

La trousse

élan

Conseils d'experts pour  
favoriser l'accompagnement



Présenté par



Avec la participation financière de



Rédigé par

**dancause**

*Marie-Pierre Olivier, experte-conseil en innovation, ADRIQ  
& Directrice générale et Conseillère en stratégie d'affaires et Intelligence  
de marché, Groupe Dancause*

Propulsé par



# Conseils d'experte et questions à poser pour identifier s'il y a un besoin de réflexion stratégique

---

## 1. CONTEXTE DE L'OUTIL

- Ce guide s'adresse plus particulièrement aux conseillers en développement économique en début de carrière qui ont à intervenir auprès de dirigeants de petites entreprises.
- Dans ce guide de référence, vous trouverez les bonnes questions à poser aux entrepreneurs, dirigeants ou actionnaires pour les sensibiliser sur leurs besoins d'entamer une réflexion stratégique. Le but n'est pas de les convaincre, mais de les faire réfléchir!
- L'objectif est de développer des intervenants de première ligne sans en faire des experts.

## 2. INTRODUCTION

« **Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez de vous retrouver ailleurs.** »  
– Yogi Berra

Cette citation mythique de Yogi Berra décrit bien pourquoi une réflexion stratégique est nécessaire pour tous les types d'organisation. Que ce soit une PME, une startup, une grande entreprise, un OBNL ou une institution, tous ont besoin de prendre un pas de recul pour réfléchir à ce qu'ils souhaitent réaliser avec leur organisation. Les enjeux et les opportunités ne seront pas les mêmes, mais le processus de réflexion stratégique, lui, suivra la même logique. Et il n'a pas besoin d'être lourd et complexe pour avoir de l'impact!

En ne faisant pas de choix ou en ne les communiquant pas clairement aux équipes, comment une organisation pourrait-elle atteindre sa vision, ses ambitions et ses objectifs?

### **Le hasard et une gestion par opportunité.**

Ne pas prendre le temps de **réfléchir et décider de son avenir** augmente les chances d'une entreprise de ne pas les atteindre.

« **Qui voudrait laisser l'avenir de son entreprise entre les mains du hasard?** »

#### **Conseil d'experte:**

Si les entrepreneurs, dirigeants et ou actionnaires ont réponse à toutes les questions posées, mentionnez-leur qu'il est temps de les mettre dans un **plan stratégique**, de le communiquer à l'équipe et de structurer leur **processus stratégique**. Si non, poursuivez en posant les questions proposées selon le cycle de vie de leur entreprise.

### 3. DÉFINITION ET COMPOSANTES DU PROCESSUS STRATÉGIQUE

#### Un processus stratégique c'est quoi?

Il y a trois (3) composantes clés dans un processus stratégique : la **réflexion stratégique**, le **plan stratégique** et la **mise en œuvre stratégique**. Le plan stratégique est souvent le plus connu et nommé par les entrepreneurs, dirigeants ou actionnaires.

Il faut savoir que 90% des plans stratégiques sont des échecs lors de la mise en œuvre pour plusieurs raisons possibles. Les deux plus fréquentes sont :

- **Le plan stratégique n'a pas été réfléchi et influencé par des faits.** Par exemple, il a été réalisé uniquement avec des perceptions de l'équipe interne, avec peu d'information de marché ou bien, les questions stratégiques de fond n'ont pas été abordées.
- **La mise en œuvre n'est pas structurée.** Par exemple, il n'y a pas de moment prévu dans l'année pour suivre l'avancement du plan stratégique et les projets de transformation de l'organisation se mélangent aux projets d'amélioration continue et aux opérations.




Il est essentiel de sensibiliser les entrepreneurs, dirigeants ou actionnaires sur l'importance de **mettre en place un processus stratégique** et non seulement de faire un plan stratégique. Le plan est le livrable. Le processus inclut à la fois la réflexion, le plan et la mise en œuvre stratégique.

**Un processus stratégique :**



**MAINTENIR VIF**

Apprendre et constater.  
Rester aligné sur l'étoile.  
Conserver l'énergie.  
Être constant et rigoureux.

Réflexion stratégique	Plan stratégique	Mise en œuvre stratégique
 <p><b>COMPRENDRE</b></p> <p>Voir la réalité. Amorcer la réflexion. Générer des faits et créer du sens.</p>	 <p><b>ORIENTER</b></p> <p>Préparer le terrain avec une stratégie claire et cohérente. Faire des choix. Créer un plan réaliste.</p>	 <p><b>METTRE EN OEUVRE</b></p> <p>Faire atterrir le plan dans la réalité. Accompagner dans l'action. Créer un changement positif.</p>

À noter que le plan stratégique se fait généralement sur un **horizon de 3 ans** comparativement à 5 ans auparavant. Aujourd'hui, tout va plus vite et il est impératif de revoir le plan fréquemment avec une mise à jour annuelle et un suivi régulier. Pour assurer la mise en œuvre stratégique, il est recommandé de **créer un comité de mise en œuvre stratégique** (CMOS) qui se rencontre sur une base de 6 à 8 semaines. Dans le présent guide, nous parlerons de réflexion stratégique, car c'est la première étape du processus stratégique et c'est d'elle que découlera le besoin.

## 4. LES QUESTIONS À POSER POUR IDENTIFIER S'IL Y A UN BESOIN DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE SELON LE CYCLE DE L'ENTREPRISE

Toutes les entreprises ont un **contexte unique** qui peut se caractériser par : son secteur d'activité, sa maturité organisationnelle, sa taille (ex. nombre d'employés, chiffres d'affaires), sa culture, etc.

La réflexion stratégique sert à analyser et à répondre aux questions sur :

### ◦ **Le marché :**

- Quelles sont les tendances qui influencent le plus l'entreprise?
- (**PESTEL** – **P**olitique, **É**conomique, **S**ocial, **T**echnologie, **E**nvironnement et **L**égal, est une façon de regrouper les tendances).
- Qui sont les concurrents et comment s'en différencier?

### ◦ **Les clients :**

- Qui sont les bons clients pour la croissance de l'entreprise?
- Quels sont leurs besoins et attentes?
- Quel est leur processus décisionnel?

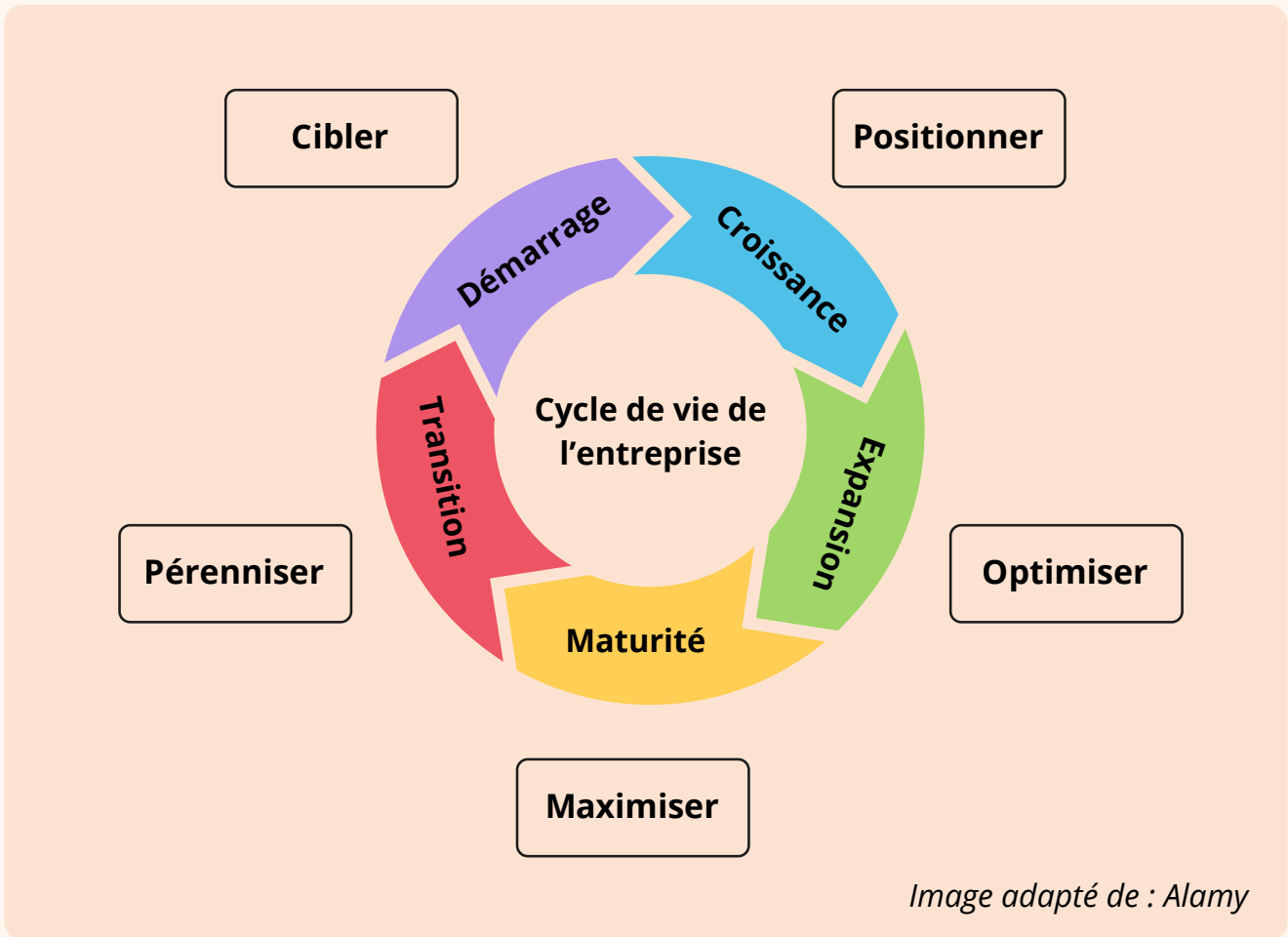
### ◦ **L'organisation :**

- Quels sont les bloquants qui empêchent l'entreprise de croître?
- Quelles sont les améliorations à faire par département pour atteindre la croissance souhaitée?

Un élément qui permet de préciser les questions d'une réflexion stratégique est le **cycle de vie de l'entreprise**.

Les différents cycles sont : **démarrage, croissance, expansion, maturité et transition**.

À chaque cycle, l'**angle** de la réflexion stratégique sera différent et les **questions** aussi.

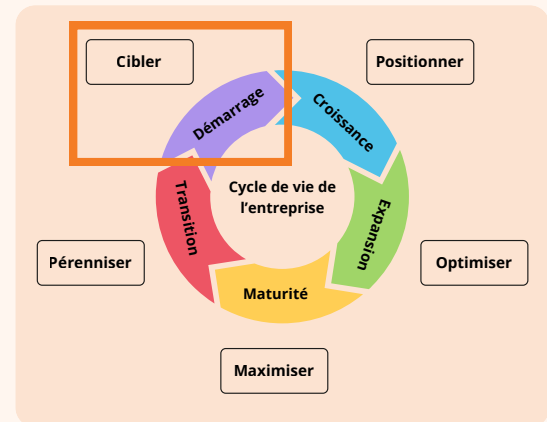


#### 4.1 Questions à poser en phase de démarrage et conseil d'experte

**Démarrage** : entreprise qui commence à trouver sa valeur dans le marché, faire des ventes et qui est à ses premières années d'existence.

##### Objectif :

Sensibiliser l'entrepreneur au besoin de **cibler** et **être à l'écoute des marchés et des clients** pour mieux les comprendre. Éviter de s'éparpiller et vouloir vendre à tout prix.



#### Questions à poser par le conseiller en développement économique :

- **Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ans?**

Décrire l'entreprise du futur (ex. secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, types de clients, produit vedette, lieu géographique, etc.).

- **Qui sont vos clients actuels vs ceux idéaux?**

Décrire vos clients actuels et ceux idéaux (ex. secteur d'activité, taille d'entreprise, lieu géographique, etc.).

- **Qui sont vos concurrents majeurs (ceux contre qui vous perdez des clients)?**

Identifier qui ils sont et pourquoi ils sont meilleurs.

- **Quels sont vos produits actuels vs ceux idéaux?**

Décrire vos produits actuels et ceux idéaux (ex. caractéristiques, avantages concurrentiels, type de client cible, etc.).

- **Quels sont vos principaux défis à l'interne?**

(ex. employés, processus, finances, etc.)

#### Conseil d'experte:

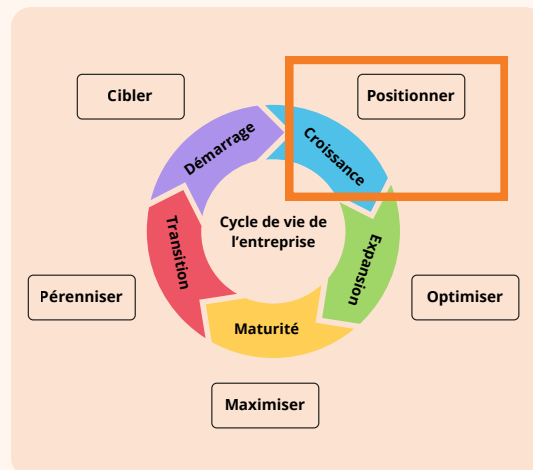
Si pour la majorité de ces questions, l'entrepreneur ne peut répondre clairement ou s'il y a un écart important entre l'actuel et l'idéal, le mieux est de lui recommander une réflexion stratégique et commencer par répondre à ces questions pour mettre l'accent là où l'entreprise a de la valeur et ainsi éviter que l'entrepreneur se lance dans plusieurs projets simultanément au risque de tous les rater.

## 4.2 Questions à poser en phase de croissance et conseil d'experte

**Croissance** : entreprise dont les ventes augmentent grâce au développement de ses efforts de développement commercial et dont le nombre d'employés croît également.

### Objectif :

Sensibiliser l'entrepreneur au besoin de se **positionner** comme entreprise et développer ses forces internes. Éviter de dire « oui » à tout et apprendre à déléguer.



### Questions à poser par le conseiller en développement économique :

- **Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ans?**

Décrire l'entreprise du futur (ex. secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, types de clients, produit vedette, lieu géographique, etc.).

- **Par où passera la croissance de votre entreprise pour les prochaines années?**

Identifier les types de clients, produits, territoires géographiques, etc.

- **Est-ce que vos ventes se font de façon opportuniste?**

(réactive vs proactive) Si oui, pourquoi?

- **Quelles seront les ressources nécessaires pour atteindre cette croissance, tant financière que humaine, et sous quel délai ?**

Les identifier et quantifier.

- **Avez-vous la bonne structure et la bonne équipe pour atteindre la prochaine étape de votre croissance ?**

Si non, savez-vous ce qu'il faut ?

### Conseil d'experte:

Si pour la majorité de ces questions, l'entrepreneur ne peut répondre clairement, le mieux est de lui recommander une réflexion stratégique pour réfléchir à ses stratégies de croissance pour **éviter d'être en mode opportuniste et réactif**. L'entreprise doit également commencer à se structurer comme organisation et comme équipe.

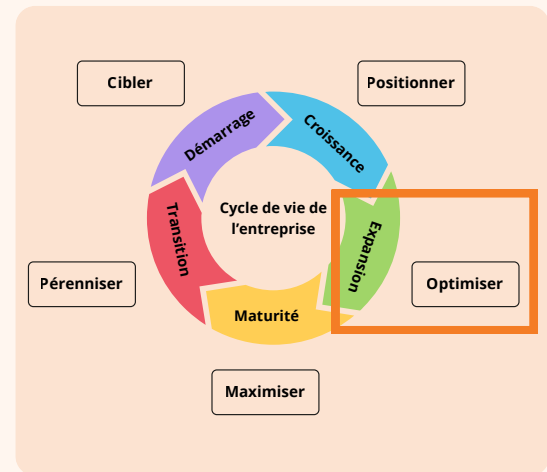
L'entrepreneur ne peut plus tout garder sous sa responsabilité. **Il doit déléguer et pour déléguer, la stratégie doit être claire et simple à communiquer.**

### 4.3 Questions à poser en phase d'expansion et conseil d'experte

**Expansion** : lorsque le marché manifeste une forte demande pour les produits et services proposés et qu'il faut agrandir (installation et/ou nombre d'employés).

#### Objectif :

Sensibiliser le dirigeant au besoin **d'optimiser son organisation** (la faire grandir) pour saisir les opportunités et réduire l'impact des menaces du marché.



#### Questions à poser par le conseiller en développement économique :

- **Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ans? Dans 10 ans?**

Décrire l'entreprise du futur (ex. secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, types de clients, produit vedette, lieu géographique, etc.).

- **Est-ce que les aspirations et ambitions des actionnaires sont connues et claires ?**

Par exemple, jusqu'où veulent-ils amener l'entreprise ?

- **Est-ce que les segments de marché prioritaires sont connus et clairs ?**
- **Est-ce que vous sentez que votre entreprise est victime des changements dans le marché?**

Par exemple, quelles sont les principales menaces? Est-ce que des opportunités ne peuvent pas être saisies dues à interne?

- **Est-ce que votre entreprise domine dans un marché, mais ne peut reproduire le même succès ailleurs?**

Si oui, savez-vous pourquoi?

- **Avez-vous la bonne structure interne/gouvernance pour faire avancer vos projets stratégiques ? Avez-vous la bonne équipe pour atteindre la prochaine étape de votre croissance ?**

Si non, savez-vous ce qu'il faut ?

**Conseil d'experte:**

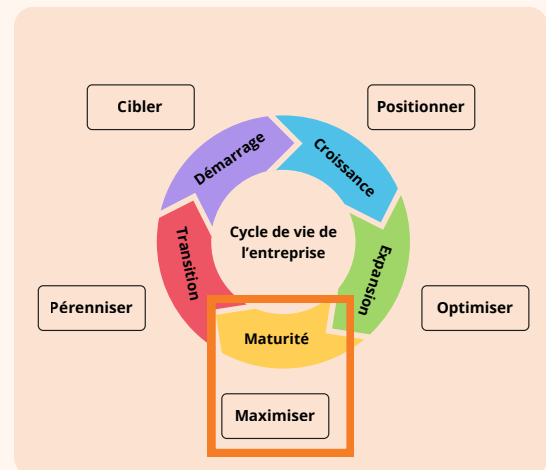
Si pour la majorité de ces questions, le dirigeant ne peut répondre clairement ou n'a pas la solution à la problématique énoncée, le mieux est de lui recommander une **réflexion stratégique à faire avec l'équipe de direction** et commencer par répondre à ces questions et ainsi éviter que l'expansion de l'entreprise ne soit sous la responsabilité d'une seule personne. **Il faut une équipe solide** pour réaliser une expansion.

**4.4 Questions à poser en phase de maturité et conseil d'experte**

**Maturité :** l'entreprise est stable au niveau financier et de sa gestion, mais elle doit redoubler d'efforts pour ne pas passer en phase de déclin. Elle doit anticiper et se réinventer pour continuer de croître.

**Objectif :**

Sensibiliser le dirigeant au besoin de **maximiser ses segments de marché et son organisation** pour éviter le déclin de l'entreprise.

**Questions à poser par le conseiller en développement économique :**

- **Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ans? Dans 10 ans?**

Décrire l'entreprise du futur (ex. secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, types de clients, produit vedette, lieu géographique, etc.).

- **Est-ce que vos ventes stagnent, les profits diminuent et que votre entreprise n'arrive pas à identifier les actions concrètes à entreprendre?**

Si oui, pourquoi?

- **Est-ce que vos parts de marché diminuent?**

Est-ce que vos clients commencent à considérer d'autres fournisseurs et diminuent leurs commandes? **Est-ce qu'un « gros » client est à risque** et vous n'avez pas de plan de rechange?

- **Est-ce que votre modèle d'affaires est toujours adapté à la réalité du marché?**

Si non, pourquoi?

- **Est-ce que vous sentez que votre entreprise est victime des changements dans le marché?**

Par exemple, quelles sont les principales menaces? Est-ce que des opportunités ne peuvent pas être saisies dues à interne?

### Conseil d'experte:

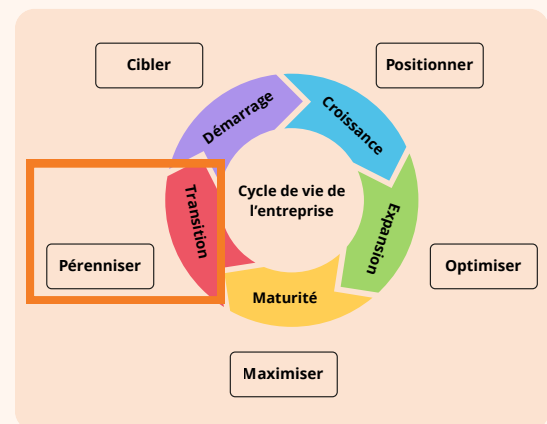
Si pour la majorité de ces questions, le dirigeant a répondu « oui », le mieux est de lui recommander une réflexion stratégique à faire avec l'équipe de direction et commencer par répondre à ces questions et ainsi éviter que l'entreprise décline ou qu'il soit trop tard.

#### 4.5 Questions à poser en phase de transition et conseil d'experte

**Transition** : lorsque le propriétaire décide de vendre ou transmettre son entreprise à une relève. Les raisons pour lesquelles un chef d'entreprise souhaite se retirer peuvent être multiples.

#### Objectif :

Sensibiliser l'actionnaire au besoin de **bien préparer la transition** de son entreprise pour assurer sa pérennité.



**Questions à poser par le conseiller en développement économique :**

- **Où voyez-vous votre entreprise dans 5 ans? Dans 10 ans?**

Décrire l'entreprise du futur (ex. secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, types de clients, produit vedette, lieu géographique, etc.).

- **Est-ce que vos aspirations et ambitions sont connues et claires ?**

Par exemple, que souhaitez-vous faire avec l'entreprise ? Souhaitez-vous demeurer actif dans l'entreprise après la passation (si passation il y a) ?

- **Quel type de transition souhaitez-vous pour votre entreprise?**

Par exemple, faire une fusion-acquisition, un processus de relève, vendre.

- **Avez-vous un plan de transition clarifiant la passation des pouvoirs, les risques et la gestion du changement à l'interne que cela provoquera?**
- **Avez-vous la bonne organisation et la bonne équipe pour réussir la transition et assurer la pérennité de l'entreprise ?**

**Conseil d'experte:**

Si pour la majorité de ces questions, l'entrepreneur ne peut répondre clairement ou s'il n'a pas de plan de transition, le mieux est de lui recommander une réflexion stratégique et commencer par répondre à ces questions pour ainsi **éviter des risques et nuire à l'organisation.**

## 5. CONCLUSION

En conclusion, **mettre en place un processus stratégique** dans une entreprise est une bonne pratique que tout entrepreneur, dirigeant et actionnaire devraient prioriser.

Il faut donc les sensibiliser à l'importance d'entamer une réflexion stratégique, mais également les **sensibiliser sur l'importance de la mise en œuvre stratégique** si réellement, ils souhaitent avoir un impact positif pour eux, l'entreprise et leur équipe.

### Conseil d'experte:

Si l'entrepreneur n'est pas prêt à investir dans la mise en œuvre stratégique cela vaut-il la peine d'investir temps et effort dans une réflexion stratégique? Créer des attentes qui ne seront pas comblées est parfois plus nocif pour une équipe. Voilà une première question à poser avant d'entamer une réflexion stratégique.

### Pour en connaître davantage sur la réflexion stratégique :



**BALADO ÉLAN** : La réflexion stratégique est un aspect incontournable de la vie d'une entreprise, souvent confondu avec le plan d'affaires ou des activités de teambuilding. Dans cet épisode de balado, l'experte Marie-Pierre Olivier aborde ce sujet important en compagnie de Josianne Brûlé, conseillère en développement économique.

- 2e guide d'entrevue Élan pour maximiser le succès d'une réflexion stratégique
- Contact : Marie-Pierre Olivier, conseillère en stratégie d'affaires, Groupe Dancause, [marie-pierre@dancause.net](mailto:marie-pierre@dancause.net), (418) 809-7142.

La trousse

# élian

Conseils d'experts pour  
favoriser l'accompagnement

