

La planification stratégique ne change pas le monde, sauf que...

Entre la gestion du quotidien, les urgences et les attentes d'un conseil, un directeur général peut vite se retrouver à éteindre des feux plutôt qu'à piloter une vision. La planification stratégique sert justement à remettre l'organisation sur ses rails afin de clarifier les enjeux prioritaires, aligner l'administration et les élus, et concentrer les ressources limitées sur ce qui compte vraiment.

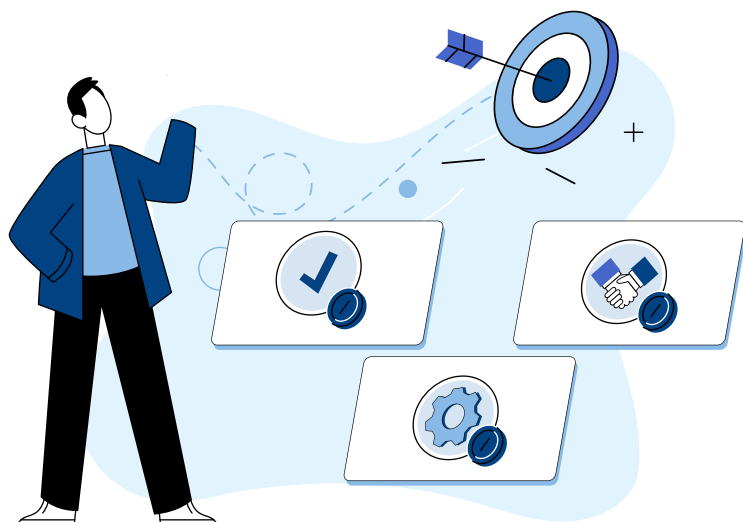
Pour André Cliche, PDG et fondateur de Solutions Management Stratégique (SMS), le défi n'est pas seulement d'écrire un plan, c'est d'abord et avant tout de le faire vivre. « Si on ne prend pas les mesures nécessaires, le taux de réussite des plans stratégiques, c'est de l'ordre de 30% », rappelle-t-il.

Pour renverser cette tendance, il a développé une approche qui mise sur un investissement plus solide au départ. « C'est payant pour l'organisation de prendre un peu plus de temps pour faire l'état de situation et faire émerger les enjeux avec une participation élargie. Lorsqu'arrive le moment de prendre des décisions difficiles, les équipes, les élus comme les citoyens, comprennent mieux pourquoi. »

- « La reddition de comptes n'est plus un fardeau, mais
- une occasion en or pour voir nos bons coups dans
- l'année et ainsi reconnaître, valoriser et garder le moral
- des troupes et des partenaires » — André Cliche



M. André Cliche
PDG de Solutions
Management Stratégique



Une recette gagnante

La recette qu'il propose combine accompagnement et outil de pilotage. Sa plateforme est en fait un système de pilotage stratégique axé sur les résultats. L'objectif de départ est de soutenir le DG au-delà de l'exercice initial, pour garder le cap pendant tout le cycle municipal. Mais avant d'en arriver là, un nécessaire accompagnement doit être fait afin d'atteindre les objectifs communs qui auront été fixés.

Concrètement, le système s'articule autour de quatre modules : orientation (diagnostic et architecture du plan), programmation (faire évoluer plans d'action, stratégies et moyens), suivi (tableaux de bord, progrès, reddition de comptes) et évaluation (mesurer et démontrer l'impact). La programmation est pensée pour préserver l'agilité en cours de route afin d'éviter de figer l'organisation dans un plan statique qui sera plus tôt que tard relégué au dernier rang des priorités.

En ayant collectivement opté pour des résultats concrets, André Cliche a observé au cours des années que les DG ont des arguments pour rehausser la discussion avec les élus. « Ils ont ainsi moins de débats sur les moyens et plus de clarté sur les résultats attendus. Et quand vient le temps de rendre des comptes, toutes les données sont disponibles. »

À contre-courant, M. Cliche insiste sur l'importance de la valorisation à travers la planification stratégique, et plus précisément lorsque vient le moment de la reddition de comptes. « La reddition de comptes n'est plus un fardeau, mais une occasion en or pour voir nos bons coups dans l'année. En voyant clairement le chemin accompli, on prend plaisir à effectuer cet exercice trop souvent boudé ou repoussé, assure André Cliche. Cela donne du sens au travail, rend visibles les progrès et c'est un moment important pour reconnaître, valoriser et garder le moral des troupes et des partenaires », conclut-il.