**Nom Organisation**

**Plan stratégique**

[1. Notre vision à 3 ans 3](#_Toc43050086)

[1.1. Nous voulons 3](#_Toc43050087)

[1.2. Notre dynamique stratégique 3](#_Toc43050088)

[1.3. Etat des lieux 3](#_Toc43050089)

[2. Décliner les axes stratégiques 3](#_Toc43050090)

[2.1. 3 trois à 9 priorités 4](#_Toc43050091)

[2.2. Pour chaque axe prioritaire 4](#_Toc43050092)

[3. Accompagnement du déploiement 16](#_Toc43050093)

[3.1. Plan de communication 16](#_Toc43050094)

[3.2. Le plan d’accompagnement 18](#_Toc43050095)

[3.3. Le plan de formation 18](#_Toc43050096)

[3.4. Le système d’évaluation 18](#_Toc43050097)

[3.5. Un budget en argent et en temps 18](#_Toc43050098)

[3.6. Une unité de commandement 19](#_Toc43050099)

[3.7. Les équipes qui vont porter la stratégie 19](#_Toc43050100)

[3.8. Une gestion des livrables et documents 19](#_Toc43050101)

[3.9. Un volet logistique 20](#_Toc43050102)

[3.10. Points d’attention auxquels vous serez attentifs 20](#_Toc43050103)

[3.11. Partagez quelques clés de réussite 21](#_Toc43050104)

[4. Table des matières complète 24](#_Toc43050105)

# Notre stratégie à 3 ans

### Notre vision

* + Ce que nous voulons devenir à 3 ans

### Notre ambition

* + Positionnement face aux concurrents
  + Valeurs
  + Résultats
  + Une ambition qui nous offre une première victoire

### Nos priorités stratégiques

##### Intégrer l'Analyse thématique

Pour rédiger cette liste de « vigilances stratégiques », nous allons tout d’abord revenir à notre analyse thématique de la collecte d’information.

Une analyse qui a la particularité normalement d’être organisée selon les grands thèmes retenus pour les axes stratégiques.

Nous pouvons faire cette analyse pour l’ensemble du plan stratégique ou même descendre au niveau des axes et des chantiers et établir une cartographie de ces points d’attention axe par axe, chantier par chantier.

Nous allons rechercher - dans les post-its orangés et jaunes – des points d’attention à bien surveiller.

Nous allons - dans les post-its bleus et verts – chercher des points de renfort à bien valoriser.

## Notre dynamique stratégique

* Expansion
* Croissance
* Projet
* Consolidation

## Etat des lieux

### Market/mission

**Mission :** Quelles seront nos missions dans 3 ans ? Que produirons-nous de nouveau ? Qu’aurons-nous arrêté de faire ? Qui seront alors nos clients ? Quelles seront leurs exigences ? Aurons-nous de nouveaux concurrents ?

### Man / équipe

**Man :** Quelles seront les compétences les plus utiles ? Combien serons-nous ? Les tâches seront-elles différentes ? Quelles évolutions de carrière vivrons-nous ?

### Machines/équipements/technologies

**Machines :** Quelles sont les technologies annoncées ? Auront-elles un début d’effet ? Comment produirons-nous demain ? Déménagerons-nous ? Que faudra-t-il remplacer dans nos outils ?

### Money/budget/ratios financiers clés

**Money :** Quel sera notre équilibre financier ? Nos chiffres de vente ? Notre structure de coûts ? Quels bénéfices faudra-t-il dégager pour assurer la maintenance ou la croissance de la structure ?

### Management / engagement

**Management :** Quelle sera la structure de décision dans trois ans ? Vers quel type de management devrions-nous nous orienter ?

##### Intégrer les éventuels points clés de l'analyse fonctionnelle (grille des 8F)

**Production :** Quelles seront les lignes de produits dans trois ans ? Quels volumes ? Quelle productivité ? Quels processus de fabrications ? Avec quels nouveaux composants ? Quelles seront les évolutions technologiques sensibles ?

**Information :** Quelles procédures, informations, formations faudra-t-il mettre sur pied ? Quels changements faudra-t-il accompagner ?

**Contrôle :** Quelle sera la priorité de Pilotage : par les coûts, la qualité, les délais ? Quelles nouvelles exigences ? Quelles nouvelles méthodes de contrôle ou quels nouveaux matériels ?

**Régulation :** Quelles habiletés faudra-t-il développer pour fiabiliser et sécuriser l’ensemble ?

**Coordination :** Quelles seront les réserves disponibles ? Quelles spécificités faudra-t-il coupler ? Quelle flexibilité ou polyvalence faudra-t-il développer ? Qui pourra remplacer qui ? Comment gérer nos connaissances pour les rendre plus transférables ?

**Organisation :** Quels changements durables d’affectation faudra-il réaliser ?

**Evaluation :** Quel tableau de bord ? Quels chiffres clefs faudra-t-il suivre ?

**Orientation :** Comment préparer l’avenir ? A quoi faudra-t-il être attentif ? Quelle information collecter ?

### Nos forces et nos points d’amélioration

##### Intégrer l'Analyse SWOT

Dans l’analyse SWOT, nous répartissons les couleurs de post-its dans quatre catégories :

|  |  |
| --- | --- |
| Les forces internes  (post-its bleus) | Les opportunités dans l’environnement  (post-its verts) |
| Les faiblesses internes  (post-its jaunes) | Les risques ou menaces dans notre environnement  (post-its orangés) |

.

# Décliner les axes stratégiques

* Des axes thématiques
  + Une déclinaison de plans d'actions
  + Des objectifs articulés sur une ligne du temps

##### Le titre de l’axe stratégique

Chaque axe de travail doit être titré de façon différente, distincte pour anticiper toute confusion. Soyez profondément positif : expliquer ce que vous voulez et comment y aller et non ce que vous ne voulez pas (aller vers…, vouloir devenir…, Avoir plus..., etc.)[[1]](#footnote-1).

Attention aussi aux susceptibilités, préférez : « Renforcer », « Amplifier », « Vous appuyer sur nos forces ». Attention aussi à ne cibler personne et à utiliser plutôt le « nous » ou mieux encore de recourir aux verbes à l’infinitif (Transformer, acquérir, innover...).

##### Les enjeux

Pour chaque axe, nous allons mettre en avant le sens, les raisons de cet axe. Nous allons définir les « enjeux », ce que nous voulons gagner à ce volet de la stratégie. Nous allons commencer par ce que nous souhaitons avoir en main à la fin du chantier, au terme de la mise en œuvre de chaque axe stratégique. Le pourquoi nous ajoutons cet axe à notre stratégie. Nous pouvons donc rédiger utilement pour chacun de ces axes, un libellé en deux ou trois phrases :

* Le constat de départ, la situation actuelle insatisfaisante
* La situation future au moins satisfaisante que l’on vise
* Le trajet à suivre pour aller de l’une à l’autre

Dans les équipes soudées et mobilisées, nous pouvons nous limiter aux deux derniers points : où nous voulons aller et le trajet à suivre. Pour nous aider dans la rédaction, nous pouvons en revenir à notre collecte d’information avec globalement :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Constats :*  **Pour établir la** Situation actuelle satisfaisante (SAS) | *Objectifs :*  **Pour établir la** Situation future voulue (SFV) | *Trajet :*  **Pour établir le**  Trajet à réussir (TRA) |
| **Voir les post-its jaunes et orangés.** | **Voir les post-its verts et bleus.** | **Voir les post-its mauves et roses.** |

## 3 trois à 9 priorités

##### Simple : de 3 à 9 axes et chantiers

Si vous vous souvenez, nous avons classé dès la collecte les post-its en 3 à 9 grands thèmes. Pour chaque thème nous avons fait dans le bilan stratégique la synthèse des principaux constats, puis tracé un ou plusieurs objectifs intéressants. Reprenez dans ces constats les axes qui semblent cohérents avec la vision.

Reformulez-les éventuellement pour tenir compte de votre diagnostic stratégique. Rédiger une « notice » ou « présentation » pour chacun de ces axes. Restez bien dans cette logique d’un nombre réduit d’axes pour les rendre plus lisibles, plus cohérents, plus faciles à mémoriser. Vous pourrez alors communiquer sur un message compact dans un premier temps articulé autour de la vision et des chantiers nécessaires à sa réalisation.

Vous déclinerez ces « leitmotivs » plus largement dans un deuxième temps.

##### Impliquant : vérifier que tous les services sont impliqués, que certains ne sont pas sur-sollicités

Un travail de déclinaison et de mapping : idéalement chaque service, chaque équipe, chaque membre de votre organisation devrait recevoir une information claire sur les contributions stratégiques que l’on attend de lui : une fiche d’action ou d’objectif. Cette fiche permettrait alors de préciser à chacun son implication concrète dans les axes et chantiers, les apports que l’on attend de lui pour construire la vision et relever l’ambition.

Nous pouvons donc avoir entre l’énoncé des grands axes stratégiques et chaque fiche-action particulière, plusieurs niveaux de plans d’actions, souvent même successifs : les objectifs et plans d’actions intermédiaires précisant le plan stratégique global et des objectifs et plans d’action locaux déclinant les plans intermédiaires.

Bien sûr, un travail de cohérence dans les apports mais aussi dans la rédaction des plans locaux est nécessaire. Tout comme une réflexion sur les équilibres entre services (mapping).

## Pour chaque axe prioritaire

##### Décliner lisiblement les axes et chantiers

Dans chacun des 3 à 9 grands axes ou chantiers stratégiques, on retrouvera idéalement :

* Un titrage
* Les enjeux
* Un fonctionnement par objectif
* Un délai
* Une liste d’actions
* Une répartition du travail
* Les moyens affectés
* Les défis
* Les modalités de suivi
* Les articulations à suivre
* Les conditions de réussite
* Un responsable ou pilote.

### Etat des lieux

* Synthèse des analyses

### Objectifs

* Livrables / jalons

##### Un fonctionnement par objectifs

Une fois l’axe défini globalement, nous pouvons définir et lister les réalisations, les composantes, les livrables nécessaires. Que nous faut-il réaliser pour atteindre la situation future voulue ?

Pour chaque délivrables ou composantes utiles, nous allons alors pouvoir facilement définir un objectif.

Exemple :

Intitulé de l’axe N°1 : ***Elargir notre gamme de produits vers le haut.***

Libellé (Enjeux) : ***Sur la base de la qualité actuelle de nos produits, de la très forte satisfaction de notre public et de l’importance de la marque dans la durée*** (SAS), ***nous souhaitons monter notre gamme de produits en valeur dans les trois ans à venir*** (SFV) ***et ce*** ***en enrichissant certains kits-produits et en créant une nouvelle marque premium*** (Trajet).

Objectif N°1.1 : ***Créer des kits-produits enrichis***

Objectif N°1.2 : ***Créer une nouvelle marque premium***

##### Des délais et une logique d’enclenchement

Pour les différents objectifs de chaque axe, nous allons maintenant réfléchir à l’ordre chronologique de mise en œuvre et de production des résultats (par quoi commencer, l’un après l’autre, en parallèle, etc.). Nous pouvons ainsi commencer à définir des délais et une logique d’enclenchement.

##### Une liste d’actions à faire

Pour chaque objectif, nous pourrions alors lister des actions à mener et nous pouvons déjà aller déjà très loin dans les détails.

Par retours d’expériences, il est cependant complexe de tout imaginer, cela prend du temps de développement, des allers-retours avec les différents intervenants et cela peut même être contre-productif car on limite ainsi, de fait, la contribution et la participation des équipes.

Travailler par objectifs est alors une approche plus équilibrée : on dit aux équipes ce que l’on attend d’elles et chacune décline alors dans son service les actions utiles pour la déclinaison.

Restera alors l’important travail de rapprochement et de cohérence voire de coordination entre ces plans locaux mais l’enclenchement des objectifs clarifie assez fortement les attentes finales. Les démarches d’ampleur peuvent demander alors un véritable management de projet qui prendrait en charge la coordination, l’intégration, la planification et la budgétisation en temps de chaque liste d’actions. Avoir un manager de projet ou un coordinateur stratégique permet en outre de consolider les retours de terrain et d’avoir un suivi voire un pilotage de la multitude de chantiers ou d’action nettement meilleure.

Enfin, il peut être raisonnable de ne décliner en actions que les premiers objectifs chronologiques de chaque axe, laissant la porte ouverte à des adaptations souvent inévitables dans la durée du développement et du déploiement stratégique.

Le plan stratégique en lui-même peut ne reprendre en tout cas que les axes et les principaux objectifs, toujours par soucis de lisibilité.

##### Une affectation et une répartition du travail

Pour chaque axe, il nous faut donc - en tout cas – déjà lister les équipes ou les collaborateurs qui vont intervenir dans la réalisation de l’objectif. Une première cartographie des acteurs peut alors prendre cette forme :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Direction générale | Direction commerciales | Direction technique | Direction marketing |
| Création des kits-enrichis | **🞏** | **🞏** | **🗹** | **🗹** |
| Nouvelle gamme de produits | **🞏** | **🗹** | **🗹** | **🗹** |
| Coordination de la démarche | **🗹** | **🞏** | **🞏** | **🞏** |

Attention, il est important de concilier deux tendances :

1. **Essayer d’impliquer le plus d’acteurs possibles** avec côté positif une participation de tous, un brassage d’idées plus large, une meilleure coordination mais aussi côté plus négatif : plus de débats, plus de réunions et un rythme moins soutenu de déploiement.
2. **Essayer d’impliquer le moins d’acteurs possibles** avec côté positif des responsabilités plus claires, une unité d’intention plus grande, moins de débats et de réunions avec un rythme plus soutenu de déploiement. Avec aussi côté négatif : une moins forte participation de tous, un brassage d’idées plus faible, des contrastes entre vitesses d’avancement, plus de difficultés lors de l’implantation avec une moins bonne coordination.

Ici une distinction utile dans l’attribution serait de faire la part entre les objectifs ou les actions demandant :

* + 1. Une forte part de réflexion (Chantiers stratégiques) où l’on essayera d’avoir plus d’acteurs ;
    2. Une opérationnalisation rapide (axes stratégiques prioritaires) où l’on essayera de concentrer les décisions et les actions au sein d’une petite équipe efficace.

##### Fonctionner par objectif smart

Ceux qui sont habitué, peuvent utiliser l’approche SMART. Les objectifs déclinés selon l’approche SMART comprennent une réflexion sur leur caractère :

* S – Spécifique : qui se matérialise par des délivrables concrets
* M – Mesurable : on peut compter ces livrables
* A – Ambitieux : on se fixe un objectif ambitieux de livrables
* R – Réaliste : on reste dans une logique réaliste, atteignable
* T – Temporalité : on fixe une date de vérification

##### Les moyens affectés

Il convient lorsque les axes et les objectifs semblent suffisamment développés et équilibrés, de les doter de moyens utiles, suffisants, cohérents. Pour chaque axe et si possible pour chaque objectif, nous allons essayer de cerner le budget temps, les équipements, les investissements et les coûts associés. C’est un point essentiel dans notre réflexion stratégique car c’est quand nous définissons plus précisément les coûts que nous pouvons mieux cerner la valeur des décisions stratégiques que nous nous apprêtons à prendre. Il s’agit de rapprocher ces moyens, des bénéfices escomptés, à relativiser des risques et des aléas possibles.

Une réflexion sur le retour sur investissement qu’il soit financier ou plus simplement en termes de budget temps. On parle d’enveloppes globales et il semble aussi précipité de fixer des budgets par action. Une idée des structures de coût par objectif et par axe stratégique est une bonne première étape. Vous serez en tout cas prudent de prévoir une marge budgétaire de 20 à 30% selon la maitrise que vous avez de la situation et du contexte.

##### Les défis à relever

Pour chaque axe, nous pouvons maintenant fixer le challenge qui attend plus précisément l’équipe pour aller de la situation actuelle à la situation future voulue (trajet). Vous pourrez trouver - axe par axe - les principaux obstacles à dépasser ou leviers à développer pour réussir le trajet stratégique dans :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Sources à exploiter ?* | | *Où trouver les points d’attention ?* |
| Analyse thématique | Post-its orangés : obstacles à dépasser  Post-its bleus : leviers à développer  Post-its roses : quick-win à réussir | |
| Analyse couvertures | S’attaquer aux problèmes sans solution  Creuser les solutions sans problème  Consolider les leviers sans obstacle  Muscler les leviers les plus transversaux | |
| SWOT | Dépasser nos faiblesses avec nos forces  Saisir les opportunités en gérant les risques | |
| Analyse managériale | Gérer, anticiper, dépasser le volet faible  des priorités managériales [5M -> M-] | |
| Analyse fonctionnelle | Gérer, anticiper, dépasser le maillon faible du fonctionnement quotidien [8F -> F-] | |
| Diagnostic-systèmes | Gérer aussi le dysfonctionnement qui peut réduire ou stopper la dynamique stratégique | |

Vous pouvez alors rédiger le ou les défis que devra dépasser votre équipe comme suit :

Exemple :

Intitulé de l’axe N°1 : *Elargir notre gamme de produit vers le haut.*

Libellé (Enjeux) : *Sur la base de la qualité actuelle de nos produits, de la très forte satisfaction de notre public et de l’importance de la marque dans la durée* (SAS), *nous souhaitons monter notre gamme de produits en valeur dans les trois ans à venir* (SFV) *et ce* *en enrichissant certains kits-produits et en créant une nouvelle marque premium* (Trajet).

Objectif N°1.1 : *Créer des kits-produits enrichis*

Objectif N°1.2 : *Créer une nouvelle marque premium*

Défi : ***Pour réussir cette stratégie : nous devons renforcer notre connaissance des besoins du client, nous appuyer sur la qualité et l’engagement de nos équipes et se positionner autrement sur un marché mature en structuration. Nous pouvons reproduire notre premier succès enregistré l’an passé avec la gamme des produits « Nature+ » et compter sur un relai fort de nos distributeurs.***

La définition des défis est optionnelle. De nombreux plans stratégiques en restent à la définition des axes et des objectifs stratégiques. Mais si vous voulez faire passer un message de proximité, de bonne connaissance des défis sur le terrain, cette rubrique des défis permet de désamorcer des critiques, des doutes, des impressions de déconnexion avec le vécu des équipes ou des contributeurs sollicités. Cerner les défis rend en outre les stratégies plus modestes, concrètes et réalistes. C’est un enjeu considérable en termes de réussite.

##### Les modalités de suivi

Il peut être important – surtout si la coordination entre les axes et les objectifs est importante – de prévoir dès maintenant les modalités pratiques de suivi :

* Qui collectera l’avancée du travail dans chaque objectif ?
* Qui concentrera cette information ?
* De quelle information aura-t-on besoin ?
* A quel rythme cette collecte a-t-elle du sens ?

Déjà penser au tableau de bord, aux informations à faire remonter permet dès à présent de parfois mieux formuler, préciser et opérationnaliser les objectifs et les actions. La question clé étant ici : comment verra-t-on que l’on progresse ?

##### Les conditions de réussite

Si les modalités de suivi peuvent venir lors de l’opérationnalisation du plan stratégique, essayez au moins pour chaque axe de préciser les conditions de réussite : quand sera-t-on satisfait ? Que doit-on avoir en mains en fin de travail ? Comment s’aura-t-on que l’on a échoué ou surtout que l’on a réussi ?

##### Un responsable, un pilote

Enfin, et ici c’est essentiel : désignez un responsable pour chaque axe et chantier stratégique. Désignez partout où c’est déjà possible des responsables pour chaque objectif. Reprenez ici la liste des parties impliquées dans chaque objectif en vous appuyant sur la grille des acteurs (voir page 433). Soyez attentif aussi à ne choisir qu’un et un seul responsable par objectif et par axe…

##### Evaluez la répartition des efforts

Quand vous aurez une vision assez complète de l’ensemble de cette déclinaison stratégique, il vous restera alors à vérifier les contributions et la mobilisation de chaque département, service, équipe ou collègue.

L’enjeu est d’essayer d’équilibrer ces apports. Vérifier que certains ne vont pas être sur-sollicités. Vérifier aussi que certains ne sont tout simplement pas oubliés dans la déclinaison du plan stratégique. Si ce n’est pas le cas, complétez, ajustez votre plan d’action pour que chacun se sente concerné, contributeur utile et donc perçoive qu’il reste à bord, qu’il a un avenir dans l’organisation.

##### Veillez au volet transversal

Enfin, lorsque vous aurez stabilisé l’essentiel de la répartition des charges de travail, prêtez une attention particulière aux chantiers et les axes stratégiques qui recouvrent plusieurs acteurs, services, parties prenantes. Tout d’abord ces axes, chantiers ou objectifs « transversaux » augmentent la difficulté de coordination et risquent de ralentir des pans entiers de votre stratégie. Soyez donc attentif à créer une équipe de « choc » pour piloter ces volets de votre stratégie. Créer des comités de pilotage ou d’accompagnement spécifiques, associer avec respect les uns et les autres dans des groupes de travail sera une clé de réussite. Ensuite, animer et coordonner ces groupes de travail « transversaux », associant différentes parties de l’organisation augmente considérablement la charge de travail pour les personnes que vous pressentirez sur ces points clés de votre stratégie. Ce qui est vrai pour le transverse, l’est également pour les groupes de travail multidisciplinaires, transgénérationnels, internationaux ou/et multiculturels.

### Planification générale

* Pour quand chaque jalon/livrable
* Convergence entre les chantiers et les axes

# Accompagnement du déploiement

Nous reprendrons ici les **composantes clés d’un déploiement** extraites du référentiel international en management du changement IMCM[[2]](#footnote-2) soit l’image assez originale du « **café-bulle** ». Pour bien préparer une démarche de changement – notamment stratégique – le référentiel IMCM préconise de définir :

* C : un plan de communication
* A : un plan d’accompagnement
* F : un plan de formation
* E : un système d’évaluation, de suivi et de pilotage.

Et ajoute pour les démarches de plus grande ampleur :

* B : un budget en argent et en temps
* U : une unité de commandement
* L : une liste des livrables et des documents utiles
* L : un volet logistique
* E : les équipes qui vont porter la stratégie.

## Plan de communication

Classiquement le plan de communication comprend :

* Les messages à partager
* Les supports les plus adéquats
* Le déroulement dans le temps de ces échanges
* La découpe en publics cibles différents.

### Le set documentaire

Nous avons donc maintenant trois grandes parties à notre plan stratégique :

* Une partie avec la vision, l’ambition et la dynamique stratégique ;
* Une déclinaison en axes, chantiers et objectifs stratégiques ;
* Une liste organisée de points d’attention (par axes et par criticité).

Nous pouvons passer à une quatrième et dernière partie : **la déclinaison et l’organisation documentaire du plan stratégique.** Il s’agit de s’y retrouver dans un ensemble de documents lisibles, efficaces et équilibrés que nous pourrons partager sous différents formats avec nos actionnaires, nos managers, nos équipes, les clients voire avec toutes les parties-prenantes de notre organisation selon leurs besoins et le degré d’implication.

#### Documenter la démarche

Vous trouverez ci-dessous la synthèse des principaux documents et leurs formats utilisés pour partager, diffuser, illustrer et documenter notre démarche stratégique. Nous identifierons les documents classiques suivants :

* La vision, le discours et l’illustration stratégique
* La présentation générale de la stratégie
* Le plan stratégique
* Les plans d’actions
* Les fiches d’objectifs
* La liste de points de vigilance.

##### La vision, le discours et l’illustration stratégique

La vision est un document de synthèse qui présente sur une page, dans un dépliant ou sur une affiche, les messages clés de la stratégie. Ce support illustré permet de divulguer la priorité stratégique puis de la rappeler aux différents temps forts de la démarche.

##### La présentation générale de la stratégie

La présentation – souvent un montage projeté dans les sessions d’information – est une synthèse visuelle plus complète que la seule vision. Elle peut comprendre des constats mobilisateurs, la vision, l’ambition, les grands axes de travail, une idée des volumes d’investissements et une prévision des délais, de la vitesse de la dynamique stratégique retenue. Elle peut être comptée par une partie spécifique à chaque séance d’information, à chaque public présent.

##### Le plan stratégique

Le plan stratégique est un document plus complet qui comprend la vision, l’ambition, les chantiers et les axes stratégiques, le plan de communication, le plan d’accompagnement, le plan de formation, le système de pilotage, le tableau de bord de suivi, le budget, l’équipe chargée de la mise en œuvre du plan, les sponsors, la composition du comité de pilotage, le planning général, la logistique à prévoir, l’organisation du reporting et du partage documentaire et au fur et à mesure du déroulement du projet la synthèse des avancées. Nous aurons donc un plan stratégique initial et un plan stratégique actualisé régulièrement.

##### Le ou les plans d’action

Le plan d’action – souvent annuel – décline en objectifs et en actions concrètes les axes et chantiers du plan stratégique. Il peut y avoir un plan d’action par axe ou un plan d’action par acteur, service, équipe ou collègue impliqué.

##### Les fiches « objectif »

Les fiches d’objectif déclinent– action par action - précisément ce qu’il faut faire, qui est responsable, les délais, les conditions de réussite. Chaque fiche-objectif doit permettre à chaque personne de comprendre son rôle et sa contribution concrète attendue.

##### La liste de points d’attention critiques

La liste de vigilance décline les points d’attention positifs (disponibilité des leviers et des solutions) ou les points de vigilance négatifs (risques et obstacles possibles). Pour chaque point critique, la liste peut indiquer les mesures ou les observations à faire, leurs fréquences, les symptômes à surveiller et les réactions à avoir. La liste ou la série des points critiques peut être répartie entre plusieurs responsables.

## Le plan d’accompagnement

Le plan d’accompagnement précise :

* Les changements les plus importants
* La gestion des impacts de ces changements
* Les moyens d’implication des acteurs
* Les travaux préparatoires à partager
* Les groupes de travail à animer autour de ces changements
* Les informations spécifiques à prévoir
* Les temps forts pour certaines équipes à renforcer
* Les programmes de tests et d’essais nécessaires.

## Le plan de formation

Classiquement le plan de formation inclut :

* Les changements de compétences, de savoir-faire
* La sensibilisation aux enjeux stratégiques
* Les besoins de formation à anticiper
* Les objectifs pédagogiques utiles à chaque programme
* Le déroulement dans le temps de ces apports
* La découpe en publics cibles différents
* Les conditions d’évaluation et de qualification.

## Le système d’évaluation

Le système d’évaluation doit permettre de suivre et de piloter vers la réussite, l’ensemble de la stratégie. Il comprend :

* Un tableau de bord de pilotage
* Une progression des axes et des chantiers
* Les critères de réussite par objectifs, axes ou chantiers.

## Un budget en argent et en temps

Idéalement, un plan stratégique s’accompagne d’un estimatif des heures de travail et des dépenses nécessaires à son déploiement et sa réussite.

Il s’agit d’un estimatif et d’un fractionnement par grandes enveloppes. Si vous avez bien décliné les axes, les chantiers et les objectifs en budgets spécifiques, il est nécessaire de regrouper, mutualiser et parfois consolider ces divers budgets. Sinon, il faudra estimer un budget global et imaginer sa répartition par grands axes et chantiers. Prévoyez une marge de manœuvre importante avec une réserve en temps et en argent pouvant aller jusqu’à 25% du budget escompté.

Avoir un budget consolidé permet de suivre les dépenses et d’engager les moyens sur les chantiers les plus prioritaires.

Mais attention, établir un budget imprécis est souvent contreproductif, chacun ayant tendance à s’attacher à ses moyens et les dépassements sont alors vécus comme des échecs.

Nous pouvons donc concentrer notre réflexion budgétaire sur les seuls investissements à financer durant le déploiement. Ceux-ci doivent en effet de toute façon être plus clairement évalués car ils demandent une recherche de financement.

## Une unité de commandement

Le déploiement d’un plan stratégique, d’une stratégie, demande du temps et une grande diversité d’apports et de mobilisations.

Définir qui, parmi les top-managers, va incarner cette stratégie sera particulièrement constructif pour l’ensemble des managers et des équipes, voire pour les partenaires et parties-prenantes autour de votre institution. Il convient à la fois de répartir l’animation et le commandement des opérations, tout en clarifiant qui pilote et qui aide le pilote.

On adoptera ici un organigramme compact et très opérationnel qui sera organisé par axes ou par apports respectifs à cette stratégie des directions et des divisions de votre organisation. Cette unité de commandement doit être croisée avec les responsables de chaque axe, de chaque chantier voire de chaque objectif.

## Les équipes qui vont porter la stratégie

Classiquement il s’agit ici de créer un annuaire des personnes impliquées dans la stratégie avec :

* Leurs coordonnées
* Leurs rôles dans la stratégie et le plan stratégique
* Les modalités de contact.

## Une gestion des livrables et documents

Préparer dès maintenant une plateforme documentaire partagée. Un endroit centralisé physique et/ou surtout digital regroupant et organisant toute la documentation qui sera générée dans le déploiement de la stratégie. Organisez cette documentation par axes, chantiers et objectifs stratégiques. Définissez déjà les différents niveaux de droits d’accès des acteurs, des groupes de travail et tenez compte de la sensibilité de chaque composante stratégique.

## Un volet logistique

Classiquement un plan logistique comprend :

* Les aménagements des locaux et bâtiments
* Les modifications des chaînes de production
* Les modalités d’implantation de nouveaux équipements
* Les travaux préparatoires nécessaires
* Les opérations de déménagement, de transport
* Les acquisitions clés
* Les besoins en salles de réunion et en moyens digitaux.

## Points d’attention auxquels vous serez attentifs

#### Intégrer le diagnostic-Système

Enfin pour intégrer le volet diagnostic-système, vous pouvez intégrer à vos points de vigilance :

1. Le dysfonctionnement clé à surveiller
2. Le « premier pas à faire » préconisé par le scénario choisi
3. Un travail à plus long terme sur la culture à faire évoluer

#### Intégrer l'Analyse des couvertures

Nous pourrons continuer cette liste de vigilance avec notre analyse des couvertures.

En croisant les post-its de couleurs verte et bleue (solutions et leviers) nous avons vu apparaître les thématiques les plus abordables.

En croisant les post-its de couleurs jaune et orange (problèmes et obstacles) nous avons vu apparaître les thématiques les plus problématiques.

En croisant les post-its de couleurs rose et mauve (premiers pas et vision d’avenir) nous avons vu apparaître les thématiques les plus importantes aux yeux des participants.

En vérifiant la répartition dans ces thématiques des post-its verts et bleus d’un côté avec les post-its jaunes et orangés de l’autre, nous faisons aussi apparaître la couverture des éléments plus négatifs (jaunes et orangés) par les éléments plus positifs (verts et bleus). Emergent alors des thématiques où les risques sont couverts par les leviers et les thématiques sans aspect positif ou les thématiques avec très peu de post-its à connotation négative soit trois cas pratiques :

* Thématiques équilibrées entre apports positifs et négatifs.
* Thématiques avec une forte dominante positive.
* Thématiques avec une forte dominante négative.

A nous de prioriser dans notre plan d’action d’abord des thématiques difficiles car problématiques et comprenant de nombreux obstacles ou des axes de travail plus faciles avec des solutions et des leviers.

Une analyse que nous pourrons reproduire sur les couleurs dominantes de l’analyse 5M ou de celles de l’analyse 8F, pour voir ici aussi apparaître les champs managériaux et les fonctions les plus négatives ou les plus faciles à faire bouger (post-its verts et bleus).

#### Exploiter la liste de vigilance

Vous pouvez répartir ces risques et ces leviers pour chaque axe, voire si vous avez le temps, de les décliner pour les principaux objectifs. A chaque fois, l’essentiel sera d’attirer l’attention des pilotes de chaque composante de votre stratégie sur ces points critiques de vigilance. Pour les points de vigilance jugés réellement critiques, vous pouvez alors :

* Faire **une fiche d’observation** : ce qu’il faut observer, les symptômes révélateurs à suivre, les actions de correction éventuelles et en tout cas le reporting attendu pour ces points critiques.
* Faire **une fiche de suivi** : les mesures ou observations à enregistrer, le reporting attendu pour ces points critiques et les réponses à préparer, à anticiper.
* Faire **une fiche de résolution** : qui mémorise les problèmes constatés, les problèmes gérés, les actions correctives apportées et les résultats constatés.

## Partagez quelques clés de réussite

Terminons ce travail par l’essentiel : l’engagement des porteurs de cette stratégie, leur passion et quelques clés de réussite particulièrement utiles quand on envisage de lancer une nouvelle stratégie.

Dans ce dernier chapitre nous vous proposons avant de lancer officiellement votre stratégie (Kick-off) de vérifier une dernière fois :

1. Que c’est bien le moment de vous lancer
2. Que cette stratégie apporte vraiment de la valeur ajoutée
3. Que vous êtes prêt à saisir des leviers d’animation utiles.

### Réflexion sur l’opportunité

Il est essentiel de vérifier que c’est bien le moment de vous lancer, que c’est **le bon moment pour mobiliser** vos équipes car vous allez ajouter, au travail quotidien, une charge de mobilisation vécue comme plus ou moins importante par vos équipes.

Vous pouvez ici réfléchir :

* Au bon moment dans l’année pour lancer cette mobilisation
* A la durée des mandats des porteurs de cette stratégie
* Au bon moment par rapport au marché
* …

### Réflexion sur la valeur ajoutée

Maintenant que vous commencez à avoir une idée de l’ampleur des axes et des chantiers stratégiques, vous pouvez vous faire une idée plus claire de ce que va coûter cette stratégie en investissements financiers et humains.

Il convient de vérifier une dernière fois les enjeux de cet effort :

* Que voulez-vous gagner ?
* Que gagnerez-vous à chacun des axes et des chantiers ?
* Quel est le meilleur scénario ?
* Le pire (maximaliser les coûts, minimaliser les gains) ?
* Que font les autres acteurs sur votre marché ?
* A-t-on déjà mis en œuvre tout ou partie de ce défi ?
* Avec quel résultat ?
* Etes-vous suffisamment convaincu que cette stratégie va créer en fin de compte de la valeur pour votre institution, vos clients, vos équipes, vos partenaires ?
* Etes-vous convaincu ou doutez-vous ?
* Que changer pour renforcer cette conviction ?
* Que changer pour moduler ces doutes ?

Vous allez engager vos équipes, vos financeurs, vos clients dans des changements multiples, des investissements en temps ou en argent, prenez le temps de cette réflexion au vert avec vous-même.

Tous ont besoin de votre future conviction…

### Des leviers clés d’animation

Être suffisamment et pleinement convaincu par sa stratégie est une chose.

Le montrer en se saisissant volontairement d’un maximum de leviers de réussite sera révélateur. Prenez le temps de passer en revue quelques-uns de ses leviers de réussite et préparez-vous à les utiliser si nécessaire…

Depuis une dizaine d'années, nous accompagnons les entreprises et les organisations les plus variées dans leur envie d'évoluer et nous devons constater que si la démarche DCA-stratégie permet une définition beaucoup plus claire, structurée et rapide, la réussite dans le déploiement reste un défi : « concevoir un superbe navire, ne conduit pas nécessairement à être un bon capitaine ». Nous pouvons partager une dizaine de leviers qui facilitent réellement cette mise en œuvre de plans stratégiques, parmi ces leviers nous vous proposons de passer en revue :

* Le levier du rêve
* Le levier de l’implication
* Le levier de votre propre engagement
* Le levier de la cohérence
* Le levier de l'investissement
* Le levier de l’urgence
* Le levier du lancement
* Le levier du suivi
* Les leviers de l’environnement
* L’importance d’une logique de victoires rapides
* Le levier systémique.

#### Le levier du rêve

Lancer une réflexion stratégique c’est permettre à chacun d’imaginer l’avenir, d’être créatif, de rêver un temps hors des contraintes immédiates. Si votre vision stratégique fait rêver, vous avez un solide levier de réussite en main.

#### Le levier de l’implication

Lancer une démarche stratégique avec un Dca-stratégie c’est dès le début faire participer, impliquer réellement vos équipes. L’implication est surtout un levier d’adhésion et de prise en charge à bien garder en mémoire tout au long de la définition, du déploiement et de la valorisation de la démarche stratégique.

#### Le levier de votre engagement

Soyez fort en matière d’engagement exemplaire. Soyez un réel porteur de votre stratégie. Sachez écouter mais aussi argumenter, agir, faire avancer et réussir. On ne lance pas une stratégie à petits pas ou à reculons. Si vous voulez de l’engagement, montrez de l’engagement.

#### Le levier de la cohérence

Vous disposerez d’un puissant levier si vos équipes retrouvent dans les priorités stratégiques leurs préoccupations et leurs principaux problèmes quotidiens.

#### Le levier de l'investissement

Pour être crédible, ayez les moyens de vos ambitions. Soyez explicite sur la mobilisation en temps et sur les investissements possibles. Le sentiment que les moyens sont là et que la démarche est donc sérieuse est un levier remarquable de mobilisation.

#### Les leviers de l’environnement

Pouvoir s’appuyer sur l’environnement : demandes de clients, retours de partenaires, benchmarking… donne autant de raisons, de mini leviers très concrets pour agir, accélérer et poursuivre le déploiement stratégique.

#### Le levier de l’urgence

Créer un sentiment d’urgence permet la mobilisation. Rappelez les risques, les tendances négatives, l’action des concurrents est importante pour expliquer pourquoi on se lance avec autant d’énergie et de moyens dans cette stratégie.

#### Le levier du lancement

Réussir le lancement, le kick-off, la présentation aux équipes est aussi un levier très concret de réussite : être lisible, apparaître comme logique, ouvrir des perspectives, réussir à traduire son énergie, son engagement, demandent de préparer le plus soigneusement possible ce temps fort où votre stratégie va quitter la phase de réflexion pour celle de l’action.

#### Le levier du suivi

Un levier de réussite tient aussi dans le suivi, l’information, le maintien du cap dans la durée en mettant en avant l’état d’avancement de la démarche. Il s’agît – après l’effort de communication initial – de poursuivre le soutien à la démarche stratégique, de publier un courriel régulier, de tenir une page sur un intranet et de faire circuler les informations sur les premières réalisations, puis sur les résultats.

#### L’importance de victoire rapide

Pourvoir montrer rapidement des premières réalisations donne aussi un coup de fouet et un crédit à une démarche stratégique qui sinon demandera des mois voire des années pour prendre forme et fournir ses premiers résultats.

# Table des matières complète

[1. Notre stratégie à 3 ans 3](#_Toc43050878)

[Notre vision 3](#_Toc43050879)

[Notre ambition 3](#_Toc43050880)

[Nos priorités stratégiques 3](#_Toc43050881)

[u Intégrer l'Analyse thématique 3](#_Toc43050882)

[1.1. Notre dynamique stratégique 3](#_Toc43050883)

[1.2. Etat des lieux 3](#_Toc43050884)

[Market/mission 3](#_Toc43050885)

[Man / équipe 4](#_Toc43050886)

[Machines/équipements/technologies 4](#_Toc43050887)

[Money/budget/ratios financiers clés 4](#_Toc43050888)

[Management / engagement 4](#_Toc43050889)

[u Intégrer les éventuels points clés de l'analyse fonctionnelle (grille des 8F) 4](#_Toc43050890)

[Nos forces et nos points d’amélioration 5](#_Toc43050891)

[u Intégrer l'Analyse SWOT 5](#_Toc43050892)

[2. Décliner les axes stratégiques 6](#_Toc43050893)

[u Le titre de l’axe stratégique 6](#_Toc43050894)

[u Les enjeux 6](#_Toc43050895)

[2.1. 3 trois à 9 priorités 7](#_Toc43050896)

[u Simple : de 3 à 9 axes et chantiers 7](#_Toc43050897)

[u Impliquant : vérifier que tous les services sont impliqués, que certains ne sont pas sur-sollicités 7](#_Toc43050898)

[2.2. Pour chaque axe prioritaire 8](#_Toc43050899)

[u Décliner lisiblement les axes et chantiers 8](#_Toc43050900)

[Etat des lieux 8](#_Toc43050901)

[Objectifs 8](#_Toc43050902)

[u Un fonctionnement par objectifs 8](#_Toc43050903)

[u Des délais et une logique d’enclenchement 9](#_Toc43050904)

[u Une liste d’actions à faire 9](#_Toc43050905)

[u Une affectation et une répartition du travail 9](#_Toc43050906)

[u Fonctionner par objectif smart 10](#_Toc43050907)

[u Les moyens affectés 10](#_Toc43050908)

[u Les défis à relever 10](#_Toc43050909)

[u Les modalités de suivi 11](#_Toc43050910)

[u Les conditions de réussite 12](#_Toc43050911)

[u Un responsable, un pilote 12](#_Toc43050912)

[u Evaluez la répartition des efforts 12](#_Toc43050913)

[u Veillez au volet transversal 12](#_Toc43050914)

[Planification générale 12](#_Toc43050915)

[3. Accompagnement du déploiement 13](#_Toc43050916)

[3.1. Plan de communication 13](#_Toc43050917)

[Le set documentaire 13](#_Toc43050918)

[Documenter la démarche 13](#_Toc43050919)

[u La vision, le discours et l’illustration stratégique 14](#_Toc43050920)

[u La présentation générale de la stratégie 14](#_Toc43050921)

[u Le plan stratégique 14](#_Toc43050922)

[u Le ou les plans d’action 14](#_Toc43050923)

[u Les fiches « objectif » 14](#_Toc43050924)

[u La liste de points d’attention critiques 14](#_Toc43050925)

[3.2. Le plan d’accompagnement 15](#_Toc43050926)

[3.3. Le plan de formation 15](#_Toc43050927)

[3.4. Le système d’évaluation 15](#_Toc43050928)

[3.5. Un budget en argent et en temps 15](#_Toc43050929)

[3.6. Une unité de commandement 16](#_Toc43050930)

[3.7. Les équipes qui vont porter la stratégie 16](#_Toc43050931)

[3.8. Une gestion des livrables et documents 16](#_Toc43050932)

[3.9. Un volet logistique 16](#_Toc43050933)

[3.10. Points d’attention auxquels vous serez attentifs 17](#_Toc43050934)

[Intégrer le diagnostic-Système 17](#_Toc43050935)

[Intégrer l'Analyse des couvertures 17](#_Toc43050936)

[Exploiter la liste de vigilance 18](#_Toc43050937)

[3.11. Partagez quelques clés de réussite 19](#_Toc43050938)

[Réflexion sur l’opportunité 19](#_Toc43050939)

[Réflexion sur la valeur ajoutée 19](#_Toc43050940)

[Des leviers clés d’animation 20](#_Toc43050941)

[Le levier du rêve 20](#_Toc43050942)

[Le levier de l’implication 20](#_Toc43050943)

[Le levier de votre engagement 20](#_Toc43050944)

[Le levier de la cohérence 21](#_Toc43050945)

[Le levier de l'investissement 21](#_Toc43050946)

[Les leviers de l’environnement 21](#_Toc43050947)

[Le levier de l’urgence 21](#_Toc43050948)

[Le levier du lancement 21](#_Toc43050949)

[Le levier du suivi 21](#_Toc43050950)

[L’importance de victoire rapide 21](#_Toc43050951)

[4. Table des matières complète 22](#_Toc43050952)

1. Optez pour une « directionnalité voulue », voir la fiche pratique sur www.polytechnique.education/dcas [↑](#footnote-ref-1)
2. cf. référentiel international en management du changement IMCM - [www.imcm.eu](http://www.imcm.eu) [↑](#footnote-ref-2)