

La planification stratégique, une recette pour un succès organisationnel fondé sur l'engagement

par Pierre Paquette, MSc, CRIA

NDLR : Cet article est également disponible sur le site de l'[Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec](#).

Alors que de multiples ingrédients externes à une entreprise comme l'environnement social, économique et légal, la concurrence, le marché, les clients et les fournisseurs sont mélangés aux ingrédients internes comme les employés, la culture, les produits, l'offre de services, les processus de fabrication et la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, comment en faire une recette gagnante?

Établir un bilan

Il importe, d'entrée de jeu, de préparer un bilan de la situation actuelle. Qu'est-ce qui a bien et moins bien fonctionné? Quels sont les constats pour chacun des secteurs de l'entreprise quant à leur contribution, à l'atteinte des objectifs en cours, à leurs résultats financiers et à l'influence qu'ils ont eue ou qu'ils ont subie pour chacun des facteurs internes et externes prioritaires? Le bilan fait partie des importantes étapes préliminaires à la préparation du plan stratégique.

Bâtir un plan stratégique

De toute évidence, un plan de match est crucial pour établir l'orientation et les priorités de l'entreprise. Il permet aussi de se questionner sur ce qui la distingue et de statuer sur sa valeur concurrentielle. L'orientation de l'entreprise, qui s'étale de nos jours sur des périodes de plus en plus courtes, doit être élaborée par la haute direction et présentée au comité de direction. La réflexion stratégique qui suivra permettra aux

membres du comité de direction de s'approprier la mission, la vision, les valeurs et les objectifs organisationnels, d'en débattre et de réfléchir aux manières dont les secteurs pourront y contribuer.

Rédiger des objectifs clairs, simples et mesurables

Les objectifs organisationnels doivent être clairs, simples et mesurables et cibler les priorités de l'entreprise. Le défi consiste à limiter leur nombre à un maximum de trois. Cette limite réduit les risques de dilution et de répétition et elle facilite le leadership et la clarté des messages communiqués par les dirigeants. Les objectifs sectoriels, quant à eux, seront établis par la suite par les responsables durant la réflexion stratégique; ils devront non seulement être alignés sur les objectifs organisationnels, mais aussi faire l'objet d'une synergie entre les secteurs. Plus tard, les objectifs individuels seront déterminés de la même manière avec la contribution des principaux intéressés. L'alignement des objectifs peut être représenté par des rameurs qui pagaient ensemble dans la même direction, au même rythme, afin d'atteindre le même objectif en même temps. Cet exercice de coordination et d'alignement est un important gage du succès et de la crédibilité de l'entreprise.

Trouver des moyens gagnants

Comment atteindre les objectifs du plan stratégique? Il existe plusieurs façons de faire. Parmi celles-ci, le bilan préalable permettra d'analyser les réalisations durant la période précédente et d'en établir les résultats et le taux de succès. La réflexion stratégique permettra aussi d'établir une liste de barrières qui empêcheraient l'atteinte des nouveaux objectifs et qui peuvent être levées par des moyens adéquats. Enfin, la liste des projets en cours permettra d'augmenter la liste des moyens potentiels.

Planification stratégique ♦ Réflexion stratégique ♦ Diagnostic organisationnel ♦ Climat organisationnel
Animation stratégique ♦ Gestion du changement ♦ Consolidation d'équipes

Tél. : (514) 710-9479

Internet : www.corpodiagnostics.com ♦ Courriel : pierre.paquette@CorpoDiagnostic.com

Par la suite, l'alignement de ceux-ci sur chacun des nouveaux objectifs organisationnels et sectoriels ainsi qu'un exercice de priorisation optimiseront ces moyens selon la performance recherchée.

Instaurer des éléments de motivation et de mobilisation

Une des étapes cruciales du succès du plan stratégique consiste à prévoir sa diffusion en mobilisant les ressources humaines de l'entreprise, avant, pendant et après son lancement. Vous aurez au préalable informé les employés que vous amorcez la prochaine planification, obtenu le point de vue de certains d'entre eux au moyen du bilan et de rencontres en groupes de discussion et, enfin, convoqué les équipes sectorielles à des rencontres de communication du plan. La mobilisation des employés passe inévitablement par :

- la communication efficace de la vision, de la mission et des stratégies en les rapprochant de leur quotidien;
- l'expression claire des besoins et des objectifs organisationnels et sectoriels;
- la communication des attentes quant à leur rôle et à celui de leurs équipes et la détermination de la façon dont tout un chacun peut contribuer au succès du plan stratégique.

À propos de l'auteur

Pierre Paquette, CRIA, M. Sc., est président de Corpo Diagnostic, Conseils en gestion, une firme d'experts en climat organisationnel. Il intervient auprès des organisations en matière de diagnostic organisationnel, de climat organisationnel, de planification stratégique, de mobilisation et d'indicateurs de performance. On peut le joindre au (514) 710-9479 ou par courriel [pierre.paquette@corpodiagnostic.com]. Site Web : www.corpodiagnostics.com

- le soutien par la formation et le développement des compétences;
- la planification et la gestion des incertitudes et des risques;
- la cohérence entre les actions et le plan.

Conclusion

La réalisation d'une planification stratégique est une étape cruciale au succès de toute entreprise. En plus de clarifier la pensée des dirigeants, elle permet d'en définir les orientations, les mesures de rendement, les attentes, les moyens, les responsabilités et les échéanciers. Pour mener à bien ses défis de croissance et de rentabilité, l'entreprise doit aussi avoir le leadership requis pour prendre les décisions et le charisme qui guidera ses employés à travers sa vision. Elle doit être en mesure d'inciter les gens à comprendre les enjeux et les impacts des actions individuelles et collectives. Le succès résultera de l'implication de chacun, du suivi régulier de l'avancement des travaux et des objectifs sectoriels et organisationnels. L'engagement de tous à collaborer à la réussite du projet de l'entreprise est la pierre angulaire de la réalisation du plan stratégique et conduira au succès organisationnel fondé sur l'engagement.