

# Trop de priorités

## Cinq façons d'améliorer la planification stratégique

Craig Szelestowski

Président et fondateur, Lean Agility Inc.

Lorsque nous nous attaquons aux causes profondes des résultats peu satisfaisants de nombreux processus, nous découvrons souvent que les leaders et les membres de l'équipe sont surchargés, travaillant sur trop de priorités à la fois. Pourquoi les organisations disent-elles « oui » si souvent, mais disent rarement « non », mais avec un impact aussi important?

Pourquoi la planification stratégique est-elle si redoutée? Combien de fois accomplissons-nous réellement ce qui est énoncé dans le plan? Pourquoi le taux d'adhésion est-il si faible? Combien de séances de réflexion passons-nous à montrer ce que nous avons fait, au lieu d'avoir de véritables discussions stratégiques? Pourquoi nous retrouvons-nous, en fin d'exercice, à faire de la rédaction créative pour donner l'impression que nous avons atteint nos objectifs?

Quelques ministères, organismes et sociétés d'État ont adopté une approche différente et obtiennent des résultats nettement meilleurs. Voici cinq pratiques qui les ont aidés à s'améliorer.

### 1 Commencer par le problème

Les retraites de planification regorgent souvent de solutions et de projets de prédilection. La solution facile est de dire « oui » à tout pour satisfaire tout le monde, quitte à créer un surcroît de travail pour certains, à gaspiller des ressources et à éparpiller l'attention. C'est ce qui se produit quand vous commencez par la solution au lieu de commencer par le problème. Une fois qu'un groupe s'entend sur un problème mesurable et précis à résoudre, cela prendra beaucoup moins d'efforts pour choisir une solution qui fait consensus.

Nous avons travaillé avec une agence qui voulait : « Consolider nos bureaux de service »; après cinq ans, aucun progrès apparent n'avait été réalisé, mise à part une présentation PowerPoint recyclée. Quand nous leur avons demandé quel problème ils cherchaient à résoudre avec cette consolidation, la plupart des cadres étaient vagues et ne pouvaient pas citer un problème précis. Résultat : cinq ans et plusieurs millions de dollars en frais d'expertise-conseil gaspillés. Comparez cela à un organisme semblable qui a cerné un problème clé, à savoir : « 74 % des contacts clients en 2012 étaient évitables. Résultat : capacité réduite de donner suite aux appels importants dans les 24 heures, créant un risque inacceptable pour nos clients. » Selon vous, quelle organisation a fait plus de progrès, plus vite?



« Maintenant que nous sommes d'accord sur les solutions, quelqu'un peut-il identifier les problèmes que nous essayons de résoudre? »

Si vous cernez le problème et que vous vous entendez sur sa nature et son incidence, il devient alors beaucoup plus facile de choisir la solution. Einstein a dit : « Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à réfléchir au problème et 5 minutes à envisager des solutions possibles. » Il peut paraître lent de commencer par le problème et ses causes, mais comme l'a dit un cadre d'une société d'État en distribuant des tortues jouets pendant l'exercice de planification : « Nous devons avancer lentement pour aller vite. »

### 2 Susciter un sentiment d'appropriation plus large et plus profond

Beaucoup d'organisations traitent l'élaboration d'une stratégie comme une étape distincte de l'exécution de cette dernière : les cadres supérieurs travaillent avec d'autres cadres, élaborent la stratégie puis confient sa mise en œuvre à d'autres. Cette façon de faire entraîne inévitablement des malentendus, une interprétation erronée et un faible taux d'adhésion.

J'ai effectué une recherche par mot-clé dans la section des livres d'affaires d'Amazon.com et voici ce que j'ai constaté :

Mots-clés dans la recherche	Nombre de publications
« strategy »	39 602
« buy-in », « sell », ou « selling »	7 673
« execution » ou « implementation »	1 909

#### Création des stratégies

- Analyse de l'environnement
- FFPM
- Réflexion stratégique
- Établissement des priorités
- Allocation des ressources



#### Exécution des stratégies

- Mise en œuvre de la stratégie
- Transformer l'organisation
- Suivi des progrès
- Gestion quotidienne
- Travail quotidien

Nous déployons souvent des efforts considérables pour d'abord élaborer une stratégie, et ensuite pour tenter de convaincre le personnel. L'exécution est une réflexion après-coup – « nous laissons cette étape aux bons soins du personnel opérationnel. » Pas étonnant que John Kotter soit parvenu à la conclusion qu'au moins 70 % des projets majeurs n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs initiaux.

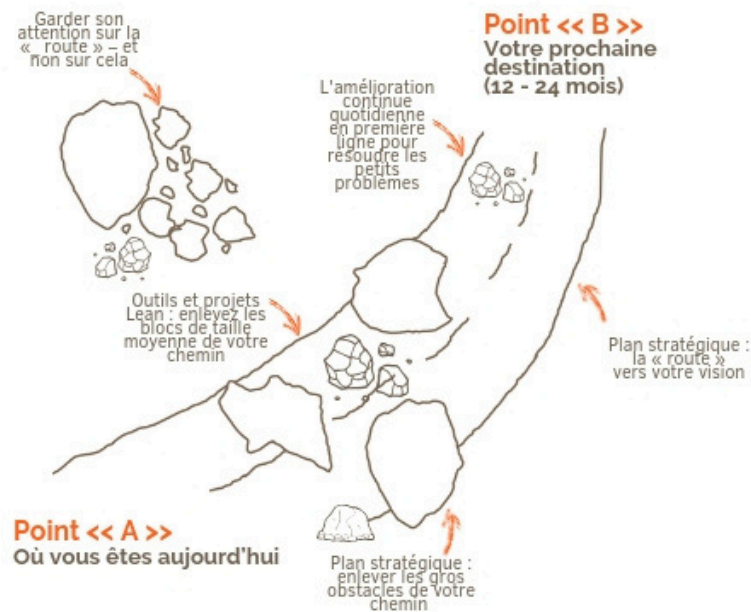
## Voici une meilleure approche :

- Pendant le séminaire, les cadres notent sur une page : Point « A » et Point « B », les problèmes stratégiques qui doivent être résolus en cours de route, les causes et un brouillon d'ébauches de solutions.
- Puis, ils montrent leur travail à des gestionnaires deux à trois paliers plus bas et demandent : « Avons-nous bien compris? Dans la négative, que voyez-vous? Y a-t-il des défis à relever?

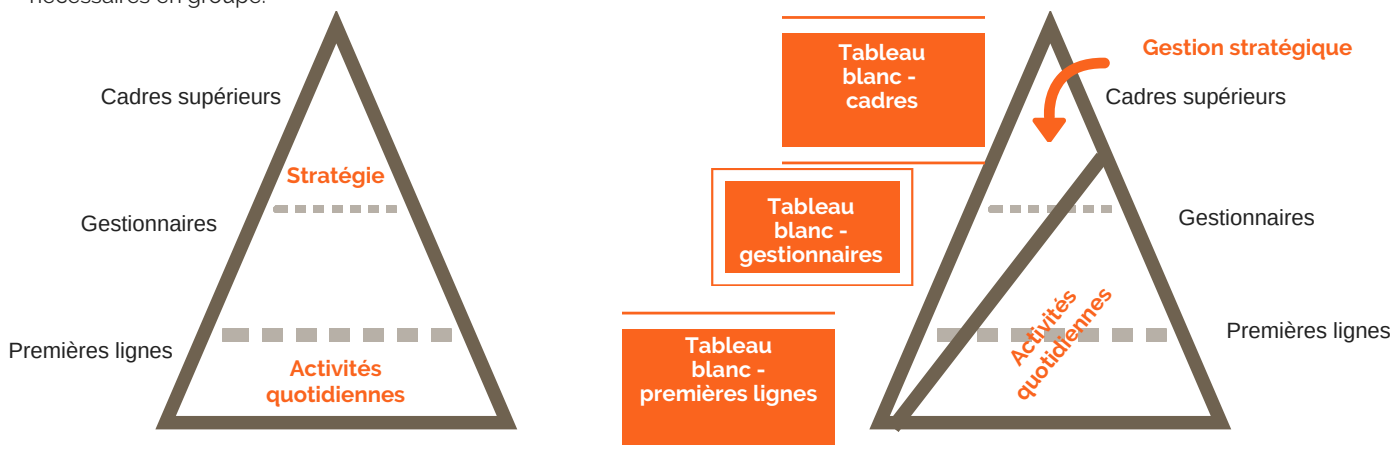
Ce va-et-vient est un peu comme deux équipes qui se renvoient un ballon. Les cadres supérieurs se concentrent sur les questions comme : « Où allons-nous? » et « Quelles sont les lacunes? ». Le personnel d'exécution, quant à lui, se demande plutôt : « Comment pouvons-nous y arriver? » Résultat : une stratégie plus facile à exécuter et que le personnel d'exécution aura davantage tendance à s'approprier.

### 3 Rendre le plan visible et créer des routines

Il est difficile de gérer ce qu'on ne peut pas voir. Les plans stratégiques sont souvent profondément enfouis dans l'intranet ou dans des classeurs. Une société d'État illustre son plan sur des tableaux blancs pour plusieurs paliers, depuis les hauts dirigeants jusqu'au personnel de première ligne. Chaque palier peut voir comment il contribue à la priorité primordiale; ils font des ajustements de façon régulière et, à mesure qu'ils apprennent, le rendement s'améliore. Une fois par trimestre, les cadres effectuent ce qu'on appelle un « chemin de ronde » pour examiner le plan priorité par priorité, repérer les erreurs et apporter les ajustements nécessaires en groupe.



D'après « Metaphor for Planning », Cowley & Assoc. 1995



Source : Kersterson

### 4 Reconnaître les vraies capacités et dire « Non merci, pas encore » à ce qui ne convient pas

J'ai demandé à un SMA de m'indiquer combien de priorités sa direction générale avait à gérer cette année. Il a fièrement répondu : 52. Je lui ai demandé s'il pouvait les nommer. Il a fait une pause puis a répondu, tout penaud, « Non. » Au vu de ce fait, est-il réaliste de s'attendre à ce que les autres membres du personnel de sa direction générale puissent les exécuter toutes? Quand il y a trop de priorités, la concentration et les efforts s'éparpillent et on accomplit très peu de choses.

Une étude menée auprès de programmeurs de logiciels montre ce qui arrive quand des êtres humains essaient de faire trop de choses à la fois et exécutent simultanément des tâches exigeant un niveau de concentration élevé (changement de contexte), un phénomène communément appelé « multitâche. »

Nombre de projets simultanés par employé	% de temps disponible pour chaque projet	% de temps perdu à cause du changement de contexte	Heures perdues par semaine (par personne)
1	100 %	0 %	0 heure
2	40 %	20 %	6 heures
3	20 %	40 %	12 heures
4	10 %	60 %	18 heures
5	5 %	75 %	22 heures

Source : Weinberg

Comment dire « non » aux priorités moins importantes afin de ne pas tomber dans le piège de cette fuite de capacités, sans aliéner les intervenants pour qui ces priorités sont peut-être importantes?

En commençant par les problèmes à résoudre au lieu de commencer par les solutions, les groupes arrivent habituellement à réduire les priorités sans créer d'animosité. Ensuite, déterminez les priorités « incontournables, qui ne peuvent pas échouer » / « décisives », et les priorités qu'on « devrait exécuter », qu'on « pourrait exécuter », « à reporter à l'année prochaine » et « à ne pas exécuter. »

Michael Porter, un gourou de la stratégie, a noté que l'essence de la stratégie est de « choisir ce qu'il ne faut pas faire ». Afin d'aider les groupes à comprendre comment réduire le nombre de priorités, envisagez de faire un exercice de Greg McKeown, auteur de l'ouvrage *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*. En faisant le ménage du printemps dans votre garde-robe, comment décider quels vêtements garder et lesquels donner à des organismes de bienfaisance? La plupart des gens se posent les questions suivantes à propos de chaque vêtement : « Est-ce qu'il me plaît encore? », « Est-ce qu'il me va encore? », « Quand l'ai-je porté la dernière fois? ». Toutes de bonnes questions judicieuses. Mais la question que pose McKeown est celle-ci : « Si je ne possédais pas ce vêtement précis, dans son état actuel, combien serais-je disposé à payer pour me le procurer? » Cette question a tout son poids parce qu'elle fait intervenir la notion de « rareté ». Nous avons une quantité limitée d'argent. De même, nous n'avons qu'une quantité limitée de temps pour réaliser nos priorités.

En utilisant une simple méthode pour quantifier les capacités disponibles et requises, la plupart des organisations se rendent compte qu'elles se sont engagées à faire de 100 % à 200 % plus de choses qu'elles ne sont en mesure d'accomplir de façon réaliste. En déterminant ce qu'il en coûte en termes de capacités pour chaque priorité potentielle, les cadres parviennent plus rapidement à un consensus quant à lesquelles garder et lesquelles reporter ou abandonner, tout en abordant les nombreux défis liés à l'exécution.

## 5 Effectuer des ajustements au fur et à mesure

Le ministère de la Santé d'un gouvernement provincial a réussi à réduire ses priorités primordiales de 30 à 18. Une commission de réglementation a réduit ses vingt et quelque priorités à seulement deux. Dans les deux cas, ils ont en fait pu réaliser les priorités énoncées dans le plan. Étant moins submergés, ils ont pu apporter les ajustements nécessaires en cours de route afin de s'adapter aux changements découlant de facteurs politiques et environnementaux. Une société d'État commerciale profite de son examen trimestriel pour réévaluer les capacités requises et déterminer où redéployer des capacités afin de se concentrer sur les priorités-clés. Les chemins de ronde périodiques des cadres sont une façon efficace et efficiente de s'assurer que tout le monde reste sur la bonne voie et qu'on a la souplesse nécessaire pour s'adapter aux défis et aux changements imprévus qui feront toujours partie intégrante de la fonction publique. Qui plus est, cela souligne également l'importance de l'amélioration continue à tous les paliers.

- 30 -



### À propos de l'auteur :

*Craig Szelestowski est fondateur et président de Lean Agility Inc. Lorsqu'il était un vice-président à la Monnaie royale canadienne et, plus tard, en tant qu'animateur et formateur indépendant sur l'approche Lean au gouvernement, il a amorcé et dirigé certaines des transformations Lean les plus remarquables du secteur public canadien.*

*Pour plus de renseignements :  
Site Web : [leanagility.com](http://leanagility.com)  
Tél. : 613-266-4653  
Courriel : [craig@leanagility.com](mailto:craig@leanagility.com)*