

Les **sept clés** pour réussir votre **planification** **stratégique**

2^e ÉDITION

Ne laissez pas le hasard
décider de l'avenir
de votre organisation...

Dirigez efficacement sa destinée
par une démarche de
planification stratégique!



Préparé par:

Mouvement québécois de la qualité

Rédaction

Manon Duclos

Chef des opérations
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Marco Poutré

Conseiller qualité
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Hélène Larose

Directrice des communications, par intérim
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Pierre Marchand

Consultant en communications

Comité-conseil

Johanne Maletto

Présidente-directrice générale
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Marie Franc

Directrice, communications et marketing
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Conception et mise en page

Mardigrafe

Jean-René Caron

Coordonnateur, promotion et web
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec
2^e trimestre 2019

ISBN: 978-2-922087-35-2 (PDF)

© Mouvement québécois de la qualité 2019

La démarche

Les sept étapes clés de la planification stratégique.....	6
Pourquoi une planification stratégique	7
La démarche.....	8
Les préalables	8
La mise en œuvre	9
Rôles et responsabilités en planification stratégique : la matrice RACI.....	12
Votre planification stratégique... et après.....	13

Les fiches outils

1. Valeurs de l'organisation	15
2. Mission	18
3. Vision	21
4. Analyse SWOT (FFOM)	24
5. Orientations et initiatives.....	28
6. Objectifs SMART.....	32
7. Hoshin kanri	35
8. Plan d'affaires.....	41
9. A3	45
10. Plan d'action	49

Téléchargements

Rendez-vous à l'adresse qualite.qc.ca/gabarits pour accéder aux gabarits du SWOT (FFOM), du A3 et du hoshin kanri. Vous pouvez également accéder à [un exemple de planification stratégique](#), celle de 2015-2018 du Mouvement.

Un saut dans l'avenir

Le Mouvement québécois de la qualité a amorcé une transformation en profondeur de son mode de fonctionnement : virage numérique, nouvelles façons de faire et structure de plus en plus horizontale.

Dans la foulée de ces changements, le présent guide et ceux à venir seront dorénavant disponibles uniquement en version numérique. Voilà une belle façon de diminuer l'utilisation du papier et de faciliter un accès universel au contenu, pour toute la francophonie.

Après plus de 500 exemplaires vendus pour la première édition des *Sept clés* et l'accompagnement de dizaines d'entreprises en planification stratégique au Québec, voici donc une deuxième édition d'un guide qui a fait ses preuves.

Cette version s'enrichit de pistes de réflexion et de questions ajoutées dans la plupart des fiches qui vous permettront d'aller plus loin.

Peu importe la taille de votre organisation et quel que soit votre secteur d'activité, il est essentiel de vous doter d'un plan stratégique avant de vous lancer dans une transformation numérique ou encore un virage 4.0. En effet, si vous ne connaissez pas votre destination, à quoi bon essayer d'y aller encore plus rapidement ?

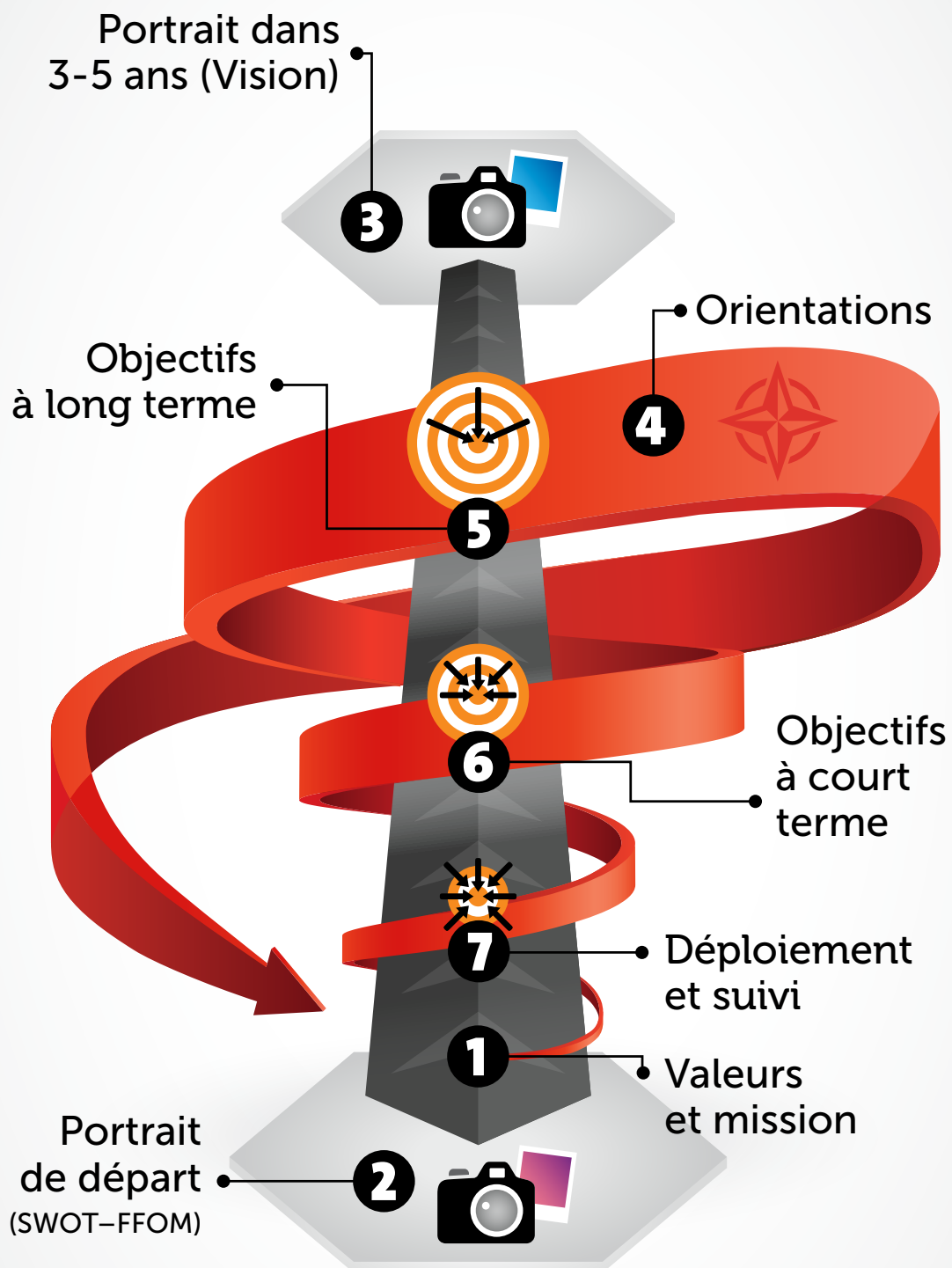
Plus que jamais, les organisations doivent se tracer un portrait clair de ce qu'elles sont et de ce qu'elles veulent devenir. Qu'est-ce qui fait leur raison d'être ? Comment se dessine leur marché à court et long terme ? Comment poursuivre sur la voie de la croissance et se maintenir en tête ?

Cette édition enrichie des *Sept clés* vous aidera à répondre à ces questions et les outils vous guideront dans votre démarche. Tel est le sens même de notre mission.

Manon Duclos, ing., M.Ing.
CHEF DES OPÉRATIONS

SECTION **1**

La démarche



Les sept étapes clés de la planification stratégique

(Si vous n'avez qu'une page à lire !)



- 1** Le pilier, c'est ce sur quoi repose votre organisation en ce qui concerne sa façon d'être, autrement dit vos **valeurs**. C'est aussi votre raison d'être, votre **mission**. Définissez-les bien.
- 2** Vous dressez votre **portrait de départ** après avoir réuni vos données internes et externes pour en tirer une analyse FFOM – forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT en anglais).
- 3** Vous dressez ensuite le **portrait** de votre organisation **dans 3 ou 5 ans**. C'est votre **vision**, clairement énoncée et éventuellement mise à jour grâce à un SWOT (FFOM).
- 4** Toujours à l'aide de votre SWOT (FFOM), vous établissez vos **orientations**. Qu'elles soient de nature stratégique ou opérationnelle, elles vous serviront à atteindre votre vision avec le minimum d'obstacles et le plus de valeur ajoutée rapidement. Vous pourrez ensuite formuler vos **initiatives ou projets** à long terme.
- 5** Fort de vos orientations, vous serez en mesure de fixer des **objectifs à long terme** (trois à cinq ans) couvrant les volets financiers, clients, opérationnels et humains. Vous utiliserez pour cela les fameux critères SMART.
- 6** Vous pourrez ensuite définir vos **objectifs à court terme** pour l'an 1, toujours à l'aide des critères SMART.
- 7** Enfin, vous pourrez **déployer** vos objectifs pour l'an 1 en utilisant la matrice en X du hoshin kanri, ce qui constituera la base de votre plan d'action.

Dans les meilleures pratiques d'affaires, on recommande fortement de répéter ce cycle tous les trois à cinq ans.

Les bénéfices de la planification stratégique

- **Compétitivité renforcée**
- **Organisation capable de s'ajuster** aux nouvelles règles du jeu économiques
- **Objectif commun** à toutes les parties prenantes
- **Fonctionnement intégré des équipes** (hors silos)
- **Capacité d'affronter l'avenir** et de gérer la croissance ou la décroissance

Pourquoi une planification stratégique

Faire le point sur votre organisation

- Redéfinir votre **identité**
- Réfléchir à votre **orientation**
- Cerner les principaux **enjeux** auxquels votre organisation fait face

Qui êtes-vous ?
Ex. une organisation qui produit... pour...

Que voulez-vous être dans un, trois ou cinq ans ?

Déterminer votre positionnement d'affaires

- **Valeurs et mission** de votre organisation
- Manière dont votre organisation est **perçue** par les joueurs clés
- **Concurrence**

En fonction de l'évolution des besoins de vos clientèles, des changements économiques, des lois, etc.

Les forces de votre organisation, ce qui la distingue, les aspects à améliorer

Identifier les opportunités et les menaces dans un futur rapproché et à plus long terme

- Interroger les signes avant-coureurs de **l'économie**
- Adopter des stratégies pour bien tirer votre épingle du jeu et **vous adapter** aux changements de votre environnement

Identifier les pistes d'amélioration pour vos procédés

- Stratégies, actions et outils pour **atteindre** les objectifs fixés tout en tenant compte du budget alloué

Vous doter d'un plan structuré

Innover

- **Façons** de faire
 - **Livraison** des produits ou services
-

La démarche



Les préalables

- Vous questionner sur les **visées** de la planification stratégique
- Créer une **cohésion** autour du projet
- Désigner un **responsable** ainsi que les **acteurs clés**

La mise en œuvre

- Établir les **valeurs** de votre organisation
- Établir la **mission** de votre organisation
- Construire votre **vision**
- Vous donner des **orientations** stratégiques et opérationnelles
- Détailler vos orientations en **initiatives**
- Définir les **objectifs à long terme** qui permettront d'atteindre vos orientations
- Élaborer votre **plan d'action**
- **Suivre** vos actions

Les préalables

Les trois étapes de cette section sont à réaliser avant d'élaborer votre planification stratégique proprement dite. Vous jetez là les bases de votre future réflexion.

1. Vous questionner sur les visées de la planification stratégique

- En quoi la planification aidera-t-elle l'organisation : accroître les revenus ? se positionner davantage dans le marché ? attirer de nouveaux investisseurs ?
- Visera-t-elle également à répondre aux attentes, besoins et préoccupations de toutes les parties prenantes de l'organisation ?
- Favorisera-t-elle l'amélioration des pratiques générales de gestion de l'organisation ou celles d'un secteur ?
- Comment facilitera-t-elle la communication et la mise en commun des meilleures pratiques d'affaires de l'organisation ?

2. Créer une cohésion autour du projet

- Obtenir l'adhésion de la direction.
- S'assurer que la planification sera un outil de travail pour toutes les ressources de l'organisation.
- Prendre régulièrement le pouls des ressources.

3. Désigner un responsable ainsi que les acteurs clés

- Déterminer la personne responsable de la démarche d'implantation. Elle sera sélectionnée pour ses qualités de leader.

SECTION 1 – La démarche

- Il est important que les réunions de planification stratégique se soldent par des stratégies concrètes adoptées par chacun des membres de l'équipe, en consensus et non selon la majorité.
- Certaines organisations font appel à une ressource externe spécialisée en planification stratégique. Cette dernière a l'avantage de bien connaître la démarche en plus d'apporter un regard neutre et stratégique sur la situation et sur l'organisation.
- Finalement, déterminer clairement le rôle des acteurs clés pour assurer le succès de la démarche.

La mise en œuvre

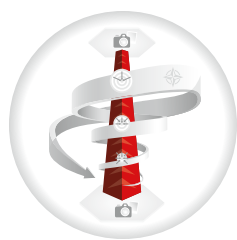
C'est ici qu'on entre dans le vif du sujet !

La planification stratégique répond à la question : « quel sommet voulons-nous escalader ? ». Le résultat de cette planification est habituellement une série d'objectifs à long terme, soit sur trois à cinq ans.

La mission et la vision sont un véhicule pour communiquer la raison d'être et les valeurs à tous les meneurs d'enjeux d'une organisation. Plus elles sont claires, plus les stratégies et les modes d'implantation qui les accompagnent seront compris. Elles sont aussi une cible ou un guide de haut niveau pour le déploiement des objectifs.

La mission et les valeurs changent peu dans le temps. C'est pourquoi, le plus souvent, il suffit simplement de les revalider en début d'exercice. Vient ensuite l'élaboration de la vision et des orientations au moyen d'une analyse détaillée de la situation actuelle.

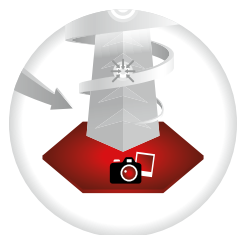
Les sept étapes clés et les outils pour les réaliser



1 Établir les valeurs et la mission de votre organisation

Votre organisation repose sur un pilier constitué de ses valeurs (sa façon d'être) et de sa mission. Définissez-les bien.

- ➔ Voir la fiche outil **1** [Valeurs de l'organisation](#).
- ➔ Voir la fiche outil **2** [Mission](#).



2 Dresser le portrait de votre organisation

Vous dressez ce portrait après avoir réuni vos données internes et externes pour en tirer une analyse FFOM – forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT en anglais).

- ➔ Voir la fiche outil **4** [Analyse SWOT \(FFOM\)](#).



3 Construire votre vision

Vous dressez le portrait de votre organisation dans trois ou cinq ans. C'est votre vision, clairement énoncée et éventuellement mise à jour grâce à un SWOT (FFOM).

➔ Voir la fiche outil **3** [Vision](#).

➔ Voir la fiche outil **4** [Analyse SWOT \(FFOM\)](#).



4 Vous donner des orientations pour ensuite les détailler en initiatives

Toujours à l'aide de votre SWOT (FFOM), vous établissez vos orientations. Elles vous serviront à atteindre votre vision avec le minimum d'obstacles et le plus de valeur ajoutée rapidement. Vous pourrez ensuite formuler vos initiatives ou projets à long terme.

➔ Voir la fiche outil **5** [Orientations et initiatives](#).



5 Définir les objectifs à long terme qui vous permettront d'atteindre votre vision

Fort de vos orientations, vous serez en mesure de fixer des objectifs à long terme (trois à cinq ans) couvrant les volets financiers, clients, opérationnels et humains. Vous utiliserez pour ce faire les fameux critères SMART (Simple et spécifique, Mesurable, Atteignable et audacieux, Réaliste, Temporellement défini).

➔ Voir la fiche outil **6** [Objectifs SMART](#).





6 Définir vos objectifs annuels

Vous êtes maintenant prêt à définir vos objectifs à court terme, soit pour la première année de votre planification. Ces derniers sont déclinés à partir des objectifs à long terme. Ici encore, vous utiliserez les critères SMART.

➔ Voir la fiche outil **6** [Objectifs SMART](#).



7 Déployer et suivre l'avancement de votre plan régulièrement

Le déploiement stratégique répond à la question « Comment escalader ce sommet ? ». Les objectifs obtenus comme extrants à la planification stratégique, ainsi que les objectifs annuels, sont donc utilisés comme intrants au déploiement. Vous définirez aussi vos initiatives ainsi que vos indicateurs et cibles requis avec votre fréquence de suivi afin de mener votre déploiement à terme.

Comment déployer les objectifs à long terme ?

Deux options s'offrent à vous :

- le plan d'affaires traditionnel ;
- la méthode hoshin kanri.

Le résultat dans les deux cas sera un plan d'action.

➔ Voir la fiche outil **8** [Plan d'affaires](#).

➔ Voir la fiche outil **7** [Hoshin kanri](#).

Élaborer votre plan d'action

Pour élaborer votre plan d'action, construisez une matrice en X de type hoshin kanri, ou un plan d'affaires traditionnel si vous jugez ce dernier plus approprié. Les A3 stratégiques constituent également un bon moyen pour construire un plan d'action efficace par projet identifié.

➔ Voir la fiche outil **10** [Plan d'action](#).

➔ Voir la fiche outil **9** [A3](#).

Suivre vos actions

Faites un suivi selon une fréquence établie (mensuelle ou trimestrielle) et assurez-vous de revoir chaque année le déploiement des objectifs.

➔ Voir la fiche outil **9** [A3](#).

➔ Voir la fiche outil **10** [Plan d'action](#).

Rôles et responsabilités en planification stratégique :

la matrice RACI

Une des activités essentielles dans la réalisation d'un plan stratégique consiste à attribuer clairement les rôles et les responsabilités. Il existe un outil très pratique pour vous aider dans cette tâche : la matrice RACI.

Cette matrice établit, pour chacune des fiches outils du Mouvement relatives à la planification stratégique, les rôles et responsabilités des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

R = responsable : la personne qui fait le travail

A = approuvateur : la personne qui approuve et est en position d'autorité par rapport au travail, aussi appelé parrain ou sponsor.

C = consulté : les personnes qui fournissent des informations ou des idées sur le projet (communication bilatérale)

I = informé : les personnes qui sont tenues informées (communication unilatérale)

Fiche outil

	Rôles et responsabilités		
	Haute direction	Gestionnaires intermédiaires	Employés
Valeurs de l'organisation	A / R	C	C / I
Mission	A / R	C	C / I
Vision	A / R	C	I
Analyse SWOT (FFOM)	A / R	C / R	C / I
Orientations et initiatives	A / R	C	I
Objectifs SMART	A / R	C	I
Hoshin kanri premier niveau	A / R	C	I
Hoshin kanri niveaux subséquents	A	R	C / I
Plan d'affaires	A	C / R	I
A3	A	C / R	C / I
Plan d'action	A	C / R	C / I

Un facilitateur interne ou externe peut contribuer à passer à travers toute la démarche.

Ce dernier est surtout un expert de la méthode et n'est généralement pas spécialiste en ce qui concerne les décisions prises. Il doit demeurer neutre et s'assurer que toutes les options sont envisagées à chaque phase du processus.

Votre planification stratégique... **et après**

Comme on l'a vu, il est fortement recommandé de répéter tous les trois à cinq ans le cycle de planification stratégique (étapes 1 à 5). Quant aux étapes 6 et 7, soit le déploiement des objectifs, elles doivent être réalisées annuellement.

Il est également bon, après la première planification et la première année, de faire le point à propos de tous les efforts que vous avez accomplis pour réaliser votre planification stratégique.

En guise de réflexion et pour aller plus loin, répondez aux questions suivantes :

- Votre processus de planification stratégique est-il bien établi ?
Comment s'améliore-t-il dans le temps ?
- Les étapes, parties prenantes et jalons de votre processus sont-ils bien définis et clairs pour tous ?
- Considérez-vous que vos données reliées à l'environnement interne et externe sont exactes et couvrent toutes les sphères d'activité requises ?
- Réalisez-vous votre plan d'action annuel ? Quels éléments amènent votre organisation à modifier les plans d'action établis ? Comment l'organisation procède-t-elle dans ces cas et comment les nouveaux plans sont-ils mis en œuvre ?
- Vos indicateurs de performance révèlent-ils en temps réel aux utilisateurs la mesure de l'atteinte des objectifs ?
- Atteignez-vous vos objectifs annuels ? Sinon, quelles sont les raisons ?
Vos objectifs à long terme demeurent-ils réalistes ?
- Vous êtes-vous comparé avec vos concurrents ou organisations similaires ?

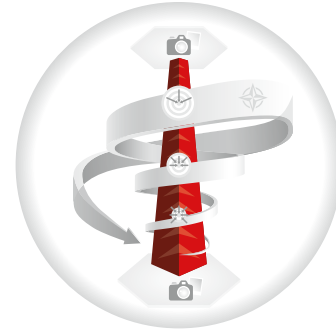
Si vous répondez dans l'affirmative aux questions ci-dessus, vous êtes parmi ceux qui appliquent les meilleures pratiques d'affaires en planification stratégique.

RÉFÉRENCES

- JOHNSON, Gerry et autres, *Stratégique*. 10^e édition, Éditions Pearson, 2014.
- FILIATRAULT, Pierre, *Comment faire un plan stratégique et marketing*. 3^e édition, Éditions Transcontinental.
- HARNISH, Verne et collab., *Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't*. Rockefeller Habits 2.0, 2014.

SECTION 2

Les **fiches outils**



Valeurs de l'organisation

DÉCLARER LES CROYANCES FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION

Toute entreprise se réalise en affirmant d'abord ses convictions et ses principes, qui font partie de sa culture et qu'on appelle aussi « valeurs ». Proposées par chacun des membres du personnel et choisies par la direction, elles orientent les attitudes et le comportement des employés. Les valeurs répondent à la question : en quoi croyez-vous ?

Les principes en question engagent l'entreprise envers la manière dont les employés souhaitent se traiter les uns les autres et se comporter envers la clientèle.

Les éléments à considérer sont nombreux et habituellement d'ordre éthique. Pour n'en nommer que quelques-uns : écoute, courtoisie, respect, innovation. Il peut s'agir également de groupes de mots plutôt que d'un seul mot.

Les valeurs font l'objet de documents officiels et de directives claires à diffuser à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La direction a un rôle important à jouer dans l'utilisation de plans structurés et de moyens efficaces de communication. Il n'est pas impossible que certains mots se retrouvent aussi dans la mission de l'entreprise. Cela est normal puisque les objectifs de la mission et des valeurs, quoique différents, comportent des éléments pouvant se recouper.

Bien formulées, les valeurs, la mission et la vision sont un outil efficace de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

Résultats escomptés

- Comportements éthiques des employés compatibles avec les valeurs de l'organisation.
- Confiance du public et de la clientèle.

Les conditions de succès

- Consulter tous les employés pour créer les énoncés de valeurs.
- Utiliser les énoncés de valeurs comme base à la formation, au renforcement et à la reconnaissance ainsi que pour aligner les pratiques de l'organisation.

Application

Il est primordial de s'assurer que les valeurs sont appliquées par tous les employés, partout dans l'entreprise.

1 Sonder tous les employés

Les valeurs sont de nature personnelle et individuelle. La collecte d'informations doit respecter ces contraintes. Un sondage anonyme fait très bien l'affaire dans ce contexte. Posez la question suivante à vos employés : « quels sont les guides ou principes qui doivent dicter comment les employés se traitent les uns les autres et traitent les clients ? ».

2 Consolider les suggestions des employés

À ce stade-ci, il s'agit de compiler les données obtenues. Il est souvent d'usage de regrouper et de reformuler légèrement les sous-groupes afin de pouvoir dégager des tendances. Le nombre de fois qu'un mot ou un groupe de mots ressort peut être un bon indicateur de la popularité d'une valeur en particulier.

3 Partager les propositions pour obtenir un consensus

Un nombre idéal de valeurs se situe entre cinq et sept. Si vous en avez trop, il sera difficile de les mémoriser et d'aligner les actions qu'elles recouvrent. Vous ne pouvez donc pas tout conserver. Si certaines valeurs sont d'égale popularité et que vous hésitez dans votre choix, faites voter vos employés ! De façon générale, il sera assez simple de faire un choix final qui résumera ce à quoi vous croyez comme organisation.

Pour stimuler votre réflexion

- En quoi croyez-vous ?
- Comment traitez-vous vos clients et vous traitez-vous les uns les autres ?
- Avez-vous déjà dit de quelqu'un qu'il ne s'intégrait pas bien dans votre organisation ? L'explication est souvent qu'il dérogeait à une de vos valeurs.
- À compétences égales, vous devriez embaucher systématiquement toute personne adhérant à l'ensemble de vos valeurs et ce, peu importe ses défauts !

En bref

Les valeurs de l'entreprise articulent les comportements et forgent la culture. Ce sont des mots ou groupes de mots auxquels les employés adhèrent et croient. Les gestionnaires s'en servent aussi pour gérer et aligner les différentes initiatives dans l'organisation (« *Values-driven organization* »). Bien formulées, les valeurs, la mission et la vision sont un outil efficace de mobilisation.

Exemples

Voici quelques énoncés de valeurs. Certains se déclinent en mots seuls, d'autres en groupes de mots ou phrases courtes. Certains sont même illustrés. Travaillez avec ce qui vous convient le mieux !

- **Mouvement québécois de la qualité**
 - Passion, excellence, professionnalisme et leadership
- **Groupe CGI**
 - Partenariat et qualité
 - Objectivité et intégrité
 - Intrapreneurship et partage
 - Respect
 - Solidité financière
 - Responsabilité sociale
- **Cascades**



RÉFÉRENCES

- [How to Write a Values Statement](#). Virtual Strategist – M3planning. Consulté le 2019-01-24.
- NOËL, Kathy, *À quoi servent les valeurs*. Journal Les Affaires. 2009.
- BARRETT, Richard, *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*, 1^{re} édition, Routledge, ISBN 978-0-415-81502-4, 2014.



Mission

FAIRE CONNAÎTRE SA RAISON D'ÊTRE

Toute entreprise ou organisation publique produit quelque chose. C'est sa mission, autrement dit sa raison d'être. L'énoncé de mission est le document de base qui présente cette raison d'être et encadre les discussions sur les choix stratégiques.

La mission est rarement modifiée. On la revoit seulement lorsque l'environnement change ou que l'on se lance dans des marchés entièrement nouveaux.

L'énoncé de mission s'applique à l'ensemble de l'entreprise ou à ses différentes unités d'affaires. Dans le second cas, s'assurer que les textes « locaux » ne remettent pas en question ceux de l'entreprise.

Bien formulées, la mission ainsi que les valeurs et la vision sont des outils efficaces de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

Résultats escomptés

- Orientation commune, partagée, claire, mobilisatrice et ambitieuse.
- Raison d'être clairement communiquée aux partenaires de l'entreprise, à ses clients, à ses fournisseurs.

Les conditions de succès

- Consulter le personnel pour l'élaboration.
- S'assurer de rendre la mission compréhensible et visible.
- Intégrer la mission, les valeurs et la vision dans la planification stratégique.

Application

La mission répond à la question « pourquoi ? ». Elle représente votre champ d'activité (« core business » ou « cœur de métier »). Que voulez-vous que les gens retiennent de vous ?

L'énoncé doit permettre de distinguer clairement ce qui fait partie de votre champ d'activité et ce qui n'en fait pas partie.

1 Convoquer l'équipe

L'élaboration d'une mission peut se faire en quelques heures. Convoquez les personnes choisies pour la rencontre : dans un premier temps les membres de la direction, après quoi vous pouvez réunir des employés représentant différents secteurs de l'organisation. Vous pouvez aussi commencer par les employés. Choisissez la formule qui vous convient, à condition de consulter les employés (aussi bien ceux arrivés récemment que des employés aguerris) et de permettre à la direction d'avaliser le choix du texte définitif.

Dans votre convocation, demandez aux personnes de répondre à la question « pourquoi existons-nous ? » et invitez-les à soumettre des propositions avant la rencontre.

Utilisez les paramètres suivants pour vous inspirer : le domaine d'activité de l'entreprise ou de l'organisation, son expertise, ses produits et services, sa clientèle cible et sa contribution à la société. N'hésitez pas à consulter d'autres énoncés de mission en guise d'exemple.

Consolidez ensuite toutes les phrases proposées afin de les travailler en groupe.

2 Identifier les mots clés

Naturellement, plusieurs énoncés se ressembleront ! Il s'agit donc de trouver *la* meilleure phrase, celle qui vous représente le plus comme organisation. Pour ce faire, écrivez chaque mot clé sur un post-it (en omettant les articles, pronoms ou mots de liaison). Ne les écrivez qu'une seule fois même s'ils apparaissent à plusieurs reprises.

3 Replacer les mots en équipe

Maintenant que tous les mots clés ont été écrits sur des post-its, vous pouvez les déplacer. Construisez une phrase significative représentant votre raison d'être. Il peut être souhaitable à ce stade-ci de retenir un certain nombre de propositions et de les mettre de côté un jour ou deux pour ensuite revenir en groupe et choisir la plus intéressante.

4 Finaliser le texte et obtenir un consensus

Vérifiez si votre énoncé répond aux critères suivants.

- Court (une phrase de 25 mots ou moins).
- Mémorisable.
- Inspirant.
- Orienté sur le marché (ou le public cible).
- Représentatif de ce que l'on doit retenir de l'organisation. À la seule lecture de l'énoncé de mission, reconnaitriez-vous votre entreprise sans même voir son nom ? Porteriez-vous l'énoncé sur un T-shirt ? Si oui, vous avez votre mission !

Songez à faire vérifier votre énoncé en regard de la propriété intellectuelle si vous croyez que cela peut être un enjeu.

5 Communiquer

Pour atteindre les résultats escomptés, communiquez votre mission ! Affichez-la partout (écrans de veille des ordinateurs, camions de livraison, emballages, etc.). Et surtout, discutez-en avec votre équipe afin qu'elle soit intégrée et comprise.

Pour stimuler votre réflexion

- Pourquoi existez-vous ?
- Si vous cessiez vos activités et que vous étiez la seule organisation à faire ce que vous faites, quelles seraient les conséquences sur le monde ?
- Quand vous croisez quelqu'un que vous n'avez pas vu depuis longtemps et que vous lui dites où vous travaillez, quelle est la première chose que vous répondez à la fameuse question « Vous faites quoi là-bas ? »

En bref

Une mission est un énoncé d'une phrase qui décrit la raison d'être de votre organisation et définit les frontières de votre champ d'activité. C'est un outil pratique qui aide à communiquer et à développer vos objectifs et à prendre les bonnes décisions. Bien formulées, la mission ainsi que les valeurs et la vision sont des outils efficaces de mobilisation.

Exemples

Voici quelques énoncés de mission :

- *Spreading ideas* – TED
- *Organize the world's information and make it universally accessible and useful* – Google
- Invoquer l'imaginaire, provoquer les sens, et évoquer l'émotion des gens autour du monde – Cirque du Soleil.
- Accompagner les organisations à explorer, implanter et partager les meilleures pratiques d'affaires afin qu'elles deviennent toujours plus performantes dans leurs secteurs d'activité – Mouvement québécois de la qualité.

RÉFÉRENCES

- [How to Write a Mission Statement](#). Virtual Strategist – M3planning. Consulté le 2019-01-24.
- ANGELICA, Emil, *The Fieldstone Alliance Guide to Crafting Effective Mission and Vision Statements*. 15 juin 2001, ISBN 0-940069-27-X.
- ABRAHAMS, Jeffrey, *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. 2^e édition, Ten Speed Press, 1^{er} mars 2004, ISBN 1-58008-132-0.
- ABRAHAMS, Jeffrey, *101 Mission Statements from Top Companies: Plus Guidelines for Writing Your Own Mission Statement*. Ten Speed Press, 1^{er} mai 2007, ISBN 13-978-1-58091-761-2.



Vision

DONNER À TOUS UN BUT COMMUN

Se donner une vision, c'est réaliser la mission de l'entreprise en procurant à tous un idéal à long terme, un goût du dépassement. C'est aussi se pencher sur sa perception de l'avenir, sur les réalisations à accomplir pendant les prochaines années et sur la place qu'on veut occuper.

Une vision est habituellement énoncée au futur, car elle nous projette dans un horizon éloigné. Elle représente le sommet de la montagne à atteindre dans les trois à cinq ans. Puisqu'elle constitue la base des grandes orientations de l'organisation, elle est normalement reformulée à chaque cycle de planification stratégique par la haute direction.

Les énoncés de vision sont exprimés de différentes façons : quantitative (avec un objectif financier par exemple), compétitive (comme battre la compétition) ou superlative (nous serons les meilleurs, les numéros un, etc.).

Bien formulées, la vision ainsi que les valeurs et la mission sont des outils efficaces de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

Résultats escomptés

- Pont entre la mission de l'entreprise et sa stratégie.
- Employés participant activement à la réalisation du projet collectif.
- Employés travaillant dans une même direction, pour un même but.

Les conditions de succès

- Couvrir les éléments clés sur lesquels l'entreprise veut faire sa marque auprès des clients, fournisseurs, concurrents et partenaires. En revanche, ne pas diluer en voulant tout mettre.
- Visualiser votre équipe et vous-même sur le sommet de la montagne à escalader rendra l'expérience plus concrète.
- Baser la réflexion sur le cadre défini par la mission de l'organisation, en tenant compte de la situation actuelle pour définir la situation désirée.
- S'assurer que les actions quotidiennes concordent avec la mission, les valeurs et la vision.

Application

Une vision représente le « où » vous désirez être dans les prochaines années. Pour être mobilisatrice, elle doit être audacieuse (« *think big!* »), descriptive, claire et visible.

Vous avez le choix entre deux grands types de vision :

- vision de type « être » : par exemple, devenir l'entreprise aéronautique numéro 1 dans le monde
- vision de type « agir » : par exemple, mettre sur toutes les tables d'Amérique des plats préparés de bonne qualité et à prix abordable.

S'il vous est impossible d'énoncer votre vision en une seule phrase, vous pouvez énumérer une liste de points spécifiques sous la phrase générique afin de rendre votre vision la plus descriptive possible.

1 Réunir l'équipe

L'élaboration d'une vision nécessite un peu de temps. Réunissez la direction de l'organisation. S'il s'agit d'une grande équipe, placez-vous en tables rondes pour discuter en groupes de trois à cinq.

Il peut être bénéfique de préparer la rencontre en trouvant quelques vidéos ou ouvrages sur le futur. Existe-t-il des études de marché dans votre secteur qui parlent de l'avenir ? Cela pourra aider le groupe à se projeter dans le futur.

2 Imaginer l'avenir

Dans cinq ans, comment sera le monde ? À quoi ressembleront notre marché, nos produits, nos services ? Il est important d'adopter une perspective futuriste pour se mettre en contexte et imaginer les possibilités. Visualisez que votre entreprise fait la une d'un périodique célèbre ou d'un grand magazine : comment aimeriez-vous que se lise le titre de l'article ? À ce stade-ci, les équipes font des propositions d'énoncés de vision.

3 Partager les propositions

Faites une plénière ou un tour de table pour recueillir tous les énoncés émis par les participants. Il est intéressant de les rendre visibles à tous afin de les comparer, les figurer et les enrichir au fur et à mesure des discussions. Faites voter l'équipe sur le meilleur énoncé et travaillez-le ensuite pour obtenir un consensus quant à sa formulation finale. Il est naturellement permis d'ajouter ou d'enlever des mots en vous inspirant, entre autres, des autres énoncés. Demandez-vous ensuite si votre énoncé est satisfaisant. Représente-t-il votre entreprise au sommet dans cinq ans ? Assurez-vous d'obtenir un consensus.

Pour stimuler votre réflexion

- Où serez-vous dans cinq ans ?
- Si votre organisation faisait la une d'un magazine célèbre dans cinq ans, quel serait le résumé des accomplissements qui vous ont mené à cet honneur prestigieux ?
- Quel produit ou service sera votre meilleur vendeur dans cinq ans ?
- Un bienfaiteur anonyme double votre chiffre d'affaires. Que faites-vous avec cet argent ?
- Si vous étiez dix fois plus audacieux et dix fois moins conservateur, où mèneriez-vous votre organisation ?

En bref

La vision est une phrase ou un court paragraphe qui décrit le changement désiré pour votre organisation. Elle est habituellement claire, inspirante et formulée au futur. Elle représente votre étoile polaire ou votre boussole : c'est là que vous désirez vous rendre d'ici quelques années. Bien formulées, la vision ainsi que les valeurs et la mission sont des outils efficaces de mobilisation.

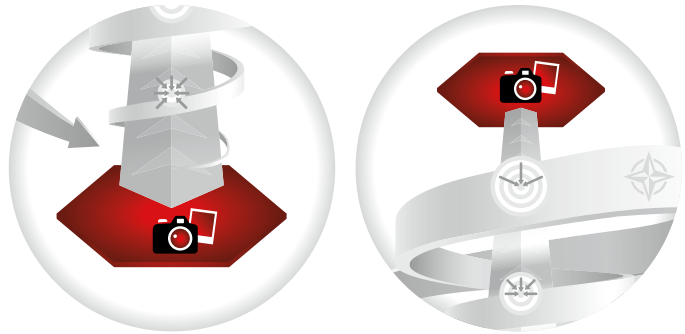
Exemples

Voici quelques énoncés de vision.

- Créer un monde où aucun Canadien, aucune Canadienne n'aura à craindre le cancer – Société canadienne du cancer.
- Être la référence et le partenaire de choix des organisations québécoises en matière de performance et de pratiques d'affaires émergentes et innovantes – Mouvement québécois de la qualité.

RÉFÉRENCES

- [How to Write a Vision Statement](#). Virtual Strategist – M3planning. Consulté le 2019-01-24.
- [Developing Mission, Vision, and Values](#). Management Principles, 2012. Consulté le 2019-01-24.



Analyse **SWOT (FFOM)**

IDENTIFIER MENACES ET OPPORTUNITÉS

L'analyse SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), souvent traduite en français par FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces), sert à évaluer la situation actuelle de votre entreprise afin d'établir les enjeux importants. De ces derniers découleront des orientations, initiatives ou projets. L'analyse SWOT permet de dresser la liste des facteurs internes (S et W) sur lesquels nous pouvons agir ainsi que des facteurs externes (O et T) que nous pouvons impacter, mais non contrôler.

Puisque l'environnement est changeant, l'exercice SWOT est réalisé à chaque cycle de planification stratégique. Il est important de baser cette analyse sur des faits et de l'utiliser adéquatement pour développer les plans d'action futurs.

Résultats escomptés

- Données factuelles sur la situation actuelle de l'entreprise et son environnement.
- Aide à l'élaboration de stratégies à long terme.
- Initiatives concrètes consolidées... à condition d'avoir poussé la réflexion après avoir rempli la matrice SWOT !

Les conditions de succès

- Baser les informations sur des faits.
- Connaître précisément les conditions du marché, les besoins des clients, les contraintes des fournisseurs et de la concurrence.
- Ne pas confondre avec la situation désirée ! L'analyse SWOT vise à vous positionner *maintenant*.

Application

Même si l'analyse SWOT est l'outil de prédilection pour la planification stratégique d'une organisation, il peut aussi être utile dans d'autres contextes : définir les conditions d'une convention collective, comprendre dans quoi on s'engage avant d'investir dans un nouveau secteur, etc.

Pour faire une bonne analyse SWOT, il est important d'utiliser toutes les sources de données auxquelles vous avez accès. Certains choisissent de commencer l'exercice en équipe, d'autres prépareront religieusement le terrain avec des informations déjà disponibles pour minimiser les pertes de temps. C'est cette deuxième approche que nous vous suggérons.

1 Collecter les données liées aux facteurs internes

Pour les facteurs internes, voici quelques pistes d'information à recueillir :

- sondages, retours et plaintes clients
- sondages employés ou indicateurs d'équipe (taux d'absentéisme, mobilisation, etc.)
- capacités actuelles de vos procédés, produits, services
- ressources que vous possédez : marque, investissements, éléments d'actif, atouts
- processus d'affaires : état de santé, indicateurs, tendances, etc.
- toute autre information pertinente sur laquelle vous avez du contrôle dans votre entreprise.

Il suffit ensuite de classer toutes les informations en forces ou faiblesses, selon le cas.

2 Étudier votre environnement externe

Pour se tenir à l'affût, la direction doit être vigilante face à toutes les opportunités qui se présentent. Pour cela, il faut mettre à contribution tous les réseaux disponibles (réseau de connaissances, employés traitant directement avec les clients, etc.). La recherche ne doit pas se limiter aux seules conditions actuelles du marché. Il faut anticiper la concurrence qui, aujourd'hui, peut venir de tous les côtés. C'est ce qu'on appelle faire de la vigie ou de la veille informationnelle.

Peu d'entreprises pratiquent actuellement une vigie formelle, ce qui complique les choses au moment de collecter les informations nécessaires à toute bonne planification stratégique. Les facteurs externes sont liés à votre environnement, la compétition, le marché, l'industrie, la situation économique, etc. Voici quelques pistes :

- analyses compétitives et études de marché
- balisage avec d'autres entreprises
- situation politique ou économique actuelle – importations, exportations, etc.
- statistiques publiques pour votre champ d'activité
- rétroaction de vos clients, fournisseurs ou partenaires sur l'état actuel de vos concurrents ou du marché
- toute autre information qui peut vous sembler pertinente et qu'il vous faut considérer comme facteur externe pouvant vous influencer (ex. travaux de réfection futurs autour de votre établissement entraînant une baisse de fréquentation ou disparition d'un concurrent permettant d'ajouter un nouveau service).

Vous classez ensuite les informations selon leur appartenance : menaces ou opportunités.

Analyse SWOT (FFOM)

Facteurs internes	S Strengths – Forces	W Weaknesses – Faiblesses
Facteurs externes	O Opportunities – Opportunités	T Threats – Menaces

4

Analyse SWOT (FFOM)

3 Réunir l'équipe

À partir de la matrice que vous avez remplie, vous pouvez maintenant organiser une réunion dont le but sera de présenter les données de base pour vérifier s'il en manque. Si l'équipe estime qu'il faut trouver d'autres catégories de données, elle peut au besoin définir le mode de collecte. Il est important d'avoir un consensus général sur les informations de la matrice pour pouvoir considérer cette dernière comme terminée.

4 Identifier les enjeux comme base à vos orientations

Avec la matrice réalisée aux étapes 1 et 2, on peut maintenant prendre du recul pour dégager les grands enjeux. Ces derniers peuvent être de nature stratégique ou opérationnelle.

Un enjeu permet de savoir ce qui risque de se produire si on ne va pas de l'avant avec l'initiative ou la démarche faisant l'objet de l'analyse SWOT.

Quels sont les enjeux auxquels l'entreprise doit ou devra faire face? Ces enjeux sont constamment en mouvement. Qu'est-ce qui se dégage de la situation actuelle? Que pouvez-vous observer? Si vous aviez à résumer ce qui se passe dans l'immédiat, quel constat feriez-vous?

Il est d'usage d'énumérer les enjeux sous forme de liste. Un truc pour demeurer simple et concis? Imaginez-vous à la télé, à la manière d'un journaliste qui présente un reportage : que dites-vous à la caméra?

5 Communiquer et passer à l'étape suivante : la planification

Communiquez vos résultats et poursuivez votre démarche de planification stratégique. La mobilisation est souvent à son plus fort à ce stade-ci de l'exercice. Les gens veulent poursuivre et aller de l'avant!

Misez sur l'élan ainsi créé pour élaborer vos orientations et les projets qui en découlent. Vous aurez besoin de votre analyse SWOT pour ce faire.

Pour stimuler votre réflexion

- Vous vous démarquez de vos concurrents grâce à vos forces. Il s'agit donc d'un avantage distinctif dans votre secteur d'activité.
- Vos concurrents se démarquent de vous grâce à vos faiblesses. Il s'agit donc d'un désavantage distinctif dans votre secteur d'activité.
- Si vous aviez un concurrent voisin de taille comparable à celle de votre organisation, leurs opportunités et menaces seraient très semblables à celles de votre organisation. Il s'agit habituellement d'une extension naturelle de votre secteur d'activités (opportunité) ou d'un danger qui guette votre marché cible ou vos opérations (menace).

En bref

Analyser l'environnement d'une situation donnée. L'analyse SWOT ou FFOM permet d'identifier les éléments clés de l'environnement interne et externe selon qu'ils sont positifs ou négatifs. On divise ainsi l'analyse en quatre catégories : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*). Cette analyse devrait mener à une planification stratégique ayant pour objet d'améliorer les aspects négatifs (ou de s'y préparer) et de capitaliser sur les points positifs.

RÉFÉRENCES

- [How to Perform a SWOT Analysis](#). Virtual Strategist – M3planning. Consulté le 2019-01-24.
- [SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats](#). Mindtools. Consulté le 2019-01-24.
- VAN LEEUWEN, Hope, M.B.A., *S.W.O.T. Analysis Workbook: Easy to use, step-by-step SWOT analysis for small businesses*. Kindle Edition, 2015.



Orientations et initiatives

DÉVELOPPER UNE INTELLIGENCE STRATÉGIQUE

Les entreprises d'aujourd'hui doivent continuellement définir leurs orientations stratégiques. Pourquoi ? Parce que les conditions du marché changent de plus en plus rapidement et que de nouvelles technologies ne cessent d'apparaître.

Mais on a intérêt à ce que la réflexion sur les orientations soit organisée et rigoureuse. Et même si cette responsabilité incombe à la direction, on peut certainement envisager d'inclure dans l'exercice les employés, les clients et les fournisseurs de l'entreprise ou de l'organisme.

Quant au but de la réflexion, il ne doit pas consister uniquement à s'ajuster aux conditions du marché. On doit en effet être à l'affût des opportunités et penser à la possibilité de repousser les limites de son champ d'action, voire même réinventer son rôle dans le marché.

Résultats escomptés

- Compréhension de l'importance des enjeux stratégiques et opérationnels.
- Information sur les opportunités.
- Accroissement des parts de marché.

Les conditions de succès

- Réaliser au préalable une bonne analyse SWOT.
- Faire appel à la créativité de chacun.
- Tenter de nouvelles approches.
- Oser réinventer son industrie.
- Revoir périodiquement les orientations et les modifier rapidement.

Application

Habituellement, la réflexion sur les orientations s'effectue au moment de préparer le plan stratégique, avec l'analyse SWOT. En fait, les orientations sont liées directement aux enjeux.

Une orientation répond aux questions « que devons-nous faire pour réaliser notre **vision** ? » ou « comment pouvons-nous faire face à cet enjeu ? ».

Une initiative répond à la question « comment atteindre nos orientations ? ».

La réflexion doit toujours être orientée vers l'action. Et si on a tendance à s'engager délibérément dans une direction unique, il faut se rappeler que ce qui peut être souhaitable à court terme ne l'est pas nécessairement à long terme. Il faut en effet préserver sa capacité de modifier rapidement le cours de sa réflexion.

Ayez en tête qu'à ce stade-ci, les orientations – tout comme les initiatives – sont de très haut niveau et ne constituent pas encore des actions concrètes. Elles relèvent pour le moment de projets tracés à très grands traits.

1 Imaginer des possibilités

Les enjeux issus de l'analyse SWOT ne constituent pas en eux-mêmes un plan d'action. Il faut donc travailler un peu...

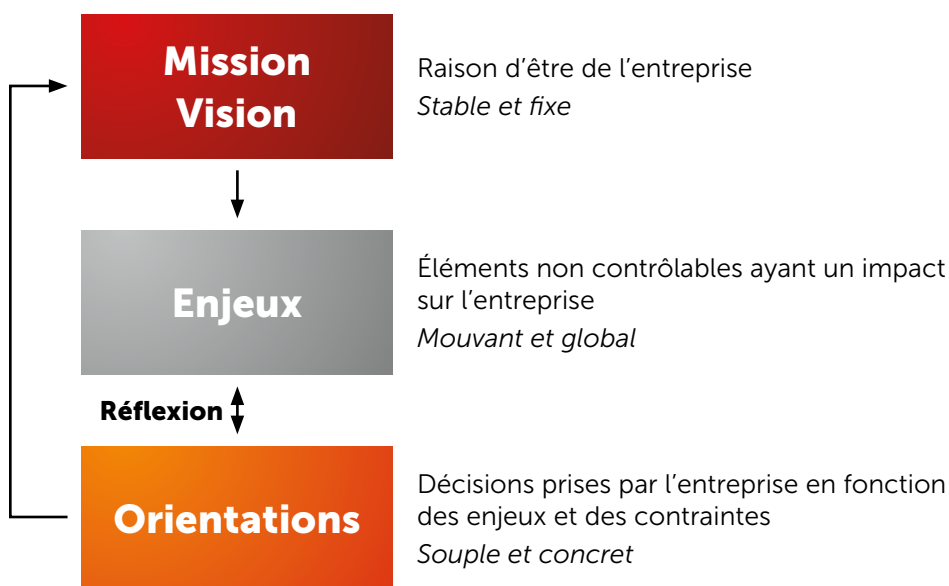
Pour ce faire, organisez plusieurs remue-méninges en travaillant avec une analyse SWOT réalisée au préalable (au besoin, retournez lire la fiche outil sur l'analyse SWOT avant de lire ce qui suit).

Posez minimalement les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous utiliser nos forces (S) pour profiter des opportunités (O) ?
- Comment mettre à profit nos forces (S) pour éliminer nos faiblesses (W) ?
- Comment éliminer certaines menaces (T) à partir des opportunités (O) ou de nos forces (S) ?

À la lumière des discussions, assurez-vous aussi que toute autre idée est considérée comme action potentielle. Avons-nous omis quelque chose ?

Les idées énumérées doivent être consolidées – possiblement regroupées et reformulées – afin de faire ressortir des orientations à lancer. C'est ce qui vient donner du poids à votre analyse SWOT : vos orientations doivent être en lien avec les enjeux énoncés ainsi que la vision à atteindre.



2 Prioriser les orientations en fonction des contraintes

Choisissez les orientations selon vos critères de sélection et en tenant compte des contraintes identifiées (ressources, facilité de réalisation, risque financier, etc.). Rangez les orientations en ordre de priorité et sélectionnez-en un nombre restreint. Il est judicieux de ne conserver que cinq à sept grandes orientations à ce stade-ci.

3 Réviser et adapter

Les orientations doivent permettre de se donner les conditions nécessaires pour s'adapter et éventuellement réinventer son domaine. Une fois les grandes orientations établies, il est temps de les détailler davantage en grands projets ou initiatives :

- Dressez la liste des initiatives à entreprendre pour réaliser l'orientation, en tenant compte des observations et des analyses effectuées aux étapes précédentes.
- Pour chacune des initiatives, identifiez aussi les modes de communication. Vous pouvez désigner des responsables à ce stade-ci.
- La mise en commun des initiatives suggérées assure que celles-ci sont intégrées pour assurer l'atteinte de la vision.

Il faudra également dresser la liste des objectifs à long terme en lien avec les orientations. Cela peut se faire en même temps que l'établissement des initiatives ou à la suite de ce dernier exercice.

Le saviez-vous ?

La terminologie peut varier d'une source à une autre. Par exemple, certaines parlent de moyens plutôt que d'initiatives. Sachez qu'en bout de ligne, les démarches sont souvent similaires et, si elles sont réalisées dans les règles de l'art, vous aurez des résultats adéquats.

L'utilisation d'un verbe d'action comme amorce de formulation des orientations est à favoriser. Les initiatives, quant à elles, peuvent débiter par un nom car elles représentent des projets.

Une orientation stratégique est habituellement liée à un contexte macro-économique ou un élément externe. Une orientation opérationnelle est davantage liée à un élément interne et est souvent nécessaire à l'atteinte d'une orientation stratégique.

En bref

La réflexion sur les orientations et initiatives sert à guider les organisations en fonction des conditions du marché et de l'évolution constante du contexte industriel. L'organisation doit s'ajuster de façon à profiter des nouvelles opportunités, voire même à réinventer son rôle dans le marché. Surtout utilisée durant la préparation du plan stratégique, la réflexion sur les orientations et initiatives doit toujours s'appuyer sur la mission de l'organisation et sur une analyse approfondie des enjeux et de l'environnement.

Exemples

L'une des quatre grandes orientations 2018-2021 issues de la planification stratégique du Mouvement québécois de la qualité se lit : transformer l'organisation.

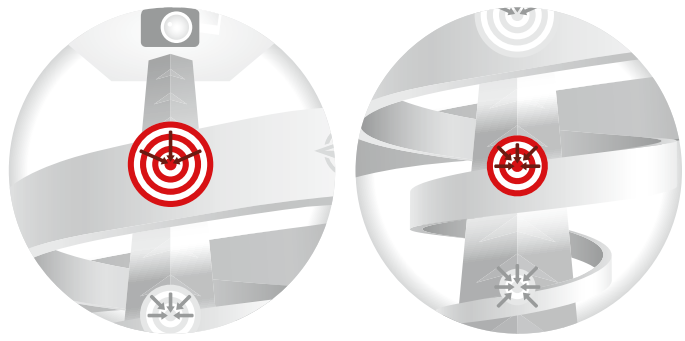
Trois initiatives qui viennent appuyer cette orientation sont :

- 1 - Diagnostic numérique
- 2 - Implantation d'outils technologiques
- 3 - Revue de la structure organisationnelle

Ces initiatives se déclinent à leur tour en projets, ces derniers étant détaillés sous format A3.

RÉFÉRENCES

- [*Les orientations et la planification stratégiques*](#). Gouvernement du Québec, ISBN 978-2-550-59301-0. Consulté le 2019-03-05.



Objectifs SMART

ÊTRE EFFICACE ET EFFICIENT

Si vous voulez réussir, vous devez atteindre des objectifs. Sans eux, vous manquez de direction et de précision.

Les objectifs servent deux fins. Premièrement, ils vous orientent et vous balisent en vous indiquant *quoi* faire. Ce rôle concerne la notion d'efficacité. On est en effet efficace lorsqu'on atteint ou dépasse nos objectifs.

Mais l'efficacité n'est pas tout. Vous devez mesurer avec quelles quantités de ressources vous atteignez vos objectifs. Autrement dit, *comment* vous réalisez votre *quoi*. C'est la notion d'efficience.

Par exemple, une entreprise affiche un taux de livraison à temps de 98 % (ce qui est efficace), mais il lui en coûte des milliers de dollars en supplément parce qu'elle utilise un service de messagerie inutilement cher (ce qui est inefficent).

Les objectifs d'une entreprise ou d'une organisation doivent donc viser à la fois l'efficacité et l'efficience.

Se fixer des objectifs requiert de passer par un processus qui exige d'accorder une grande considération à ce que vous souhaitez atteindre. Cela peut demander beaucoup d'efforts. Dans le cas d'une planification stratégique, les objectifs doivent être en mesure de démontrer l'atteinte de la vision. Ils doivent répondre à la question : quand saurons-nous que nous avons réussi ?

Résultats escomptés

- Compréhension des objectifs.
- Mobilisation axée sur le dépassement.
- Cohésion des membres de l'équipe.
- Objectifs bien déployés selon le niveau de responsabilité.

Les conditions de succès

- Fixer des objectifs qui motivent : les atteindre doit produire de la valeur.
- Établir des objectifs reliés aux orientations et à la vision.
- Penser à définir des objectifs SMART !
- Rendre les objectifs visibles par une gestion visuelle appropriée.



Application

L'acte d'écrire des objectifs rend l'exercice plus tangible. De plus, les mots ont un poids souvent inattendu. Par exemple, le fait d'écrire « nous aimerions réduire nos dépenses opérationnelles de 10 % cette année » est tout à fait différent de « nous réduirons nos dépenses opérationnelles de 10 % cette année ». En outre, il est important que la formulation des objectifs fasse l'objet d'un consensus.

Plusieurs organisations définissent maintenant leurs objectifs selon de grands piliers : santé et sécurité, qualité, coûts, délais, équipe ou morale, valeur, etc. Ces piliers ont l'avantage d'être clairs et permettent par la suite aux équipes concernées de décliner les grands objectifs en sous-objectifs.

Pour les besoins de la présente fiche outil, nous allons utiliser les fameux critères SMART. Il existe plusieurs définitions de cet acronyme. Nous vous proposons :

Simple et spécifique

Mesurable

Atteignable et audacieux

Réaliste

Temporellement défini.

Simple et spécifique

Votre objectif doit être simple et spécifique. S'il ne l'est pas, il ne fournira pas de direction suffisante. Il est donc important de ne conserver que le strict minimum de mots et de choisir ceux-ci avec soin.

Demandez à vos troupes ce qu'elles en pensent ; ou mieux, formulez les objectifs avec elles !

Mesurable

Ce critère est essentiel. Vous ne pouvez pas mesurer vos progrès si vous n'avez pas de chiffres sur lesquels vous baser ! Vous devez inclure des quantités précises à atteindre, des pourcentages, des taux... Attention, lorsque vous utilisez des pourcentages, ces derniers doivent être mis en relation avec un résultat déjà atteint (ex. augmenter de 10 % par rapport au résultat du dernier trimestre).

Atteignable et audacieux

Vous avez le droit d'être ambitieux. Toutefois, assurez-vous que votre objectif demeure atteignable. Vous voulez motiver votre monde, pas le décourager. Un objectif ridiculement irréaliste ne fera que miner votre crédibilité.

En revanche, vous devez vous assurer que votre objectif n'est pas trop facile ! Car ce que vous cherchez à faire, c'est d'obtenir des améliorations et d'atteindre votre vision. Il faut donc être prêt à hausser la barre.

Avant de fixer l'objectif, examinez les dernières tendances le concernant. L'a-t-on déjà atteint auparavant ? Pendant combien de temps ? La tendance laisse-t-elle présager une nouvelle possibilité d'atteinte ?

Réaliste

Un objectif est réaliste lorsqu'il est en lien avec votre vision. Il doit rester aligné afin de contribuer à l'avancement de votre entreprise ou organisme. La dernière chose que vous désirez à ce stade-ci est de perdre votre temps à atteindre des objectifs non recherchés par votre organisation...

Temporellement défini

Votre objectif doit avoir une date de fin. Cette dernière contribuera à identifier le moment où vous pourrez célébrer. Lorsque les gens travaillent selon une échéance donnée, le sentiment d'urgence demeure présent.

Pour atteindre les objectifs que vous avez sélectionnés, vous devrez ensuite vous assurer d'avoir un plan d'action. La matrice hoshin kanri est un bon outil pour le déploiement des objectifs issus d'une planification stratégique.

Le saviez-vous ?

Il est recommandé de se baser sur les orientations stratégiques ou opérationnelles définies en amont comme point de départ à la définition d'objectifs. De plus, il est d'usage d'amorcer l'énoncé d'un objectif par un verbe.

En bref

Un objectif agit comme un GPS pour votre organisation. Il doit être SMART : simple, mesurable, atteignable, réaliste, et avoir une limite de temps. C'est à partir des objectifs que s'établiront les plans d'action essentiels pour assurer leur atteinte et le succès de votre équipe.

RÉFÉRENCES

- [Golden Rules of Goal Setting](#). Mindtools. Consulté le 2019-01-24.
- GOLDRATT, Eliyahu M. et autres, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Kindle Edition, 2012.
- GUDGER, Jacob, *SMART Goals: The Ultimate Goal Setting Guide*. Kindle Edition, 2014.
- SCOTT, S. J., *S.M.A.R.T. Goals Made Simple – 10 Steps to Master Your Personal and Career Goals*. Kindle Edition, 2014.



Hoshin kanri

7

Hoshin kanri

DISPOSER D'UN VÉRITABLE SYSTÈME DE DÉPLOIEMENT DES OBJECTIFS

Ho-shin kan-ri. Quatre syllabes qui signifient globalement « gestion qui oriente »¹.

« Hoshin kanri » est en effet un processus de planification et d'implantation qui donne une direction à l'organisation en regard de sa vision future. Aussi appelée « déploiement des objectifs ou de la politique », cette méthode assure que les objectifs à long terme sont alignés de palier en palier jusqu'au niveau intermédiaire de gestion (tactiques) et aux employés (opérations). Elle est reconnue pour éliminer les gaspillages associés à une mauvaise communication ou à une vision inadéquate.

La méthode hoshin kanri constitue un véritable système de planification de la gestion et de déploiement des objectifs. Elle dirige les efforts sur certains objectifs clés à court terme afin d'effectuer une percée pour atteindre les objectifs et la vision à long terme. Il faut la voir comme un mode de gestion continue dont l'objet est l'amélioration et le changement à petits pas. Pour ce faire, on utilise une matrice en X afin de mettre en place une structure de gestion ayant comme caractéristiques la cohérence verticale et la coopération horizontale.

Résultats escomptés

- Ressources et plans d'action alignés sur les objectifs.
- Meilleure compréhension des objectifs de l'organisation.
- Meilleure cohésion et leadership plus solide à tous les niveaux.
- Appropriation par tous des buts poursuivis.
- Culture d'apprentissage en groupe par le moyen de l'action.
- Implication des employés dans l'établissement des cibles, des actions et de leurs revues.

Les conditions de succès

- Réaliser progressivement la mise en œuvre.
- Établir une coopération horizontale (interservices et interfonctions).

1. « Ho » pour « direction » et « shin » pour « aiguille », autrement dit « boussole ». « Kan » pour « contrôle » et « ri » pour « raison » ou « logique », autrement dit « management ».

- Assurer une cohérence verticale (de la haute direction jusqu'à la base) avec le jeu de l'attrape-ballon (*catchball*).
- Exercer un management quotidien déjà bien organisé et posséder l'expérience de démarches qualité.

Application

Un hoshin kanri consiste à déployer des actions à réaliser en se basant sur une série d'objectifs à long terme (trois à cinq ans). Il faut donc évidemment que cette planification stratégique soit préalablement réalisée.

Le déploiement des actions a lieu annuellement, toujours sur la base des objectifs trois à cinq ans. On commence donc avec la première année du cycle de planification stratégique et on fait chaque année un nouveau hoshin kanri, jusqu'à la fin du cycle.

Le déploiement doit être réalisé à tous les niveaux de l'organisation. Il permet de réaligner chaque année les efforts vers l'atteinte de la vision à long terme.

Comme on vient de le voir, on doit avoir en main les objectifs à long terme définis par la planification stratégique. Ne pas faire l'erreur de commencer l'exercice sans connaître ces objectifs : ces derniers constituent la base de la matrice en X.

Autre point important : la matrice se remplit toujours en partant du cœur, soit le grand rectangle en rouge vin et gris dans les exemples ci-après ; les objectifs les plus importants seront donc énumérés en premier et ainsi de suite pour chaque groupe d'informations dans le rectangle rouge-gris (ex. objectifs à long terme et annuels, initiatives, indicateurs et cibles, tâches, ressources).

On peut diviser en trois grandes phases les étapes d'un hoshin kanri.

1. **La planification** : c'est ici que la haute direction entreprend l'exercice avec l'élaboration d'une matrice en X de premier niveau.
2. **Le déploiement et l'exécution** : la matrice en X de premier niveau est cascadée aux niveaux inférieurs dans l'organisation afin d'en permettre l'appropriation ainsi que la construction des matrices en X des niveaux subséquents.
3. **Le suivi selon une fréquence établie.**

Phase 1 – Planification

1 Obtenir au préalable les objectifs à long terme

Si vous arrivez devant le groupe avec une matrice vide à faire remplir par les participants, vous risquez de les affoler. Prenez donc soin de réunir au préalable toutes vos données sur les groupes d'informations. Tout au long des étapes suivantes, utilisez des feuilles volantes ou un document électronique traditionnel (Word, Excel). De retour à votre bureau, vous aurez tout le loisir de remplir la matrice, qui constituera le document de suivi de votre planification stratégique, avec les niveaux de responsabilité et les zones sur lesquelles l'équipe doit se concentrer.

L'extrant sera un plan d'action revu, modifié et approuvé de tous via les validations faites du haut vers le bas.

Le premier niveau d'un hoshin kanri appartient habituellement à la haute direction de l'organisation : c'est le hoshin kanri de l'organisation.

2 Identifier les objectifs à réaliser pour l'année

Identifiez ce que vous pourrez faire durant l'année à venir. Il est important de morceler le travail en petites bouchées, car il est peu probable que les objectifs à long terme soient atteignables en un an ! Certains choisiront simplement une cible moins élevée comme point de départ pour un même objectif (ex. nombre de membres actuels = 300, cible à long terme = 600, cible pour la première année = 400).

Note : certaines organisations identifient ici uniquement des objectifs financiers. Cela peut s'avérer difficile, mais mérite qu'on s'y attarde.

3 Énumérer les projets nécessaires pour réaliser ces objectifs

C'est ici que nous commençons à parler du « comment ». Quel grand processus sera affecté ? Quelle initiative sera lancée ou poursuivie ? Comment atteindrez-vous vos objectifs annuels ? Comme nous sommes au premier niveau de la matrice, ce sont les projets génériques que vous suggérez à vos équipes. Toutefois, si ces derniers ont déjà été détaillés lors des initiatives, réutilisez-les !

4 Choisir les indicateurs et cibles à suivre selon une fréquence établie

Il est important de choisir des indicateurs qui permettent l'action et la prise de décision. Il faut se rappeler que ces indicateurs servent à valider l'avancement des projets par rapport aux objectifs annuels et à long terme. La clé est bel et bien de ne pas tenter de reproduire votre tableau de bord existant, mais plutôt de dresser une liste de ce que vous devez suivre régulièrement pour atteindre les objectifs à long terme. Il est possible qu'un réajustement de votre tableau de bord soit requis ensuite. En effet, il faut s'attarder à suivre les bonnes choses, celles qui vont vous amener vers votre vision...

5 Désigner les responsables des initiatives

Il peut être intéressant d'indiquer au niveau 1 les personnes responsables des initiatives suggérées. C'est au deuxième niveau de la matrice que vous déterminerez les membres des équipes de travail qui relèveront des responsables en question.

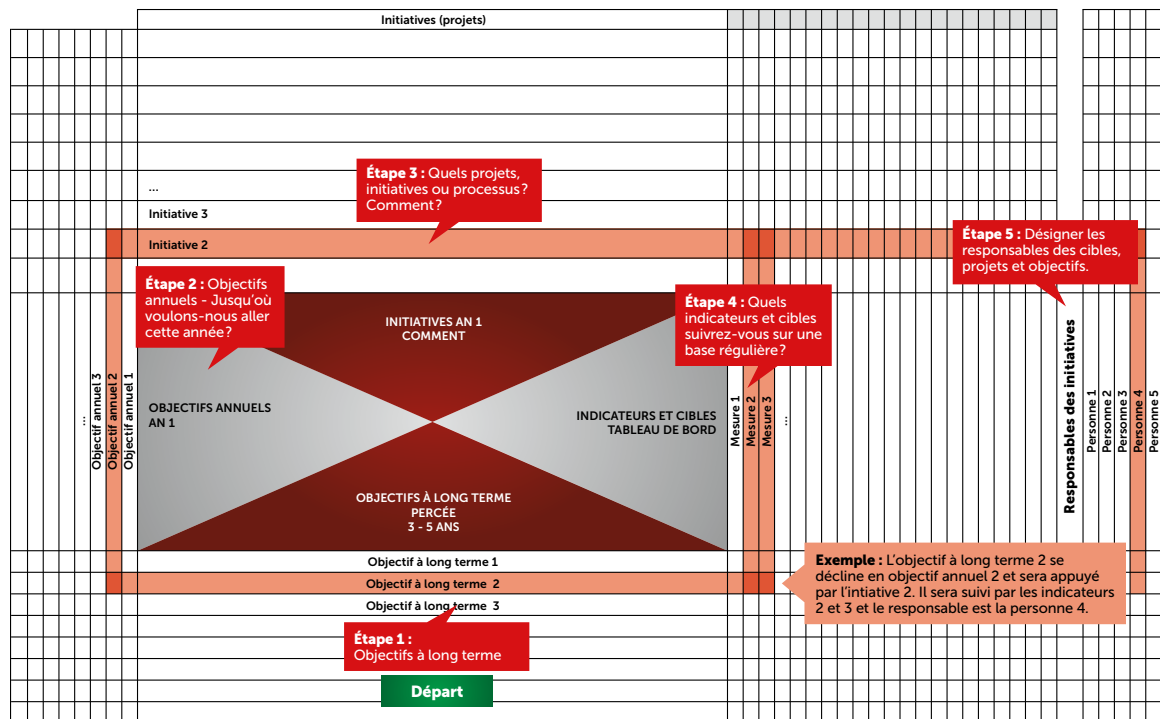
Le saviez-vous ?

L'utilisation des cellules de couleur (voir page suivante) à l'intersection des divers éléments peut être bonifiée de plusieurs façons.

- Croisement des objectifs annuels et des initiatives : la cellule peut inclure une pondération qui quantifie à quel point l'initiative peut influencer l'objectif annuel (1 – lien indirect, 5 – lien significatif, 9 – lien direct).
- Croisement des indicateurs/cibles et des objectifs à long terme : la couleur de la cellule peut représenter l'état de santé de l'indicateur (vert/jaune/rouge).

Pour plus de détails sur les étapes 1 à 5, prenez connaissance des indications dans l'illustration ci-après.

Matrice en X de premier niveau*



* « Premier niveau » signifie un hoshin kanri effectué par la haute direction. Si vous êtes une petite organisation, ce niveau peut suffire. Les projets peuvent ensuite être détaillés par chaque responsable sous un format A3 ou un plan d'affaires. Rien ne sert de forcer un deuxième niveau si ce dernier n'a pas de sens.

Phase 2 – Déploiement et exécution

6 Déployer la matrice aux niveaux suivants (gestionnaires et équipes de travail)

Les étapes 1 à 5 ont permis aux dirigeants de l'organisation de réaliser le premier niveau de la matrice en X. Le moment est venu pour les gestionnaires et les équipes de travail de s'approprier la matrice et d'identifier les actions requises de leur part afin d'atteindre les objectifs annuels. Le nombre de niveaux subséquents dépend de la taille de votre organisation.

1. Présenter le premier niveau à vos gestionnaires et équipes de travail afin qu'ils réalisent leur propre matrice

En plus d'assurer un alignement horizontal dans l'organisation, le fait de présenter votre premier niveau alignera vos troupes verticalement dans la poursuite des mêmes objectifs.

Mais ensuite, les gestionnaires et les équipes de travail doivent se mettre à l'œuvre. Comment ?

SECTION 2 – Les fiches outils

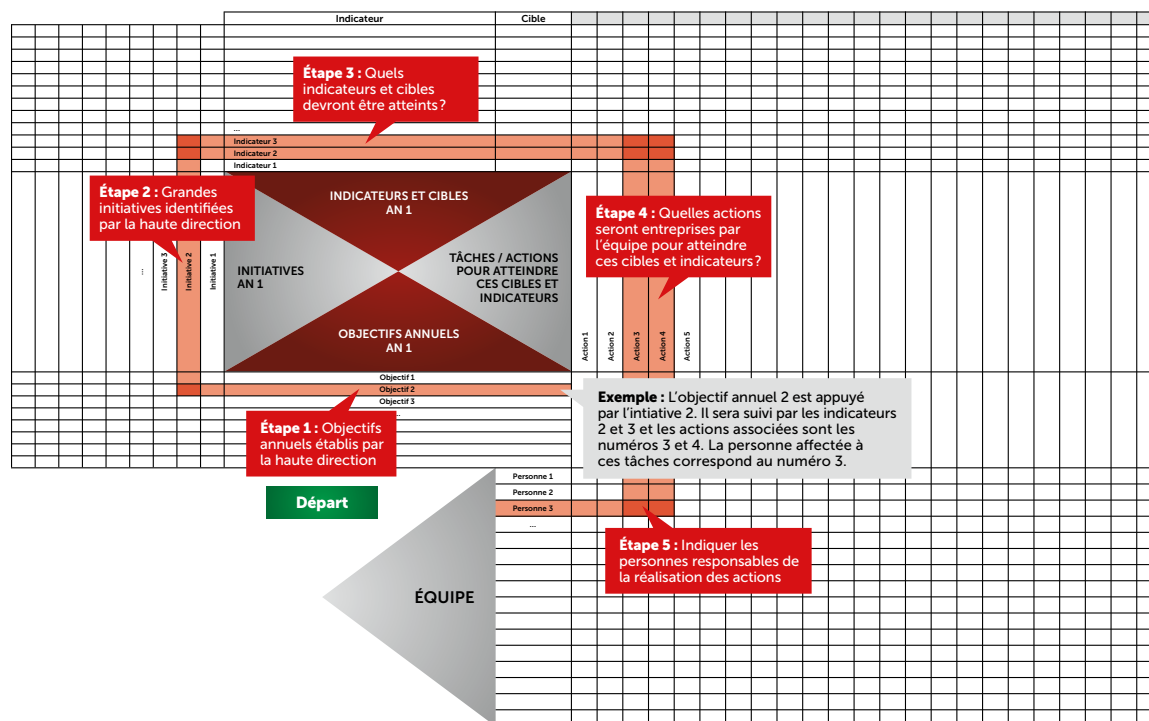
Si l'on compare les matrices en X de premier niveau et des niveaux subséquents, on voit que les objectifs 3-5 ans qui figuraient dans la première section de la matrice ont été remplacés par les objectifs de l'an 1, ce qui correspond à un quart de rotation vers la gauche.

De la même façon, les initiatives qui se trouvaient en haut de la matrice de premier niveau, sont déplacés à gauche dans la matrice en X des niveaux subséquents et ainsi de suite. Cela permet de libérer la section de droite et de faire apparaître une nouvelle section à remplir : les tâches et actions à réaliser. Grâce à cette rotation, les gestionnaires et les équipes de travail se concentrent uniquement sur l'année qui s'en vient et proposent leur plan d'action pour l'atteinte des objectifs. C'est ce que les étapes de la figure 2 illustrent. Les personnes qui travailleront aux différentes tâches et actions peuvent aussi être indiquées dans la section inférieure.

Si l'on subdivisait en étapes cette partie du travail, cela donnerait ceci :

- **Étape 1 :** Placer les objectifs à réaliser pour l'année qui vient – tirés de la matrice en X premier niveau.
- **Étape 2 :** Énumérer les initiatives nécessaires pour réaliser ces objectifs – tirées de la matrice en X premier niveau.
- **Étape 3 :** Valider les indicateurs et cibles à suivre selon une fréquence établie – tirés de la matrice en X premier niveau.
- **Étape 4 :** Élaborer le plan d'action pour atteindre ces indicateurs, initiatives et objectifs.
- **Étape 5 :** Indiquer les personnes responsables de la réalisation de ces actions.

Matrice en X des niveaux subséquents*



* Il y aura autant de matrices que de départements. C'est ce qui fait la force de l'outil : toutes les équipes sont alignées vers le même but.

Remarquez que le premier énoncé du rectangle rouge-gris se lit maintenant : « objectifs annuels » et qu'une nouvelle section est apparue à droite : « tâches et actions » (se rappeler qu'on lit toujours un hoshin kanri en commençant par le bas et en remontant dans le sens des aiguilles d'une montre).

2. Négocier en boucle avec le niveau précédent (jeu de l'attrape-ballon ou *catchball*)

Une fois que les gestionnaires et les équipes de travail se sont approprié le contenu de la matrice, ils voudront relancer le ballon au niveau précédent, qui le relancera à son tour jusqu'à ce qu'on arrive au niveau 1, lequel fera redescendre le ballon. C'est pour cela que cette activité est appelée *catchball* en anglais (ou attrape-ballon en français). On peut aussi parler de « négociation en boucle ».

C'est ici que les équipes suggèrent des actions, indicateurs, etc. à faire valider par la direction. Celle-ci peut alors corriger le tir et redéployer l'information jusqu'à l'atteinte d'un consensus par toutes les parties. L'idée est que tous adhèrent à la version finale qui sera utilisée et suivie durant la première année du cycle de planification stratégique.

3. Exécuter le plan

Une fois que tous se sont entendus sur les objectifs et le déploiement (initiatives, responsabilités, indicateurs et cibles), on passe à l'action.

Phase 3 – Suivi

7 Établir un mode de suivi mensuel, trimestriel, annuel

Les organisations sont en général capables d'établir un plan d'action avec responsables et échéanciers. Le défi demeure la mesure du succès et le maintien des actions dans le temps. La méthode hoshin kanri repose sur un *suivi régulier mensuel ou trimestriel des cibles et indicateurs et de l'avancement des actions*. En outre, l'exercice est refait entièrement chaque année, avec la réflexion qui s'y rattache.

En bref

La méthode hoshin kanri sert à diriger les efforts sur certains objectifs clés à court terme afin d'effectuer une percée pour atteindre les objectifs et la vision à long terme. Cette méthode ne constitue pas un projet avec un début et une fin. C'est un mode de gestion continue dont l'objet est l'amélioration et le changement à petits pas. Pour ce faire, on utilise une matrice en X pour mettre en place une structure de gestion ayant comme caractéristiques la cohérence verticale et la coopération horizontale.

RÉFÉRENCES

- JACKSON, Thomas L., *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. CRC Press, 2006, ISBN 13-978-1563273421.
- DENNIS, Pascal, *Getting the Right Things Done*. The Lean Enterprise Institute, 2006, ISBN 0-9763152-6-2.



Plan d'affaires

8

TRADUIRE LE PLAN STRATÉGIQUE EN PLAN OPÉRATIONNEL POUR L'ANNÉE

Le plan d'affaires est un outil de décision qui propose aux dirigeants et aux employés clés une démarche commune où ils seront amenés à tracer des jalons pour l'avenir en tenant compte à la fois des objectifs poursuivis, des capacités internes de l'organisation et des caractéristiques de l'environnement.

Parce qu'il repose sur l'échange d'informations et sur la prise de décision en groupe, le plan d'affaires facilite la cohésion et l'engagement. La compréhension des enjeux et des stratégies choisies ainsi que le partage de la vision rendent les gens plus souples face aux inévitables ajustements de parcours. Un plan d'affaires doit être dynamique et adapté aux objectifs annuels. Par définition, il est souvent associé au déploiement de ces derniers.

Quelle est la différence entre un plan stratégique et un plan d'affaires?

Tiré de La planification stratégique, à quoi ça sert ? (KPMG)

Le plan d'affaires porte sur l'année en cours et est étroitement lié au budget. Le plan stratégique, lui, trace la voie à suivre pour la réalisation de votre vision ou de votre ambition. Il s'étale sur trois à cinq ans (p. ex., conquérir de nouveaux marchés d'ici 2022). On peut donc dire que le plan d'affaires est de nature opérationnelle, tandis que le plan stratégique offre une vue d'ensemble, accompagnée d'une certaine forme d'analyse financière. Il établit une vision, définit les moyens de réaliser cette vision et permet d'évaluer les risques associés à celle-ci. C'est aussi une façon de montrer la voie à l'organisation et de communiquer comment vous allez arriver à bon port.

Résultats escomptés

- Connaissance accrue des caractéristiques de l'organisation : valeurs, capacités distinctives, éléments à améliorer, etc.
- Alignement des efforts des employés sur des objectifs établis.
- Plan de mise en œuvre conforme aux priorités identifiées.
- Mécanismes d'amélioration et d'ajustement.

Les conditions de succès

- Être animé du désir de réaliser quelque chose d'important.
- Baser le plan d'affaires sur une planification stratégique réalisée au préalable.
- Favoriser l'adhésion des employés, des fournisseurs, des partenaires et des clients.

Application

1 Obtenir les objectifs à réaliser pour l'année à venir et mettre à jour votre SWOT

Les objectifs de l'année à venir constituent la base de l'exercice. Ils assurent que les orientations définies se concrétisent. Ils doivent être assortis de dates de réalisation et d'indicateurs. C'est avec ces derniers, ainsi que d'autres informations telles que l'analyse de votre environnement, que vous serez en mesure de construire un plan d'affaires complet.

Vous devriez avoir déjà effectué une **analyse SWOT (FFOM)** à ce stade-ci. Repartez de cette dernière et modifiez-la au besoin. L'analyse porte sur :

- l'évolution des attentes des clientèles
- l'offre des compétiteurs
- les technologies de pointe
- les tendances du secteur
- les facteurs économiques, politiques, sociologiques, etc.

Le regard doit s'étendre sur les situations locales, régionales, nationales et mondiales. Cette étape permet aux dirigeants de prendre de la distance par rapport aux problèmes ou aux réussites internes. Elle évite les planifications faites sur la base du fonctionnement au jour le jour et des contraintes quotidiennes. Plus la vision sera large, plus elle fera voir les éléments qui constitueront les véritables extrants de cette étape : les contraintes ou les menaces à prévoir, les occasions à utiliser.

Des données statistiques, des analyses de spécialistes, la rétroaction des clients, les résultats d'études de balisage, la littérature liée au secteur et l'expérience de tous nourriront les travaux. Plusieurs outils de base de la qualité peuvent être utiles ici, en particulier pour mesurer la satisfaction de la clientèle.

Ce questionnaire est tourné vers les clients et peut servir à repérer de nouvelles clientèles cibles. Le « comment ? » fera ressortir la marque distinctive de l'entreprise et ses valeurs.

2 Évaluer vos capacités et vos ressources

Maintenant que vous avez déterminé ce que vous voulez accomplir pour l'année qui vient, il est temps de regarder ce sur quoi vous pouvez compter et quels sont vos handicaps. Cet inventaire exige l'examen de divers aspects : ressources humaines, matérielles et financières, profitabilité, approvisionnement, organisation de la production, résultats obtenus (voir les indicateurs utilisés par l'organisation), recherche et développement, technologie, compétences des employés, management. On doit aussi se demander quels sont les produits compétitifs et non compétitifs.

Il est profitable également de rechercher les compétences distinctives de l'organisation, celles qui représentent sa véritable source de croissance.

Pour vérifier si une compétence est distinctive, on la passe au crible de ces trois questions :

- Cette compétence peut-elle servir, quitte à l'utiliser différemment, à créer plusieurs produits ou services ou à atteindre des marchés multiples ?
- Cette compétence joue-t-elle un rôle significatif dans la production ou la livraison de produits ou de services ?
- Cette compétence est-elle difficile à imiter par la concurrence ?

3 Choisir votre orientation d'affaires

C'est ici que l'on choisit le chemin qui mènera au sommet rêvé. Cette étape en est une de synthèse. Les informations et les échanges des étapes précédentes permettent de décider si l'activité considérée doit être développée, maintenue, diminuée ou interrompue.

Développement : l'activité montre un potentiel intéressant et les compétences internes sont bonnes ou améliorables.

Maintien : il y a encore un marché et les coûts de maintien sont acceptables.

Diminution : le marché est en décroissance, mais les ressources internes sont en place et productives.

Interruption : le marché est en décroissance ou sur le point de disparaître et le maintien de l'activité nécessiterait des investissements non rentables.

4 Prévoir des ajustements

Une planification ressemble à une carte routière : elle indique comment se rendre où l'on veut, mais elle n'interdit pas les changements de route. Les environnements étant en changement rapide, il est important de se préparer à réagir. Pour y arriver :

- maintenir le regard vers le haut, c'est-à-dire sur la mission et les orientations, et non pas uniquement sur les activités mises en place pour les réaliser
- planifier des rencontres régulières pour vérifier de quelle manière l'objectif se déplace
- rechercher les renseignements qui peuvent aider à préciser la trajectoire : rencontres d'affaires, lectures, résultats de balisage, etc.

5 Partager les ambitions

Progressivement, tous les individus engagés dans l'aventure doivent en connaître le but, le chemin et les étapes. Ils doivent aussi pouvoir apporter leur contribution aux choix multiples du parcours. Il est donc important de :

- faire connaître les changements de l'environnement qui sous-tendent les choix faits dans l'entreprise
- demander la collaboration du plus grand nombre dans la mise au point des façons de faire... et mettre en application leurs propositions.

En bref

Le plan d'affaires détermine pour l'année qui vient la stratégie d'ensemble de l'entreprise en fonction des objectifs poursuivis, des capacités internes et des caractéristiques de l'environnement. Cet exercice permet d'aligner les efforts de chacun selon les forces et les limites de l'organisation, tout en prévoyant les contraintes externes de façon à profiter des opportunités offertes par l'environnement. L'organisation deviendra alors beaucoup plus flexible face aux imprévus et aux ajustements de parcours inévitables. Le plan d'affaires est la manière « traditionnelle » de déployer des objectifs à court terme. Il existe un autre moyen de le faire : le hoshin kanri.

RÉFÉRENCES

- SHELTON, Hal, *The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-By-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. Summit Valley Press, Rockville, Maryland, 2014, ISBN 978-0-9899460-0-1.
- *Starting a Business All-In-One for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc., 2015, ISBN 978-1-11904910-4.
- [Au-delà du plan stratégique, le plan d'affaires](#). Société canadienne des directeurs d'association (SCDA). Consulté le 2019-01-24.



A3



PLANIFIER EN UN COUP D'ŒIL

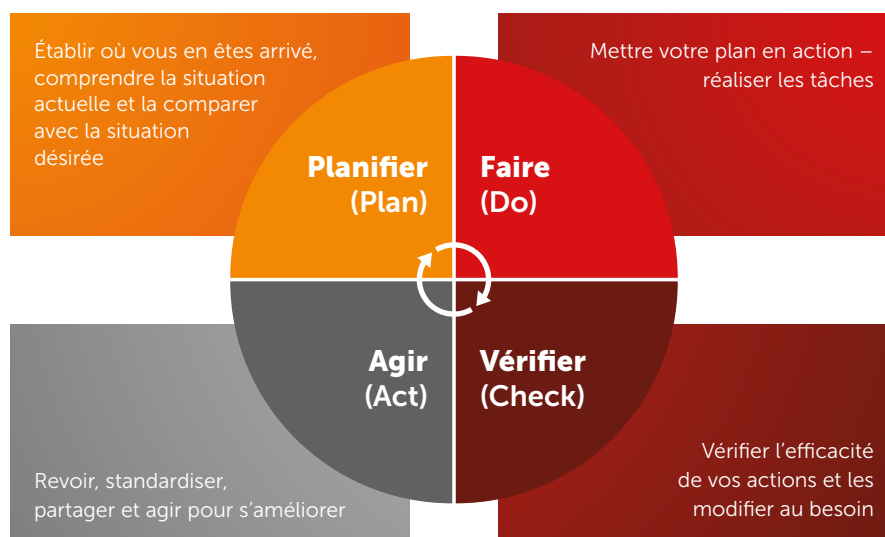
Un document A3 sert à raconter en un coup d'œil votre planification.

A3 est le nom d'un format international de papier proche du 11 x 17 po nord-américain. Largement documentée dans la littérature, particulièrement par le Lean Enterprise Institute, cette méthode a énormément gagné en popularité de par sa simplicité et la vue synoptique qu'elle propose (tout figure sur une seule et même page).

La feuille A3 est divisée en deux parties verticales. Celle de gauche concerne le passé et le présent; elle contient des réflexions sur vos expériences antérieures et la situation actuelle. Celle de droite porte sur l'avenir et les propositions d'actions à entreprendre.

Les Japonais imaginent souvent le A3 comme une histoire racontée selon la roue de Deming (PDCA pour Plan-Do-Check-Act; en français PFVA pour Planifier-Faire-Vérifier et Agir). L'outil fait appel à la participation des employés, qui partagent notamment leurs connaissances et apprentissages.

La fondation de l'outil ou « la pensée A3 » réfère à l'utilisation du PFVA comme base de réflexion.



Résultats escomptés

- Contenu rapidement compréhensible de tous.
- Communication efficace et visuelle.
- Situations complexes clairement présentées.

Les conditions de succès

- Faire une réflexion réelle basée sur des faits menant à un plan d'action approprié.
- Adapter au besoin les sections du format A3 (mais en conservant les étapes du P à gauche et celles du FVA à droite – voir l'illustration ci-après).
- Privilégier le format papier plutôt qu'électronique afin de faciliter la prise en mains de l'outil par les équipes de travail et son maintien à long terme.

Application

Un A3 atteindra son plein potentiel si vous travaillez en équipe avec les personnes impliquées et celles sur le terrain. La pensée scientifique se développe à partir de faits vérifiés. **Il existe quatre principaux types de A3 :**

A3 résolution de problème – Processus de résolution de problèmes basé sur les étapes du PFVA. Les étapes principales peuvent varier légèrement d'un ouvrage à l'autre, mais se résument essentiellement comme suit : énoncé du problème, description, objectif, plan d'action à court terme, analyse de la cause fondamentale, mesures correctives à long terme, plan de suivi et standardisation/prévention.

[illegible]

A3

[illegible]

A3 Suivi			Processus touché : Leader :			
Description		Cible	Actuel	Valeur	Commentaires	
Objectif	Cible	Activités	Résultats	Valeur	Commentaires / craintes	Prochaine étape - leçons apprises
			Visés	Actuels		

A3 stratégie – Ce type de A3 est en lien avec le hoshin kanri de l'organisation. Utilisé afin de refléter les actions à entreprendre, il est revu annuellement. Similaire au A3 proposition, il est orienté plus large, car arrimé aux objectifs issus de la planification stratégique. Il est donc entrepris au niveau stratégique de l'organisation et ensuite cascadié aux niveaux opérationnels afin d'amener les activités au quotidien dans les différents départements.

[illegible]

1 Réfléter la situation passée et actuelle dans la partie de gauche

Peu importe le type de A3 utilisé, la réflexion est toujours la même : la pensée A3. Assurez-vous de passer à travers les étapes indiquées dans votre A3, selon le format ou l'objectif visé. Essentiellement, vous êtes en mode planification.

2 Bâtir le futur avec la partie de droite

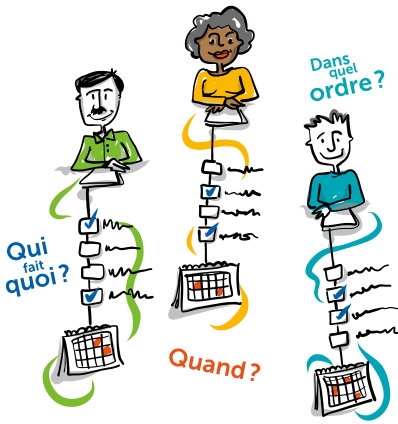
La réflexion se poursuit en élaborant le « faire, vérifier, agir » (« do, check, act »). Des plans d'action apparaîtront inévitablement ici. Pensez à les vérifier, c'est-à-dire à mesurer leur efficacité, l'atteinte de vos objectifs, le maintien dans le temps, la standardisation et la prévention.

En bref

Un A3 tient sur une page de format 11 x 17. Il raconte la stratégie ou l'histoire d'une situation. Le flot logique part de la gauche du haut vers le bas et se poursuit à droite du haut vers le bas. Chaque section est une partie de l'histoire qui mène à la prochaine. Le A3 peut sembler compliqué ou chargé à première vue puisque toutes les informations sont consolidées sur une page. Toutefois, un bon A3 a un flot intuitif et peut être raconté habituellement en moins de 10 minutes.

RÉFÉRENCES

- DENNIS, Pascal, *Getting the Right Things Done*. The Lean Enterprise Institute, 2006, ISBN 0-9763152-6-2.
- SHOOK, John, *Managing to Learn: Using the A3 Management Process*. The Lean Enterprise Institute, 2008.



Plan d'action

DOCUMENTER LES TÂCHES EN VUE D'ATTEINDRE UN OBJECTIF

Une action improvisée peut faire déraiser tous les efforts entrepris et menacer l'atteinte des objectifs. Un bon plan d'action évite ce danger en ne laissant rien au hasard.

Avez-vous pensé aux actions que vous devez faire afin de préparer une tâche ? À celles qui doivent être réalisées une fois la tâche accomplie (suivi) ? Ou simplement à la séquence chronologiquement détaillée des événements qui vous fera respecter votre échéance ?

Un plan d'action est une liste de toutes les tâches qui doivent être terminées pour atteindre un objectif. Il est utile dans la mesure où il fournit un outil de suivi de projet. Le simple fait d'énumérer toutes les actions à réaliser les rend visuelles et ainsi mieux gérables pour leur avancement, l'assignation des ressources ou leur annulation. Pour les plans d'action de grande envergure, il peut être nécessaire d'utiliser la gestion de projet.

Apprendre du passé en utilisant des listes de contrôle

Les listes de contrôle sont un bon moyen de suivre certains projets. Supposons que vous ayez fait des erreurs dans le cadre d'un projet et en ayez tiré des leçons. Pourquoi ne pas prédéfinir une liste de contrôle à partir de ces dernières ? Cela tiendra lieu d'un excellent aide-mémoire à réutiliser pour les projets futurs. Vous économiserez ainsi beaucoup de temps.

Résultats escomptés

- Plan détaillé pour mettre en œuvre efficacement les solutions tout en gérant la transformation du milieu.
- Atteinte des objectifs aux dates visées.
- Responsabilisation des ressources impliquées.
- Mécanismes d'amélioration et d'ajustement.

Les conditions de succès

- Désigner une personne responsable et non un groupe.
- Considérer toutes les tâches qui doivent être accomplies : mieux vaut en annuler qu'en oublier.
- Assigner une date de fin précise plutôt qu'une période vague telle que « dans un mois ».

Application

Utilisez toujours un plan d'action lorsque vous désirez planifier une activité ou un projet. Il s'agit tout simplement d'énumérer toutes les tâches à exécuter pour atteindre l'objectif visé. La réalisation d'un plan d'action comporte trois étapes.

1 Identifier les tâches

Il importe d'effectuer un remue-méninges visant à identifier toutes les actions à poser pour que la solution retenue soit viable, ce qui inclut :

- les activités complémentaires ou de soutien
- les activités de préparation et de communication
- les activités reliées aux changements de comportement et à la gestion du changement.

Allez-y de façon séquentielle. Commencez en demandant quelle est la première action à entreprendre. Lorsque cette dernière est identifiée, demander laquelle vient ensuite. Cela fait, priorisez les tâches et vérifiez la disponibilité des ressources.

2 Réviser les tâches, désigner les ressources et fixer des échéances

Revoyez les tâches. Lesquelles sont critiques ? Certaines peuvent-elles être enlevées ? Quelles sont celles qui font l'objet d'un délai spécifique ? Terminez en attribuant les dates cibles et en désignant les responsables.

Au besoin, classez les activités en trois catégories de temps : court terme, moyen terme et long terme.

Vous êtes maintenant prêt à élaborer un plan de mise en œuvre détaillant :

- **quoi** faire (quelles actions)
- **qui** fera quoi
- **pourquoi** et **comment** (quel outil / moyen / aide)
- pour **quand**
- **pour qui** sera fait le rapport d'avancement ou d'achèvement
- avec quelle **mesure** de succès.

3 Définir le mode de suivi

Il est d'usage de planifier des mesures de contrôle. Comment vous assurerez-vous que votre tâche est bel et bien accomplie ? Comment mesurer le succès des actions réalisées ?

Le saviez-vous ?

Le **A3** peut être utilisé comme plan d'action.

En bref

Un plan d'action sert à planifier les ressources et à optimiser leur utilisation. En répondant aux questions : qui fait quoi ? quand ? dans quel ordre ? on est mieux à même de définir et de structurer les tâches et les mesures nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Surtout utilisé lorsque les tâches sortent des responsabilités normales des employés.

Plan d'action

	ACTIVITÉS	CRITÈRES	QUI ET AVEC QUI	POURQUOI	COMMENT	DATE DE DÉBUT	DATE DE FIN	MESURES DE SUCCÈS
C T								
M T								
L T								

RÉFÉRENCES

- [Action Plans](#). MindTools. Consulté le 2019-01-24.
- DUCLOS, Manon et MATTE, Sylvain, *GIN702 : Créativité et résolution de problèmes en génie*. Faculté de génie, maîtrise en gestion de l'ingénierie, Université de Sherbrooke, 2006.



514 874-9933 | 1 888 874-9933
info@qualite.qc.ca | qualite.qc.ca

MCQ
— MOUVEMENT
QUÉBÉCOIS
QUALITÉ