

LA VISION TACTIQUE

Fiche conçue par **Mélissa Poirier**, conseillère en développement de carrière

CAPACITÉ À TROUVER ET À DÉPLOYER LES MOYENS À METTRE EN PLACE
POUR MIEUX ATTEINDRE LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS.

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Établit des correspondances entre les orientations stratégiques et les actions à entreprendre à court terme sur le terrain.
- Intègre de façon continue les meilleures pratiques dans son travail afin de pouvoir y recourir facilement.
- Définit des objectifs concrets, réalistes et mesurables en lien avec la vision stratégique de l'organisation.

QUESTIONS CLÉS

- Selon vous, qu'est-ce qui fait qu'un leader atteint les objectifs organisationnels et qu'un autre n'y parvient pas ou partiellement?
- Pensez à des leaders qui vous inspirent par leurs réussites. Qu'est-ce qui, dans leur planification et leur manière de passer à l'action, fait la différence selon vous ?
- De quels aspects fondamentaux une bonne vision tactique devrait-elle tenir compte ?
- Qu'est-ce qui, dans votre manière d'aborder la mise en place d'une stratégie, pourrait contribuer à y nuire ou à freiner l'atteinte des résultats?
- Quels seraient les avantages du développement de votre vision tactique, pour votre équipe, votre organisation et votre carrière?

Mongillon, P. et Verdoux, S. (2013)

L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients

Afnor Éditions

Voilà un ouvrage incontournable coécrit par deux auteurs activement impliqués dans l'accompagnement des entreprises dans leur développement et l'amélioration de la performance opérationnelle. L'essence de son contenu vise à exposer et expliquer les pratiques contre-productives qui nuisent au déploiement des stratégies élaborées et à la réalisation des résultats escomptés. Les auteurs expliquent comment mettre en place un processus et des actions précises qui favorisent la concrétisation des stratégies sur le terrain. Riche d'illustrations, bien conçu et intelligible, l'ouvrage est divisé en trois parties distinctes. La première présente une méthodologie pour mener une approche processus. La deuxième explique comment aborder, puis lever les freins et les obstacles rencontrés sur le terrain. La troisième partie présente une panoplie d'outils auxquels recourir pour soutenir la démarche. Tout au long du livre, les auteurs soulignent l'importance de structurer le processus, en s'appuyant sur des exemples et des témoignages issus de leur expérience auprès d'entreprises diverses.

Antunes, C.; Korda, C. et Korda, P. (2012)

De la stratégie à l'action : comment mettre les équipes en mouvement

Dunod

Vous souhaitez poursuivre le développement de votre vision tactique par une lecture originale? Voici un livre dont le ton est loin d'être banal! Fruit de nombreuses années d'expérience et rédigé par un trio d'auteurs qui accompagnent des entreprises dont plusieurs comptent parmi les plus admirées dans le monde, ce livre offre une saveur humoristique ainsi qu'un contenu astucieux et provocateur. Au fil des pages, vous serez amené à vous questionner sur vos pratiques en tant que leader et vous trouverez des réponses pertinentes, concrètes et originales aux questions suivantes : comment font les dirigeants qui parviennent à mettre les équipes en mouvement? Comment convaincre de la nécessité du changement? Comment faire évoluer la culture d'une organisation? Comment déployer un projet stratégique? La démarche proposée, agrémentée d'exercices originaux et d'images de type bande dessinée, vous donnera les outils indispensables pour passer de la stratégie à l'action.

Baldoni, J. (2006)

How great leaders get great results

McGraw-Hill

Parce que le déploiement d'une stratégie et l'atteinte des résultats passent sans contredit par l'engagement des employés à ces derniers, il est nécessaire en tant que leader de se doter de stratégies pour le favoriser. Voici l'axe autour duquel gravitent les divers éléments de ce livre rédigé par Baldoni, consultant en leadership, de renommée internationale. L'auteur explique comment devenir un bon leader en créant une organisation solide axée sur les résultats, que vous soyez un gestionnaire débutant ou un chef de direction. Baldoni allie des principes de gestion clés avec des histoires de leadership de nombreux chefs d'entreprise célèbres pour démontrer comment vous pouvez rassembler les membres de votre équipe, gagner leur confiance, accroître leur enthousiasme, et les inciter à adopter l'objectif de votre entreprise comme le leur. Issu de son expérience et des histoires présentées, l'auteur révèle des stratégies d'exécution éprouvées et identifie 7 étapes clés suivies par les hauts dirigeants afin d'obtenir les résultats souhaités. Chaque histoire présentée est suivie d'un plan d'action afin de vous aider à cultiver une culture d'organisation axée sur les résultats, quel que soit votre type d'entreprise.

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Avant d'élaborer un plan d'action et de déployer la stratégie d'entreprise qui a été développée, pensez d'abord à en définir et en comprendre le ou les grands objectifs. Que doit-on accomplir exactement et pourquoi? Y a-t-il un problème qui a besoin d'être résolu? Une initiative qui a besoin d'être organisée? Un effort qui doit être supervisé? Qui a identifié le besoin? Quel est le contexte? Quel est l'enjeu? Qui bénéficiera de l'atteinte des résultats? À quoi ressemblera le succès aux yeux des clients importants et des personnes impliquées? Quels seront les critères utilisés pour mesurer le succès? Définir des objectifs clairs dès le début est essentiel afin de planifier efficacement et de livrer les résultats souhaités. Plus vous serez précis, moins il y aura de désaccords quant à l'atteinte de vos objectifs.
- Une fois que vous avez identifié l'objectif, défini la portée, les résultats escomptés et les mesures clés, vous êtes maintenant prêt à concevoir un plan d'action afin de mettre en œuvre la stratégie. La plupart des projets réussis commencent par un bon plan. Un plan détaillé inclut toutes les étapes de A à Z. Que devez-vous inclure à votre plan concrètement? Voici quelques questions qui vous permettront de cerner les éléments importants à considérer et à inclure. Que dois-je faire concrètement pour atteindre les résultats de la meilleure façon? Quelles sont les ressources matérielles et financières disponibles et nécessaires? Quelles sont les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs? Qui devrait être dans l'équipe? Quelles seraient les ressources additionnelles à prévoir? De quelle manière allez-vous disposer le travail et à qui assignerez-vous les tâches? Combien de phases comprendra le projet? Une fois que vous avez identifié ces éléments, cartographiez votre plan avec une vue d'ensemble et un niveau de détail approprié pour le projet. Pensez également à créer un calendrier avec des bornes repères et livrables clés fixés à une ligne de temps. Toutes les étapes doivent être détaillées avec précaution afin de ne pas oublier de détails importants. Par exemple, les tâches devraient être dans le bon ordre. Certaines doivent être séquentielles, car elles dépendent d'autres qui doivent être achevées, alors que d'autres tâches peuvent se produire simultanément ou en parallèle. Pour ne rien oublier, demandez-vous «Qu'est-ce qui doit être fait pour que cette tâche s'accomplisse?» et ce, jusqu'à ce que rien d'autre ne puisse être subdivisé. Pour éviter les oublis et les erreurs, vous pouvez commencer l'élaboration de votre plan par la fin, de Z à A, ou à partir d'une date limite. Par ailleurs, disposer les tâches dans l'ordre inverse peut vous aider à élaborer un calendrier réaliste. Aussi, demandez aux autres de commenter votre planification et intégrez leurs idées.
- Si vous souhaitez élaborer votre plan avec plus de structure, vous pouvez utiliser des gabarits et logiciels de planification. Vous pouvez choisir de devenir un expert des outils pour créer des organigrammes, visualiser des plans et suivre les progrès. Un des outils les plus utilisés en gestion de projet est la structure de découpage de projet ou *Work Breakdown Structure (WBS)*, le sigle anglais étant le plus souvent utilisé. Le WBS vous permet de subdiviser les tâches avec finesse. Un autre outil fréquemment utilisé est le diagramme de chemin critique (*Critical Path*), qui montre toutes les activités essentielles nécessaires à la réalisation du projet, ainsi que le temps total qu'il nécessitera. Il existe deux autres outils de type organigrammes largement utilisés qui montrent les échéanciers, les séquences et les dépendances. Le diagramme de Gantt (*Gantt Chart*) est une barre visuelle pour les petits projets. Un diagramme de PERT est utilisé pour des projets plus complexes, souvent comme un outil de surveillance. Sélectionnez un logiciel qui répond à vos besoins et, si nécessaire, obtenez une formation. Vous trouverez de nombreux exemples de l'emploi des gabarits présentés plus haut en effectuant une recherche sur le web.

- Consultez les parties prenantes depuis le début. Prévoyez une rencontre avec tous ceux qui mettront en œuvre le plan. Commencez par partager l'intention générale liée à la stratégie afin qu'ils en comprennent le contexte. Travaillez ensemble pour cartographier les choses, puis demandez à chacun de se positionner quant au plan réalisé. Les tâches sont-elles disposées dans le bon ordre? Implique-t-on les bonnes personnes? Le calendrier est-il réaliste? Rassemblez leurs idées sur les nombreux éléments en mouvement. Quel est l'impact du travail d'une personne ou d'un groupe sur le travail des autres? Où pouvez-vous consolider ou rationaliser les tâches pour gagner du temps et en faire plus? Quels risques doivent être adressés? Quels pourraient être les obstacles rencontrés en cours de route ? Comment pourra-t-on s'adapter ? Assurez-vous que tous les membres de l'équipe comprennent et acceptent le plan. Cherchez également des conseils de ceux qui ont planifié ou travaillé sur des projets similaires. Il peut s'agir d'un collègue ou d'un consultant. Qu'ont-ils appris qui pourrait être appliqué au projet en cours? Rappelez-vous toujours que vos actions font partie d'une stratégie plus large et d'un système interconnecté.

- Donnez des indications claires. Les gens doivent savoir dans quelle direction aller et ce que vous attendez qui se produise. À quoi ressemblera le résultat? Quel est l'échéancier ? Quel est le budget? Quelles ressources auront-ils à leur disposition? Quelles seront leurs responsabilités? Et lesquelles ne le seront pas ? Quelles décisions pourront-ils prendre? Quels seront les points de contrôle (suivis, comptes rendus, etc.) tout au long du chemin ? De quelle manière le succès sera-t-il mesuré? Quel rôle allez-vous prendre? Quels seront les avantages et les conséquences de la réussite et de l'échec? Il est important que les gens sachent clairement ce qui est attendu d'eux afin d'éviter les frustrations, une diminution de l'engagement, le travail mal fait ou à refaire. Réfléchissez à des projets ou des tâches récentes qui ont nécessité que vous donniez des directions aux autres. Dans quelle mesure avez-vous communiqué vos indications et le partage des responsabilités? Demandez à ceux avec qui vous communiquez de vous faire part de leur compréhension de ce que vous avez dit. Procéder à cette vérification vous donnera l'occasion de clarifier les malentendus et d'assurer que tout le monde se lance dans la bonne direction.

- Développez un système de suivi efficace. Surveillez les progrès par rapport au plan et n'oubliez pas de partager l'avancement ou la condition des éléments du plan d'action avec les parties impliquées afin que chacun demeure à jour et puisse voir s'il est, ou pas, sur la bonne voie. Pour ce faire, fournissez périodiquement des résumés ou un rapport d'avancement du plan à toutes les parties. Lorsque vous atteignez une étape, partagez les nouvelles liées aux réalisations, aux risques potentiels et abordez les prochaines étapes. Assurez-vous que votre tableau de bord soit à jour, de manière à ce que vous puissiez répondre rapidement à une question d'un dirigeant ou d'une personne impliquée sur l'état du projet. Par exemple : l'estimation du temps et des tâches restantes ou une mise à jour du budget.