Guide de réflexion stratégique en trois étapes

**Première étape : l’analyse stratégique (qui êtes-vous comme organisation?)**

**Clarifiez votre identité :**

* Mission (raison d’être de l’entreprise, ce que l’entreprise fait, comment elle le fait, quels sont ses objectifs fondamentaux)
* Vision (ce que l’entreprise veut devenir, la cible qu’elle veut atteindre)
* Valeurs (ce qui définit l’entreprise, ce que vous voulez transmettre à titre d’entrepreneur, les résultats de l’entreprise, la façon d’atteindre la vision)

**Deuxième étape : l’orientation stratégique (où vous situez-vous dans le marché?)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyse de l’environnement externe grâce à la méthode PESTEL**  On utilise chacun des facteurs suivants :  **P**olitique (instabilité, gouvernement en place, politiques fiscales, commerce international, etc.)  **É**conomique (taux d’intérêt et d’inflation, PNB, chômage, revenus disponibles, cycle économique, etc.)  **S**ocial (démographie, mobilité, revenus et habitudes des ménages, etc.)  **T**echnologique (dépenses gouvernementales en R&D, investissements en technologie, rapidité de transferts, brevets, etc.)  **É**cologique (consommation d’énergie, politiques en matière de gestion des déchets, protection de l'environnement, etc.)  **L**égislatif (droit du travail, droit en matière de santé et de sécurité, droit commercial et immobilier, etc.) |  |
| Constats relatifs à la concurrence |  |
| Évolution des besoins de la clientèle |  |
| Évolution des besoins des partenaires |  |
| Réglementation et orientations gouvernementales |  |
| Autres éléments |  |

|  |
| --- |
|  |

Grille de collecte d’information sur l’environnement interne

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Domaines** | **Composante** | **Évaluation** | **Commentaire** |
| Ressources humaines | Expertise | Faiblesse Force |  |
| Mobilisation | Faiblesse Force |
| Rétention | Faiblesse Force |
| Relève | Faiblesse Force |
| Climat de travail | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Ressources financières | Marge de manœuvre | Faiblesse Force |  |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Ressources matérielles et technologiques | Qualité de la technologie et des équipements disponibles | Faiblesse Force |  |
| Qualité des mesures d’entretien | Faiblesse Force |
| Offre de services | Réponse à la demande | Faiblesse Force |  |
| Qualité des services offerts aux clients | Faiblesse Force |
| Qualité des services de soutien | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Structure et processus | Partage des rôles et des responsabilités | Faiblesse Force |  |
| Efficacité des mécanismes de coordination | Faiblesse Force |
| Efficacité du processus de gestion de l’information | Faiblesse Force |
| Efficacité du processus de planification | Faiblesse Force |
| Efficacité du processus de suivi et de contrôle | Faiblesse Force |
| Efficacité du processus de supervision | Faiblesse Force |
| Efficacité du processus de développement des compétences | Faiblesse Force |
| Efficacité du processus d’embauche | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Culture organisationnelle | Clarté des valeurs | Faiblesse Force |  |
| Adéquation entre les comportements et les valeurs | Faiblesse Force |
| Degré d’autonomie dans la réalisation du travail | Faiblesse Force |
| Participation à la prise de décision | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |
| Autre : | Faiblesse Force |

Analyse FFOM (forces, faiblesses, occasions et menaces)

|  |  |
| --- | --- |
| **Forces** (internes à l’entreprise) | **Faiblesses** (internes à l’entreprise) |
| Quelles sont les forces?  Que faire pour les faire grandir et comment? | Quelles sont les faiblesses?  Comment peut-on y remédier? |
| **Occasions** (externes à l’entreprise) | **Menaces** (externes à l’entreprise) |
| Quelles sont les occasions (ex. : nouveaux marchés, nouvelle technologie)?  Comment l’entreprise peut-elle en profiter? | Quelles sont les menaces (ex. : nouvelles lois, évolution de l’économie)?  Que faire pour y répondre et comment le faire? |

Établissement des défis

À partir de l’analyse FFOM, l’entreprise cherche à préciser les défis qu’elle devra relever au cours des années à venir.

Déterminez les défis à partir des menaces et des faiblesses que vous avez définies plus haut :

Défi 1 :

Défi 2 :

Défi 3 :

Défi 4 :

Défi 5 :

Défi 6 :

Objectifs SMART

Chaque objectif devrait permettre la réussite d’un défi.

L’approche SMART vous aide à formuler des objectifs concrets et précis. Un objectif formulé selon les critères SMART compte cinq caractéristiques :

|  |  |
| --- | --- |
| **S** | **S**pécifique : l’objectif est détaillé et décrit un comportement, une action ou un résultat observable. |
| **M** | **M**esurable : l’objectif est quantifiable et il comporte des indicateurs ou fournit une norme qui permet de le mesurer. |
| **A** | **A**mbitieux : l’objectif comprend un verbe d’action et représente un défi motivant. |
| **R** | **R**éaliste : l’objectif motive l’employé à travailler suffisamment pour l’atteindre sans toutefois le décourager ou susciter un abandon. |
| **T** | Situé dans le **T**emps : l’objectif possède un échéancier précis avec des dates butoirs (ex. : date de suivi, date de fin). |

À partir de vos faiblesses et de vos défis, établissez vos objectifs annuels :

Objectif 1 : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Objectif 2 : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Objectif 3 : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Objectif 4 : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Objectif 5 : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\*\*\*Il est recommandé de ne pas se doter de plus de 10 objectifs pour en assurer la réussite et leur partage au sein de vos équipes.



Troisième étape : l’établissement du plan d’action (quels sont les éléments à considérer?)

Plan d’action

Afin de mettre en œuvre vos objectifs annuels, dotez-vous d’un plan d’action concret.

Voici la version d’un plan d’action simple et rapide. Vous pouvez aussi consulter une [version plus détaillée](https://drive.google.com/file/d/1py4vrSttdLf5_w3KuJ4MEjvATo1JXSkT/view).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objectif annuel | Moyen  (De quoi avons-nous besoin pour y arriver?) | Indicateur (SMART)  (Comment allons-nous le mesurer?) | Ressources assignées | Échéancier | Budget |
| Objectif 1  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 2  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 3  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 4  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 5  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |

**Suivi du plan d’action**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objectif annuel | Résultat obtenu  Oui - Non | Pourcentage (%) d’avancement | Budget respecté  Oui/Non | Explication des écarts  (si cela est nécessaire) | Commentaire |
| Objectif 1  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 2  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 3  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 4  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |
| Objectif 5  *(inscrire votre objectif spécifique ici)* |  |  |  |  |  |

De chaque objectif annuel découlent des objectifs individuels et des objectifs d’équipe. Il est important que ceux-ci soient alignés sur les objectifs corporatifs afin que tous les membres de votre organisation travaillent à augmenter les forces et à minimiser les faiblesses définies lors de l’exercice des FFOM.