

Dix étapes à suivre pour mener à bien une planification stratégique

- 1. Désigner un animateur expérimenté** : un exercice de planification stratégique par les membres en assemblée animée par un spécialiste indépendant de la coopérative donne de bien meilleurs résultats en raison de l'expérience de l'animateur, du recul, de l'absence de parti pris et d'idées préconçues.
- 2. Débuter par un exercice de « mission, vision et valeurs »** : ces trois éléments sont à la base même de votre coopérative et de son développement. Si la mission, la vision et les valeurs de la coopérative n'ont pas été révisées de façon structurée récemment, idéalement avec un animateur externe, le moment est venu de le faire.
- 3. Définir les enjeux de la planification stratégique** : ce sont les facteurs internes ou externes majeurs qui influent sur les décisions stratégiques de la coopérative. Par exemple, un enjeu pourrait être de favoriser une meilleure participation et l'implication des membres.
- 4. Effectuer un diagnostic des principales fonctions de l'entreprise** : il s'agit ici, en quelque sorte, d'un scan de la coopérative, afin d'identifier ses forces et ses faiblesses. Idéalement, ce diagnostic est effectué en collaboration avec une ressource externe, qui aura l'avantage d'avoir un point de vue dégagé et objectif. Cette ressource externe pourra formuler des recommandations ou des suggestions auxquelles vous n'auriez pas pensé.
- 5. Analyser l'environnement externe** : Cette étape permet de faire ressortir les principales occasions et menaces créées par l'environnement dans lequel évolue la coopérative. Il s'agit ici de faire le recensement de ce qui peut, de près ou de loin, influencer sur le positionnement et l'avenir de la coopérative.
- 6. Établir les objectifs stratégiques de la coopérative** : Ils sont généralement en rapport avec les enjeux (maximum de quatre). Par exemple, un objectif stratégique pourrait être « Susciter une participation accrue des membres », en rapport avec un des enjeux identifiés à l'étape 3).
- 7. Définir et retenir les principales actions qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques** : ces actions peuvent viser à corriger nos faiblesses, à tirer profit de nos forces, à exploiter les occasions qui se présentent ou à neutraliser les menaces.
- 8. Élaborer un plan d'action détaillé qui comprend** : une description des actions à effectuer pour concrétiser les objectifs du plan stratégique, les noms des personnes responsables de chaque action, la répartition des ressources humaines et financières, les délais et l'échéancier, les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte (ou non) des objectifs.
- 9. Assurer le suivi du plan d'action** : le conseil d'administration ou encore un comité ou une personne désignée par le conseil devra effectuer le suivi auprès des personnes responsables des différentes actions et mesurer les progrès. Le suivi peut être fait, par exemple, tous les trois mois.
- 10. Effectuer une révision annuelle de la planification stratégique, à l'interne** : En fonction des résultats obtenus et de l'évolution de la situation, la coopérative pourra alors rectifier les paramètres et le plan d'action, s'il y a lieu.