



Devenez l'ARTiste de votre succès!

La planification stratégique
en 3 étapes

-

Guide pour les gestionnaires d'organisations
sans but lucratif et les propriétaires de petites
et moyennes entreprises.

www.ostrategies.ca

www.touriscope.ca

TABLE DES MATIÈRES

À propos de O Stratégies et TouriScope	3
Avant-propos	4
Comment utiliser ce guide	5
Les 3 étapes de la stratégie évolutive ART	6
Analyser : Identifier les occasions de développement propres à votre contexte	7
1. Portrait de l'organisation	7
2. Stratégie de gestion des parties prenantes	8
3. Écoute des parties prenantes	9
4. Profil de la clientèle et des bénéficiaires	10
5. Analyse de la concurrence	11
6. Analyse des tendances	11
7. Étude de comparables (Benchmarking)	11
8. Analyse PESTEL	12
9. FFOM	12
Repenser : Co-créer des solutions mobilisatrices	13
1. Analyse SOAR	13
2. Raison d'être	14
3. Valeurs	14
4. Vision	14
5. Mission	15
6. Piliers stratégiques	15
7. Objectifs stratégiques	16
Transformer : Mettre en œuvre et pérenniser les changements	17
1. Identification des actions	17
2. Priorisation des actions	18
3. SOMIA	18
4. Plan évolutif	19
5. Amélioration continue	20
Cas pratique : application de la méthode ART à un festival	21
1. Analyser	21
2. Repenser	23
3. Transformer	24
Pour conclure	26
Glossaire	27
Besoin d'accompagnement ?	29

À PROPOS DE O STRATÉGIES ET TOURISCOPE

O STRATÉGIES

O Stratégies est une firme de conseil spécialisée en planification stratégique et en facilitation de transformations organisationnelles. Elle accompagne les entreprises, les municipalités, les associations et les organismes gouvernementaux dans la gestion du changement et le développement de stratégies adaptées à des environnements complexes. Reconnue pour son approche centrée sur l'humain et sa capacité à naviguer les dynamiques organisationnelles, O Stratégies conçoit des solutions sur mesure qui favorisent la résilience, l'innovation et la mobilisation des parties prenantes.

Grâce à une équipe expérimentée et à des méthodes éprouvées, O Stratégies aide sa clientèle à clarifier sa vision, à structurer ses actions et à bâtir des cultures organisationnelles solides et inclusives. Depuis sa création, la firme s'est imposée comme un partenaire clé dans l'accompagnement du leadership en période de transition, en transformant les défis en opportunités durables pour les organisations et les communautés.

TOURISCOPE

TouriScope est une firme de conseil spécialisée en tourisme qui accompagne les entreprises, les associations, les municipalités et les organismes gouvernementaux dans le développement stratégique de leurs projets touristiques. TouriScope est reconnue pour sa capacité à proposer des solutions sur mesure, adaptées aux réalités locales, en s'appuyant sur une compréhension fine du terrain et une

analyse rigoureuse des données. Grâce à une équipe expérimentée et à une approche humaine et collaborative, TouriScope aide les partenaires touristiques à maximiser leur attractivité, renforcer leur identité locale et favoriser un développement harmonieux des territoires.

Depuis sa création, TouriScope s'est imposée comme une référence dans le secteur du tourisme au Québec et dans les Maritimes en raison de sa capacité à traduire les ambitions stratégiques en actions concrètes et mesurables tout en intégrant les principes de durabilité, contribuant à la résilience et à la prospérité des destinations qu'elle accompagne.

UNE COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

L'alliance entre TouriScope et O Stratégies repose sur une ambition commune :

apporter une vision stratégique complète, fondée sur une capacité à mobiliser les équipes et à structurer le changement.

Ensemble, TouriScope et O Stratégies ont conçu **le modèle de la Stratégie ART** pour offrir une méthodologie constamment améliorée, structurée et adaptable, permettant aux organisations de transformer leurs ambitions en résultats concrets. Cette collaboration garantit une approche complète, de la conception à l'exécution, tout en assurant l'adhésion des équipes et la pérennité des résultats.

AVANT-PROPOS

Une planification stratégique est une incroyable aventure dans la vie d'une organisation! C'est comme une grande traversée qui peut nous faire voyager loin et au cours de laquelle on découvre des possibilités et des opportunités nouvelles. Mais, comme dans toute traversée, il faut une vision claire de la destination, une bonne connaissance de notre vaisseau et une équipe mobilisée.

Concrètement, une planification stratégique est un processus structuré qui permet à une organisation de définir ses orientations futures et de mobiliser les ressources nécessaires pour y parvenir. Selon Johnson et al. (2008, p.6), elle consiste en une **allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité**. En d'autres termes, une stratégie permet de clarifier la direction à suivre, de prendre des décisions éclairées et de structurer les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.

La stratégie est également un processus évolutif. Enseignée et interprétée depuis des décennies, elle a donné naissance à plusieurs approches permettant de s'adapter à la réalité de différents types d'organisations et à leur environnement. Cette capacité d'adaptation favorise l'émergence de nouvelles idées, encourage l'innovation et permet de réagir efficacement aux changements du marché.

Mettre en place une stratégie claire apporte de nombreux bénéfices, notamment :

- une meilleure performance globale;
- une prise de décision facilitée;
- une compétitivité accrue et
- une mobilisation renforcée des équipes.

Concrètement, une stratégie permet d'aligner les efforts, d'optimiser les ressources et de structurer les processus internes. Dans un contexte en constante évolution, elle constitue un levier essentiel pour assurer la résilience, la croissance et la création de valeur durable.

Le modèle ART, développé par TouriScope et O Stratégies, propose une méthode éprouvée et facile à mettre en place qui permet aux organisations de transformer leurs ambitions en résultats concrets.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide s'adresse **à toute organisation cherchant à structurer son développement, à clarifier sa vision stratégique ou à renforcer sa capacité d'adaptation face aux changements.**

Il a été conçu pour répondre aux besoins des organismes à but non lucratif (OBNL), des petites et moyennes entreprises (PME) et des autres types d'organisations désireuses de mieux structurer leur croissance et d'aligner leurs actions sur des objectifs clairs. Le personnel qui souhaite mieux comprendre le processus stratégique ou convaincre leur organisation d'adopter une approche structurée y trouvera également des pistes utiles.

Une planification stratégique est pertinente à plusieurs moments clés de la vie d'une organisation : lors d'une **phase de lancement** pour poser des bases solides, en **période de croissance** pour structurer le développement, en **situation de changement** pour adapter la stratégie au nouveau contexte, ou en **phase de stagnation** pour redynamiser les activités et renforcer la compétitivité. Une stratégie est également essentielle lors d'une **fusion, d'une acquisition ou d'un partenariat** afin d'harmoniser les processus et de garantir une cohésion stratégique.

Pour assurer la réussite du processus, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes clés :

- **Les propriétaires et/ou le conseil d'administration** — pour valider la vision stratégique et s'assurer de la cohérence avec les objectifs à long terme.
- **L'équipe de direction et les gestionnaires** — pour traduire la

stratégie en actions concrètes et mobiliser les équipes.

- **Le personnel** — pour s'assurer que la stratégie est bien comprise et mise en œuvre à tous les niveaux.
- **Les partenaires et les bailleurs de fonds** — pour garantir une adéquation entre la stratégie et les ressources disponibles, tout en créant une dynamique de collaboration externe.
- **La clientèle/les bénéficiaires** — pour garantir une adéquation entre la stratégie et les besoins du marché.

Ce guide est le fruit de nombreuses lectures, formations et surtout de nos années d'expérience en accompagnement stratégique auprès d'organisations variées. Il résulte d'un processus d'amélioration continue des outils présentés, testés et adaptés au fil du temps pour répondre aux réalités du terrain.

N'hésitez pas à ajuster la démarche proposée en fonction de votre contexte. Adaptez les étapes, inversez-les ou sautez-les si cela est plus pertinent pour votre organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de faire — l'essentiel est de trouver une approche qui vous ressemble et suscite l'adhésion de votre écosystème.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre démarche stratégique. N'hésitez pas à nous contacter si vous souhaitez bénéficier d'un accompagnement ou simplement partager votre expérience!

Les équipes de TouriScope et O Stratégies

LES 3 ÉTAPES DE LA STRATÉGIE ÉVOLUTIVE ART

La démarche stratégique évolue avec le temps. Enseignées et interprétées, différentes perspectives existent. L'utilisation de ces approches stratégiques variées permet de s'adapter à la réalité des différents types d'organismes et de leur environnement et de répondre à leurs besoins pour favoriser l'émergence de nouvelles idées.

Il existe 3 composantes à une stratégie, qui sont les 3 phases de la stratégie évolutive ART :

1. Analyser (Diagnostic organisationnel et contextuel)
2. Repenser (Choix stratégiques)
3. Transformer (Déploiement stratégique)



analyser

Comprendre le contexte général en étudiant la raison d'être de l'organisation, sa gouvernance, ses clients et son environnement.



repenser

Générer des idées et trouver des solutions en mode co-crédation. Les meilleures rrdponses sont toujours issues de processus collaboratifs.



transformer

Mettre en rduvre la stratrdgie, rdvaluer rdguliardrement les progrrd, expdrimenter des propositions, questionner les processus, s'amrdliorer et apprendre constamment.

Les drcisions stratrdgiques orientent rd long terme une organisation. Elles donnent un pdrimrdtre stratrdgique, ce qui permet un avantage concurrentiel (meilleurs services, plus pertinents, qui desservent un rdel besoin). Les drcisions stratrdgiques sont prises en se basant sur ces trois rdldments :

1. La raison d'être : l'impact positif que l'organisation souhaite avoir sur son environnement.
2. L'environnement : l'ensemble des facteurs internes et externes qui influencent son fonctionnement, sa performance et sa capacitrd rd atteindre ses objectifs.
3. Les capacitrd internes : les contraintes, les ressources et les compdrtdnces de l'organisation.



ANALYSER : Identifier les occasions de développement propres à votre contexte

L'analyse stratégique consiste à examiner les facteurs internes et externes qui influencent votre organisation. Cette phase permet de dresser un portrait précis de votre environnement, de détecter les opportunités à saisir et d'anticiper les défis à relever.

L'analyse stratégique permet aux gestionnaires de prendre du recul et d'évaluer leur organisation avec un regard objectif. Cette démarche demande de la **neutralité**, de l'**empathie** et un appui sur des **données chiffrées et factuelles** pour dépasser les perceptions internes et avoir une vision globale de la situation. L'objectif est de comprendre où se situe l'organisation aujourd'hui pour mieux déterminer où elle souhaite aller demain.

Voici les pratiques et outils concrets à utiliser pour mener une analyse complète :

1. PORTRAIT DE L'ORGANISATION

Cette étape consiste à dresser une vue d'ensemble de l'organisation, en détaillant sa structure, ses activités et ses ressources.

Créer ou mettre à jour l'organigramme

Identifiez clairement les rôles, les responsabilités et la chaîne de prise de décision dans l'organisation.

- Rassemblez les titres de postes, les fonctions associées et les liens hiérarchiques.
- Représentez ces informations dans un schéma visuel clair.

Analyser les activités de l'organisation

Dressez une liste complète des activités principales de l'organisation.

- Quels services ou produits sont offerts?
- Qui est la clientèle ou les bénéficiaires?
- Quel est le modèle économique de l'organisation?

Analyser la performance de l'organisation

Évaluez dans quelle mesure les activités actuelles atteignent les résultats souhaités.

- Où sont situés les principaux leviers de performance?
- Quel est le volume de vente?
- Quelles sont les retombées marketing?
- Quel est le niveau de satisfaction de la clientèle et des bénéficiaires?

Évaluer les ressources

Analysez les ressources disponibles.

- Ressources humaines (compétences, effectifs, engagement)
- Ressources matérielles (bureaux, équipements, outils technologiques)
- Ressources financières (revenus, dépenses, capacité d'investissement)

2. STRATÉGIE DE GESTION DES PARTIES PRENANTES

Une gestion stratégique des parties prenantes permet de mobiliser efficacement les personnes clés et de prévenir les résistances.

Sélectionner les parties prenantes l'organigramme

Identifiez toutes les personnes et entités qui ont une influence sur votre organisation ou sur votre projet. Elles peuvent être internes ou externes à l'organisation et avoir une influence plus ou moins directe. Ouvrez vos horizons et adoptez une approche aussi inclusive que possible.

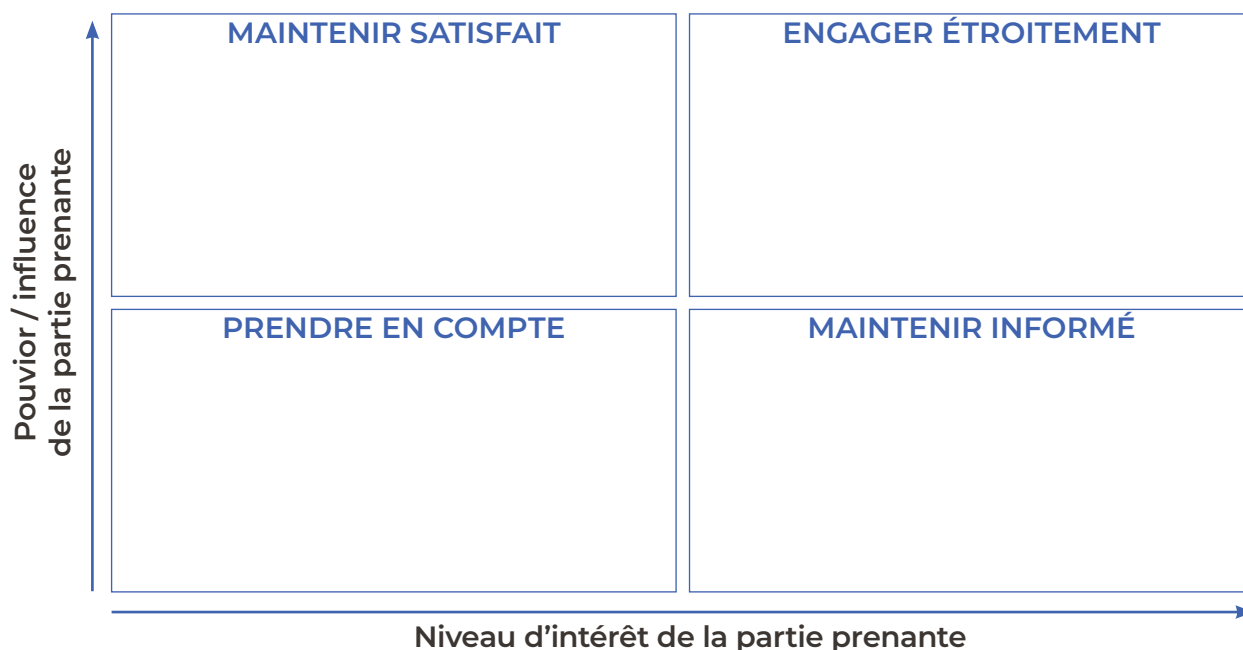
Cartographier les parties prenantes

Classez les parties prenantes selon deux critères

- **Niveau d'influence** — Ont-elles un pouvoir décisionnel direct ou indirect sur l'organisation ?
- **Niveau d'intérêt** — Quel est leur degré d'implication dans le succès de l'organisation ?

Créer une matrice d'analyse

Utilisez une matrice pour classer les parties prenantes dans quatre catégories :



Développer une stratégie de gestion

Déterminez comment mobiliser, impliquer ou informer efficacement les différentes parties prenantes selon leur influence et leur niveau d'intérêt.

- **Maintenir satisfait** — Informez régulièrement ces parties prenantes pour éviter les résistances tout en limitant leur implication directe.
- **Engager étroitement** — Impliquez activement ces parties prenantes dans la prise de décision et assurez une communication continue.
- **Prendre en compte** — Écoutez attentivement leurs besoins et adaptez la stratégie en fonction de leurs retours.
- **Maintenir informé** — Tenez-les informées des avancées majeures sans les solliciter activement.

3. ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

L'implication des parties prenantes ayant le plus d'influence sur l'organisation permet de mieux comprendre les attentes, les besoins et les irritants internes et externes. Cette démarche aide à réduire les idées préconçues et facilite l'adhésion future à la stratégie.

Planifier la collecte de données

Déterminez qui consulter et quel format utiliser :

- **Sondages** — Créez des questionnaires pour recueillir des réponses quantitatives et qualitatives (par exemple : taux de satisfaction, besoins prioritaires, notoriété et compréhension de l'organisation, comportements et habitudes).
- **Entretiens individuels** — Conduisez des entretiens avec les parties prenantes pour obtenir des informations qualitatives.
- **Groupes de discussion** — Organisez des tables rondes pour encourager le dialogue et la réflexion collective.

Exemples de questions à poser

- Quelles sont les forces et faiblesses de l'organisation ?
- Quels sont les principaux irritants ou défis au quotidien ?
- Quelles opportunités percevez-vous pour l'avenir ?
- Quel impact souhaiteriez-vous que l'organisation ait dans le futur ?
- Quelles sont vos attentes envers l'organisation ou son écosystème ?

Analyser les résultats

Regroupez et analysez les réponses pour dégager des tendances et des points de convergence. Identifiez les axes d'amélioration et les points de consensus.

4. PROFIL DE LA CLIENTÈLE ET DES BÉNÉFICIAIRES

Comprendre le comportement et les attentes de la clientèle et des bénéficiaires est une étape clé pour adapter l'offre de services.

Récolter des données :

- Analysez les ventes, les comportements, les besoins et attentes et les niveaux de satisfaction.
- Déterminez le profil type de la clientèle en fonction de paramètres tels que l'âge, les groupes d'intérêts, le lieu de résidence, etc.

Créer des personas :

- Créez des profils fictifs basés sur des données réelles (Statistiques Canada, données d'associations partenaires, recherche scientifique, etc.).
- Identifiez les motivations, les attentes et les frustrations de chaque persona.

Jonathan, 39
L'entrepreneur ambassadeur



« L'agilité est la clé de la performance »

Qui est-il?

- Le propriétaire d'une entreprise de location d'équipements et d'excursion de plein air à Shippagan
- Il soutient les actions de l'OTPA et il est prêt à collaborer
- Il est sensible au développement durable
- La technologie est indispensable

Ses objectifs

- Faire croître sa compagnie
- Être innovant et proposer une expérience inédite
- Offrir un environnement de travail attrayant

Ses enjeux

- Manque de main d'oeuvre
- Budget serré
- Manque de temps pour innover
- Adaptation à la crise sanitaire

Ses besoins

- Soutien pour la promotion
- Soutien pour le développement de produits
- Appui à la formation continue
- Financement
- Aide pour le développement des marchés extérieurs (salons interprovinciaux ou internationaux, trade, etc.)

5. ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Il s'agit d'examiner le positionnement de l'organisation par rapport à l'écosystème concurrentiel et collaboratif (par exemple : organisations offrant un service similaire ou s'adressant à la même clientèle). Cette étape est aussi une occasion de revisiter votre posture : et si certains concurrents devenaient des partenaires stratégiques ? C'est le moment d'ouvrir vos horizons, d'envisager la coopétition comme levier de développement et de reconnaître que dans bien des cas, la collaboration peut renforcer votre offre et l'ensemble de l'écosystème.

Identifier les personnes clés :

- Qui sont les concurrents directs et indirects ?
- Qui sont les concurrents indirects ?

Analyser la position concurrentielle :

- Quels sont les avantages compétitifs de notre organisation ?
- Quels sont les points de vulnérabilité ?

6. ANALYSE DES TENDANCES

L'analyse des tendances permet de comprendre une dynamique de marché et de mieux saisir les tendances porteuses qui régissent un secteur d'activité.

Analyser ce qui se fait autour de vous :

- Qui sont les leaders dans votre industrie et pourquoi ?
- Quel est le comportement du marché ?
- Quels sont les produits/services en croissance ou en déclin ?
- Quelles sont les perspectives de développement ?
- Quels autres modèles d'affaires et pratiques de gestion sont inspirants et pourquoi ?

7. ÉTUDE DE COMPARABLES (BENCHMARKING)

Le benchmarking permet de repérer les bonnes pratiques du secteur, de s'inspirer des idées porteuses mises en œuvre ailleurs, d'éviter de répéter les mêmes erreurs, et surtout, d'adapter intelligemment ce qui fonctionne à notre propre réalité.

Sélectionner les comparables :

- Identifiez 5 à 10 organisations similaires dans votre secteur.

Mesurer la performance :

- Quelles pratiques vous inspirent ?
- Quels éléments peuvent être adaptés à votre contexte ?

8. ANALYSE PESTEL

Les variables qui composent l'analyse PESTEL sont complètement externes à l'entreprise et celle-ci n'a aucun contrôle sur ces composantes. Or, ces éléments peuvent avoir un impact conséquent et jouer un rôle déterminant sur la pérennité de l'entreprise.

Analyser les six facteurs :

Politique



Quelles réglementations gouvernementales pourraient influencer votre secteur dans les prochaines années?

Économique



Comment l'évolution de la situation économique de vos parties prenantes affecte-t-elle votre activité?

Socioculturel



Quels changements dans les comportements des parties prenantes pourraient impacter votre offre?

Technologique



Quelles innovations technologiques récentes pourraient transformer votre marché?

Écologique



Quelles sont les principales pressions environnementales susceptibles d'affecter votre organisation?

Légal



Quelles évolutions législatives pourraient créer de nouvelles contraintes ou opportunités pour votre secteur?

9. FFOM

L'analyse FFOM vous permet de réaliser un diagnostic externe et interne afin d'identifier des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'une activité, d'un produit, d'un service ou de l'organisation en soi. Cette analyse est particulièrement importante pour faciliter la prise de décision et orienter votre positionnement stratégique. Elle repose sur les informations récoltées aux étapes précédentes.

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
• Que faites-vous mieux que d'autres? • Qu'est-ce qui différencie votre entreprise/marque/produit? • Quels sont vos avantages concurrentiels? • Qu'elle est votre réputation sur le marché? • Détenez-vous un brevet ou une technologie innovante? • Etc.	• Que faites-vous moins bien que vos concurrent-es? • Manquez-vous de ressources? • Vos moyens financiers/logistiques/humains sont-ils suffisants? • Votre communication est-elle suffisante? • Arrivez-vous à gérer la demande? • Votre clientèle est-elle fidèle? • Etc.	• Le marché est-il en progression? • Existe-t-il une nouvelle législation favorable à votre entreprise? • Y a-t-il des nouvelles possibilités de partenariats? • Etc.	• Quel est le niveau de concurrence? • Y a-t-il des nouvelles entreprises sur le marché? • Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique? • La conjoncture économique est-elle favorable? • Etc.

REPENSER : Co-créer des solutions mobilisatrices

Après avoir effectué l'analyse des différentes composantes, internes et externes, qui influencent le succès de votre organisation, il est nécessaire de prendre un pas de recul pour repenser à comment améliorer l'efficacité de vos activités professionnelles et augmenter votre impact sur votre écosystème.

L'**innovation** et la **co-création** renforcent l'engagement des équipes et garantissent une meilleure adoption des décisions stratégiques. En impliquant les parties prenantes dès le départ, on favorise l'émergence d'idées adaptées aux réalités du terrain et aux besoins des clientèles et bénéficiaires.

Tous les outils présentés dans cette section doivent être utilisés en **atelier de co-création**, en **impliquant les parties prenantes clés**, car les meilleures solutions sont toujours issues d'un processus collaboratif!

1. ANALYSE SOAR

L'analyse SOAR (Forces, Opportunités, Aspirations, Impacts) est un outil de convergence de l'étape d'analyse et fait le lien avec l'étape Repenser. Cet outil permet d'opérationnaliser la matrice FFOM en planifiant le futur idéal de votre organisation.

Organiser une séance de travail collaborative :

- Appuyez-vous sur la stratégie de gestion des parties prenantes pour inviter celles qui doivent être engagées étroitement.
- Préparez un cadre ouvert favorisant la créativité et la participation.
- Encouragez un climat de confiance pour permettre l'expression libre des idées.

Poser les quatre questions clés de l'analyse SOAR :

FORCES : Quelles sont nos plus grandes forces ?

- Quelles compétences distinctives avons-nous ?
- Quels sont nos meilleurs atouts en termes de ressources humaines, technologiques, financières ?
- Quelles réussites passées peuvent être répliquées ?

OPPORTUNITÉS : Quelles sont nos meilleures opportunités ?

- Quelles tendances du marché pouvons-nous exploiter ?
- Y a-t-il des besoins non satisfaits chez nos clientèles ?
- Quelles collaborations stratégiques pouvons-nous renforcer ?

ASPIRATIONS : Quel est l'avenir que nous désirons ?

- Quelle est notre ambition à long terme ?
- Quel impact souhaitons-nous avoir sur le marché et la communauté ?
- Quelles valeurs guideront notre développement ?

RÉSULTATS : Quels sont les résultats mesurables qui confirmeront que nous avons réalisé notre vision de l'avenir ?

- Quels indicateurs de performance utiliserons-nous ?
- Quels sont les objectifs quantifiables à atteindre ?
- Comment évaluerons-nous le succès du plan stratégique ?

2. RAISON D'ÊTRE

La raison d'être est le fondement de la stratégie. Elle définit l'impact positif que l'organisation souhaite avoir sur son environnement et ses parties prenantes.

Formuler une raison d'être claire et inspirante :

- Pourquoi l'organisation existe-t-elle ?
- Quel problème cherche-t-elle à résoudre ?
- Quel impact veut-elle avoir sur sa clientèle, ses bénéficiaires, ses partenaires et la société ?

Exemple de formulation :

« Notre raison d'être est de [verbe d'action] pour [public cible] afin de [résultat ou impact recherché]. »

3. VALEURS

Les valeurs définissent le cadre éthique et comportemental qui guide la prise de décision et les interactions internes et externes.

Identifier les valeurs clés et les expliquer :

- Quelles valeurs sont déjà ancrées dans la culture de l'organisation ?
- Quelles valeurs sont partagées par les équipes ?
- Quelles valeurs reflètent la manière dont l'organisation veut interagir avec le marché et la communauté ?

Exemple de valeurs :

- **Collaboration** : Nous croyons en la force du travail d'équipe et en la co-crédation.
- **Respect** : Chaque personne mérite d'être entendue, valorisée et traitée avec équité.
- **Innovation** : Nous encourageons la créativité et l'amélioration continue.
- **Responsabilité** : Nous nous engageons à agir avec intégrité et à prendre en compte notre impact sur notre environnement et nos parties prenantes.

4. VISION

La vision définit l'ambition à long terme de l'organisation. Elle oriente les décisions stratégiques et inspire les équipes.

Formuler une vision claire :

- Où voulons-nous être dans 10 à 20 ans ?
- Quel impact voulons-nous avoir sur notre marché ou notre secteur ?
- Comment voulons-nous être perçus par nos clientèles et partenaires ?

Exemple de formulation :

« Devenir la référence en matière de [secteur d'activité] en offrant une expérience client innovante et durable. »

5. MISSION

La mission décrit le rôle de l'organisation dans la réalisation de sa vision. Elle est plus opérationnelle que la vision et répond à la question : **Comment allons-nous atteindre notre vision ?**

Formuler une mission opérationnelle :

- Que faisons-nous au quotidien ?
- Qui sont nos clientèles et bénéficiaires ?
- Quelles solutions ou services offrons-nous ?

Exemple de formulation :

« Nous accompagnons nos clientèles dans le développement de stratégies adaptées pour maximiser leur performance et leur impact. »

6. PILIERS STRATÉGIQUES

Les piliers stratégiques sont les **axes prioritaires** qui soutiennent l'atteinte de la vision et la réalisation de la mission. Les éléments issus de l'analyse SOAR devraient constituer la base de l'identification des axes prioritaires.

Identifier 3 à 5 piliers stratégiques :

- Quels sont les leviers clés de croissance ?
- Quelles sont les priorités à moyen terme ?
- Quels domaines d'activité sont essentiels au succès ?

Exemple de piliers stratégiques :

- Excellence opérationnelle
- Expansion des marchés
- Innovation et développement technologique
- Engagement communautaire

7. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques traduisent la vision en résultats concrets et mesurables. Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART).

Définir des objectifs :

- Pour chaque pilier stratégique, quels sont les défis majeurs que cette planification stratégique doit résoudre ?
- Quels seraient les objectifs prioritaires pour y répondre ?

Mesurer la progression grâce à des indicateurs de performance (KPI) :

- Quel résultat démontre que cet objectif est atteint ?
- Quelle donnée fiable devez-vous suivre pour savoir si vous êtes sur la bonne voie ?
- Quel horizon de temps est réaliste pour atteindre cette cible ?
- À quelle fréquence ce KPI sera-t-il évalué ?
- Qui est responsable de sa mise à jour ?

TRANSFORMER : Mettre en œuvre et pérenniser les changements

L'étape de transformation consiste à déployer les solutions retenues en assurant un **suivi rigoureux** et en ajustant les stratégies en fonction des résultats observés.

Un déploiement structuré et bien accompagné permet d'assurer l'efficacité des nouvelles initiatives et de garantir leur pérennité. Il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les impacts et ajuster les actions en conséquence.

Cette section présente des outils qui vous permettront de planifier les tâches de chaque personne, dans un souci d'efficacité, mais aussi de porter un regard sur le succès ou non de certains processus mis en place dans le cadre de cette stratégie.

1. IDENTIFICATION DES ACTIONS

Cette étape consiste à définir précisément **les actions concrètes** à mettre en place pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle permet de clarifier **qui fait quoi, quand et comment**.

Organiser un Café du Monde :

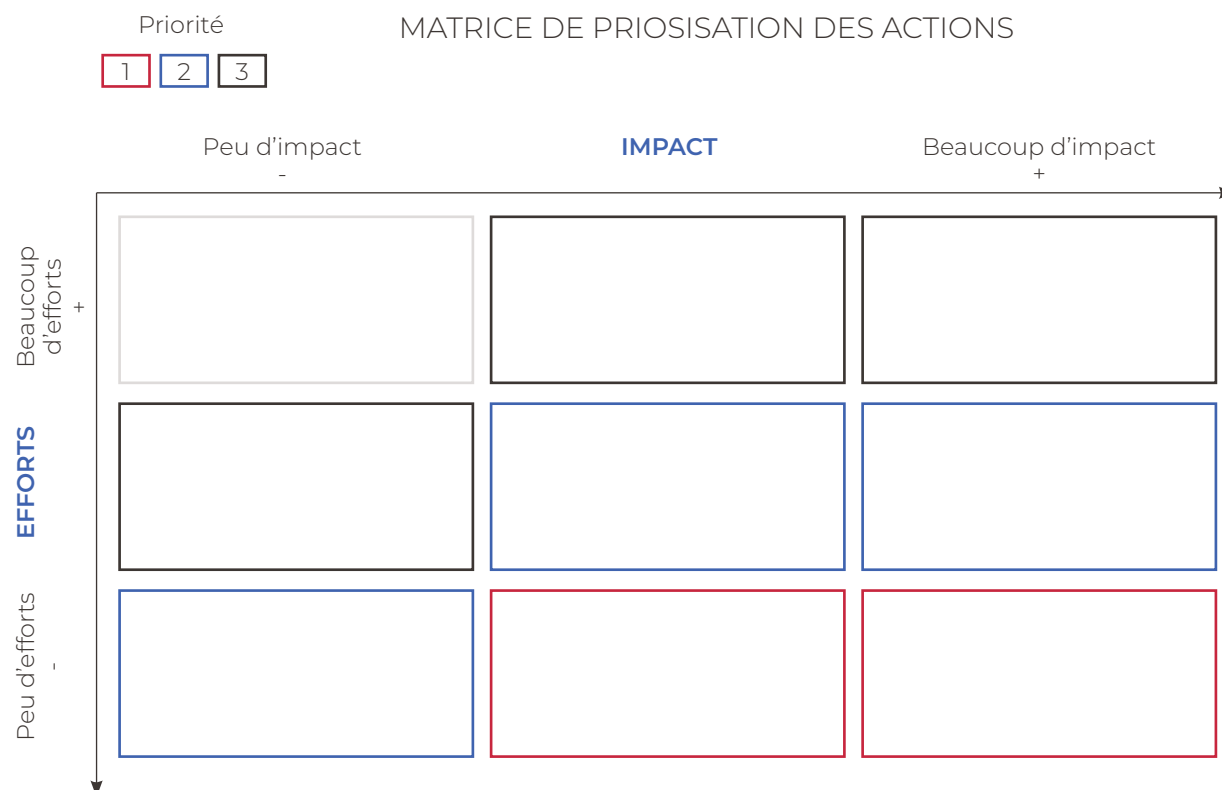
- Invitez les parties prenantes clés de votre organisation.
- Créez différentes stations ou espaces de travail (physiques ou virtuels) autour des piliers stratégiques issus de la phase Repenser.
- Une personne hôte reste à chaque station pour animer la discussion et prendre en note les idées partagées.
- La personne hôte de chaque station stimule les conversations en posant la question suivante : Quelles actions sont essentielles pour atteindre les objectifs stratégiques ?
- Les participant-es changent de station régulièrement pour stimuler la « pollinisation des idées. »
- À la fin de l'exercice, regroupez les idées similaires et identifiez les actions prioritaires.

2. PRIORISATION DES ACTIONS

Il est essentiel de concentrer les efforts sur les actions ayant le plus grand potentiel d'impact. La matrice d'Eisenhower permet de hiérarchiser les actions selon deux critères : **importance** et **urgence**.

Évaluer l'importance et l'urgence

- Classez chaque action en fonction de son impact stratégique et de son niveau d'urgence en utilisant la matrice de priorisation des actions.
- Éliminez les actions qui demandent beaucoup d'efforts et auront peu d'impact.



3. SOMIA

L'outil SOMIA permet de structurer la mise en œuvre des actions en les regroupant dans une vue globale et cohérente. Il permet de vérifier que toutes les dimensions stratégiques sont couvertes et d'aligner les initiatives avec les objectifs stratégiques.

Créer une matrice SOMIA

- Attribuez chaque dimension précédemment identifiée à l'une des cinq catégories SOMIA.

Stratégies	Objectifs	Mesures	Initiatives	Actions
Les grands piliers définis lors de la phase Repenser. Ex. Excellence opérationnelle	Les objectifs définis lors de la phase Repenser Ex. Réduire le temps moyen de traitement des demandes de 48 h à 24 h d'ici 12 mois.	Les KPI qui permettront de suivre la performance Ex. Temps moyen de réponse (en heures).	Les projets ou programmes concrets liés à chaque objectif. Ex. Mettre en place un nouveau système de gestion des demandes automatisé.	Les tâches opérationnelles spécifiques pour assurer la réalisation des initiatives. Ex. – Identifier et sélectionner un logiciel de gestion des demandes. – Former le personnel à l'utilisation du nouveau système.

Ajuster le plan

- Supprimez ou regroupez les actions similaires.
- Vérifiez que toutes les actions sont alignées avec les stratégies et les objectifs.
- Si une dimension est sous-représentée, revoyez la liste d'actions et rééquilibrez le plan.

4. PLAN ÉVOLUTIF

Le plan de mise en œuvre est le document de référence central qui permet de coordonner la mise en place des actions stratégiques. Il doit être clair, précis et adapté à la réalité organisationnelle.

Définir la durée du plan

- Fixez une période réaliste (12 mois, 24 mois, 36 mois).
- Divisez le plan en cycles stratégiques (trimestre, semestre, projet).

Créer un tableau de suivi

Planification						Évaluation		
Quelles sont les actions à mener au cours de cette période?	Qui est responsible de la mise en œuvre de cette action?	De quelles ressources avons-nous besoin (temps, budget, etc.)?	Qui sont les intervenantes et experts qui pourraient nous aider?	Quel est l' échéancier de réalisation?	Quels sont les résultats attendus une fois le travail complété?	Quels sont les outils de mesure à utiliser pour évaluer la progression des travaux?	Cette action est-elle encore pertinente pour la période suivante?	Quels sont les changements à mettre en place pour la période suivante?

5. AMÉLIORATION CONTINUE

Une stratégie efficace repose sur un suivi régulier et une capacité d'adaptation. L'amélioration continue permet de corriger rapidement les écarts et de renforcer les succès.

Sprint de 3 mois

- Sélectionnez les **prochaines actions à déployer** dans un cycle court de trois mois.
- Évaluez les résultats obtenus à la fin de chaque sprint.
- Ajustez le plan d'action en fonction des résultats intermédiaires.
- Redéfinissez les priorités si le contexte change.

Suivi à 6 mois et 12 mois

- Faites un bilan complet après 6 et 12 mois.
- Analysez l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- Renforcez ou ajustez les actions en fonction des résultats observés.
- Mobilisez à nouveau les équipes pour assurer la pérennité des actions mises en place.

CAS PRATIQUE : APPLICATION DE LA MÉTHODE ART À UN FESTIVAL

Ce cas pratique illustre comment la **méthode ART** peut être appliquée à la planification stratégique d'un **festival**. Dans ce scénario, un festival régional souhaite :

- Augmenter la fréquentation du festival.
- Améliorer l'expérience des festivalier·ères.
- Renforcer l'engagement des partenaires et des commanditaires.
- Assurer la viabilité financière de l'événement à long terme.

La méthode **ART** fournit un cadre structuré pour aborder ces enjeux stratégiques et mettre en place une feuille de route réaliste et mesurable.

1. ANALYSER

Portrait du festival

- **Organigramme** – Création d'une structure claire des responsabilités au sein du comité organisateur.
- **Activités du festival** — Recensement des types d'activités offertes (concerts, food trucks, ateliers, etc.).
- **Historique du festival** — Analyse des éditions précédentes :
 - Taux de participation
 - Types de publics (jeunes, familles, touristes)
 - Revenus générés

Écoute des parties prenantes

- **Sondages** — Envoi d'un sondage aux festivalier·ères des éditions précédentes :
 - Qu'est-ce qui a été aimé ou moins aimé?
 - Quelles nouvelles activités amélioreraient l'expérience?
 - Quels sont les irritants majeurs (temps d'attente, accès, propreté)?
- **Entretiens** — Rencontre avec les commanditaires et partenaires :
 - Pourquoi soutenir le festival?
 - Qu'est-ce qui pourrait être offert en plus?
 - Quel retour sur investissement est attendu?
- **Groupe de discussion** — Réunion des bénévoles et du personnel du festival pour comprendre la perception interne :
 - Qu'est-ce que le festival devrait arrêter de faire?
 - Qu'est-ce que le festival devrait continuer à faire?
 - Qu'est-ce que le festival devrait commencer à faire?

Gestion des parties prenantes

MAINTENIR SATISFAIT • Festivalier·ères • Partenaires	ENGAGER ÉTROITEMENT • Commanditaires
PRENDRE EN COMPTE • Bénévoles • Résident·es	MAINTENIR INFORMÉ • Artistes

Analyse de l'environnement concurrentiel

Critère	Festival de la musique	Festival concurrent A	Festival concurrent B	Festival concurrent C
Localisation	Maritimes	Québec, QC	Toronto, ON	Vancouver, BC
Durée	3 jours	5 jours	4 jours	3 jours
Type de musique	Pop, rock, indie	Jazz	Électronique, urbaine	Blues, folk
Fréquentation	50 000	70 000	100 000	40 000
Billetterie	150 \$ (passe complète)	Gratuit	200 \$ (passe complète)	100 \$ (passe complète)
Programmation parallèle	Food trucks, DJ sets	Ateliers, rencontres	After-parties, conférences	Marchés artisanaux
Forces	Notoriété locale, diversité musicale	Gratuité, forte identité jazz	Grande capacité d'accueil	Programmation spécialisée
Faiblesses	Prix élevé, forte compétition locale	Dépendance au financement public	Difficulté à fidéliser le public	Visibilité limitée

Conclusion : Le Festival de la musique des Maritimes pourrait renforcer son attractivité en proposant des forfaits avec l'hébergement et en ajustant le prix des billets.

Étude de comparables (benchmarking)

Critère	Festival A	Festival B	Festival C
Types d'activités	Concerts, food trucks, ateliers, marché artisanal	Concerts, projections vidéo, conférences, activités pour enfants	Concerts, activités sportives, spectacles de rue, marché local
Initiatives inspirantes	Application mobile pour la programmation, bracelets RFID	Espaces VIP, billetterie électronique, programme de fidélité pour bénévoles	Billetterie par plage horaire, ateliers interactifs, food trucks locaux

FFOM

FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES
- Notoriété régionale - Implication des bénévoles	- Manque d'activités pour les jeunes adultes - Problèmes logistiques liés au stationnement	- Intérêt croissant pour le tourisme culturel - Augmentation des subventions publiques	- Risques climatiques - Concurrence croissante d'autres festivals régionaux

2. REPENSER

SOAR

FORCES	Notoriété locale, engagement des bénévoles, diversité des activités
OPPORTUNITÉS	Intérêt croissant pour le tourisme culturel, développement des subventions
ASPIRATIONS	Devenir le festival de référence dans la région, attirer une clientèle plus jeune
RÉSULTATS	Les jeunes ont un accès facilité à des spectacles de musique de qualité

Raison d'être

Offrir une expérience culturelle unique en valorisant le patrimoine local et en rassemblant la communauté autour d'activités artistiques et festives.

Valeurs

- Authenticité
- Accessibilité
- Collaboration
- Créativité

Vision

Devenir le festival de référence en matière de diversité culturelle et d'engagement communautaire dans la région.

Mission

Créer un espace de rencontre et de découverte culturelle en offrant une programmation variée qui reflète la richesse artistique de la région.

Piliers stratégiques

1. **Excellence opérationnelle** — Améliorer la gestion logistique et l'expérience client.
2. **Expansion des marchés** — Attirer une clientèle hors région.
3. **Engagement communautaire** — Renforcer le lien avec la communauté locale.
4. **Viabilité financière** — Diversifier les sources de revenus (billetterie, subventions, commandites).

3. TRANSFORMER

SOMIA

Stratégie	Objectif	Mesure	Initiative	Action
Excellence opérationnelle	Réduire le temps moyen d'attente aux entrées du festival de 30 %	Temps moyen d'attente	Installer des bornes de billetterie automatisées	Acheter et installer 5 bornes avant le lancement du festival
Expansion des marchés	Augmenter la fréquentation hors région de 15 %	Pourcentage de visiteurs hors région	Lancer une campagne de publicité numérique ciblée	Créer une série d'annonces géociblées sur les réseaux sociaux
Engagement communautaire	Augmenter le nombre de bénévoles de 20 %	Nombre de bénévoles inscrits	Créer un programme de fidélisation pour les bénévoles	Offrir des avantages (ex. : accès VIP, repas gratuits)
Viabilité financière	Augmenter les revenus générés par les commanditaires de 10 %	Montant total des commandites obtenues	Proposer des forfaits de visibilité aux commanditaires	Créer une offre sur mesure pour chaque niveau de partenariat

Amélioration continue

- **Sprint de 3 mois** — Ajuster le système de billetterie en fonction des retours des festivaliers.
- **Suivi à 6 mois** — Analyser la progression du taux de fréquentation et ajuster la stratégie publicitaire.
- **Suivi à 12 mois** — Bilan général sur les objectifs financiers, de satisfaction client et de participation bénévole.

L'application de la méthode ART permet au festival de passer d'une analyse stratégique approfondie à une mise en œuvre structurée. L'approche favorise la mobilisation des parties prenantes, une prise de décision éclairée et une amélioration continue pour assurer la viabilité à long terme du festival.

POUR CONCLURE

La stratégie ART offre un cadre stratégique clair pour structurer et renforcer la performance organisationnelle. En s'appuyant sur une analyse rigoureuse, une réflexion stratégique collective et une mise en œuvre structurée, elle permet d'adopter une approche globale et cohérente face aux défis.

En adoptant la méthode ART, votre organisation bénéficiera de plusieurs avantages concrets : une vision stratégique partagée, une mobilisation accrue des équipes, une meilleure capacité d'adaptation face aux changements et une prise de décision éclairée basée sur des données fiables. Cette approche favorise également une plus grande agilité organisationnelle, permettant de corriger rapidement les écarts et de maximiser la performance à long terme.

En suivant cette démarche, votre organisation disposera d'une vision stratégique solide et d'un plan d'action réaliste pour transformer vos défis en opportunités durables.

Bon succès!

GLOSSAIRE

Analyse FFOM

Acronyme pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. Il s'agit d'un outil de diagnostic stratégique qui permet d'évaluer la situation actuelle d'une organisation en croisant les éléments internes (forces/faiblesses) avec les éléments externes (opportunités/menaces).

Analyse PESTEL

Outil d'analyse de l'environnement macroéconomique d'une organisation. PESTEL est l'acronyme de Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. Il permet de mieux comprendre les influences externes sur la stratégie.

Benchmarking

Méthode consistant à comparer ses pratiques, ses produits ou ses services à ceux d'organisations similaires (comparables), afin d'en tirer des enseignements et d'identifier des pistes d'amélioration.

Clientèle cible

Ensemble des personnes ou des groupes auxquels une organisation souhaite prioritairement s'adresser pour offrir ses produits ou services.

Convergence

Étape intermédiaire entre l'analyse (constats) et la planification stratégique (vision et priorités), où l'on regroupe, priorise et donne du sens aux informations recueillies pour bâtir une base commune de réflexion.

Intelligence collective

Capacité d'un groupe à réfléchir, apprendre et co-construire ensemble. Elle est mobilisée dans la phase Repenser pour faire émerger des idées stratégiques ancrées dans la réalité du terrain.

Partie prenante

Personne concernée, groupe ou organisation ayant un intérêt ou un rôle dans les activités d'une organisation. Cela peut inclure le personnel, la clientèle et les bénéficiaires, les partenaires, les bailleurs de fonds, les membres de la communauté, etc.

Persona

Profil fictif, mais représentatif, d'un utilisateur ou d'une utilisatrice type, utilisé pour mieux comprendre les besoins, attentes et comportements des publics cibles. Créé à partir de données réelles, il guide la conception des services.

Plan d'action

Outil opérationnel qui découle de la stratégie. Il précise les actions à poser, les personnes responsables, les échéanciers et les indicateurs de suivi.

SOMIA

Acronyme pour Stratégies, Objectifs, Mesures, Initiatives et Actions. Il s'agit d'un outil qui permet de structurer les interventions découlant de la planification stratégique pour assurer le lien entre la vision et la mise en œuvre.

SOAR

Outil d'analyse positive axé sur les forces (Strengths), les opportunités (Opportunities), les aspirations (Aspirations) et les résultats attendus (Results). Contrairement à la FFOM, il favorise la mobilisation et l'engagement en se concentrant sur le potentiel.

Stratégie ART

Méthodologie de planification stratégique développée par TouriScope et O Stratégies. ART est l'acronyme de Analyser, Repenser, Transformer, les trois grandes phases du processus stratégique proposé dans ce livre blanc.

Veille stratégique

Processus continu de collecte et d'analyse d'informations utiles sur l'environnement externe (marché, tendances, innovations, réglementations, etc.) pour alimenter la réflexion stratégique.

BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT?

Vous souhaitez mettre en place une stratégie adaptée à votre réalité ou approfondir l'application de la méthode ART au sein de votre organisation? Notre équipe se tient à votre disposition pour vous accompagner à chaque étape du processus, de l'analyse initiale à la mise en œuvre concrète de votre plan d'action.

CONTACTEZ-NOUS DÈS AUJOURD'HUI
POUR DISCUTER DE VOS BESOINS :

info@touriscope.ca

info@ostrategies.ca

Nous serons ravies de collaborer avec vous pour transformer vos défis en opportunités stratégiques.

Mentions légales et droits d'utilisation

La méthode de planification stratégique ART est une propriété intellectuelle conjointe de TouriScope et O Stratégies. Ce guide a été conçu à des fins informationnelles et pédagogiques. Toute reproduction, diffusion ou adaptation de son contenu, en tout ou en partie, est strictement interdite sans autorisation écrite préalable des deux organisations.

L'application de cette méthode ne garantit pas de résultats spécifiques. Les conseils et outils présentés visent à accompagner les organisations dans leur réflexion stratégique, mais les retombées peuvent varier en fonction de nombreux facteurs internes et externes.

TouriScope et O Stratégies déclinent toute responsabilité quant aux décisions prises ou aux résultats obtenus par les organisations utilisant ce guide. Chaque démarche stratégique est unique, et ce document doit être utilisé avec discernement et adapté aux réalités propres de chaque milieu.