WWW.DPILOGIC.CA

LE GUIDE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DES PDG

LE STRATÉGISTE

LA FORCE MOTRICE
L'ADN DE LA STRATÉGIE

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE:
UNE ENTRAVE À L'INNOVATION!

ENTREVUE AVEC

THIERRY QUERTINMONT
CEO DE SOGESMA-TRAFIC

dpi décision processus international

LE STRATÉGISTE

Le Stratégiste est publié par Décision Processus International, firme internationale de consultants et créateurs du Processus de Réflexion Stratégique

L'OBJECTIF ULTIME DOIT ÊTRE D'ÉTABLIR VOTRE SUPRÉMATIE !

Avez-vous une longueur d'avance réelle sur vos concurrents? Êtes-vous constamment préoccupé par la lutte quotidienne avec vos concurrents? Est-ce que vos gestionnaires, conseil d'administration et actionnaires saisissent votre stratégie, y adhèrent et la soutiennent? Chez DPI, nous croyons qu'une stratégie distincte et clairement énoncée créera un flot constant d'opportunités uniques. Ceci vous permettra de créer une valeur unique et obligera vos concurrents à jouer votre jeu, selon vos règles. Autrement dit, le but de toute stratégie d'entreprise, c'est d'exercer la suprématie sur la concurrence, pas d'être adéquat!

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE – LA CLÉ DE LA SUPRÉMATIE

La *Réflexion Stratégique* libérera le potentiel caché de votre entreprise en vous faisant découvrir sa « Force motrice » unique. C'est l'élément qui est le battement de cœur de votre entreprise. Le fait de comprendre cette « Force Motrice » vous aidera à déterminer les capacités stratégiques cruciales que vous devez nourrir pour obtenir un avantage concurrentiel insurmontable. La *Réflexion Stratégique* vous aidera également à déceler les « concurrents furtifs » qui pourraient envahir vos marchés et causer une perturbation imprévue et potentiellement désastreuse. Chez DPI, nous sommes convaincus que les réponses aux questions stratégiques de votre compagnie se trouvent dans votre tête, vous le PDG, et dans celle des membres de votre équipe de direction. Notre processus formel vous permet de c*oncevoir votre propre stratégie en équipe, pas celle d'un consultant*. Votre équipe de direction vous apporte la connaissance de l'entreprise et l'expertise du secteur. Nous soulevons les bonnes questions et fournissons le cadre de travail qu'il vous faut pour débattre des problèmes et prendre vous-même les décisions stratégiques essentielles.

CE QUE VOUS OBTENEZ?

L'accord sur une orientation stratégique et l'engagement total pour une mise en œuvre réussie. Découvrez le pouvoir d'avoir une *vision commune* unique pour l'avenir de votre entreprise.

DÉCOUVREZ LA PUISSANCE DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Nous vous invitons à lire **Le Stratégiste** et établir une relation avec DPI comme le font la plupart de nos clients. Lisez un de nos livres, ou mieux encore, demandez à un associé DPI de vous présenter un aperçu de quatre-vingt-dix minutes de notre processus. Explorons ensemble comment nous pouvons aider votre organisation à définir une stratégie qui vous donnera une suprématie durable sur vos concurrents.

www.dpilogic.ca

dpi décision processus international

CHER DIRIGEANT,

Le Stratégiste vous souhaite la bienvenue. Notre intention est de vous partager un condensé d'article sur la stratégie d'entreprise et des entrevues réalisées auprès de chefs d'entreprise. Leurs opinions et idées sont rédigées simplement avec un franc parlé qui les caractérise. Vous découvrirez les défis et obstacles auxquels les dirigeants d'entreprises ont fait face ainsi que les décisions difficiles et actions réalisés pour accroître leur position dans un monde en constante évolution.

Vous trouvez également dans Le Stratégiste, des écrits pratiques provenant de leader en Réflexion Stratégique qui ont accompagné plus de 1000 entreprises à établir leurs stratégies. Voici des entreprises internationales et du Québec qui ont choisi les accompagnateurs de DPI dans la réalisation de leur processus de Réflexion Stratégique : 3M, Groupe Affi-Abaco, Artopex, Berger, Castrol, Caterpillar, FedEx, Groupement des chefs d'entreprise du Québec, Groupe Delom, Groupe Meloche, Groupe Portier, Héroux-Devtek, JM Chapeau, Lassonde, Maxx, Kruger, Permacon, Ropack, Shell, Traffic, etc.

Nous espérons que vous apprécierez ce numéro du **Stratégiste**.

Bonne lecture.

NICOLAS GAUVIN
Partenaire associé DPI

JACQUES GAUVIN
Partenaire associé DPI

Pour information, téléphonez-nous au 1 514 771.5221
ou écrivez-nous à nicolasgauvin@dpilogic.ca

ÉDITEUR : **NICOLAS GAUVIN – PARTENAIRE ASSOCIÉ DPI**

DESIGN ET CONCEPTION GRAPHIQUE : **CARTEL.CA**

COLLABORATEURS : **DANIELLE BLEAU, JACQUES GAUVIN**
OLIVIER POLET MICHEL ROBERT, MARTINE TURENNE,

4
LA FORCE MOTRICE : L'ADN DE LA STRATÉGIE

12
ENTREVUE AVEC THIERRY QUERTINMONT
LE VIRAGE STRATÉGIQUE DE TRAFIC

16
LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : UNE ENTRAVE À L'INNOVATION!

LA FORCE MOTRICE : L'ADN DE LA STRATÉGIE

MICHEL ROBERT ET NICOLAS GAUVIN

QUEL ÉLÉMENT UNIQUE DE VOTRE ORGANISATION VOUS DISTINGUE CLAIREMENT DE LA COMPÉTITION ET VOUS POSITIONNE EN AVANT-PLAN? EN POSANT CETTE QUESTION AUX MEMBRES DE LEUR ÉQUIPE DE DIRECTION, DE NOMBREUX PRÉSIDENTS Y DÉCOUVRIRAIENT AUTANT DE RÉPONSES DIFFÉRENTES QU'ILS ONT DE MEMBRES. L'ABSENCE DE CONSENSUS, DANS CE QU'ON APPELLE À DPI VOTRE FORCE MOTRICE, DIMINUERA VOTRE POSITION CONCURRENTIELLE ET ENTRAÎNERA UN GASPILLAGE DES RESSOURCES.

DANS CET ARTICLE ADAPTÉ DU LIVRE, *THE NEW STRATEGIC THINKING*, DU FONDATEUR DE DPI MICHEL ROBERT, L'AUTEUR EXPLIQUE LE CONCEPT DE FORCE MOTRICE[mc] ET POURQUOI CELUI-CI EST ESSENTIEL POUR L'AVENIR DE VOTRE ORGANISATION.

Pour exercer sa suprématie sur la concurrence et assurer une croissance durable, l'entreprise doit disposer d'une stratégie qui marque une différenciation significative et durable, et qui lui permet d'ajouter une valeur unique que ses concurrents pourront difficilement imiter. Évidemment, toutes les entreprises disposent d'une stratégie. Pourtant, elles sont peu nombreuses à pouvoir définir de façon claire ce facteur de différenciation qui leur a permis de réussir par le passé. Elles sont encore moins nombreuses à prendre le temps d'inventer un scénario, ou une stratégie, qui leur permettra de poursuivre leur réussite dans le contexte qui sera le leur dans l'avenir.

Ce facteur de différenciation, nous l'appelons la Force Motrice. C'est l'élément de l'entreprise qui lui est propre et qui est le principal déterminant des choix que fait la direction en matière de produits, de clients et de marchés futurs. Sans une compréhension et une acceptation de cette Force Motrice, la direction pourra difficilement créer une stratégie de suprématie pour l'avenir.

QU'EST-CE QUI MOTIVE VOTRE STRATÉGIE?

Le meilleur moyen de déterminer si un pdg et son équipe de direction disposent d'une stratégie est de les observer lorsqu'ils sont en réunion et qu'ils tentent de décider s'ils doivent ou non aller de l'avant avec une opportunité. Lorsque nous avons assisté à de telles réunions, nous avons remarqué que la direction présentait chaque opportunité en la faisant passer dans une hiérarchie de filtres différents. Le dernier filtre, cependant, consistait toujours à voir si les produits, les clients et les marchés que l'opportunité apporterait pouvaient s'harmoniser à l'une des composantes clés de l'entreprise. Si la direction y voyait une concordance, elle acceptait l'opportunité et s'en occupait. Si la direction n'en voyait pas, elle la rejetait.

Par contre, les diverses entreprises s'y prenaient de diverses façons pour voir si l'opportunité pouvait convenir. Certaines lui cherchaient une place parmi des produits semblables. D'autres se préoccupaient moins de la similarité des produits, mais cherchaient à voir si cela convenait aux clients. D'autres encore ne s'intéressaient pas à la similitude des produits ou au fait que cela convienne aux clients : elles cherchaient à voir si l'opportunité correspondait à la technologie ou aux méthodes de vente et de marketing qu'elles utilisaient ou encore à leur réseau de distribution. Voici quelques exemples.

Nous soutenons que l'une des dix composantes de l'exploitation d'une entreprise est le moteur stratégique derrière les décisions que la direction prend.

Quelle correspondance cherchait Daimler lorsqu'elle a acheté Chrysler? Ou InBev quand elle a acheté Anheuser-Bush? Il est clair que c'était la similitude des produits. Johnson & Johnson, de son côté, ne cherchait pas la même chose lorsqu'elle a acheté les crèmes Neutrogena, dont les produits étaient radicalement différents. J&J cherchait une correspondance avec la classe de clients qu'elle desservait — des médecins, des infirmières, des patients et des mères de famille. 3M cherchait encore autre chose dans son choix d'opportunités. Le type de produits et de clients lui importait peu. Ce qui l'intéressait, c'était le lien entre sa technologie et l'opportunité, soit la chimie des polymères, qui est à la base même de la stratégie de 3M. Si la technologie correspondait, alors la direction de 3M était à l'aise de saisir l'opportunité. Au moment de l'acquisition de Statoil Fuel and Retail par Couche-Tard, l'entreprise explorait le marché non pas pour

10 SECTEURS STRATÉGIQUES

1. Chaque entreprise mettait en vente un produit ou un service.
2. Chaque entreprise vendait ses produits ou ses services à une classe de clients ou à des utilisateurs finaux particuliers.
3. Ses clients ou utilisateurs finaux se retrouvaient toujours dans certaines catégories de marchés.
4. Chaque entreprise avait recours à une technologie ou à un savoir-faire pour ses produits ou ses services.
5. Chaque entreprise disposait d'une installation de production qui avait une certaine capacité ou certaines facultés de production pour la fabrication du produit ou du service.
6. Chaque entreprise recourait à des méthodes de vente ou de marketing pour augmenter ses commandes.
7. Chaque entreprise se servait de méthodes de distribution pour amener un produit de chez elle au client.
8. Chaque entreprise utilisait des ressources naturelles à un degré ou à un autre.
9. Chaque entreprise surveillait ses progrès du point de vue de la taille et de la croissance.
10. Chaque entreprise surveillait son rendement ou ses profits.

acquérir une nouvelle technologie ou des produits similaires. Couche-Tard cherchait des opportunités pour acquérir un réseau lui donnant accès à de nouvelles zones géographiques. La base de la stratégie de Couche-Tard consistait à étendre son réseau de distribution de petits commerces de proximité.

LES 10 SECTEURS STRATÉGIQUES

Nous nous sommes alors posé la question suivante : quels sont les secteurs d'une entreprise qui aident la direction à décider comment allouer les ressources ou choisir les opportunités ? Nous avons découvert que chacune des quelque 1 000 entreprises avec lesquelles nous avons travaillé comportait 10 éléments de base.

Les voici :

Nous avons tiré de ces observations deux messages importants. D'abord, les 10 secteurs stratégiques se retrouvent dans toutes les entreprises. Ensuite, et surtout, l'un des 10 secteurs tend sans cesse à dominer la stratégie de l'entreprise au fil du temps. C'est pour favoriser ce secteur dominant ou pour en tirer profit que la direction alloue des ressources ou choisit des opportunités. Autrement dit, l'un de ces éléments de l'entreprise est le « moteur » de la stratégie, son ADN ou sa force motrice. Cette force motrice détermine la gamme de produits, de clients, d'industries et de marchés géographiques sur lesquels la direction choisit de mettre plus ou moins d'emphase.

Pour mieux comprendre le concept, imaginons l'entreprise comme un corps en mouvement. Chaque entreprise est un organisme en mouvement qui avance dans une direction donnée. Nous soutenons que l'un des 10 éléments des opérations d'une entreprise est le moteur stratégique qui régit les décisions que prend la direction. Voici quelques exemples qui le prouvent.

1. UNE STRATÉGIE AXÉE CONCEPT PRODUIT / SERVICE

Une entreprise propulsée par le concept de produit / service a délibérément choisi de limiter sa stratégie à un seul produit / service et à ses dérivés. Par conséquent, tous les futurs produits et le produit « courant » sont des extrapolations linéaires du premier produit que l'entreprise a fabriqué. En d'autres mots, l'apparence, la forme ou la fonction du produit restent les mêmes au fil du temps. L'entreprise est propriétaire du produit, elle est responsable de sa conception, de sa fabrication et de sa mise en marché. Voici quelques exemples de concept produit : Coca-Cola (boisson

gazeuse), Caterpillar (machinerie), Boeing (avions), Michelin (pneus), Juvena/Laprairie (cosmétiques), Harley-Davidson (motocyclettes), Permacon (produits de béton) et plusieurs fabricants d'automobiles (GM, Toyota, Volkswagen). Voici des exemples de concept service : Ebay (courtage en ligne), Groupon (achats groupés), Lou-Tec (location d'outils), Netflix (location de films), Sykes (gestion de contact client) et Visa (paiement électronique).

2. UNE STRATÉGIE AXÉE CLASSE DE CLIENTS / D'UTILISATEURS

Une entreprise propulsée par une classe de clients / d'utilisateurs a fait le choix conscient de restreindre sa stratégie à une classe descriptible et circonscrite de clients ou d'utilisateurs. L'entreprise dessert uniquement ces clients ou utilisateurs. Elle définit ensuite un besoin commun à cette classe d'utilisateurs afin de leur offrir un grand éventail de produits non apparentés. L'entreprise peut fabriquer ou faire fabriquer les produits qu'elle offre. Parmi les entreprises axées classe de clients / d'utilisateurs, on retrouve Bisson Expert (propriétaires et gestionnaires de bâtiments), Eurogentec (scientifiques des sciences de la vie), Johnson & Johnson (médecins, infirmières, patients et mères de famille), Playboy (divertissement pour hommes), Cancer Treatment Centers of America (patients atteints d'un cancer de stade 3 et 4), T.D. Williamson Inc. (propriétaire de systèmes de tuyauterie sous pression), USAA (officier de l'armée).

3. UNE STRATÉGIE AXÉE TYPE / CATÉGORIE DE MARCHÉ

Une entreprise propulsée par le type ou la catégorie de marché a délibérément restreint sa stratégie à un marché spécifique ou à un type de marché définissable. Cette entreprise identifie les besoins actuels et futurs communs de ce marché afin de leur offrir un grand éventail de produits. L'entreprise peut fabriquer ou faire fabriquer les produits. Voici des exemples d'entreprises axées type ou catégorie de marché : Artopex (marché du mobilier de bureau), Ball Corporation (marché de l'emballage de nourriture et de boissons), Bombardier (marché du transport de personnes), Cardinal Health (marché des produits hospitaliers), Disney (marché du divertissement pour la famille), Google (marché de la publicité en ligne), Maax Inc. (marché des salles de bain).

4. UNE STRATÉGIE AXÉE TECHNOLOGIE / SAVOIR-FAIRE

Une entreprise propulsée par la technologie / savoir-faire s'appuie sur une technologie dure (la chimie, la physique ou l'informatique) ou sur une technologie douce (le savoir-faire ou l'expertise). L'entreprise recherche des applications pour sa technologie ou son expertise. Une fois l'application trouvée, l'entreprise développe un produit où sa technologie est indispensable et offre le nouveau produit à tous les clients du marché qui utilisent cette application. Tout en développant ce marché, l'entreprise cherche une autre application pour répéter le même processus. Voici des exemples d'entreprises axées technologie : 3M (chimie des polymères), BAE Systems (compréhension de la phénoménologie électromagnétique), DuPont (chimie) et Groupement des chefs d'entreprise du Québec (savoir-faire en rassemblement).

LE SECRET DE LA SUPRÉMATIE EST SIMPLE : SINGULARITÉ DU BUT, ENGAGEMENT TOTAL ENVERS CE BUT ET AUCUN ÉCART.

5. UNE STRATÉGIE AXÉE CAPACITÉ / FACULTÉ DE PRODUCTION

Une entreprise propulsée par un concept de capacité de production a des investissements substantiels dans ses installations de production. L'important dans ce concept est de maximiser l'utilisation de la capacité de production et ce, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par année. L'entreprise désire offrir des produits qui utilisent pleinement cette capacité aux moindres coûts possibles. En voici quelques exemples : les papetières (Domtar et Kruger), les raffineries (Shell et Ultramar) et les compagnies aériennes (Air Canada, United Airlines et Singapore Airlines).

Une entreprise propulsée par ses facultés de production a intégré des habiletés ou des procédés de

fabrication qui lui permettent de donner aux produits de ses clients des particularités que les grands donneurs d'ordre ont de la difficulté à rencontrer. Habituellement, l'entreprise offre en sous-traitance des composantes fabriquées selon les spécifications exigées par ses clients. Elle cherchera uniquement les opportunités où ses facultés particulières pourront être exploitées. Voici quelques exemples : Héroux-Devtek (usinage de trains d'atterrissage), Groupe Transcontinental (imprimerie), Champeau (transformation du bois franc), Delom (solutions en électro-mécanique pour équipement rotatif industriel).

6. UNE STRATÉGIE AXÉE MÉTHODE DE VENTE / MARKETING

Une entreprise propulsée par une méthode de vente / marketing a recours à une façon unique et distinctive de vendre. Toutes les opportunités qu'elle recherche doivent reposer sur cette méthode de vente. Dans la plupart des cas, les entreprises propulsées par cette méthode n'ont pas pignon sur rue, ce ne sont pas des magasins traditionnels (murs et briques). C'est le cas des entreprises de vente à domicile (Tupperware, Avon, Mary Kay et Amway). On retrouve également les entreprises de vente en ligne telles que : Amazon, Dell et Rakuten, entre autres, dont la stratégie consiste à se servir d'Internet pour vendre un large éventail de produits et services de consommation.

7. UNE STRATÉGIE AXÉE MODE DE DISTRIBUTION

Une entreprise propulsée par un mode de distribution préconise une façon unique ou distinctive de déplacer des biens tangibles ou non d'un endroit à un autre. Toutes les occasions qu'une telle entreprise recherche doivent permettre d'optimiser cette méthode de distribution. Voici quelques exemples : Bell Canada, FedEx, H&M, Home Depot, Trafic, Uni-Select, Wal-Mart et Sprint.

8. UNE STRATÉGIE AXÉE RESSOURCES NATURELLES

Une entreprise propulsée par une ressource naturelle recherche des opportunités afin de localiser et d'exploiter cette ressource naturelle et de la transformer en application pratique recherchée par un marché. La ressource constitue le facteur qui détermine la nature des produits et des marchés dans lesquels l'entreprise opère. On peut dire que les entreprises dont le but premier est la recherche et l'exploitation de pétrole, de gaz, de minerais, de fruits, de céréales ou d'autres ressources suivent une stratégie axée ressources naturelles. Mentionnons les entreprises suivantes : Berger (tourbières), Fruit d'Or (canneberges), Exxon et Shell (pétrole), Hydro-Québec (électricité), Rio Tinto (minerais).

LA FORCE MOTRICE QUE L'ENTREPRISE ADOPTE COMME MOTEUR DE SA STRATÉGIE DÉTERMINERA LES CHOIX DE LA DIRECTION EN CE QUI A TRAIT AUX PRODUITS, AUX CLIENTS ET AUX MARCHÉS.

9. UNE STRATÉGIE AXÉE TAILLE / CROISSANCE

L'entreprise propulsée par la taille ou la croissance est habituellement un conglomérat d'entreprises qui n'entretiennent aucun lien entre elles. Sa seule préoccupation stratégique est la croissance et la taille dans son propre intérêt.

10. UNE STRATÉGIE AXÉE RENDEMENT / PROFIT

L'entreprise dont le seul intérêt stratégique est un niveau minimal de rendement ou de profit est également un conglomérat d'entreprises sans lien entre elles. L'une des entreprises les plus performantes des 40 dernières années en est un excellent exemple : Berkshire Hathaway et son président du conseil Warren Buffet. Berkshire Hathaway achète ou investit dans des entreprises impliquées dans diverses activités commerciales telles que l'assurance, le transport ferroviaire de marchandises, les services publics et l'énergie, la finance, la fabrication, les services et le commerce de détail. Voici d'autres entreprises reconnues qui préconisent ce type de stratégie : General Electric, Groupe Portier, Power Corporation et Tata Group. Lorsque General Electric était sous la gouverne de Jack Welch, l'ex-PDG de l'entreprise, le mot d'ordre était d'obtenir un rendement de l'actif de 18 %. Cette décision l'a poussé à investir dans à peu près n'importe quoi, des ampoules électriques aux réseaux de télévision en passant par les services financiers, les turbines et les moteurs d'avion.

DES QUESTIONS STRATÉGIQUES PRIMORDIALES

Lorsque nous entreprenons un processus de Réflexion Stratégique[MC], nous demandons au pdg et à l'équipe de direction de débattre de trois questions primordiales pour les aider à déterminer la Force Motrice[MC] actuelle et future de l'entreprise.

Question no 1. Quel élément de votre entreprise constitue actuellement l'ADN de votre stratégie et a fait de vous ce que vous êtes aujourd'hui en matière de produits, de clients et de marchés?

S'il y a 10 personnes dans la salle, combien de réponses différentes pensez-vous que nous obtiendrons? Dix et parfois plus. Cela s'explique facilement. En effet, chacune des personnes a sa propre perception de l'élément de l'entreprise qui constitue la Force Motrice derrière la stratégie. Ces différentes interprétations mènent à différentes visions quant à l'orientation de l'entreprise. Le problème, dans un cas semblable, est que chacun des membres de l'équipe prend des décisions qui tirent l'entreprise dans une direction différente. Ainsi, l'entreprise zigzague sans établir de suprématie dans sa propre arène. Inévitablement, les ressources finissent par être mal utilisées.

La méthodologie que nous avons adaptée chez DPI encourage les membres de l'équipe de direction à se pencher sur l'historique des décisions qu'ils ont prises et à y déceler un modèle. Habituellement, la plupart des décisions ont été prises de façon à favoriser un élément précis de l'entreprise. L'équipe de direction peut ainsi reconnaître la Force Motrice actuelle derrière la stratégie actuelle.

Question no 2. Quel élément de l'entreprise devra constituer la Force Motrice derrière la stratégie de l'entreprise dans l'avenir?

Cette question est encore plus importante parce qu'elle indique que la stratégie future de l'entreprise ne doit pas être une extrapolation de la stratégie actuelle. Toute stratégie doit tenir compte du contexte dans lequel l'entreprise évoluera dans l'avenir, et ce contexte peut être fort différent de ce qu'il était dans le passé. Cette question est la base sur laquelle il faut s'appuyer pour envisager des stratégies « de percée » qui feront éclater les hypothèses de l'arène actuelle et permettront de visualiser une nouvelle hypothèse qui offrira des opportunités beaucoup plus grandes, de manière à ce que l'entreprise puisse établir sa suprématie sur ses concurrents. Une telle stratégie permettra à l'entreprise de créer une arène future, ou de se repositionner dans celle qui existe déjà, de façon à atteindre une croissance et une rentabilité supérieures à celles de ses concurrents et à contrôler cette arène.

La Force Motrice[MC] que l'entreprise adopte comme moteur de sa stratégie déterminera les choix de la direction en ce qui a trait aux produits, aux clients et aux marchés, et sur lesquels elle mettra plus ou moins d'emphase dans l'avenir.

Question no 3. Quelles répercussions aura cette Force Motrice sur les choix que l'entreprise devra faire en matière de produits, de clients et de marchés?

La Force Motrice que l'entreprise adopte comme moteur de sa stratégie déterminera les choix de la direction en ce qui a trait aux produits, aux clients et aux marchés, et sur lesquels elle mettra plus ou moins d'emphase dans l'avenir. Ces choix façonneront le profil de l'entreprise et, au fil du temps, peut-être aussi celui de l'industrie. La direction fera des choix très différents selon la Force Motrice retenue et le profil de l'entreprise sera très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Autrement dit, si votre ADN détermine votre apparence et vos différences par rapport aux autres, l'ADN de l'entreprise en fait autant. L'élément de l'entreprise que vous choisissez comme ADN de sa stratégie déterminera à quoi ressemblera éventuellement l'entreprise et les raisons pour lesquelles elle sera différente de ses concurrents.

LE CONCEPT FONDAMENTAL DE LA SUPRÉMATIE CONCURRENTIELLE

Le concept de la Force Motrice, pour nous à DPI, est un concept qui doit fondamentalement être compris par tout pdg qui veut réussir. C'est la reconnaissance et la compréhension, par tous les membres de l'équipe de direction, de cet élément prédominant de l'entreprise, c'est à dire sa Force Motrice, qui lui permettra d'énoncer une stratégie fondée sur un avantage distinctif et durable et qui lui donnera la suprématie sur ses concurrents. L'entreprise sera alors en mesure de créer une nouvelle valeur à partir de ressources que ses concurrents auront énormément de difficulté à copier.

UNE STRATÉGIE PLANIFIÉE, PAS ACCIDENTELLE

Le but du processus de Réflexion Stratégique^MC est d'aider le pdg et la direction de l'entreprise à prendre des décisions conscientes dont la justification et la logique sont clairement comprises. Comprendre ce que l'entreprise fait de mieux — sa Force Motrice^MC — et en faire le moteur de sa stratégie est la compétence de base requise en gestion. Lorsque les membres de la direction s'entendent sur le « moteur », ils sont alors en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie distinctive et innovatrice qui servira à atteindre la suprématie sur la concurrence. Le concept de la Force Motrice est le pivot du processus et trace la voie à toutes les décisions à venir.

TOUJOURS SE CONCENTRER

Le secret de la suprématie est simple : « Singularité du but, engagement total envers ce but et aucun écart. » Cette devise exige de la stratégie qu'elle reste forte et solide, ce qui signifie qu'elle doit être cultivée par ce que nous appelons les « secteurs d'excellence ». La Force Motrice^MC choisie comme moteur stratégique influera énormément sur les secteurs d'excellence que l'entreprise devra sans cesse favoriser si elle désire accroître sa suprématie. Le fait de bien comprendre le lien qui unit la Force Motrice et les secteurs d'excellence qui s'y rapportent permet à la direction d'investir l'énergie et ses ressources limitées dans des domaines qui pousseront l'entreprise vers son but, soit la suprématie sur la concurrence.

QUE SONT LES SECTEURS D'EXCELLENCE ?

Chaque Force Motrice oblige l'entreprise à exceller dans un ensemble de compétences. Un secteur d'excellence est une compétence ou une habileté particulière que l'entreprise cultive délibérément, à un degré d'efficacité supérieur à ce que font ses concurrents. Aucune entreprise ne peut dominer l'entière arène concurrentielle. Par conséquent, il est essentiel d'identifier votre Force Motrice et ses secteurs d'excellence associés. Une fois identifiés, il est primordial de leur accorder un traitement préférentiel afin de conserver votre stratégie forte et en santé et ainsi créer un avantage stratégique à long terme sur vos concurrents.

Recherchez l'article sur les secteurs d'excellence dans le prochain numéro du magazine Le Stratégiste ou procurez-vous le livre, *Stratégie Pure et Simple III*.

VOTRE STRATÉGIE EST-ELLE DIFFÉRENTE?

Afin de vous permettre de créer une valeur unique que vos concurrents ne pourront pas imiter ?

Découvrez votre facteur de différenciation,
c'est-à-dire votre Force Motrice qui est l'ADN de votre stratégie.

RÉFLÉCHISSEZ AVEC DPI, AGISSEZ ET GAGNEZ !

NICOLAS GAUVIN
Partenaire Associé DPI

JACQUES GAUVIN
Partenaire Associé DPI

www.dpilogic.ca T. 1 514 771.5221

dpi décision processus international

LE VIRAGE STRATÉGIQUE DE trafic

ENTREVUE AVEC
THIERRY QUERTINMONT
CEO DE SOGESMA-TRAFIC

ACTEUR CLÉ DU DISCOUNT NON ALIMENTAIRE EN BELGIQUE, SOGESMA-TRAFIC S'EST RETROUVÉ, IL Y A DEUX ANS, À FAIRE FACE À PLUSIEURS DÉFIS DE TAILLE : UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ACCRU, UNE CONSOMMATION DOMESTIQUE STAGNANTE, UN RÉSEAU, CERTES TRÈS EFFICACE, MAIS QUI AVAIT ATTEINT SES LIMITES, TANT GÉOGRAPHIQUES QU'OPÉRATIONNELLES. APRÈS UN PROCESSUS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE GUIDÉ PAR LA FIRME DPI, TRAFIC S'EST RECENTRÉ SUR SA FORCE MOTRICE, LA DISTRIBUTION. ET A DÉCIDÉ DE CHANGER LES RÈGLES DU JEU.

SOGESMA-TRAFIC EN CHIFFRES
79 MAGASINS • 1000 EMPLOYÉS
www.trafic.com

PAR **MARTINE TURENNE**

«LA STRATÉGIE N'EST PAS DANS LA TÊTE DES CONSULTANTS. ELLE EST DANS CELLE DES DIRIGEANTS DE CETTE ENTREPRISE.»

Ce constat, Thierry Quertinmont, le CEO de Sogesma-Trafic, l'a mis au cœur de tout le processus de réflexion stratégique amorcé en 2012, et qui se poursuivra jusqu'en 2017. Un processus au cours duquel tout a été mis sur la table. Et où ce sont les employés de Trafic qui ont été mis à contribution afin de répondre aux questions : où en est-on? Que veut-on devenir comme entreprise? Et comment y arriver?

NOUVEAUX CONCURRENTS, NOUVELLES DONNES

Ce n'était pas la première fois que Trafic traversait une période, sinon de turbulences, du moins de changements.

Thierry Quertinmont est arrivé au sein de l'entreprise en 2002, alors que l'univers de Trafic était bouleversé par l'arrivée des premiers *discounts* allemands et néerlandais, qui s'installaient en Belgique. «C'était fini la belle époque où on était seul, dit le PDG. Notre concept était toujours le bon. Mais il fallait se réorienter.»

Les deux fondateurs de Trafic, les frères Michel et André Marchandise, avaient développé leur concept à la suite d'un voyage aux États-Unis, dans les années 80. Ils y avaient découvert... Wal-Mart. Un grand magasin de distribution présent dans

de petites villes un peu excentrées, où aucun concurrent n'offrait tant de produits à si bons prix.

Trafic a implanté ce concept avec succès, en Belgique francophone et au Luxembourg. Les deux premiers magasins ont ouvert leurs portes en 1983, à Waremme et Peruwelz. Puis des dizaines d'autres ont été ajoutés au fil des ans. Le concept d'affaires du réseau est toujours resté le même : répondre à un vaste éventail de besoins non alimentaires d'usage courant, à la fois permanents et saisonniers. Des produits à forte fréquence d'achat, de qualité, et vendus au meilleur prix sur le marché. La cible : la mère de famille à revenus modestes.

En 2012, dix ans après son arrivée, la concurrence est encore plus vive. Aux joueurs traditionnels, les Wibra, Zeeman, Lidl/Aldi, ou Carrefour, s'ajoute un nouveau concurrent à la progression foudroyante, ACTION et au développement du commerce électronique.

Pendant ce temps, la consommation domestique stagne en Europe, voire régresse, et rien n'indique un retour à des jours meilleurs dans les années, voire les décennies à venir. Et lorsque le budget des ménages est serré, c'est le secteur non alimentaire qui écope en premier. Il faut d'abord se nourrir. Or, Trafic fait justement dans le non-alimentaire. «Ça accroît notre vulnérabilité», dit Thierry Quertinmont.

Par ailleurs, les incursions dans la partie flamande de la Belgique, de même que dans le nord de la France, ne donnent pas les succès escomptés. «Depuis dix ans, on n'arrive pas à pénétrer ces nouveaux marchés.» Or, la réalité démographique et économique fait en sorte que Trafic ne pourra prendre de l'expansion qu'en sortant de sa zone de confort domestique, la Belgique francophone.

Mais l'ouverture de nouveaux magasins, se dit-on en 2012, devient un exercice plus périlleux, en raison d'un chiffre d'affaires stagnant. «Les profits étaient toujours au rendez-vous, dit Thierry Quertinmont. Mais on sentait qu'on pouvait faire plus.»

LE PROCESSUS DPI

C'est en lisant, un peu par hasard, *Stratégie pure et simple*, l'ouvrage de référence de DPI, que Thierry Quertinmont et le conseil d'administration de Trafic sont séduits par cette approche collective et consensuelle, qui met les employés de l'entreprise au cœur des changements souhaités.

Le PDG de Trafic est un habitué des grands groupes de distribution. Il a notamment œuvré plusieurs années pour le Groupe GB, ainsi que pour la française Carrefour, numéro un européen de la grande distribution, présente aux quatre coins du monde. Dans ces très

« C'ÉTAIT FINI LA BELLE ÉPOQUE OÙ ON ÉTAIT SEUL, DIT LE PDG. NOTRE CONCEPT ÉTAIT TOUJOURS LE BON. MAIS IL FALLAIT SE RÉORIENTER. »

Thierry Quertinmont
CEO de Sogesma-Trafic

grandes entreprises, les consultants externes défilent et viennent proposer leurs solutions à des problèmes. Thierry Quertinmont en a vite vu les limites : les solutions apportées par ces consultants, qui rencontrent sporadiquement les employés, font rarement consensus. Pire, elles ne sont souvent connues que des dirigeants de l'entreprise. Les changements souhaités sont difficilement implantés. Les employés y adhèrent peu, et se les approprient encore moins, tout simplement parce qu'ils n'ont pas été impliqués dans le processus.

« Nous sommes une entreprise familiale, relativement petite. Et nous croyons très fort en nous, en nos forces. Nous souhaitions mener une démarche stratégique qui utiliserait ces forces, dit Thierry Quertinmont. Le grand avantage, avec DPI, c'est qu'on implique nos équipes dans ce processus de réflexion.»

La stratégie est dans leur tête. Pas dans celle des consultants.

Dix-neuf cadres «parmi les plus pertinents de l'entreprise», dit le PDG, ont ainsi été réunis : des membres du conseil d'administration, du comité de direction et des sous-directeurs. Tous réunis autour des animateurs Jacques Gauvin et Nicolas Gauvin, avec une méthodologie bien précise : se poser et se reposer toute une série de questions et ultimement, établir un diagnostic sur Trafic, son environnement, ses modes opératoires, ses forces et ses faiblesses.

«C'était extrêmement puissant, dit Thierry Quertinmont. C'était une première, pour moi, et c'est très rare dans une entreprise, de faire un exercice de réflexion partagé entre ces trois niveaux.»

Une première qui suscitait des inquiétudes, au départ, dans cet environnement plus hiérarchisé que celui qui prévaut dans les entreprises nord-américaines. «Les sous-directeurs n'avaient jamais la chance de discuter comme ça, devant les actionnaires et les hauts dirigeants. 'Est-ce que j'ose parler? Vaut-il mieux me taire?' Et puis 19 personnes, ce sont 19 individus, avec leur personnalité, leurs préoccupations, leur vécu. Il ne s'agit surtout pas de sortir de là avec un conflit...»

Mais tout s'est fort bien passé, ajoute-t-il. «C'est extrêmement efficace. L'animateur voit rapidement

si quelque chose peut bloquer. Il y a la fatigue qui s'installe, on peut s'égarer dans les détails ou s'attarder sur un sujet qui n'est pas important. On a donc besoin de recadrage, de focus. Et ça, seul l'animateur peut le faire. La méthode y est pour beaucoup.»

CHANGER LES RÈGLES DU JEU

Le diagnostic a rapidement été partagé par tous. Un consensus a été établi sur la Force Motrice de Trafic, celle qui lui a permis d'exercer sa suprématie sur la concurrence et de se différencier: son mode de distribution. Trafic a la capacité de vendre un nombre impressionnant de produits non alimentaires sur une surface limitée, dit Thierry Quertinmont. «Nous avons 15 000 produits dans un magasin de 1500 mètres carrés. Aucun distributeur ne peut faire ça.» Sur une année, 42 000 produits différents se retrouvent sur les tablettes d'un Trafic. «On est très bon s'est-on dit lors de nos séances. Mais on peut très sérieusement s'améliorer et devenir encore plus fort», dit le PDG.

COMMENT FAIRE?

En changeant les règles du jeu.

Le premier défi identifié lors de ce processus de réflexion stratégique était l'augmentation du chiffre d'affaires au mètre carré. Alors que certains plaidaient pour une réduction du nombre de produits en magasin, c'est l'inverse qui a finalement fait consensus : vendre encore plus de produits, sur une surface plus restreinte.

MAIS COMMENT?

«Nous avions en moyenne plus de 100 jours de stock dans nos magasins, dit Thierry Quertinmont. Lors de cet exercice stratégique, la question s'est posée : pourquoi 100 jours?»

Le problème se situait-il au nouveau des outils logistiques? Non. Dans les compétences en approvisionnement? Non plus. «Alors où est l'erreur, mon capitaine?», demande Thierry Quertinmont. Elle se situe dans le volume. «Lorsqu'on livre la marchandise aux magasins, elle est emballée dans des cartons. Et en moyenne, un carton, c'est 100 jours de stock.»

Quelle est la solution pour résoudre ce problème et diminuer cet inventaire? La livraison à la pièce? Cela irait, entend-on dans les séances de remue-méninges, à l'encontre du principe même du discount. Qui dit «à la pièce», dit «ça va coûter très cher». Or, Trafic, c'est «l'achat malin», le prix le plus bas garanti aux consommateurs.

Tous les entrepôts de Trafic étaient par ailleurs organisés pour la livraison et le traitement de cartons, et non pas pour des produits à la pièce. Mais si on les réorganise, ces entrepôts, pour les adapter aux produits à la pièce, pourrait-on le faire sans augmenter les coûts? se sont alors demandés les dirigeants de Trafic. La réflexion a conduit à conclure à la faisabilité de cette réorganisation à iso-coût moyennant le changement complet des processus de gestion et d'organisation de la Supply Chain.

La réflexion s'est alors portée sur le magasin, sur l'opportunité que ce changement pouvait avoir sur l'activité commerciale et le fonctionnement des magasins. En passant à la pièce la profondeur de nos gondoles (tablettes) de 40 cm pouvait être ramenée à 20 cm sans provoquer des risques de ruptures de stock.

En les réduisant ainsi on pouvait gagner 1/3 de surface de vente : une opportunité fantastique, pour un discounter dont la vocation est de répondre à un maximum de besoins non alimentaires d'usage courant, à augmenter son chiffre d'affaire.

Le passage à la pièce dans les entrepôts permettait aussi des gains d'efficacité en magasin comme par exemple ne plus devoir traiter les déchets de carton.

Ouf!

«C'était un renversement complet de la logique », dit Thierry Quertinmont.

Pour tester le bien-fondé de cette logique Trafic avait déjà dans son parc de magasins de petites surfaces, d'environ 1 000 mètres carrés. Ils ont servi à tester la nouvelle logique. Ils offrent désormais l'assortiment complet d'un 1500 mètres carrés. «Nous avons eu une progression de 7% du chiffre d'affaires. C'était bien, mais on devait pouvoir faire encore mieux en travaillant encore mieux le développement de l'offre. Notre ambition, c'est 20 % et c'est pourquoi nous continuons à poursuivre notre réflexion stratégique pour atteindre cette cible.

Ce changement a aussi permis à Trafic d'investir un marché auquel il n'avait pas accès : les centres-villes. «Nous avions des magasins de 1 500 mètres carrés dans les banlieues ou les villes de province. Mais nous n'étions pas au cœur des villes, avec des magasins de

petites surfaces, ni dans les centres commerciaux et les gares.» Le passage à la pièce a rendu cette option possible. «Nous avons donc lancé un nouveau concept de magasin, Pomelo : des magasins de 400 mètres carrés, dans un environnement plus qualitatif.»

DU SUR-MESURE… EN ASIE

L'augmentation de la marge bénéficiaire au mètre carré a aussi été rendue possible par un autre virage spectaculaire : un meilleur approvisionnement en Asie, haut lieu des produits bon marché. «On n'y était pas assez présent», dit Thierry Quertinmont.

Cela était dû à l'une des faiblesses identifiées dans tout ce processus stratégique : la taille de l'entreprise. Dans le monde des géants de la distribution, Sogesma-Trafic est relativement petit, avec son chiffre d'affaires annuel oscillant autour de 250 M d'euros. En Asie, cela devient une difficulté, notamment lorsqu'on vient le temps de négocier des containers complets. «Notre taille et notre volume ne nous permettaient pas d'être pris en considération», dit le PDG.

Or, cet enjeu est apparu comme critique. On ne peut pas changer la taille de l'entreprise, mais on peut remettre en question les modes opératoires pour l'acheminement des produits asiatiques. «On manquait de volume pour remplir un conteneur sur certain article», explique Thierry Quertinmont.

Tous les acteurs en Chine ne sont pas des Wal-Mart et des Carrefour. Après tout, on y traite aussi des commandes plus modestes, en petites quantités. En profitant de la diversité des produits vendus et au lieu de raisonner par secteur nous avons travaillé sur la consolidation sur place de marchandises venant de fournisseurs très différents en leur achetant la quantité correspondant à notre potentiel. Ce qui semblait donc impossible est donc devenu réalité.

Tous ces changements de paradigmes ont été possibles, dit Thierry Quertinmont, grâce à l'adhésion de tous chez Trafic. «Sans ce consensus, je crois qu'on n'aurait jamais pu faire tout ça.»

Dans ce processus de réflexion stratégique, Trafic a aussi mis sur la table ce que DPI qualifie de «séductions», ces incursions dans des zones parfois bien loin de la force motrice d'une entreprise, qui peuvent paraître séduisantes au premier abord, mais s'avèrent souvent néfastes, voire mortelles.

Ainsi, il y avait toute la question du commerce électronique. Trafic n'y était pas. Mais devait-il y être? Et si oui, comment? Il a finalement été convenu d'y aller… mais avec prudence. Le site web de l'entreprise est désormais transactionnel. Mais le mode de distribution ne changera pas. « Personne ne gagne de l'argent dans le e-commerce aujourd'hui, dit Thierry Quertimont. Comme Trafic est un petit joueur dans la distribution, comment pourrait-il s'y démarquer? Et faire ce que personne ne fait : de l'argent. Ça serait illusoire. Mais en même temps, il faut y être. Mais de manière modeste, prudente, en utilisant notre réseau de magasins. Les clients commandent, puis viennent chercher leurs achats en magasins. Et on ne cible que certaines catégories de produits, comme les meubles de jardins, par exemple.»

LA FORCE MOTRICE^MC QUE L'ENTREPRISE ADOPTE COMME MOTEUR DE SA STRATÉGIE DÉTERMINERA LES CHOIX DE LA DIRECTION EN CE QUI A TRAIT AUX PRODUITS, AUX CLIENTS ET AUX MARCHÉS, ET SUR LESQUELS ELLE METTRA PLUS OU MOINS D'EMPHASE DANS L'AVENIR.

Et il y a toujours, sur la table, l'épineuse question de la conquête de nouveaux territoires. Les incursions hors de la Belgique francophone et du Luxembourg n'ont pas été à la hauteur. Il a déjà été convenu, afin de rester au diapason de la force motrice, qui est une distribution ultra efficace, de ne pas ouvrir de magasins au-delà d'une distance d'environ 250 kilomètres de la Wallonie. Mais la stratégie future restera à être déployée.

«Mais nous avons maintenant une méthode!, dit Thierry Quertinmont. Les méthodes ont toutes leurs forces et leurs faiblesses. Mais l'important est d'en avoir une.»

Dans tout ce processus stratégique, qui nécessite tant de remises en question, Thierry Quertinmont a un conseil aux PDG : ayez déjà en tête ce à quoi vous voulez aboutir. Pressentez… et ressentez les choses. «Et en tant que PDG, impliquez-vous dans le processus !»

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE :

UNE ENTRAVE À L'INNOVATION!

PAR **NICOLAS GAUVIN**, PARTENAIRE-ASSOCIÉ DPI

POUR AVOIR UNE VISION CLAIRE DE LA DIRECTION QUE L'ON VEUT DONNER À SON ENTREPRISE, IL EST CRUCIAL D'ÉLABORER UNE STRATÉGIE. EN EFFET, IL FAUT DÉFINIR LA VISION DE L'ENTREPRISE, SES PRINCIPAUX OBJECTIFS AINSI QUE LES MOYENS PERMETTANT D'ATTEINDRE LES BUTS SOUHAITÉS AU COURS D'UNE PÉRIODE DONNÉE. SANS VISION CLAIRE ET COMPRISE DE TOUS CEUX ET CELLES QUI PRENNENT DES DÉCISIONS AU NOM DE L'ENTREPRISE, IL EST FORT PROBABLE QUE LES CHANGEMENTS ESPÉRÉS NE S'OPÈRENT PAS NATURELLEMENT.

Les dirigeants d'entreprise connaissent tous l'importance de doter l'organisation d'une stratégie efficace. Toutefois, l'incertitude liée à l'avenir et aux résultats possibles fait en sorte que ces derniers préfèrent rester dans leur zone de confort. Ils ne prennent pas les risques associés aux décisions stratégiques qui pourraient assurer la croissance et la longévité de l'entreprise. Comme le dit Roger L. Martin dans l'article de Havard Business Review, *The Big Lie of Strategic Planning*, « Un plan détaillé est réconfortant, mais c'est une très mauvaise façon d'élaborer une stratégie. Le but n'est pas d'éliminer le risque, mais bien d'accroître les chances de réussite ». Et pour ce faire, il faut se remettre en question, innover et travailler hors des sentiers battus.

Pour obtenir de meilleurs résultats, il faut également savoir éviter certains pièges associés à la planification dite stratégique. Une stratégie n'est pas le fruit d'une série d'études de marché, de calculs et de modèles qui permettent d'arriver à une conclusion parfaite. Une stratégie doit plutôt être élaborée en équipe selon un processus de réflexion constitué d'étapes fondamentales permettant d'atteindre une vision d'avenir réalisable.

Pour ce faire, il est essentiel de définir le « Quoi » de l'organisation, c'est-à-dire, ce que nous voulons devenir comme organisation. La meilleure analogie pour décrire le « Quoi » d'une organisation est celle du voyage. Avant de planifier notre voyage et les éléments qui le compose, c'est-à-dire à titre d'exemple : le choix du moyen de transport : l'avion ou la voiture, les accompagnateurs : les amis ou la famille, et l'équipement de ski ou les vêtements de plage? La question primordiale à se poser est : où allons-nous en voyage?

C'EST UNIQUEMENT À L'ÉTAPE DU « QUOI » QUE LES DIRIGEANTS POURRONT RÉALISER UNE STRATÉGIE LEUR PERMETTANT DE SORTIR DE LEUR ZONE DE CONFORT ET AINSI CHANGER LES RÈGLES DU JEU DE LEUR ARÈNE CONCURRENTIELLE.

Le plus important avant de planifier son voyage n'est pas d'avoir bien préparé ses valises, mais bien de savoir où l'on va, de connaître la destination. Il sera ensuite possible de parler du « Comment » que représentent les étapes opérationnelles (investissements, formation, R et D, technologie, etc.). C'est uniquement à l'étape du « Quoi » que les dirigeants pourront réaliser une stratégie leur permettant de sortir de leur zone de confort et ainsi changer les règles du jeu de leur arène concurrentielle.

Donc, les 2 questions essentielles auxquelles il faut répondre sont :

- Comment éviter les pièges de la planification stratégique?
- Quels sont les éléments qui définissent et composent le « Quoi » des organisations?

LE 1er PIÈGE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les cadres supérieurs de vos entreprises désirent établir une stratégie gagnante, mais ils font face à des craintes inhérentes à leurs décisions. Une stratégie exige que les dirigeants fassent des choix et par la même occasion ferment la porte à certaines opportunités. De plus, s'ils prennent de mauvaises décisions, cela risque d'avoir des répercussions négatives sur

> **« UN PLAN DÉTAILLÉ EST RÉCONFORTANT, MAIS C'EST UNE TRÈS MAUVAISE FAÇON D'ÉLABORER UNE STRATÉGIE. LE BUT N'EST PAS D'ÉLIMINER LE RISQUE, MAIS BIEN D'ACCROÎTRE LES CHANCES DE RÉUSSITE.[1] »**
>
> - ROGER L. MARTIN

leurs carrières. Devant un avenir qu'ils ne peuvent prédire et des choix contraignants, les dirigeants cherchent des solutions pour réduire le degré de risque et d'incertitude associée à l'avenir. La méthode la plus largement répandue, pour faire face à cette situation, est l'élaboration de plans détaillés basés sur des outils de gestion de plus en plus complexe. Les plans sont élaborés par rapport aux préoccupations quotidiennes des dirigeants et aux activités opérationnelles incertaines. C'est pour cette raison que l'on parle de « planification stratégique ».

Dans la plupart des entreprises, la planification stratégique comporte trois éléments. Elle est tout d'abord constituée d'une vision ou d'un énoncé de mission vague, qui ne permet pas de filtrer les opportunités futures ou d'éviter de se laisser séduire par des propositions inappropriées. Ensuite, elle est composée d'une liste d'activités et de projets à réaliser, mais dans lesquels les différentes composantes n'ont pas de fil conducteur. À défaut de maitriser l'environnement, les planificateurs décident de prévoir les changements de l'environnement et de préparer des plans élaborés dans les moindres détails afin d'en tirer profit. C'est ainsi que la devise de la planification stratégique est apparue : « prévoir et préparer ». Finalement, on y trouve une série de plans quinquennaux associés à chacune des activités planifiées et sous divisés en plans réalisables à plus ou moins court terme, associé à des budgets et à des études de réalisation. L'ensemble des plans est nommé « plan directeur » et permet à l'entreprise de planifier les activités de l'organisation. Mais en réalité, le réel objectif est souvent le contrôle. Selon Henry Mintzberg, professeur de management à l'Université McGill et auteur d'une douzaine de « best-seller » sur la stratégie : « L'école de la planification a développé des procédures détaillées d'explication et, aussi souvent que possible, de quantification des buts de l'entreprise, en général évoqués sous leur aspect chiffré en tant qu'objectifs. C'est peut-être la raison pour laquelle la prétendue planification stratégique s'est vue réduite à la quantification des objectifs comme moyen de contrôle ».

Pour éviter de tomber dans le piège de la planification stratégique et faire fausse route, il est crucial de remplacer la planification par une réelle stratégie. Nombre d'entreprises ont fait cette erreur, car il est beaucoup plus rassurant de suivre des budgets établis que de prendre et d'encourager des décisions stratégiques complexes. Cette situation est encore plus accentuée dans les entreprises de grande envergure où les résultats à court terme (Bourse) ont souvent préséance sur les décisions à long terme en lien avec la stratégie future.

LE 2e PIÈGE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : LES COÛTS

Rester concentré sur la planification conduit inévitablement à suivre une pensée axée sur les coûts. Le contrôle des coûts est essentiellement de la planification ordonnée des achats et des investissements. Les coûts sont sous le contrôle de l'entreprise, car dans la majorité des cas, ils occupent le rôle du consommateur. Il suffit de penser au nombre de machines à acheter, d'employés à embaucher, aux budgets publicitaires, etc. L'entreprise peut décider, à tout moment, de réduire ses dépenses et de cesser ou de diminuer ses achats. La planification des coûts est une opération rassurante qui comporte un faible risque d'erreur. Il est possible, grâce à l'historique des dépenses de faire une extrapolation linéaire et ainsi de prédire l'avenir. Le contrôle des coûts est une activité essentielle et importante dans toutes les entreprises. Toutefois, les gestionnaires qui abordent les revenus de l'entreprise avec la même méthode de planification et qui considèrent les revenus de la même façon que les coûts risquent d'avoir des surprises à l'avenir.

Faire de la planification des revenus basés essentiellement sur des résultats passés peut entrainer les entreprises dans des situations difficiles lorsque les revenus ne sont pas au rendez-vous. Les gestionnaires qui ont investi énormément de temps et d'énergie à planifier les revenus se retrouvent déconcertés et parfois même lésés. Qu'auraient-ils dû faire de plus? La principale raison qui explique pourquoi il est impossible d'appliquer les mêmes règles au contrôle des coûts et aux revenus résident dans le rôle que l'entreprise joue par rapport aux deux éléments. D'abord, l'entreprise exerce un contrôle sur les coûts par les décisions qu'elle prend. Cependant, au niveau des revenus, c'est le client qui exerce ce contrôle. Les entreprises peuvent croire qu'elles ont le contrôle sur

[1]Publié dans l'article de Havard Business Review, *The Big Lie of Strategic Planning.*

DOTEZ VOS DÉCIDEURS D'UNE VISION CLAIRE AFIN QU'ILS TROUVENT DES IDÉES NOVATRICES À VALEUR UNIQUE POUR CONVAINCRE VOS CLIENTS DE DEMAIN.

les revenus, mais dans les faits, les exercices de planification, de budgétisation et de prévision des revenus sont subjectifs. En somme, la prévisibilité des revenus est fondamentalement différente de celle des coûts. La planification des revenus dans les moindres détails n'a aucune incidence sur les résultats escomptés. Il s'agit plutôt d'une distraction pour les gestionnaires, qui devraient consacrer leur temps et leur énergie à trouver des façons innovantes d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser leurs clients actuels.

LA SOLUTION

Un processus structuré de Réflexion Stratégique vous permet de réunir votre équipe de direction afin de dresser le profil de ce que l'on veut devenir dans l'avenir en termes organisationnels. Mais, que comporte ce profil si l'on souhaite encadrer les décisions de nos dirigeants sur une longue période? Pour y parvenir, il faut déterminer en équipe la composition des quatre éléments stratégiques qui définissent l'ADN de l'entreprise. Tout d'abord, il faut définir quels sont les produits que l'on veut fabriquer et offrir. Ensuite, il est également tout aussi important de déterminer quels sont les produits que nous n'offrirons pas. Il faut savoir à quels clients les produits sont destinés et quels sont les clients qui ne sont pas ciblés. Quels segments de marchés seront convoités et quels segments ne le seront pas. Finalement, quels marchés géographiques seront sélectionnés et ceux qui ne seront pas visés. Lorsque cet exercice sera fait, vous devrez, en tant que président, maintenir le cap et l'énergie de vos troupes sur les choix des acteurs qui influencent les revenus de votre entreprise. C'est-à-dire, votre clientèle cible et les besoins futurs qu'ils auront à combler.

Pour exercer sa suprématie, l'entreprise doit disposer d'une stratégie qui marque une différenciation significative et durable par rapport à la concurrence et qui lui permet d'ajouter une valeur unique que ses compétiteurs pourront difficilement imiter. Évidemment, toutes les entreprises disposent d'une stratégie. Pourtant, elles sont peu nombreuses à pouvoir définir de façon claire le facteur de différenciation, s'il existe, qui leur a permis de réussir par le passé. Elles sont encore moins nombreuses à prendre le temps d'inventer un scénario ou une stratégie, qui leur permettra de poursuivre leur réussite dans le contexte qui sera le leur à l'avenir.

Ce facteur de différenciation, nous l'appelons la Force Motrice. C'est l'élément de l'entreprise qui lui est propre et qui est le principal déterminant des choix que fait la direction en matière de produits, de clients et de marchés potentiels. Sans une compréhension et une acceptation de cette Force Motrice, la direction pourra difficilement créer une stratégie de suprématie pour l'avenir.

LA NÉCESSITÉ D'AVOIR UN CONCEPT D'AFFAIRES CONCIS

À nos yeux, les mots stratégie, mission, mandat, raison d'être et énoncé d'entreprise sont tous synonymes. En feuilletant les annales de l'histoire des entreprises, on s'aperçoit que tous les auteurs soutiennent que toute entreprise, chaque jour de sa vie, met en pratique un concept dans l'exploitation de ses affaires. En d'autres mots, la direction suit un concept d'entreprise même si ce concept n'est pas toujours évident et compris par les membres de l'entreprise.

Henry Mintzberg, gourou stratégique, fait une observation semblable dans un article du Harvard Business Review : « La stratégie est la conception qu'a l'organisation sur la façon d'agir dans son milieu pendant un certain temps. Si l'organisation cherche une stratégie créative et intégrée, elle s'en remettra à une seule personne qui conceptualisera sa stratégie, qui synthétisera une « vision » sur la façon dont l'organisation réagira à son milieu. On peut rendre la stratégie explicite uniquement après avoir élaboré à fond la vision, si cela est possible. Souvent, évidemment, on ne croit jamais l'avoir élaborée à fond, alors, la stratégie ne devient jamais explicite et demeure la vision intime du président. »

Par conséquent, un concept d'affaires doit être précis, distinct et concis afin d'éclairer les décideurs-clés de votre organisation à prendre des décisions intelligentes et cohérentes au nom de votre entreprise. Le concept de Force Motrice est un outil qui permet au président et à son équipe de direction de déterminer les secteurs d'activités qui sont à la base même des produits, des clients et des marchés de l'entreprise et qui revêtent pour elle la plus grande importance. Dotez vos décideurs d'une vision claire afin qu'ils trouvent des idées novatrices à valeur unique pour convaincre vos clients de demain.

Ne cherchez pas la perfection du détail dans les prévisions de revenus.

RENDEZ VOTRE LOGIQUE EXPLICITE!!! ↙

1 LE PROBLÈME

En matière de stratégie, les gestionnaires passent des milliers d'heures à élaborer des plans détaillés qui projettent les revenus dans l'avenir à très long terme. Ces plans aident les gestionnaires à se sentir en contrôle, mais bien souvent ils n'ont que peu d'incidence sur le rendement.

2 LA RAISON

L'élaboration d'une stratégie place les gestionnaires dans une zone inconfortable où ils doivent prendre des risques et affronter l'inconnu. Il n'est pas surprenant que ces derniers essaient de rendre les activités moins déstabilisantes. Malheureusement, sécurité ne rime pas avec performance.

3 LA SOLUTION

Il faut accepter de travailler en terrain difficile et suivre les trois règles suivantes :

OPTER POUR UNE STRATÉGIE SIMPLE. Inscrivez les grandes lignes de votre stratégie en une page, en indiquant quel sera votre marché et comment vous allez le conquérir. **NE PAS RECHERCHER LA PERFECTION**. La stratégie ne permet pas d'obtenir des réponses. Elle sert plutôt à faire des choix difficiles, prendre certains risques et réduire les obstacles pour atteindre ses buts. **RENDRE VOTRE LOGIQUE EXPLICITE**. Soyez clair à propos de ce qui doit changer pour vous permettre d'atteindre votre objectif stratégique.

QUEL EST LE Q.I. STRATÉGIQUE DE VOTRE ORGANISATION?

QUESTIONNAIRE STRATÉGIQUE

Le questionnaire a pour objectif de permettre au président et à son équipe de direction d'évaluer le Q.I. stratégique de leur organisation. Une stratégie efficace repose en grande partie sur la compréhension des décideurs-clés envers la stratégie et les décisions qui en découlent. Nous vous suggérons de soumettre le questionnaire à vos proches collaborateurs. Chaque membre de l'équipe ainsi que le président complètent le questionnaire individuellement, sans se consulter et par la suite comparent les résultats. Veuillez noircir votre réponse.

1. Est-ce que votre entreprise dispose d'un énoncé stratégique clair et explicite?

- ☐ Oui (10 pts)
- ☐ Non (1 pt)

2. Est-ce que chacun des membres de l'équipe de direction pourrait énoncer en une ou deux phrases cette stratégie sans se consulter?

- ☐ Tous les membres (10 pts)
- ☐ Quelques-uns (5 pts)
- ☐ Aucun (1 pt)

3. Votre stratégie est-elle mise par écrit dans un document officiel?

- ☐ Oui (10 pts)
- ☐ Non (1 pt)

4. Vous et vos collègues vous inspirez-vous de cet énoncé lorsque vous choisissez les nouveaux produits, les nouveaux clients et les nouveaux marchés à exploiter?

- ☐ Souvent (10 pts)
- ☐ À l'occasion (5 pts)
- ☐ Jamais (1 pt)

5. Vous et vos collègues vous inspirez-vous de cet énoncé lorsque vous décidez des produits, des clients et des marchés auxquels votre entreprise va renoncer?

- ☐ Souvent (10 pts)
- ☐ À l'occasion (5 pts)
- ☐ Jamais (1 pt)

6. Vous servez-vous de cet énoncé tel un outil pour allouer les ressources au sein de votre entreprise?

- ☐ Souvent (10 pts)
- ☐ À l'occasion (5 pts)
- ☐ Jamais (1 pt)

7. Vous servez-vous de cet énoncé pour vous aider à choisir les opportunités que votre entreprise va explorer et celles qu'elle n'explorera pas?

- ☐ Souvent (10 pts)
- ☐ À l'occasion (5 pts)
- ☐ Jamais (1 pt)

8. En tant qu'équipe de direction, avez-vous déjà essayé d'obtenir le consensus quant à l'orientation future à donner à votre entreprise?

- ☐ Régulièrement (10 pts)
- ☐ Parfois (5 pts)
- ☐ Jamais (1 pt)

9. Avez-vous obtenu le consensus ou existe-t-il encore diverses visions quant à l'avenir de votre entreprise?

- ☐ Une vision (10 pts)
- ☐ Différentes visions (5 pts)
- ☐ Aucune vision (1 pt)

10. Suivez-vous deux processus de réflexion stratégique pour déterminer, d'une part, ce que vous voulez devenir et, d'autre part, la façon d'y parvenir?

- ☐ Processus formel (5 pts)
- ☐ Pas de processus (1 pt)

Pointage et interprétation de votre Q.I. stratégique au verso

RÉSULTAT TOTAL _____ / 100

POINTAGE ET INTERPRÉTATION DE VOTRE Q.I. STRATÉGIQUE

Si votre équipe de direction a répondu au questionnaire individuellement, prenez un instant afin d'évaluer si l'ensemble des réponses sont similaires. Si oui, vous êtes en très bonne position pour connaître du succès et de la croissance. Par contre, plus l'écart est important entre vos réponses et celles de votre équipe, moins claire ou comprise est votre stratégie de ceux-ci. À ce moment, il est primordial d'utiliser une méthode ou approche stratégique pour remédier à cette situation.

Évaluation de votre Q.I. stratégique

Ces évaluations n'ont pas la prétention d'être scientifique mais vous indiquent un ordre de grandeur de votre statut stratégique.

POINTAGE : 100

Vous êtes parfait. Inutile de travailler sur votre stratégie à moins que vous ne sachiez pas pourquoi vous êtes si bon. Concentrez vos énergies sur l'efficacité opérationnelle et la découverte de nouveaux marchés.

POINTAGE : 70-99

La stratégie n'est pas tout à fait claire au sein de l'équipe de direction et vous ne vous entendez pas toujours sur l'orientation, en particulier pour les décisions importantes. Vous connaîtrez un grand succès si vous arrivez à vous débarrasser de cette ambiguïté. Vous comptez plus de victoires que de défaites mais cette moyenne pourrait s'améliorer grandement en éliminant l'ambiguïté. L'exposition à un bon processus stratégique vous apporterait une valeur considérable.

POINTAGE : 40-69

Vous êtes gravement atteint d'une vision « floue ». Il y a plusieurs opinions divergentes au sein de l'équipe de direction quant à l'orientation stratégique, ce qui se traduit par une performance opérationnelle irrégulière. Il y a de fréquentes mésententes à propos des questions stratégiques et vous êtes probablement souvent surpris par les tactiques de la concurrence. Si vous ne clarifiez pas l'orientation, vos résultats opérationnels vont éventuellement empirer. Il est temps d'adopter un processus pour débarrasser l'entreprise de l'ambiguïté et mettre fin aux chamailleries.

POINTAGE : 1-39

Un tel pointage indique une trop grande attention portée aux questions opérationnelles et aux résultats à court terme. Les décisions sont prises au cas par cas plutôt qu'en tenant compte d'un ensemble de paramètres stratégiques. Il y a peu d'entente au sein de l'équipe de direction quant à l'orientation et les débats sont nombreux et orageux. Par conséquent, les décisions sont souvent dictées par le président qui doit trancher pour sortir de l'impasse. La compagnie suit une stratégie d'imitation : elle est souvent surprise par les tactiques de la concurrence et la plupart de ses actions sont en réaction aux initiatives des compétiteurs. Il est temps de revoir votre stratégie en équipe.

Le PDF du questionnaire stratégique téléchargeable se trouve à **www.dpilogic.ca/questionnairestrategique**

« L'innovation n'a rien à voir avec la somme que vous êtes en mesure de dépenser en R&D. C'est une affaire de personnes, de comment vous êtes dirigés et de quelle énergie vous y mettez »

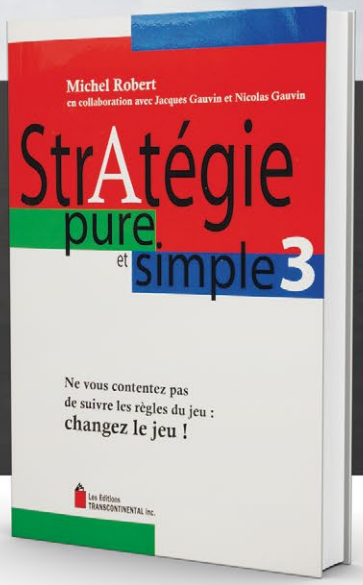
- Steve Jobs

CHEF D'ENTREPRISE, NE SOYEZ PLUS SEUL
À LA TÊTE DE VOTRE ORGANISATION !

LA STRATÉGIE GAGNANTE EST DÉJÀ DANS LA TÊTE DES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE. DÉCOUVREZ COMMENT LA METTRE EN LUMIÈRE !

STRATÉGIE PURE ET SIMPLE 3, DÉCOUVREZ COMMENT :

- Rompre l'isolement et bénéficier des connaissances de votre équipe
- Être compris par les membres de votre équipe
- Développer une communication axée sur la stratégie
- Ne plus être embourbé dans les problèmes opérationnels
- Ne plus gaspiller vos ressources humaines et financières



dpi décision processus international

www.dpilogic.ca