

GUIDE PRATIQUE DU MANAGER

Planification Stratégique pour managers

Méthodologie en 6 étapes, boîte à outils d'analyse stratégique (SWOT, PESTEL, OKR) et trames prêtes à l'emploi pour construire et piloter le plan stratégique d'une équipe ou d'un service.

Modèle réutilisable — à personnaliser selon votre organisation
Atalia Conseils · Consulting en management opérationnel

Sommaire

1. Introduction

Un manager pilote une activité au quotidien, mais son rôle ne s'arrête pas à l'opérationnel : il doit aussi donner une trajectoire à moyen terme à son équipe ou son service. La planification stratégique est l'exercice qui permet de passer d'une gestion réactive à une action délibérée, alignée sur des priorités claires.

Ce guide propose une méthode structurée pour construire un plan stratégique à l'échelle d'une équipe, d'un service ou d'une direction : diagnostiquer la situation, formuler une vision et des objectifs, faire des choix, décliner en plan d'action et piloter dans la durée.

Ce qu'est la planification stratégique

- Un exercice de clarification : où sommes-nous, où voulons-nous aller, comment y parvenir ?
- Un outil d'arbitrage : que faisons-nous en priorité, et que décidons-nous de ne pas faire ?
- Un cadre de pilotage : comment suivre l'avancement et ajuster la trajectoire ?

Ce qu'elle n'est pas

- Un exercice réservé à la direction générale : elle se décline à l'échelle d'une équipe ou d'un service
- Un document figé : elle se révisé au rythme des évolutions du contexte
- Une liste de vœux : chaque objectif doit être relié à des actions et des ressources concrètes

Objectifs de ce guide

- Donner une méthode simple et applicable pour construire un plan stratégique
- Fournir des outils d'analyse reconnus (SWOT, PESTEL, OKR)
- Aider à piloter la mise en œuvre et à embarquer l'équipe
- Proposer des trames prêtes à l'emploi pour formaliser la démarche

2. Comprendre la planification stratégique

2.1 Définition et enjeux

La planification stratégique consiste à définir une direction à moyen terme (typiquement 1 à 3 ans à l'échelle d'une équipe), à faire des choix explicites sur les priorités, puis à organiser les ressources et les actions pour l'atteindre. Elle répond à trois questions : où en sommes-nous, où voulons-nous aller, comment y parvenir.

2.2 Planification stratégique et planification opérationnelle

Dimension	Planification stratégique	Planification opérationnelle
Horizon	1 à 3 ans	Semaines à quelques mois
Question centrale	Que faut-il accomplir et pourquoi ?	Comment l'exécuter concrètement ?
Niveau de détail	Priorités et grands objectifs	Tâches, plannings, ressources détaillées

Fréquence de révision	Annuelle, avec points d'étape trimestriels	Hebdomadaire à mensuelle
------------------------------	--	--------------------------

2.3 Le cycle de planification stratégique

La démarche suit un cycle continu, plutôt qu'un exercice ponctuel une fois par an :

- Diagnostic de la situation actuelle (interne et externe)
- Formulation de la vision et des objectifs
- Choix stratégiques et arbitrages entre priorités
- Traduction en plan d'action opérationnel
- Allocation des ressources nécessaires
- Pilotage, suivi des indicateurs et ajustement

2.4 Les horizons temporels

Horizon	Portée	Exemple
Court terme	0 à 6 mois — exécution et ajustements rapides	Résorber un retard de production
Moyen terme	6 mois à 2 ans — transformation des pratiques	Déployer un nouvel outil ou processus
Long terme	2 à 3 ans et plus — positionnement et vision	Faire évoluer le périmètre ou le rôle du service

3. Méthodologie en 6 étapes

Étape 1 — Diagnostiquer la situation

Établir un état des lieux objectif avant de fixer une direction, en s'appuyant sur des données internes et externes.

- Analyser les forces et faiblesses internes (compétences, ressources, résultats)
- Identifier les opportunités et menaces de l'environnement
- Utiliser la Fiche n°1 — Diagnostic SWOT et la Fiche n°2 — Analyse PESTEL (section 7)

Étape 2 — Formuler la vision et les objectifs

Traduire le diagnostic en une direction claire et des objectifs mesurables.

- Formuler une vision courte et mobilisatrice à l'horizon retenu
- Décliner des objectifs stratégiques selon le format SMART
- Utiliser la Fiche n°3 — Vision, mission et objectifs stratégiques (section 7)

Étape 3 — Faire des choix stratégiques

Prioriser : une stratégie se définit autant par ce que l'on choisit de ne pas faire que par ce que l'on décide de faire.

- Évaluer chaque piste selon son impact et son effort de mise en œuvre
- Arbitrer entre les priorités en fonction des ressources disponibles
- Documenter les choix et leur justification pour les partager à l'équipe

Étape 4 — Traduire en plan d'action

Décliner chaque objectif stratégique en actions concrètes, avec un responsable et une échéance.

- Définir des actions précises et réalistes pour chaque objectif
- Séquencer les actions dans le temps
- Utiliser la Fiche n°4 — Plan d'action stratégique (section 7)

Étape 5 — Allouer les ressources

Vérifier que chaque priorité dispose des moyens nécessaires à sa réalisation.

- Identifier les ressources humaines, budgétaires et matérielles requises
- Anticiper les compétences à développer ou à acquérir
- Ajuster les priorités si les ressources sont insuffisantes plutôt que les maintenir sur le papier

Étape 6 — Piloter et ajuster

Un plan stratégique vit dans le temps : il se suit, se mesure et s'ajuste au fil des revues périodiques.

- Définir des indicateurs de suivi simples pour chaque objectif
- Organiser des revues régulières (section 5)
- Utiliser la Fiche n°5 — Tableau de bord de pilotage (section 7)

4. Boîte à outils d'analyse stratégique

4.1 La matrice SWOT

Cet outil croise les facteurs internes et externes pour structurer le diagnostic.

Facteurs internes	Facteurs externes
Forces : atouts, ressources, compétences distinctives	Opportunités : évolutions favorables de l'environnement
Faiblesses : limites, ressources manquantes, points fragiles	Menaces : risques, évolutions défavorables de l'environnement

4.2 L'analyse PESTEL

Cet outil aide à balayer systématiquement les facteurs externes qui influencent l'activité.

Facteur	Questions à se poser
Politique	Réglementations, décisions publiques, stabilité institutionnelle
Économique	Budget, conjoncture, coûts, financement
Socioculturel	Attentes des collaborateurs, des clients, évolutions sociétales
Technologique	Nouveaux outils, automatisation, transformation numérique
Environnemental	Contraintes et engagements liés à la durabilité
Légal	Obligations légales, normes, conformité

4.3 La matrice de priorisation Impact / Effort

Cet outil aide à choisir les priorités en croisant l'impact attendu et l'effort de mise en œuvre.

	Effort faible	Effort élevé
Impact élevé	Priorité immédiate — à lancer en premier	Projet structurant — à planifier avec des ressources dédiées
Impact faible	Action rapide — à faire si le temps le permet	À écarter ou reporter

4.4 Formuler des objectifs SMART

Critère	Signification
S	Spécifique : formulé clairement, sans ambiguïté
M	Mesurable : évaluable par un indicateur
A	Atteignable : réaliste compte tenu des ressources
R	Réaliste / pertinent : aligné avec la vision globale
T	Temporellement défini : assorti d'une échéance claire

4.5 La logique OKR (Objectifs et Résultats clés)

Le format OKR relie un objectif qualitatif mobilisateur à des résultats clés mesurables.

Élément	Exemple
Objectif	Améliorer la satisfaction des clients internes du service
Résultat clé 1	Réduire le délai moyen de traitement de 20 %
Résultat clé 2	Atteindre un score de satisfaction de 8/10

Résultat clé 3

Former 100 % de l'équipe au nouveau processus

5. Piloter la mise en œuvre

5.1 Indicateurs de suivi

Choisir un nombre limité d'indicateurs pertinents plutôt qu'une liste exhaustive difficile à suivre.

- Associer un indicateur mesurable à chaque objectif stratégique
- Définir une cible chiffrée et une fréquence de mesure
- Privilégier des indicateurs déjà disponibles ou faciles à collecter

5.2 Rythme de revue

Fréquence	Objet	Participants
Mensuelle	Suivi opérationnel des actions en cours	Équipe projet / responsables d'action
Trimestrielle	Revue des indicateurs et ajustement du plan	Manager et équipe élargie
Annuelle	Bilan complet et actualisation du diagnostic	Manager, équipe, parties prenantes clés

5.3 Gestion des risques

- Identifier les principaux risques pouvant compromettre le plan
- Évaluer leur probabilité et leur impact potentiel
- Préparer une réponse ou un plan de contingence pour les risques majeurs

6. Communiquer et embarquer l'équipe

Un plan stratégique n'a de valeur que s'il est compris et porté par l'équipe qui le met en œuvre.

- Partager la vision et les raisons des choix effectués, pas seulement le résultat
- Associer l'équipe à la déclinaison opérationnelle des objectifs
- Cascader les objectifs stratégiques en objectifs individuels ou d'équipe
- Communiquer régulièrement sur l'avancement, y compris les difficultés

7. Trames à remplir

Les six fiches suivantes permettent de dérouler la méthodologie complète, de l'analyse initiale au pilotage dans la durée. Elles peuvent être dupliquées et complétées pour chaque cycle de planification.

Fiche n°1 — Diagnostic SWOT

Forces	Opportunités
Faiblesses	Menaces

Fiche n°2 — Analyse PESTEL

Facteur	Constats et implications
Politique	
Économique	
Socioculturel	
Technologique	
Environnemental	
Légal	

Fiche n°3 — Vision, mission et objectifs stratégiques

Champ	Contenu
-------	---------

Mission de l'équipe / du service	
Vision à l'horizon retenu	
Objectif stratégique 1 (SMART)	
Objectif stratégique 2 (SMART)	
Objectif stratégique 3 (SMART)	

Fiche n°4 — Plan d'action stratégique

Objectif	Actions	Responsable	Échéance	Indicateur

Fiche n°5 — Tableau de bord de pilotage

Indicateur	Cible	Réalisé	Écart	Action corrective

Fiche n°6 — Calendrier des revues stratégiques

Date	Type de revue	Participants	Points à traiter

8. Checklist récapitulative du manager stratégique

- ☐ J'ai réalisé un diagnostic SWOT et PESTEL à jour
- ☐ La vision et les objectifs stratégiques sont formulés au format SMART
- ☐ Les priorités ont été arbitrées avec la matrice Impact / Effort
- ☐ Chaque objectif est décliné en actions avec responsable et échéance
- ☐ Les ressources nécessaires ont été identifiées et allouées
- ☐ Des indicateurs de suivi simples ont été définis pour chaque objectif
- ☐ Un rythme de revue (mensuel, trimestriel, annuel) est planifié
- ☐ Les principaux risques ont été identifiés avec un plan de contingence
- ☐ La vision et le plan ont été partagés et expliqués à l'équipe

9. Annexe

9.1 Ressources complémentaires

- Données de performance et reporting internes du service
- Retours clients, collaborateurs ou parties prenantes
- Veille sectorielle et benchmarks externes
- Accompagnement par la direction ou un consultant externe pour les diagnostics complexes

9.2 Glossaire rapide

- SWOT : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces — matrice de diagnostic stratégique
- PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal
- SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini
- OKR : Objectifs et Résultats Clés — format reliant ambition et mesure
- KPI : indicateur clé de performance utilisé pour le pilotage

Document modèle — Atalia Conseils. À adapter au contexte, à la culture et aux procédures internes de votre organisation.