



Planification stratégique

2021-2026



Arsenal

Droits d'auteurs. Tous droits réservés @Arsenal, Inc. Tout usage de ce matériel sans l'autorisation spécifique d'Arsenal est strictement interdit.

Table des matières

	PAGE
Rappel de la méthodologie	03
Diagnostic et constat	06
Mission, vision, valeurs : avant et après	08
Plan stratégique en 3 axes	09
Priorités de l'année 2022-2023	10

Plusieurs consultations ont mené à ce plan

- L'ADDS/SAQ a été accompagné par la firme Arsenal-Conseil, présidée par Sophie-Emmanuelle Chebin.
- Leur accompagnement :
 - **Analyse de la documentation** : dix-sept rapports et articles
 - **Consultations** :
 - Un entretien avec la présidente par intérim de l'ADDS/SAQ
 - Cinq entretiens avec les directeurs et directrices SAQ
 - Quatre entretiens avec des partenaires de l'ADDS/SAQ
 - Un entretien avec le directeur général du Conseil québécois du commerce de détail
 - Un entretien avec la directrice générale de l'association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec
 - Un entretien avec la présidente-directrice générale de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux
 - **Sondage** : auprès des directeurs (membres et non-membres) et des directeurs de secteurs.
Analyse des réponses des 299 répondants avec plus de 120 pages de commentaires.
- Suite à ces analyses, un diagnostic stratégique a été présenté à l'ADDS/SAQ.
Des ateliers de travail ont été menés à l'automne 2021 et à l'hiver 2022.

Quelles sont les étapes de la planification ?

1

Déterminer l'état de la situation actuelle

Juillet – Août 2021

Analyser l'environnement interne et externe dans lequel évolue votre organisation pour relever les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Où sommes-nous ?

2

Établir la direction stratégique

Septembre – Novembre 2021

Échanger sur votre vision et déterminer les enjeux prioritaires, préciser les orientations stratégiques à approfondir et entamer les chantiers déterminés.

Où allons-nous ?

3

Élaborer le plan stratégique

Décembre – Février 2022

Établir l'approche à adopter, développer une vision partagée de l'avenir de l'organisation, définir les grandes orientations stratégiques et les objectifs à atteindre.

Comment ferons-nous ?

4

Opérationnaliser le plan

À partir de mars 2022

Définir les projets pour concrétiser la stratégie et poser le cadre d'action en décrivant les étapes pour la mise en œuvre de vos projets.

Comment réussirons-nous ?

Livrables

- Diagnostic stratégique

- Guide d'animation
- Diaporama d'animation
- Compte rendu d'ateliers

- Plan stratégique
- Présentation au CA

- Indicateurs et cibles
- Plan d'action

Les principaux constats des consultations

- À propos de la **mission** de l'ADDS/SAQ :
Tant les membres que les partenaires considéraient que la mission n'était pas remplie.
- À propos du **rôle** de l'ADDS/SAQ :
Il y a une confusion du rôle, particulièrement la notion entre une association professionnelle (soutien aux membres) et un syndicat (défense professionnelle).
- Les **champs d'intervention**, au moment du sondage, étaient toujours d'actualité, mais l'attitude et l'approche de l'ADDS/SAQ ne répondaient pas aux attentes.

Quelques citations :

« S'ils veulent se positionner comme association professionnelle, ils doivent offrir des services et des bénéfices aux professionnels » - Partenaire

« Est-ce qu'il y a une nécessité d'avoir une association? Avec ce qu'ils font actuellement, pour moi, la réponse est non (...) Il faut revoir la mission » - Partenaire

« Bel énoncé de mission, mais elle n'est pas réalisée, elle l'est peut-être pour une minorité, mais pas pour tous les membres »
- Directeur

Des priorités partagées entre les directeurs et les partenaires, et d'autres plus ciblées

Directeurs	Partenaires
Collaboration	
<ul style="list-style-type: none"> - Se rapprocher de la direction et travailler de concert 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en étroite collaboration avec la direction - Être une partie prenante des décisions de la direction
Communication et mobilisation des membres	
<ul style="list-style-type: none"> - Être plus présent sur le terrain - Être à l'écoute des besoins des membres - Mobiliser l'ensemble des membres (la masse silencieuse) 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la bonne compréhension des attentes des membres
Définition des rôles	Repositionnement et rayonnement
<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les rôles entre l'Association avec les directeurs - Prendre connaissance des attentes des membres ainsi que de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Se questionner sur la raison d'être de l'Association - Devenir un acteur à valeur ajoutée - Inspirer la fierté des membres - S'assurer de la compréhension commune du positionnement et l'assumer
Amélioration des conditions de travail	Proactivité et engagement
<ul style="list-style-type: none"> - Assurer de meilleures conditions de travail pour les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Être proactif et devenir un acteur incontournable des discussions stratégiques

Retour sur la mission, la vision et les valeurs

Énoncé de la mission – avant :

L'ADDS/SAQ se donne comme mission, de protéger et d'améliorer les conditions de travail de ses membres, tout en participant au développement de l'entreprise et en promouvant la reconnaissance des compétences et du rôle du directeur ou de la directrice de succursale comme éléments essentiels de la réussite de la SAQ, et ce, auprès de nos partenaires internes et externes.

Énoncé de la mission – 2022 :

L'ADDS/SAQ rassemble, soutient et représente les gestionnaires de succursale tout en contribuant au développement de la SAQ. Ses actions visent à faire reconnaître le rôle clé de ses membres, à les accompagner dans leur carrière et à construire avec eux un environnement qui favorise leur épanouissement.

Énoncé de la vision – avant :

L'ADDS/SAQ n'avait pas d'énoncé de vision.

Énoncé de la vision – 2022 :

Représentative de l'ensemble des membres de toutes les régions du Québec, l'ADDS/SAQ exerce un leadership proactif qui contribue au bien collectif de tous ses membres. L'Association est le porte-voix des gestionnaires de succursale qu'elle représente avec fierté et conviction.

Énoncés de valeurs – avant :

L'ADDS/SAQ n'avait pas d'énoncés de valeurs.

Énoncés de valeurs – 2022 :

Engagement : *Nous veillons à être un interlocuteur incontournable auprès de la SAQ et de ses membres et à faire émerger les solutions. Nous faisons preuve de dépassement, d'innovation et de proactivité.*

Expertise : *Notre expertise est mise au service de nos membres en nous inspirant des meilleures pratiques en gestion. Nous contribuons à leur offrir un environnement de travail stimulant, à les accompagner et à les propulser dans leur carrière.*

Collaboration : *Nous valorisons les échanges transparents et l'implication de chaque membre. Nous contribuons au développement de la SAQ tout en faisant valoir le bien-être de nos membres et l'équilibre de leurs vies professionnelles et personnelles.*

Un plan stratégique en 3 axes

Axes	Orientations	Objectifs stratégiques et pistes d'action
Rassembler et mobiliser Les membres sont au cœur de la mission de l'ADDS/SAQ, ainsi elle contribue à bâtir une communauté mobilisée et impliquée dans laquelle tous les membres se reconnaissent et s'enrichissent collectivement.	1. Une association représentative, mobilisée et unie	1.1. Développer un portrait fidèle du <i>membership</i> , de ses besoins et de ses défis 1.2. Accroître la mobilisation des membres, favoriser leur participation à la vie associative et développer un sentiment d'appartenance 1.3. Augmenter la visibilité de l'ADDS/SAQ
Représenter et rayonner L'ADDS/SAQ s'exprime d'une voix forte et valorise le rôle clé de gestionnaire de succursale. Elle influence les prises de décisions et contribue au développement d'un environnement de travail stimulant pour ses membres.	2. Une source d'expertise incontournable	2.1. Consolider la connaissance et favoriser le partage d'information
	3. Une posture affirmée et proactive	3.1. Intensifier et diversifier les liens de collaboration avec la direction de la SAQ 3.2. Promouvoir et faire reconnaître la contribution des gestionnaires de succursale au succès de la SAQ 3.3. Contribuer activement à bâtir un milieu de travail stimulant et concurrentiel
Soutenir et accompagner L'ADDS/SAQ offre à ses membres des services qui répondent à leurs besoins. Elle les outille, les guide et les accompagne dans leur cheminement professionnel.	4. Une offre de services actualisée	4.1. Redéfinir l'offre de services 4.2. Contribuer à l'avancement professionnel des membres
	5. Une efficacité organisationnelle accrue	5.1. Se doter d'une structure, de politiques et de modes de fonctionnement adaptés à l'atteinte de nos objectifs 5.2. Actualiser nos pratiques de gouvernance afin de créer un modèle représentatif et efficace

Les actions suivantes seront priorisées en 2022-2023

Axes stratégiques	Actions
Rassembler et mobiliser	<p>Créer des opportunités d'échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> - Question mensuelle (échange de bonnes pratiques) sur le groupe Facebook - Rencontres virtuelles - Webinaires (ex: gestion du stress et gestion des priorités) - Activités sociales (ex: tournois de golf) <p>Établir un portrait du <i>membership</i> et des besoins des membres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sondage trimestriel - Base de données (cartographie) <p>Augmenter la visibilité de l'association</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révision du plan de communication, incluant un calendrier éditorial et une formation de Porte-parole aux membres du CA - Révision du rapport annuel et du site web
Représenter et rayonner	<p>Échanger avec d'autres associations professionnelles</p> <p>Continuer de remonter les préoccupations des membres auprès de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultation des membres en continu <p>Veille des tendances de l'industrie et de la réalité des membres</p>
Soutenir et accompagner	<p>Soutien aux membres selon les besoins</p> <p>Structure et gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révision des règlements généraux, politiques, structure interne (rôles, responsabilités et comités)



Sophie-Emmanuelle Chebin

PRÉSIDENTE

sechebin@arsenalconseils.com

Arsenal

arsenalconseils.com

QUÉBEC

(418) 948-1212

2505, Boul. Laurier
Bureau 240
Québec (Québec) G1V 2L2

MONTRÉAL

(514) 448-1552

1265, Rue Berri
Bureau 800
Montréal (Québec) H2L 4X4