



Avez-vous le sentiment que votre équipe de direction ne vous suit pas ou que vos associés veulent prendre une direction différente de la vôtre ? La planification stratégique est peut-être la solution !

La planification stratégique est un processus dynamique, interactif et rigoureux qui fait appel à l'engagement des dirigeants, des cadres et du personnel de l'entreprise. De nombreuses heures de travail doivent être investies par tous les participants, particulièrement les dirigeants, pour bien conduire le processus, et ce, surtout au début. Mais dites-vous bien que cela en vaut certainement le coup.

La stratégie a été définie comme étant « ce qui permet de déterminer les objectifs fondamentaux d'une entreprise et de trouver les ressources nécessaires à leur réalisation ». Elle détermine l'orientation que doit prendre une entreprise pour remplir son mandat. Un plan stratégique sert de carte routière pour mener la stratégie à bonne fin et pour atteindre des résultats escomptés à long terme.

À chaque planification stratégique, vous construirez graduellement vos capacités individuelles et organisationnelles afin d'aborder la réalité de façon structurée. Parallèlement, vous améliorerez votre habileté à analyser les phénomènes et les enjeux, les résultats de vos actions ainsi que la dynamique de votre environnement organisationnel. Il est important de se rappeler que l'exercice de planification stratégique exige que des réajustements soient faits constamment en fonction de l'environnement.

La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse. Elle demande une attitude proactive et dynamique ainsi qu'une capacité de s'ajuster aux changements. La planification stratégique vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une entreprise devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Enfin, elle permet de développer un plan d'action.

La planification stratégique vise à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la mission fondamentale de votre entreprise (sa raison d'être) ?
- Quels sont ses valeurs profondes et ses principes directeurs ?

- Quelles sont les opportunités et les menaces qui existent pour l'entreprise dans l'avenir ?
- Quel doit être le plan d'action à adopter pour les prochaines années ?

I- LES ÉTAPES

A. La planification stratégique au plan interne

Au plan interne, la planification stratégique est un processus de réflexion, un outil de gestion et un moyen de communication et de motivation.

Un processus de réflexion qui vous permet :

- d'anticiper les changements dans votre milieu ;
- de mettre en évidence les menaces et les occasions favorables qui existent autour de votre entreprise ;
- de formuler des stratégies pour profiter des possibilités et échapper aux menaces perçues ;
- de clarifier les moyens dont vous pouvez vous munir et les actions que vous pouvez entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur votre entreprise.

Un outil de gestion qui contribue à :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques de votre entreprise ;
- préciser les priorités et les actions à entreprendre à court et à moyen terme ;
- déterminer les moyens concrets à prendre pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre entreprise ;
- fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats ;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans votre plan d'action.

Un moyen de communication et de motivation interne qui vous permet :

- d'informer votre personnel des enjeux auxquels fait face votre entreprise ;
- de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques chez votre personnel ;
- de se concerter en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines.

B. La planification stratégique au plan externe

Au plan externe, la planification stratégique constitue un processus de questionnement sur l'environnement externe et un outil pour dialoguer avec les différents intervenants en contact avec votre entreprise.

Un processus de questionnement sur l'environnement externe pour :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur votre environnement ;
- déterminer les entreprises qui mènent les tendances dans votre secteur (les chefs de file, les bons deuxièmes, les entreprises dépassées) ;
- évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des possibilités et des menaces pour votre entreprise ;
- permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre entreprise.

Un outil pour dialoguer avec les différents intervenants en contact avec votre entreprise afin de :

- les informer de vos choix stratégiques, de vos projets et de vos priorités ;
- vous entendre avec eux sur les perspectives de développement de votre entreprise et sur les priorités à retenir ;
- leur démontrer la participation active de votre entreprise au développement de votre secteur ;
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse de vos forces et de vos besoins.

C. La planification stratégique : ce qu'elle vise

Il est donc très important de renforcer votre faculté d'adaptation à l'environnement. Votre entreprise s'adaptera dans la mesure où :

- Vous porterez une attention particulière à la l'identification et à l'interprétation des changements environnementaux importants. Vous devrez développer votre capacité de repérer les indicateurs de changements significatifs dans votre environnement.
- Vous réviserez votre mission, vos objectifs, vos stratégies, vos structures et vos activités pour exploiter au maximum les chances et contrer les menaces présentes dans l'environnement à un moment ou à un autre.

D. La planification stratégique : SES conditions de réussite

Pour réussir une bonne planification stratégique, vous devez :

- prendre le temps de vivre le processus au complet. C'est un investissement et non une dépense !
- impliquer pleinement la haute direction et le conseil d'administration ;
- faire un plan et le suivre de façon rigoureuse ;
- ne pas avoir peur de vous remettre en question. C'est le bon temps !
- avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des séances de travail ;
- faire le travail préliminaire avant les rencontres afin que tous les participants arrivent préparés.

E. Les trois règles d'or de la planification stratégique

En matière de planification stratégique, il existe trois règles d'or, à savoir :

- 1) *Ajustez les étapes décrites dans ce document aux besoins précis de votre entreprise tout en tenant compte de la logique dans laquelle les étapes se suivent. Vous devrez revenir sur une étape précédente lorsque de nouvelles informations auront eu pour effet de changer vos perspectives.*
- 2) *Gardez un esprit ouvert ! Ne craignez pas d'explorer de nouvelles avenues.*
- 3) *Retenez les services d'un excellent animateur.*

II- LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : EST-CE POUR VOUS ?

Veillez cocher la case appropriée pour chacune des questions suivantes :

Questions	Oui	Non
1. Savez-vous où sera votre entreprise dans cinq ans (vision) ? Connaissez-vous sa stratégie ?		
2. Est-ce que chacun des membres de l'équipe de direction comprend cette vision et cette stratégie ?		
3. Y a-t-il consensus autour de cette vision et de cette stratégie ?		
4. Y a-t-il accord sur la base des valeurs de l'entreprise ?		
5. Votre entreprise possède-t-elle tous les outils nécessaires pour faire des affaires avec succès dans l'avenir ?		
6. Le rendement de votre entreprise reflète-t-il son potentiel ?		
7. L'entreprise réfléchit-elle régulièrement à ses forces et à ses faiblesses ainsi qu'aux possibilités et aux menaces que présente l'environnement ?		
8. Les environnements externes et internes dans lesquels l'entreprise évolue sont-ils relativement stables ?		
9. Votre entreprise tire-t-elle avantage de toutes les occasions d'affaires importantes ?		

10. Votre entreprise est-elle bien positionnée par rapport à ses marchés et à ses clients ?		
11. Votre entreprise est-elle bien positionnée par rapport à ses concurrents ?		
12. Votre entreprise a-t-elle des objectifs clairs et mesurables pour atteindre ses buts ?		
13. Avez-vous un plan d'action précis pour votre entreprise ?		
14. Votre plan d'action tient-il compte de votre stratégie et de votre vision ?		
15. Lorsque vous choisissez de vous orienter vers de nouveaux produits, de nouveaux clients et de nouveaux marchés, est-ce que vous vous inspirez de votre vision et de votre stratégie ?		
16. Votre entreprise définit-elle facilement ses priorités ?		
17. Votre entreprise est-elle structurée de façon à atteindre ses objectifs stratégiques ?		
18. La manière façon dont l'entreprise est structurée à l'interne est-elle logique en termes d'efficacité et de performance ?		

Solution :

- Si vous avez obtenu une note parfaite de 18 *Oui*, vous semblez avoir la maîtrise de votre environnement et êtes en bonne position pour relever les défis stratégiques qui guettent votre entreprise.
- Si votre résultat est inférieur à 18, la planification stratégique est peut-être ce qu'il vous faut.

CONCLUSION

Depuis quand n'avez-vous pas pris le temps de penser avec votre équipe ? Pas une petite rencontre de deux ou trois heures où on règle à toute vitesse les problèmes urgents, mais un véritable temps d'arrêt ? La planification stratégique est un processus de la pensée autant qu'un plan d'action. Concevoir de solides stratégies, c'est apprendre à penser stratégiquement, à se poser les bonnes questions et à y répondre de façon ouverte et créative au profit de votre entreprise.