

# Les **sept clés** pour réussir votre **planification** **stratégique**

Ne laissez pas le hasard  
décider de l'avenir  
de votre organisation...

Dirigez efficacement sa destinée  
par une démarche de  
**planification stratégique!**



ICI

LA PERFORMANCE

EN PRATIQUE

Mouvement  
québécois  
de la  
qualité

Préparé par :

**Mouvement québécois de la qualité**

Rédaction

**Manon Duclos**

Conseillère qualité  
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

**Pierre Marchand**

Consultant en communications

Comité-conseil

**Johanne Maletto**

Directrice générale  
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

**Marie Franc**

Directrice, communications et marketing  
MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ

Conception et mise en page

**Mardigrafe**

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
3<sup>e</sup> trimestre 2016

ISBN : 978-2-922087-26-0 (imprimé)

© Mouvement québécois de la qualité 2016

## Avant-propos

---

Une démarche bâtie à même notre expérience.....	5
---	---

---

## La démarche

---

Les sept étapes clés de la planification stratégique (aperçu).....	9
Pourquoi une planification stratégique.....	10
La démarche.....	11
Les préalables.....	11
La mise en œuvre (les sept étapes clés et les outils pour les réaliser).....	12
Rôles et responsabilités en planification stratégique : la matrice RACI.....	15
Votre planification stratégique... et après.....	16
Références.....	16

---

## Les fiches outils

---

1. Valeurs de l'organisation.....	18
2. Mission.....	21
3. Vision.....	24
4. Analyse SWOT (FFOM).....	27
5. Orientations et stratégies/initiatives.....	31
6. Objectifs SMART.....	34
7. Hoshin kanri.....	37
8. Plan d'affaires.....	43
9. A3.....	47
10. Plan d'action.....	51

---

## Les gabarits

---

SWOT (FFOM).....	57
Hoshin kanri – Premier niveau.....	59
Hoshin kanri – Niveaux subséquents.....	61
A3 – Résolution de problèmes.....	63
A3 – Proposition.....	65
A3 – Suivi.....	67
A3 – Stratégie.....	69

---

## Le cas concret

---

Démarche réalisée au MQQ.....	73
-------------------------------	----

---

# Une démarche bâtie à même notre **expérience**

Lors de nos nombreux échanges avec nos membres des Réseaux performance<sup>1</sup>, nous avons eu l'occasion de présenter à plusieurs reprises la démarche de planification stratégique utilisée au Mouvement québécois de la qualité. Ces présentations ont suscité un vif intérêt.

Nombreux sont ceux et celles qui nous ont demandé de partager notre méthode et les outils que nous utilisons pour déployer tous les éléments d'une planification stratégique. La méthode « hoshin kanri » a d'ailleurs fait fureur dans les organisations à la recherche d'un véritable système de déploiement des objectifs.

Plus que jamais, les organisations doivent se tracer un portrait clair de ce qu'elles sont et de ce qu'elles veulent devenir. Qu'est-ce qui fait leur raison d'être ? Comment se dessine leur marché à court et à long terme ? Comment poursuivre sur la voie de la croissance et se maintenir en tête ?

Répondre à ces questions requiert une solide orientation et une volonté de s'engager à long terme à l'endroit des principales parties prenantes de l'organisation : clients, employés, fournisseurs, partenaires, actionnaires et communauté.

Tel est le chemin qui se trace pour toute organisation qui veut se développer et se maintenir dans l'environnement concurrentiel auquel elle fait face. Et c'est pour vous guider dans ces efforts que le Mouvement a préparé ce guide.

C'est donc avec grand plaisir que nous partageons notre démarche et les outils que nous utilisons nous-mêmes. Tel est le sens même de notre mission.

LA DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
Johanne Maletto

---

1. Les Réseaux performance sont des forums permanents où des gestionnaires d'organisations membres du Mouvement québécois de la qualité échangent sur leurs problèmes, leurs défis et leurs réalisations.