

Synthèse Chefs en ligne

La planification stratégique

Une nécessité pour l'entreprise d'aujourd'hui

- Qu'est-ce qu'une planification stratégique?
- Quels sont les bienfaits pour l'entreprise?
- Quelles composantes retrouve-t-on dans un plan stratégique?
- Pourquoi et comment communiquer ce plan à l'ensemble des employés?

Qu'est-ce qu'une planification stratégique?

La planification stratégique est un processus coordonné et méthodique qui sert à établir les orientations de votre entreprise et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. C'est la traduction de la réflexion stratégique en plan d'action. Elle permet de déterminer ce qui doit être fait pour atteindre le but, de préciser où vous voulez amener votre entreprise durant la prochaine année ou à plus long terme et comment vous allez vous y prendre pour y arriver.

Que ce soit pour une petite ou grande entreprise, la planification stratégique demeure un outil essentiel.

Rappelons brièvement que la réflexion stratégique est un processus dynamique et vivant qui permet à l'entreprise de connaître et reconnaître son identité à partir de son intuition de départ (d'où nous venons), de sa force motrice (ce qui nous distingue), de sa mission, de ses forces, de ses faiblesses, de sa concurrence, etc. et de sa vision (où elle va).

La planification stratégique donne de la saveur à la réflexion stratégique!

Comme nous le verrons plus loin, la planification stratégique réalisée à l'échelle d'un groupe entraîne la prise en compte des stratégies ciblées à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous avons constaté que plus de 75 % des membres du Groupement ont déjà fait une démarche de planification stratégique. Certains entrepreneurs font une planification stratégique une fois l'an alors que d'autres font cette démarche aux deux, trois ou même cinq ans. Certains ne la feront même qu'une seule fois dans leur vie d'entrepreneur! De façon générale, ceux faisant l'exercice régulièrement (plus de 63 % des membres) semblent obtenir de meilleurs résultats que ceux qui le font de façon aléatoire.

Il est donc primordial que la planification stratégique soit :

- écrite une fois par année
- révisée trimestriellement avec tous les employés
- révisée mensuellement en équipe de direction
- suivie hebdomadairement à l'équipe de direction

Voici les éléments les plus fréquents qui freinent ceux n'ayant jamais fait de planification stratégique :

- Manque de temps et de ressources pour implanter et faire les suivis d'un tel plan (trop pris avec le feu roulant des opérations du quotidien à cause de l'imprévisibilité des marchés);
- Manque de connaissance et d'expérience concernant le processus et les étapes à faire dans la démarche;



- L'équipe n'est pas assez grosse et l'entreprise n'est pas prête;
- Manque de conviction quant à l'utilité de faire cette démarche (« ça va bien en ce moment, nous ne voulons pas bousculer ou changer les choses »).

Les bienfaits pour l'entreprise :

Les bienfaits résultant d'une planification stratégique sont nombreux. Les voici donc par catégorie :

1. Obligation de faire un temps d'arrêt pour bien orienter les stratégies de l'entreprise :

« Cela nous a évité de nous éparpiller et de gaspiller temps, efforts et argent. »

- Permet de sortir le chef et son équipe du quotidien pour prendre du recul afin de mieux élaborer le modèle d'affaires, les stratégies à utiliser et les correctifs à apporter pour l'année à venir.
- Apporte une meilleure vision de ce qui doit être fait et de ce qui est prioritaire. Ça permet de concentrer les efforts sur les objectifs choisis, de mieux les réussir et d'avoir une meilleure conscientisation des enjeux de l'entreprise face à son marché.
- Les décisions deviennent plus faciles à prendre parce qu'elles sont dorénavant prises en lien avec les objectifs et les orientations choisis.

2. Partage des valeurs de l'entreprise et renforcement des liens entre les membres de l'équipe de direction :

« Suite à cet exercice, les membres de mon équipe de direction ont appris à se parler franchement et à mieux travailler ensemble, vers une même direction. »

- Permet de cibler et de partager les préoccupations des membres de l'équipe de direction et apporte plus de cohésion et de profondeur lors des rencontres.
- Assure d'avoir une vision claire et partagée entre les actionnaires et l'équipe de direction et de

demeurer fidèle à la mission et à la culture de l'entreprise.

- Apporte des objectifs stimulants et un encouragement à l'action pour chaque chef d'équipe.
- Amène une plus grande facilité à analyser les opportunités qui se présentent en gardant le focus sur les orientations décidées d'un commun accord.
- Permet à tous les membres de la direction de suivre ensemble l'état d'avancement de l'entreprise et des directions à privilégier ou à corriger s'il y a lieu.

3. Mobilisation et implication de toutes les équipes :

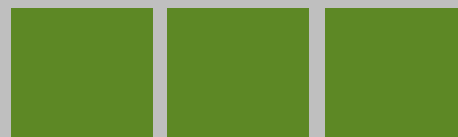
« Ce n'est plus un plan "imposé par le boss". C'est un plan de match endossé par toute l'équipe puisque toute l'équipe y a participé et que chacun des membres a eu la chance d'influencer le groupe. »

- Permet d'uniformiser la compréhension des grandes orientations et des enjeux de l'entreprise et des étapes à franchir pour y parvenir.
- Rallie toute l'équipe à la vision des dirigeants (c'est rassembleur et mobilisateur).
- Aide au meilleur alignement de tous les employés : les conscientise, les implique et les mobilise.
- Ça permet d'évaluer très rapidement l'esprit d'équipe : on se regroupe autour d'un plan d'action réalisable pour tous. Chacun doit apporter son apport personnel pour la réussite des objectifs à 100 %.

4. Portrait de l'entreprise sur sa position face au marché : les clients, les produits, la croissance, la rentabilité et un plan de redressement sont considérés :

« On s'est arrêté sur les questions suivantes :

- *Qui sont nos clients et qui seront-ils dans le futur?*
- *Par quels circuits de distribution les atteignons-nous?*
- *Quelle sera la nouvelle technologie dans notre secteur d'activités?*



- *Sur quoi repose l'avantage concurrentiel de l'entreprise?*
 - *D'où proviennent nos profits?*
- Permet de connaître et de sélectionner les produits et les marchés plus rentables et de prévoir une diversification lorsqu'une diminution du chiffre d'affaire dans les activités courantes est constatée.
 - Permet de mieux connaître les besoins des clients et d'améliorer le service offert.
 - Permet de prévoir les besoins financiers et les besoins en ressources humaines afin d'assurer la croissance désirée.
 - Aide à mieux structurer, à mieux suivre et à mieux contrôler cette croissance.
 - Permet d'identifier et de mettre en pratique rapidement un plan de contingence ou d'urgence pour redresser les enjeux en cours d'année si survient un imprévu.
 - Joue un rôle majeur dans l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise surtout si le plan de redressement est appliqué pour corriger rapidement toutes déviations aux objectifs financiers prévus.

5. Meilleure connaissance des compétences de l'équipe interne (forces et faiblesses de chacun) :

« Ça m'a permis d'analyser mes ressources et de voir si j'avais les bonnes personnes à la bonne place. Nous avons maintenant plus de résultats avec les mêmes ressources. »

- Permet de revoir et d'ajuster l'organisation interne pour être le mieux possible aligné sur les stratégies d'affaire choisies.
- Éclaire sur les forces de l'entreprise et sur les moyens d'en prendre avantage. Informe le dirigeant sur la formation nécessaire à apporter aux individus et sur les domaines dans lesquels l'entreprise est moins familier.
- Permet de distribuer des objectifs en respectant la capacité de chacun pour bien exécuter les actions qui y sont rattachées.
- Permet à tous les employés d'étaler et d'exploiter leurs connaissances et leurs réalisations.

- Autre bienfait : l'exercice permet également d'identifier les meneurs et la relève dans l'entreprise.

Les éléments essentiels pour réussir à bien suivre le plan :

Après avoir fait l'analyse des réponses reçues pour cette question, près de 62 % des membres nous ont dit réussir à suivre assez facilement leur plan alors que 28 % y arrivent plutôt difficilement.

Voici les quatre principaux éléments ressortis qui jouent un rôle majeur dans cette réussite :

a) La RIGUEUR et la DISCIPLINE :

« Nous faisons un suivi périodique dans notre comité de direction pour suivre l'avancement du plan et réviser et/ou ajuster les objectifs s'il y a lieu. »

b) Avoir des objectifs simples, mesurables, réalisables, bien définis et distribués aux personnes qualifiées pour les réaliser.

« Notre plan est réaliste et simple. Il tient sur une seule page. »

c) La conviction du dirigeant sur la nécessité d'une telle démarche et l'engagement de ses proches collaborateurs.

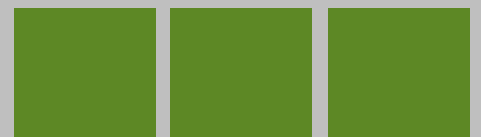
« Je pense que c'est d'abord la précision et la qualité de la vision du chef et sa détermination qui prédominent dans le facteur de réussite ou d'échec à bien suivre ce plan. »

d) La mobilisation du personnel, l'implication et l'engagement de chacun à réussir ensemble.

« Il faut faire cet exercice avec nos gens pour susciter leur adhésion. Vouloir les obliger à changer de cap sans leur appui ou sans les informer n'aura pas d'effets mobilisateurs autour de l'objectif. *On peut amener un cheval à la rivière oui, mais on ne peut l'obliger à boire...* »

Quelles composantes retrouve-t-on dans un tel plan?

La redéfinition et la mise en pratique de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise sont les points de départ pour bien rédiger ce plan.



Il faut tout d'abord avoir un arrière-plan général. Chez la plupart des membres, les principaux éléments de leur plan touchent toutes les fonctions de l'entreprise. Règle générale, on y retrouve des objectifs touchant les dimensions de la clientèle, des ressources humaines, des opérations, des finances et des fournisseurs.

Les objectifs et les indicateurs de performance (autant qualitatifs que quantitatifs) sont déterminés pour des projets à court et à long terme (1, 2, 3 ou même 5 ans), tout en respectant le budget.

Il doit être clair qui sera propriétaire pour chacun des objectifs ainsi que des échéances.

Voici, ci-dessous, les éléments les plus souvent présents dans les plans stratégiques des membres :

LA CLIENTÈLE

- L'analyse du positionnement de l'entreprise dans le marché VS la compétition (marketing, diversification des marchés, menaces, opportunités) ;
- L'étendue géographique des activités (implantation réseau de distribution) ;
- Les clients (augmentation du nombre de clients actifs, analyse du taux de rétention, satisfaction du service offert, % du bénéfice net par client) ;
- L'éventail des produits (amélioration de la qualité, fabrication dans une nouvelle niche de produits, ajout d'un nouveau service) ;
- Les objectifs de ventes (% de croissance, % de profitabilité) ;
- La propriété intellectuelle (le savoir de l'organisation, brevets et marque de commerce).

LES RESSOURCES HUMAINES

- L'analyse et évaluation du climat interne, les rencontres d'équipe ;
- Le recrutement, la fidélisation du personnel
- La formation (plan, suivis) ;
- La communication interne (implantation d'une politique) ;
- La planification de la relève ;
- Les forces et faiblesses dans l'entreprise.

LES OPÉRATIONS

- L'amélioration de la productivité (implantation de nouveaux processus, etc.) ;
- Le suivi de la production ;
- Le % de rejet ;
- Projets informatiques (création d'un site Web ou implantation d'un nouveau système de gestion) ;
- Déménagement ou réorganisation de l'atelier de production.

LES FINANCES

- Les objectifs de croissance de l'entreprise et les possibilités à moyen terme (% augmentation du chiffre d'affaire) ;
- Les objectifs de rentabilité et les besoins financiers ;
- Maximisation des revenus, de la marge brute et des profits ;
- L'acquisition d'une autre entreprise ;
- Étude de rentabilité par projets.

LES FOURNISSEURS

- Achats

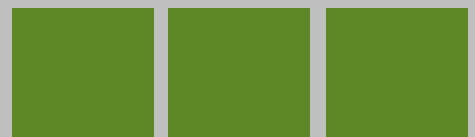
La communication de ce plan aux employés :

Votre plan est-il communiqué à l'ensemble des employés?

- 82 % des membres communique leur plan à l'ensemble de leur personnel - 23 % de ces chefs divulguent les objectifs du plan de façon partielle, c'est-à-dire que leurs employés sont informés des objectifs touchant leur département seulement.
- 18,75% avouent devoir remédier à cette lacune pour obtenir l'engagement commun des employés.

Voici différentes façons utilisées par les membres pour communiquer leur plan:

- Une présentation et un échange sur les objectifs du plan est faite à tous par l'équipe de direction et par la suite, chaque directeur s'y réfère dans ses réunions d'équipe.



- Une rencontre trimestrielle donne le suivi de l'avancement du plan et par la suite des rencontres de comité de gestion ou d'opération ont lieu, au besoin.
- Les équipes sont au courant seulement des objectifs qui les concernent.
- Une première rencontre a lieu (souvent en début d'année) et par la suite les informations sont affichées sur un babillard ou se retrouvent dans le journal interne de l'entreprise.

Les facteurs de succès

Voici maintenant les facteurs de succès les plus fréquents chez nos membres:

L'équipe de direction :

- Leur foi dans la démarche, l'engagement et la rigueur des dirigeants
- La communication ouverte et franche du plan d'avancement
- L'implantation des ressources et l'application de la méthode et des outils mis en place

L'implication et l'engagement de tous

- L'implication de tous les gens pour identifier ensemble les enjeux stratégiques de l'entreprise aide grandement à les mobiliser.
- L'engagement, la détermination et la responsabilité de chacun vis-à-vis la réussite de ses objectifs.

La rigueur et la discipline dans les suivis :

- Retours fréquents et réguliers sur les objectifs
- La mise en place de tableaux de bord simples, faciles à suivre, avec des objectifs réalisables et des ratios et figurant bien souvent sur une seule page.

L'aide externe adéquate :

- Il est important d'avoir un consultant extérieur comme guide et animateur des sessions (il en a vu d'autres et sait relativiser et démontrer les façons de faire qu'il voit bien souvent ailleurs dans d'autres entreprises).

- La qualité et l'implication de cet intervenant est primordiale pour donner la foi en la réussite de cette démarche et les moyens pour y parvenir.

Les difficultés rencontrées :

« Dans tous les cas, il y a des difficultés et des choses imprévisibles. Ça fait partie de l'exercice que d'apprendre à « dealer » avec ces obstacles. »

1. Le quotidien :

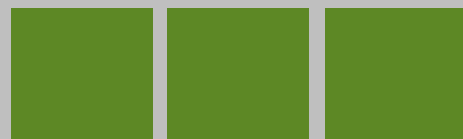
- « Il est difficile de maintenir le rythme des réunions prévues à cet effet »;
- « Il faut trouver le temps nécessaire aux suivis et modifications à apporter au plan »;
- « Nous devons demander à nos gens de production de prendre du temps pour réfléchir et ce n'est pas toujours évident car ils ont parfois l'impression de perdre leur temps ».

2. Les éléments externes et imprévus du marché :

- « Continuellement, nous sommes en croissance rapide ce qui déstabilise constamment »;
- « Il nous est difficile de garder le cap sur les objectifs choisis à cause des tempêtes du monde des affaires »;
- « Nous avons rencontré des difficultés à suivre nos budgets du plan à cause des augmentations récentes du coût de production (augmentation de la matière première); de taux de change et de l'augmentation du prix de l'essence ».

3. Le manque de rigueur et de discipline dans les suivis :

- « Avec le temps, nous avons constaté un « laisser aller ». Il faut demeurer rigoureux et au besoin se faire accompagner dans le processus par quelqu'un qui va nous motiver à persévérer »;



4. La résistance au changement:

- Autant de la part du dirigeant que de la part du personnel, une certaine crainte, voire du scepticisme peut exister face aux résultats espérés si on n'a peur du changement ou si on n'a plus ou moins la foi face aux bienfaits d'une telle démarche.

Il est important de respecter les échéanciers tout en se donnant le droit de prendre le temps requis. C'est une erreur que de vouloir tout enclencher en même temps.

Autres commentaires reçus des membres :

- « À mon avis, c'est une démarche vitale pour la survie d'une entreprise car elle nous force à nommer nos valeurs, à se donner une mission et à développer notre vision...et c'est là le cœur de l'entreprise. »
- « Avec la mondialisation et la bousculade des nouvelles technologies, une entreprise n'a plus le choix de faire une planification stratégique si elle veut survivre et croître! »
- « Mettre par écrit nos objectifs et les actions que nous désirons entreprendre favorise l'atteinte de ceux-ci même si nous ne les regardons pas à tous les jours. Si des changements surviennent, il faut se remettre en question et ajuster notre plan. »
- « Il est utile de se faire accompagner dans cette démarche. D'avoir quelqu'un qui veille entre autres à ce qu'on ne s'endorme pas et qui nous guide à aller au bout de vers où on veut aller. »

Partenaires du Groupement pouvant vous aider dans une démarche de planification stratégique :

Alia Conseil Hugo Privé 418 652-1737	<ul style="list-style-type: none">• <u>Réflexion et planification stratégiques</u>• Accompagnement pour fusion, acquisition et succession• Développement organisationnel et des ressources humaines• Coaching de gestion• Diagnostic• Organisation du travail• Formation et perfectionnement• Gestion de la performance
---	--



Décision Processus International Jacques Gauvin 819 821-4180	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de réflexion et <u>planification stratégique</u> • Assurer la croissance de l'entreprise par la Force Motrice. • Outils de décision pour allouer les ressources et choisir les opportunités.
Déclic Conseil inc. Jean Sicotte 514 219-9245	Diagnostique 5 fonctions <ul style="list-style-type: none"> • <u>Planification stratégique</u> • Gestion Ressources Humaines • Coaching
DEVCOM Itée Guy Desmarais 514 369-4660	La passion de Devcom est d'être reconnue comme un partenaire d'affaires privilégié, auprès des membres du Groupement des Chefs d'entreprise, pour son "excellence" en matière <ul style="list-style-type: none"> • <u>de planification stratégique;</u> • d'encadrement de gestion; • de gestion de la performance; • de développement des ressources humaines
Groupe Créacor inc. Gilles R. Gagnon 514 990-3700	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Orientation stratégique</u>, vision et engagement • Préparation de la relève en entreprise familiale • Consolidation d'équipe et communication • Formation en gestion, objectifs, besoins motivationnels et fonctions
Groupe Dancause & Associés inc. Réjean Dancause 418 681-0268	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Plans stratégiques</u> • Alignement et implantation des stratégies • Marketing stratégique • Études de marché • Plans de marketing • Mise en place de réseaux de commercialisation • Formation • Mise en place de comités (conseils) de direction
Lemieux Nolet, comptables agréés senc Jacques Proulx 418 659-7374	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réflexion et planification stratégiques</u> • Expertise comptable (vérification, examen) • Fiscalité (R-D, exportation, réorganisation TPS/TVQ) • Achat/vente d'entreprises • Services-conseils en financement corporatif (montage financier, négociations) • Planification financière • Réorganisation et redressement d'entreprises • Juricomptabilité • Gestion des risques • Réingénierie es processus administratifs • Prix de revient
Malette Christine Desrosiers 418 862-0495	Certification, services-conseils, actuariat, syndics et gestionnaires. Nos réalisations : <ul style="list-style-type: none"> • <u>Planification stratégique</u> • Planification de la relève fiscale, humaine et financière • Faisabilité, plan d'affaires et de financement, recherche de financement • Stratégies de développement • Développement des ressources humaines • Évaluation du climat organisationnel • Recrutement et sélection • Coaching de gestion • Gestion de conflits • Gestion du changement • Impartition de services comptables et financiers



<p>Mitra services aux entreprises Suzanne Mailhot 819 357-2100</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planification stratégique</u> • Développement organisationnel • Ressources humaines • Consultation stratégique en marketing • Formation et coaching individuel et d'équipe (gestion, production, vente, marketing)
<p>Samson Bélaïr / Deloitte & Touche Normand Domingue 819 823-1616</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planification stratégique</u> • Certification, fiscalité et fiscalité internationale • Juricomptabilité • Fusions / acquisitions • Stratégie et marketing • Financement / redressement • Systèmes d'information de gestion Syndics et gestionnaires
<p>Strageco Richard Mourand 450 474-6690</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réflexion, orientation et planification stratégiques</u> • Tableau de bord de gestion • Accompagnement dans la mise en oeuvre du plan stratégique
<p>Vision stratégique Optimum Denis Perras 450 378-2177</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation et formation pour PME en gestion et <u>planification stratégique</u> • Gestion conseil (comités consultatifs) • Plan d'affaires • Diagnostic d'entreprise • Redressement et réorganisation d'entreprises • Réalisation d'alliances stratégiques
<p>Yves Côté Stratégies Conseils Yves Côté 418 527-3153</p>	<p>Notre mission est d'accompagner des PME et des regroupements dans leur développement par la <u>planification stratégique</u>, le financement, le marketing, la formation et le coaching.</p>
<p>Raymond Chabot Grant Thornton Bernard Grandmont 450 679-5110</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planification stratégique</u> • Certification • Fiscalité canadienne et internationale • Stratégie d'affaires et développement de marchés • Conseils en organisation • Planification de la relève • Conseil en gestion des ressources humaines • Évaluation d'entreprises • Aide à la décision financière • Financement • Négociation d'alliances et de partenariat • Redressement d'entreprises • Performance opérationnelle • Conseil immobilier • Santé et sécurité du travail

