

Comment améliorer votre capacité de planification

Par Richard Martin, PDG, Académie CANLEAD

Beaucoup de stratégies brillantes échouent lors de l'exécution. Cependant, il existe un moyen efficace de maximiser les chances de succès dans la mise en œuvre de la stratégie en augmentant votre « QI de planification ». Chaque fois qu'il est nécessaire de mettre en œuvre une nouvelle stratégie ou une nouvelle intention, ou même si votre stratégie actuelle est confrontée à une situation nouvelle, il est toujours préférable de prendre un certain temps pour réviser votre plan. Cela peut être fait délibérément ou à la hâte, formellement ou officieusement, individuellement ou par une équipe. L'important est d'avoir une méthode qui vous assure d'envisager tous les scénarios probables et les plans d'action pour atteindre vos objectifs. Les étapes suivantes fournissent un modèle qui peut être appliqué à toute situation et qui garantit que vos plans seront bien élaborés.

1. Déterminer l'objectif précis.

C'est l'étape clé. Combien de fois entreprenons-nous de créer un plan, seulement pour réaliser à mi-chemin que nous avons poursuivi le mauvais but ? Cela peut conduire à la confusion en vous-même et votre équipe. En outre, en indiquant clairement l'objectif au début de la planification, vous minimiserez les risques de conflit et de résistance sur les objectifs. En déterminant de façon précise votre objectif, vous créez les conditions idéales pour concentrer l'esprit comme un faisceau laser sur le problème à résoudre ou le but à atteindre.

2. Rendre les hypothèses explicites.

Il s'agit de l'étape la plus souvent négligée dans la résolution de problèmes et la planification. Le fait de ne pas être explicite sur les hypothèses conduit souvent à la confusion et aux conflits. Cela peut donner l'impression qu'il y a un programme caché alors il n'y en a pas, ou que les dirigeants sont mal préparés pour le changement. Beaucoup d'entre nous ne sont pas conscients que toutes les pensées se déroulent dans un contexte de connaissances préexistantes, d'hypothèses et de présupposés. Bien qu'il soit probablement impossible d'énumérer toutes les hypothèses au début de la planification, il est néanmoins essentiel de remettre en question sa pensée au fur et à mesure que l'analyse se poursuit. Cela révèle généralement des hypothèses fondamentales qui peuvent alors être explicitement énumérées. Si les conditions changent et qu'une hypothèse s'avère erronée, il devient alors relativement facile d'ajuster l'analyse ou le plan de l'option.

3. Identifier les facteurs déterminant pour la prise de décision.

Il s'agit de s'assurer que la situation et les plans d'action à l'étude sont examinés de tous les points de vue pertinents. Il est important à cette étape d'être aussi inclusif que possible dans l'identification des facteurs. Une méthode consiste à énumérer tous les facteurs qui sont facilement apparents, puis à effectuer un remue-méninge (*brainstorming*) pour ceux qui le sont moins. N'essayez pas d'être normatif ou restrictif à cet égard. Une fois la liste générée, les éléments peuvent être regroupés pour produire une liste réduite des facteurs les plus pertinents. En outre, au fur et à mesure que l'analyse progresse et donne un aperçu plus approfondi du fonctionnement de la question, des facteurs peuvent être ajoutés.

4. Quelles sont les limites à la liberté d'action ?

Une solution ou un plan d'action peut-il être envisagé ou est-ce qu'il y a des zones « interdites d'accès » ? Inversement, est-ce qu'il y a des choses obligatoires pour que le plan soit considéré comme valide ? Identifier les choses qui ne doivent pas être faites ; ce sont les contraintes. Identifier les choses qui doivent être faites ; ce sont là les restrictions. Les contraintes et les restrictions doivent être prises en compte dans le cadre décisionnel. Cela ne signifie pas que vous ne devriez pas envisager des plans d'action qui contredisent l'une des limites, cependant. S'il y a des motifs de le faire, cela peut fournir des munitions pour faire face aux objections qui seront soulevées.

5. Élaborer et évaluer une gamme de scénarios.

Avant de générer des plans d'action, il est essentiel d'identifier et de catégoriser ce qui pourrait se produire au fur et à mesure que la situation évolue au fil du temps. Cela peut nécessiter un certain niveau de prévision et de prédiction. Alternativement, il peut juste être suffisant pour considérer les scénarios les plus probables et les plus perturbateurs. L'important est d'utiliser votre imagination pour identifier des résultats potentiellement désagréables ou, inversement, des succès inattendus. Se préparer au succès est tout aussi essentiel que de se préparer à l'adversité.

6. Générer des options d'action.

À tout le moins, il devrait y avoir une piste d'action pour aborder chacun des scénarios les plus probables et les plus perturbateurs. En outre, il devrait y avoir un plan d'action pour faire face à la probabilité d'un succès absolu (voir étape précédente). Diverses techniques peuvent être utilisées pour générer des plans d'action. Le remue-méninge et la cartographie d'idées (*mindmapping*) ne sont que quelques-uns des exemples de façons de « penser en dehors des sentiers battus ». Les solutions aux problèmes et les idées pour améliorer les performances sortent souvent des domaines les plus inattendus. Les métaphores et les analogies peuvent donner l'inspiration pour la résolution et la planification créatives des problèmes. L'examen des approches qui ont été couronnées de succès ailleurs, même si les circonstances sont différentes, peut également fournir des indices sur la façon dont vous devriez procéder.

7. Analyser les options d'action.

Chaque option d'action doit être analysé en fonction des facteurs, des contraintes et des restrictions, et évalué comme un moyen de s'attaquer aux différents scénarios. Ce faisant, le meilleur moyen est d'examiner le facteur d'un plan d'action particulier et de demander à plusieurs reprises, "Alors quoi ?" ou "Pourquoi ?", jusqu'à ce que vous ayez épuisé toutes les possibilités. Ce processus de production de déductions provenant des hypothèses et des observations initiaux crée une vue d'ensemble équilibrée des options en considération. Il conduit également à l'identification des répercussions sur les ressources, le calendrier, l'efficacité et la pertinence de l'objectif global, qui contribueront tous à la décision finale et au plan éventuel.

8. Comparer et identifier l'option optimale.

Il doit y avoir une certaine forme de comparaison entre les options. Certains privilégient les méthodes quantitatives tandis que d'autres privilégient les méthodes qualitatives. Parfois, un mélange de méthodes est nécessaire. Pour la plupart des fins, une simple identification des avantages relatifs et des inconvénients de chaque option est le meilleur et le plus rapide moyen de comparaison. Les facteurs peuvent être pondérés pour refléter leur criticité relative ou leur importance pour la réalisation de l'objectif. Le plan d'action optimal devrait être relativement évident à ce moment-là. Si ce n'est pas le cas, tous, sauf les deux premiers, doivent être jetés et ceux-ci doivent être comparés à nouveau, après quoi le meilleur peut être sélectionné pour la planification.

9. Créer le plan.

Après toute cette analyse et cette comparaison, le plan devrait découler facilement de la sélection du plan d'action optimal. Il suffit de prendre le plan d'action choisi de l'analyse précédente et de construire votre plan à partir de cela. Les déductions de l'analyse des facteurs fourniront probablement la plupart des objectifs, des tâches, des ressources et des jalons, et ceux-ci peuvent ensuite être attribués aux membres de l'équipe en vue d'exécuter le plan.

Conclusion

La planification n'a pas besoin d'être compliquée. La chose importante à retenir est que vos premières réflexions sur un problème à résoudre ou un objectif à atteindre ne sont pas nécessairement les meilleures. Prendre le temps d'examiner l'objectif, les hypothèses, les limitations, les facteurs et les diverses options d'action est rarement gaspillé. Impliquer d'autres personnes dans l'analyse est souvent un très bon moyen d'obtenir l'adhésion de votre équipe et fournira toujours de meilleures idées qu'une personne travaillant seule. La seule exception à cette approche est en période de crise, mais même alors, le temps passé à l'examen des options est généralement bien dépensé.