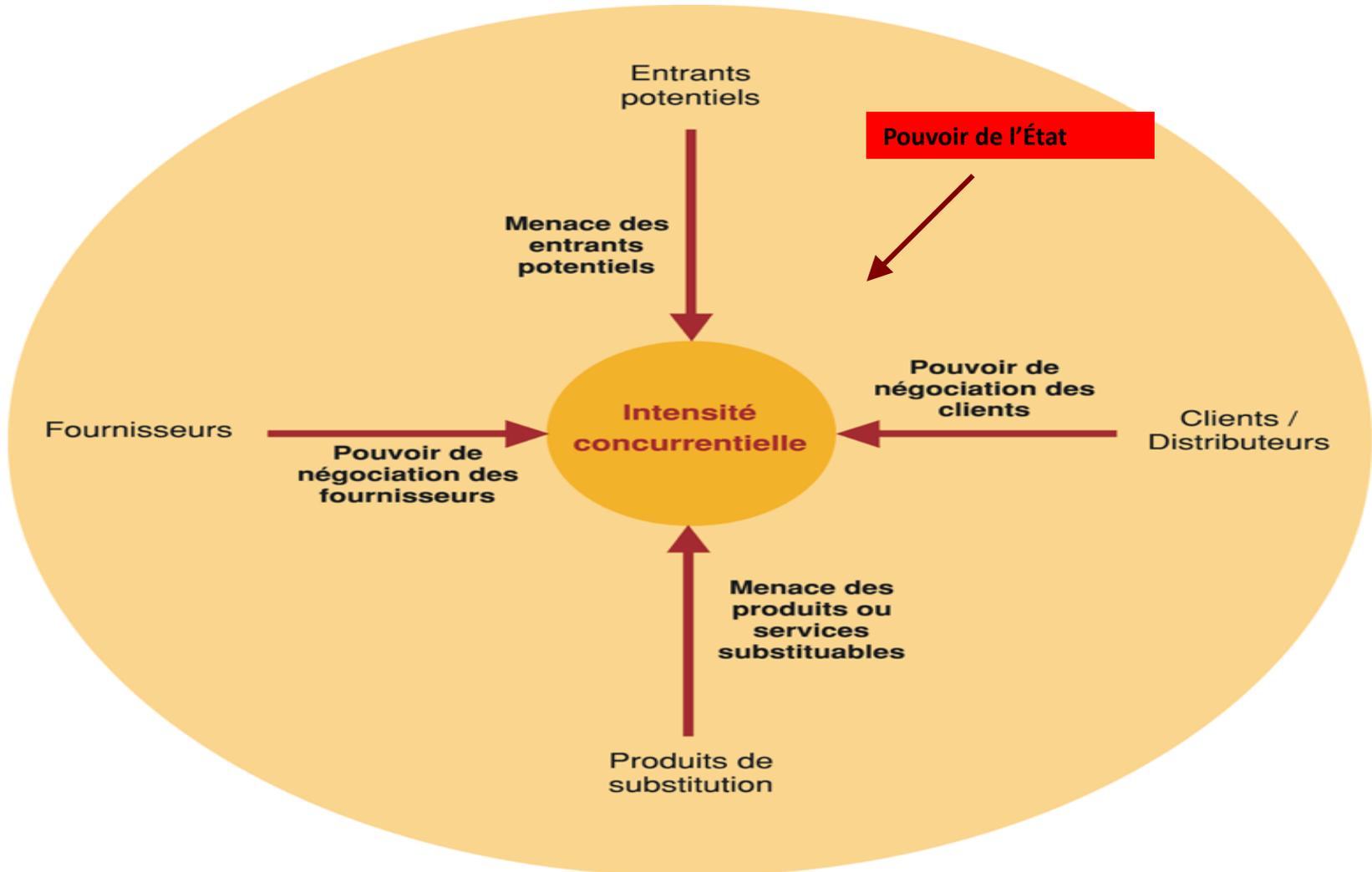
- Quels sont les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'organisation ?
- Lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle ? Et dans les années qui viennent ?

Analyse de l'environnement externe: Porter

Les tendances structurelles : Forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'un secteur d'activité ou d'un marché (l'analyse des conditions dans votre secteur)

- Pouvoir des clients;
- Pouvoir des fournisseurs;
- Pouvoir de la rivalité entre les concurrents établis;
- Pouvoir de la menace d'entrants potentiels;
- Pouvoir de l'existence de produits et de services substitués;
- Pouvoir de l'État (lobbying, régulation, législation).

Schéma d'analyse selon Porter



L'environnement Interne: Analyse par fonction, culture, attentes et intentions

- Évaluer les forces et faiblesses de chacune des fonctions propres à l'organisation (finances, RH, opérations, clientèle, DO...)
- Dans certaines organisations, évaluer les forces et faiblesses de chacune des personnes clés
- Tenir compte de la culture de l'organisation à l'interne et dans son milieu
- Quelles sont les attentes et intentions des parties prenantes (CA, dirigeants, financiers...)?
- Type de structure (matricielle, hiérarchique, cellulaire...)
- Principaux facilitateurs et obstacles aux changements

2 – Les choix stratégiques

Une fois le diagnostic complété,
l'ébauche du plan débute

Le vocabulaire de la stratégie

Mission: Raison d'être d'une organisation, elle définit ses opérations quotidiennes.

Vision: Ce que vous rêvez que votre organisation devienne à moyen et long termes.

Objectif: C'est un but (ou une finalité) que l'on s'est fixé et qui se doit d'être atteint par le biais de moyens mis en place. Énoncé clairement par écrit, il guide les membres de l'organisation sur divers éléments tels: ses produits/services, ses marchés, son savoir, ses méthodes, ses procédés... Il doit être défini de façon S.M.A.R.T. (voir page suivante).

Valeurs: C'est une norme de conduite qui fait partie des fondements de vos politiques et règlements. Les organisations en adoptent généralement 4 ou 5.

Un objectif se doit d'être S.M.A.R.T.

Simple ou Spécifique : L'action doit être clairement établie. L'objectif doit contenir un seul verbe d'action clair.

Mesurable : Les indicateurs doivent être définis clairement et chiffrés dès la définition de l'objectif.

Accepté : L'objectif doit être accepté par l'ensemble des parties prenantes afin d'espérer obtenir un résultat.

Réaliste : L'objectif doit être réalisable compte tenu des forces et faiblesses de l'organisation et de l'environnement externe.

Temporellement défini : L'objectif doit avoir une date de début et de fin (éventuellement des points intermédiaires).

Même l'indicateur se doit d'être S.M.A.R.T. ***KPI en tableau de bord***

Significatif : L'indicateur doit être en relation directe avec l'objectif ou en mesurer ses manifestations.

Mesurable : On doit identifier la source de la donnée.

Activable : Le responsable doit pouvoir agir sur l'indicateur.

Responsable : Identifier qui est responsable de l'objectif et de sa mesure.

Temporellement défini : Identifier la fréquence de mesure.

Ce que doit contenir un objectif:

ID – Numéro d'identification interne, souvent basé sur l'année.

Nom de l'objectif – Doit contenir **1** verbe d'action.

Nom de l'indicateur – Taux de satisfaction, chiffre d'affaires, nombre de membres...

Unité de l'indicateur – Nombre, %, \$...

Valeur initiale de l'indicateur – Valeur au diagnostic, avant de mettre en place des moyens.

Valeur cible de l'indicateur – Valeur souhaitée à la fin de la mise en place des moyens ou à la fin de l'objectif.

Date de début et fin – Le circonscrire dans le temps. Indiquer quand on débute le travail sur les moyens et quand on devra constater le résultat attendu via l'indicateur.

Catégories – Dans un but de triage/filtrage, les catégories contiennent les différents enjeux, axes, orientations qui chapeautent souvent les objectifs.

Nom du responsable – Un objectif doit être assigné à une personne réelle, non à un poste, une équipe ou un département.

Autres informations pertinentes pour un objectif:

Niveau de priorité – Permet d'ordonnancer les objectifs à travers les années du plan et jauger l'affectation des ressources.

Fonction – Dans un but de triage/filtrage, définir quelle fonction de l'organisation est porteuse de cet objectif.

Autres catégories – Dans un but de triage/filtrage, l'objectif peut aussi appartenir à des catégories autres: code ISO, règlement numéro X, norme d'agrément...

Ce que doit contenir un moyen:

Nom du moyen – Doit contenir **1** verbe d'action.

Date de début – Quand débute le travail sur le moyen.

Date de fin – Date à laquelle on doit avoir terminé la mise en œuvre du moyen.

Fonction – Dans un but de triage/filtrage, définir quelle fonction de l'organisation est porteuse de ce moyen.

Catégories – Dans un but de triage/filtrage, les catégories contiennent les différents enjeux, axes, orientations qui chapeautent souvent les objectifs.

Nom du responsable – Un moyen doit être assigné à une personne réelle, non à un poste, une équipe ou un département.

Niveau de priorité – Permet d'ordonnancer les moyens à travers les années du plan et jauger l'affectation des ressources.

Jalons – Afin d'éviter que le statut du moyen soit seulement: non débuté, débuté puis terminé, il est pertinent de « découper » le moyen en 4 étapes (JALONS datés et nommés) afin que les autres acteurs constatent l'avancement du moyen, étape par étape.

Rappel:

Lors de la conception du plan, vous devez aussi tenir compte de la capacité de le déployer dans votre organisation!

3 - LE DÉPLOIEMENT

Du plan stratégique au plan d'action...

Facteurs clés de succès de la mise en œuvre

- Rendre les acteurs imputables
- Faciliter la reddition de compte
- Être le plus précis possible
- Définir des moyens clairs et des jalons (étapes) précis
- Centraliser l'information et **la communiquer**
- Consulter et impliquer les ressources près de l'action
- Se doter d'un tableau de bord d'avancement des moyens vs l'atteinte des objectifs
- Soutenir le travail des acteurs du plan (outil, gestion d'alertes, communication...)

SOYEZ STRATÉGIQUE!!!

Notre outil **perfoSTRATEGIK** vous permet d'appliquer les règles de l'art en matière de réalisation de votre plan stratégique actuel, ou pour votre prochain plan stratégique.

Contactez-nous!
1-855-570-0979