

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 maximiser le succès d'une 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 questions clés à poser aux entrepreneurs, dirigeants ou actionnaires pour les aider à définir la portée d'une réflexion stratégique, en termes d'efforts, de temps et de ressources financières.
- L'objectif est de développer des intervenants de première ligne sans en faire des experts.

2. INTRODUCTION

Lorsqu'il est question de réflexion stratégique, les entrepreneurs, dirigeants ou actionnaires ont souvent peu ou pas d'idée de ce que cela implique réellement. Cela génère plusieurs questions de leur part. Et c'est tout à fait normal! Il existe peu de cours ou de formation sur le sujet, et rares sont ceux qui prennent le temps de les suivre.

Il est donc important pour les conseillers en développement économique de pouvoir répondre aux différentes questions de base que suscite la réflexion stratégique.

En résumé, les 9 questions à poser sont :

1. Pourquoi souhaitez-vous entâmer une réflexion stratégique?
2. Qui pensez-vous impliquer dans la réflexion stratégique?
3. Quel est l'échéancier pour réaliser la réflexion stratégique?
4. Où pensez-vous réaliser la réflexion stratégique?
5. Souhaitez-vous faire votre réflexion stratégique de façon autonome ou accompagné?
6. Quelles sont vos attentes face aux rôles d'un expert en réflexion stratégique?
7. Quels sont les critères à évaluer quant au choix d'une firme?
8. Quel est votre budget pour réaliser une réflexion stratégique?
9. Quelles sont les erreurs à éviter en réflexion stratégique?

3. POURQUOI SOUHAITEZ-VOUS ENTÂMER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE?

→ **Précisez votre ou vos besoins.**

Des idées pour préciser leurs besoins :

En général, une réflexion stratégique sert à :

- Faire un pas de côté et mieux analyser l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue. **Qui êtes-vous dans votre environnement?**
- Définir la destination (aussi appelée vision) de l'entreprise. Se plonger dans le futur, **où voulez-vous être dans 3 à 5 ans?**
- Identifier les objectifs pour mesurer la progression de l'entreprise vers sa destination. **Quelles sont les étapes pour atteindre votre destination?**
- Aligner les équipes sur les objectifs et des stratégies.
- Identifier les moyens (projets, actions) pour s'y rendre. **Lesquels prioriser?**
- Mobiliser l'équipe vers un but commun. **Quelle est votre étoile du nord?**

Ces raisons sont génériques, peut-être que les besoins sont plus spécifiques ou ponctuels?

Souvent, une entreprise va entamer une réflexion stratégique quand des **changements internes ou externes** à l'entreprise se produisent. Par exemple :

Des changements internes à l'entreprise:

- La rentabilité est insatisfaisante
- L'entreprise a atteint la maturité dans son cycle de vie
- L'entreprise est en transition (changement de propriétaire / relève)
- L'équipe de direction est nouvelle
- L'équipe de direction a besoin d'être renforcée ou mobilisée
- La vision n'est plus adaptée
- Le modèle d'affaires n'est plus réaliste
- L'entreprise n'a pas d'objectifs clairs et mesurés
- L'ajout d'un actionnaire dans l'entreprise (ou départ)

Des changements externes à l'industrie et au marché:

- Les préférences et attentes des clients ont évolué
- La perte d'un client majeur
- L'arrivée de nouveaux concurrents
- Changements économiques ou réglementaires importants (ex.: récession)
- Changements technologiques (ex.: intelligence artificielle)
- Une multitude d'opportunités à prioriser

Si les besoins nommés par votre interlocuteur sont alignés avec un ou plusieurs des éléments mentionnés, une **réflexion stratégique peut assurément les aider**. Cependant, même si l'entrepreneur est convaincu qu'une réflexion stratégique serait bénéfique pour son entreprise, plusieurs autres questions doivent se poser pour s'assurer qu'il comprenne bien ce qu'implique un tel exercice.

4. QUI PENSEZ-VOUS IMPLIQUER DANS LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE?

➔ **Nommer les participants souhaités.**

Conseil d'experte: pour aider au choix des participants.

- Les personnes qui participent au processus stratégique doivent être des personnes qui comprennent les opérations (sinon le plan va être beau, mais théorique).
- Les actionnaires doivent participer (c'est eux qui décident au final).
- L'équipe de direction doit participer, car ils comprennent les opérations et ils seront les ambassadeurs dans l'organisation (et probablement les responsables de projets stratégiques).
- Possibilité d'inviter des personnes à participer ponctuellement selon leurs expertises et leurs besoins.
- Éviter qu'il y ait plus de 12 participants durant les ateliers de travail. La composition du groupe doit permettre des échanges libres et ouverts sur toutes les questions fondamentales à aborder.

Finalement, l'exercice permettra à l'entreprise et à tous ses acteurs (de l'employé aux actionnaires) de comprendre vers où l'entreprise va et comment elle s'y rendra (ceci constitue donc un excellent exercice de mobilisation).

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »

– proverbe africain

5. QUEL EST L'ÉCHÉANCIER POUR RÉALISER LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE? COMBIEN DE TEMPS PENSEZ-VOUS Y CONSACRER, VOUS ET VOTRE ÉQUIPE?

C'est en réfléchissant à cette question que certains entrepreneurs comprennent davantage ce qu'implique une réflexion stratégique.

Une réflexion stratégique ce n'est pas une seule rencontre de 2 jours de type « Lac-à-l'épaule » où l'équipe écrit son plan stratégique.

Un Lac-à-l'épaule c'est quoi? Une réunion de réflexion stratégique de quelques jours qui a généralement lieu dans un chalet ou dans un endroit retiré en plein air. Il s'agit d'une rencontre importante où des décisions sur l'avenir de l'entreprise sont prises en équipe.

L'expression « Lac-à-l'épaule » vient d'où? Typiquement québécoise, cette expression a été créée en 1962, lorsque le conseil des ministres de Jean Lesage se réunit au Lac à l'Épaule pour prendre des décisions majeures pour l'histoire du Québec, notamment la nationalisation de l'électricité.

Une réflexion stratégique est un processus stratégique comprenant plusieurs phases comme les phases **Comprendre/faire le point, Orienter/prendre des décisions, Mettre en œuvre et ajuster dans le temps**. Plusieurs moments sont donc requis pour arriver à destination.

Pour prendre de bonnes décisions, il faut d'abord se poser les bonnes questions, avoir des faits (et non des perceptions) afin de faciliter la **prise de décision, l'implication des équipes et avoir un portrait juste de l'organisation interne et du marché**. Il y a du travail en amont à faire avant de prendre des décisions et il y a un suivi à faire pour assurer la mise en œuvre stratégique. Généralement, une réflexion stratégique (les phases **Comprendre et Orienter**) s'échelonne sur **2 à 3 mois**.

Conseil d'experte:

Certains entrepreneurs vont préférer commencer en **septembre** pour avoir un plan pour la nouvelle année. D'autres, en **janvier** pour commencer la réflexion stratégique au début de la nouvelle année. D'autres, en **mai** pour avoir un plan stratégique au retour des vacances. Il faut **éviter d'entamer une réflexion stratégique en haute saison**, car l'équipe n'aura ni temps, ni la tête à la réflexion.

6. OÙ PENSEZ-VOUS RÉALISER VOTRE RÉFLEXION STRATÉGIQUE?

Tel que mentionné, une réflexion stratégique ne se résume pas à une seule rencontre d'équipe. Il y a plusieurs rencontres et ateliers en amont à prévoir dont certains demandent de sortir de l'entreprise.

Certaines rencontres peuvent se faire dans l'entreprise comme les rencontres de travail avec les équipes internes, les entrevues individuelles, les recherches et analyses de données de l'entreprise.

D'autres, comme le « lac-à-l'épaule » gagnent à être réalisés à l'extérieur de l'entreprise. **Il est fortement recommandé de faire cette rencontre dans un chalet ou dans un endroit retiré.** L'important est d'être dans un endroit neutre qui sort l'équipe de son quotidien, des opérations et des distractions. En général, une telle retraite dure entre 2 à 3 jours.

Conseil d'experte:

Assurez-vous d'avoir un **budget** pour les dépenses liées à la retraite d'équipe et assurez-vous que l'équipe impliquée dans la réflexion stratégique puisse vraiment quitter 2 à 3 jours en toute quiétude pour cette activité.

7. SOUHAITEZ-VOUS FAIRE VOTRE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE FAÇON AUTONOME OU ACCOMPAGNÉE PAR UN EXPERT? POURQUOI?

Si certaines entreprises entreprennent elles-mêmes la réflexion stratégique, la plupart choisissent de faire appel à un expert ou à un facilitateur externe.

Au départ, créer soi-même son processus de réflexion stratégique peut sembler être une mesure d'économie. Mais cela peut finalement coûter plus cher à l'entreprise. Voici pourquoi.

La **réflexion stratégique exige du temps et de l'investissement de la part du conseil d'administration** (s'il y en a un) et **des dirigeants**. Et ces heures se traduisent en dollars. Les employés les mieux payés passeront inévitablement du temps sur la mécanique du processus de réflexion, plutôt que de se concentrer sur le contenu de la stratégie de l'entreprise. Lorsque le PDG passe du temps à planifier des agendas ou à élaborer des questions pour les parties prenantes, les coûts d'opportunité sont énormes.

Les experts peuvent faire gagner du temps et de l'argent aux PDG en éliminant les incertitudes du processus, en simplifiant le processus, en rationalisant les étapes de pré-planification, en responsabilisant les membres de l'équipe, etc.

La réflexion stratégique est une excellente façon de créer la pensée de groupe. Mais seulement si vous faites appel à un facilitateur externe. **Sinon, la dynamique du pouvoir peut compromettre votre processus stratégique.** Même les cadres supérieurs qui ne sont pas le PDG peuvent être moins enclins à partager des idées nouvelles et potentiellement impopulaires (auprès du PDG).

Un expert compétent peut s'assurer que tout le monde participe de manière égale. Votre facilitateur crée des espaces où les commentaires difficiles sont accueillis plutôt que réprimés.

La réflexion stratégique nécessite de parvenir à un consensus. Cela peut être difficile si le conseil d'administration, l'équipe et les autres parties prenantes ont des idées très différentes sur l'orientation de l'entreprise.

Si l'équipe ne parvient pas à un consensus, l'entreprise risque de ne jamais terminer le processus de réflexion stratégique. Dans une telle situation, si le PDG impose et tranche afin de faire adopter un plan à toute vitesse, l'organisation ne bénéficiera pas de mobilisation qui résulte de la création d'une vision commune. L'expert apportera des années d'expérience en matière de facilitation et de recherche de consensus tout en étant considéré comme un agent neutre.

En raison de ces facteurs, **la plupart des entreprises choisissent de travailler avec un expert en réflexion stratégique.** De cette façon, le conseil d'administration et l'équipe peuvent se concentrer sur la stratégie pendant que l'expert gère la logistique.

8. QUELLES SONT VOS ATTENTES QUANT À L'IMPLICATION D'UN EXPERT EN RÉFLEXION STRATÉGIQUE?

→ Décrire le(s) rôles attendu(s).

Une question qui demeure souvent floue pour un entrepreneur, dirigeant ou actionnaire c'est : **Que fait concrètement un expert en réflexion stratégique?**

En résumé, un expert en réflexion stratégique permet de :

- **Calibrer l'approche méthodologique (15%)** à la réalité de l'entreprise et **constituer la trousse à outils de l'entreprise** pour le futur.
- **Accompagner les leaders de l'organisation (20%)** pour optimiser leur rôle et soutenir les porteurs internes du processus.
- **Animer les rencontres (25%)** de la démarche, poser les bonnes questions et provoquer les discussions nécessaires : un dialogue riche qui explore les bonnes questions, même les plus difficiles.
- **Amener de la connaissance de marché et du transfert d'expertise (20%)** : des décisions basées sur des FAITS et non pas seulement sur des impressions et des opinions.
- **Provoquer du mouvement stratégique (20%)** en accompagnant l'atterrissage du plan stratégique et ses suivis : pousser et « challenger » pour passer des intentions à l'action structurée.

Tous ces aspects sont essentiels pour produire un plan ambitieux, intelligent, mobilisateur et porteur d'action.

9. QUELS SONT LES CRITÈRES POUR ÉVALUER UNE FIRME-CONSEIL OU UN EXPERT EN RÉFLEXION STRATÉGIQUE?

Même si l'entrepreneur connaît bien une ou des firme(s) d'experts ou encore un ou des experts en réflexion stratégique, **est-ce qu'il sait sur quoi les évaluer?**

Voici des questions de base à poser à une firme-conseil ou un expert conseil en réflexion stratégique pour savoir si c'est LA ou LE meilleur choix pour votre entreprise:

- **L'expérience:** un expert qui a déjà facilité des processus de réflexion stratégique avec des résultats positifs. Il existe souvent un point idéal où un expert est très expérimenté (ayant travaillé avec des dizaines de clients similaires) mais toujours déterminé à personnaliser son processus l'entreprise. Personne ne veut se retrouver avec une expérience de réflexion stratégique de type « fill in the blank » qui ne va pas suffisamment en profondeur et n'aborde pas les « vraies » questions.
- **La familiarité avec des entreprises similaires:** un expert qui connaît votre secteur est un atout majeur. S'il a également travaillé avec des entreprises de taille, de budget et de stade de développement ou de croissance similaires à la vôtre, c'est encore mieux.
- **Modèles de réflexion stratégique utilisés:** Il existe des dizaines de modèles et d'outils de réflexion stratégique. Un expert doit expliquer la ou les méthodes qu'il propose d'utiliser et pourquoi il les recommande dans le contexte précis du projet.
- **Références:** il est fortement recommandé de demander des références, c'est-à-dire d'avis d'anciens clients qui peuvent parler du travail et de l'approche de l'expert. Si un expert n'est pas disposé à fournir de telles références, cela peut être un indice.
- **Honoraires:** tous les services, honoraires et calendriers de paiement doivent être décrits dans le périmètre proposé. Il est fréquent de devoir payer un acompte avant le début des travaux.
- **Le « fit » avec l'expert:** une dynamique de travail qui mobilise les équipes est importante. Une chimie et une confiance mutuelle pour cet exercice sont essentielles afin de faciliter les communications lors et entre les interventions et d'être capable de parler des « vrais » enjeux et ne pas rester seulement en surface.

10. QUEL EST LE BUDGET QUE VOUS PENSIEZ ALLOUER À UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE?

Les honoraires des experts en réflexion stratégique varient considérablement.

Les honoraires d'experts en réflexion stratégique peuvent varier de 5 000 \$ à 80 000 \$ ou plus ! C'est pourquoi il est important que l'entrepreneur comprenne bien ses besoins réels et son budget dès le départ.

Le mieux est de réfléchir à une **fourchette budgétaire** et de la partager avec les experts lors de la première conversation (ceci leur permettra d'adapter leur approche à vos moyens). Si plusieurs experts sont contactés et que la plupart ne peuvent pas travailler dans les limites de ce budget, cela nécessitera de réévaluer le budget et les attentes.

Plusieurs facteurs peuvent influencer le coût d'une réflexion stratégique. Par exemple :

- **L'expérience de l'expert et la taille de la firme-conseil.** Les petites firmes-conseils peuvent avoir des honoraires moins élevés que les grandes firmes bien établies qui coûtent généralement plus cher. À noter que la taille de l'entreprise n'est pas nécessairement un indicateur de la qualité du processus.
- **Un service simple et standard ou un processus complet et personnalisé.** Bien qu'un processus simple puisse être tentant, il faut garder à l'esprit que l'équipe fera plus de travail (par rapport à la stratégie).
- **La taille et la complexité de l'entreprise.** Une grande entreprise avec plusieurs filiales sur plusieurs territoires et un passé complexe nécessitera un processus de réflexion stratégique plus complexe et plus long qu'une entreprise plus petite recelant moins de complexité.

- Certains experts peuvent inclure des **frais supplémentaires** pour des services complémentaires tels que :
 - Déplacements et fournitures ou licences de logiciels
 - Entretiens approfondis avec les parties prenantes ou enquêtes personnalisées avec des clients
 - Accompagnement en mise en œuvre (ex. suivis trimestriels, mise à jour annuelle, etc.)
 - Accompagnement de directeurs et équipes départementaux afin de transposer le plan stratégique dans leur contexte

Conseil d'experte:

La réflexion stratégique représente généralement un investissement important pour une entreprise, tant en coût qu'en efforts. Prenez donc soin de choisir le bon accompagnateur afin que votre démarche génère les impacts souhaités sur votre organisation. Comme dans tout, ce ne sera probablement pas le moins cher.

11. QUELLES SONT LES ERREURS À ÉVITER EN RÉFLEXION STRATÉGIQUE SELON VOUS?

Aborder la question du processus par les GRANDES ERREURS à éviter permet de sensibiliser les personnes devant vous à certains pièges clés. Ceci vous permettra aussi de voir si les personnes devant vous sont bien en maîtrise de leur démarche.

Les 5 erreurs à éviter pour une réflexion stratégique selon nous.

1- Essayer de faire vivre un rapport de plus de 5 pages

C'est le cas classique du rapport de 225 pages remis à la fin d'un mandat avec une firme de consultation aux méthodes traditionnelles... Malheureusement, avec un rapport aussi volumineux entre les mains, il est difficile de communiquer le plan et, pour les équipes, de bien le comprendre et de le mettre en œuvre. Pour faire vivre une vision et un plan stratégique, il faut d'abord penser SYNTHÈSE, COHÉRENCE et COMMUNICATION.

2- Garder le plan entre les mains de la haute direction

Un plan qui demeure entre les mains d'un petit nombre de personnes ne générera ni mouvement, ni impact dans l'organisation. Ouvrez les portes, communiquez le plan aux équipes, prenez soin de transposer les changements à venir dans le contexte de vos équipes.

3- Se priver d'outils, de lieux et de moments pour faire vivre la réflexion stratégique

On parle de communication, mais encore faut-il qu'il y ait des espaces (outils) et des moments périodiques planifiés dans l'entreprise pour **communiquer la stratégie** et les plans.

4- Éviter de mettre de nouveaux faits sur la table

L'expérience démontre que les plans construits sur la base de perceptions génèrent rarement de « bonnes » décisions. Il faut des FAITS! La réflexion stratégique est un processus qui permet d'apporter de tels faits, ainsi qu'un regard neuf sur la réalité d'une entreprise. Oser mettre de nouveaux faits sur la table c'est accepter de voir les choses autrement (mais c'est aussi s'ouvrir à voir de nouvelles possibilités!).

5- Ne pas se servir du plan pour faire des choix « difficiles » au quotidien

Le plan stratégique doit être utilisé comme une carte routière. Celle-ci guidera l'organisation au quotidien et permettra de prendre des décisions en cohérence avec la vision de l'entreprise et de ses orientations stratégiques. La constance et la cohérence permises par un bon plan auront un impact positif sur la mobilisation et l'engagement des équipes.

Bref, **une bonne réflexion stratégique devrait vous aider à dire NON sereinement à des projets ou des opportunités qui ne sont pas en lien avec vos orientations!**



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.

La trousse

élan

Conseils d'experts pour
favoriser l'accompagnement

