

# Surveillance de la stratégie

## CADRE DE SURVEILLANCE À L'INTENTION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

John E. Caldwell, CPA, CA Ken Smith, Ph. D., MBA, CMC, IAS.A



# Surveillance de la stratégie

## **CADRE DE SURVEILLANCE À L'INTENTION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

John E. Caldwell, CPA, CA Ken Smith, Ph. D., MBA, CMC, IAS.A

## AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Caldwell, John E. (John Edward)

[Overseeing strategy. Français]

Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration / John E. Caldwell, CPA, CA, Ken Smith, Ph.D., MBA, CMC, IAS.A.

Traduction de : Overseeing strategy.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-55385-908-6.--ISBN 978-1-55385-909-3 (pdf)

1. Entreprises--Planification. 2. Planification stratégique. I. Smith, Kenneth William, auteur II. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication III. Titre. IV. Titre: Overseeing strategy. Français.

HD30.28.C3514 2016 658.4'012 C2016-902483-0 C2016-902484-9

---

Copyright © 2016 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

Données de catalogage disponibles auprès de Bibliothèque et Archives Canada

# Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la publication *Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration* afin d'aider les administrateurs des sociétés ouvertes et des entreprises à capital fermé à exercer une surveillance sur la stratégie de leur organisation. Cette publication traite du rôle des conseils pendant le processus d'élaboration de la stratégie, notamment de l'identification des étapes et des questions importantes dont les administrateurs doivent tenir compte.

Il n'y a pas de norme de planification et de surveillance des stratégies, mais l'examen conventionnel de la stratégie par le conseil ne suffit pas. La présente publication souligne l'importance de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie pour la création de valeur pour les actionnaires et expose les raisons pour lesquelles le conseil doit être présent à toutes les étapes du processus. Elle aborde les difficultés inhérentes à une surveillance efficace des stratégies et propose des outils et des conseils pour aider les administrateurs à s'acquitter de cette tâche importante. Les auteurs mettent notamment en évidence le rôle du conseil à l'égard de la création de valeur à long terme dans un contexte où les entreprises subissent des pressions pour produire des résultats à court terme.

Le présent cadre de surveillance traite des quatre phases suivantes :

- la préparation,
- l'élaboration,
- l'exécution,
- le suivi.

Les rôles que la direction et le conseil doivent jouer sont définis clairement pour chacune des phases, de même que les outils visant à aider les administrateurs à jouer efficacement leur rôle. Ces responsabilités peuvent être différentes selon la taille et la situation de l'entreprise.

La phase de préparation sert de point de départ à la planification stratégique à plus longue échéance. Une bonne partie du travail réalisé à cette étape consiste à s'assurer que la direction et le conseil disposent d'informations

exactes et complètes et d'analyses approfondies au sujet de l'entreprise et de son environnement afin de pouvoir passer à la phase suivante. Le rôle du conseil à cette phase consiste essentiellement à passer en revue les informations et à donner son avis pour s'assurer que les sujets qui préoccupent ses membres sont abordés.

La phase d'élaboration de la stratégie comprend l'établissement des objectifs, la détermination des diverses options, l'affinement de ces options et leur classement par priorités, puis l'élaboration du plan stratégique complet. Il s'agit souvent d'un processus itératif, car les informations du marché et la stratégie de l'entreprise peuvent rendre nécessaire une modification des objectifs et des options initiales.

L'exécution du plan stratégique consiste à transformer la stratégie en actions. Le conseil doit par exemple comprendre et approuver les initiatives stratégiques, le plan de fonctionnement annuel et les grands projets concernant les ressources humaines, les systèmes et les processus.

Le cadre de surveillance prévoit l'utilisation d'indicateurs à l'étape du suivi ainsi que la production de rapports et des examens en milieu de cycle. Ces informations permettent au conseil d'examiner la stratégie, de donner son avis sur cette stratégie et de l'améliorer s'il y a lieu.

En bref, ce cadre de surveillance donne une vue d'ensemble des responsabilités des administrateurs quant à la surveillance de l'orientation stratégique ainsi que de l'élaboration, de l'exécution et du suivi du plan stratégique de l'entreprise.

Le CSRG tient à remercier les auteurs, John E. Caldwell et Ken Smith, ainsi que les membres du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance de CPA Canada et de son Groupe consultatif des administrateurs qui ont effectué une première revue de la présente publication.

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

#### Auteurs

John E. Caldwell, CPA, CA

Kenneth Smith, Ph. D., MBA, CMC, IAS.A

Direction du projet, CPA Canada

Gigi Dawe, LL.M.

Directrice de projets, Surveillance et gouvernance d'entreprises

Gord Beal, CPA, CA, M.Ed.

Vice-président, Recherche, orientation et soutien

***Conseil sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises***

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA,  
président

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL.B., MBA, F.IAS

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A

Ian Smith, MBA

Robert Strachan, FCPA, FCMA, C. Dir

John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

Richard Wilson, HBA

Merci également aux membres du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance de CPA Canada et de son Groupe consultatif des administrateurs dont le nom est indiqué ci-après, qui ont révisé les premières versions de ce document.

***Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance***

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A,

Président par intérim

Andrew Foley, J.D.

Alex Guertin, MBA, CPA, CA

Douglas Hayhurst, FCPA, FCA, IAS.A

Giles Meikle, FCPA, FCA

Sue Payne, FCPA, FCA, C. Dir

Vincent Tophoff, RA

John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

Richard Wilson, HBA

***Groupe consultatif des administrateurs***

Giles Meikle, FCPA, FCA, président

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

William Dimma, F.IAS, IAS.A

Carol Hansell, LL.B. F.IAS

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA

Guylaine Saucier, CM, FCPA, FCA,  
F.IAS

Hap Stephen, CPA, CA

Peter Stephenson, Ph. D., IAS.A

Janet Woodruff, FCPA, FCA, IAS.A

# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Phase 1 – Préparation</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1 Approche et conception du plan                                   | 9         |
| 1.2 Contexte et questions clés                                       | 18        |
| 1.3 Informations et analyses   | 22        |
| <b>Phase 2 – Élaboration de la stratégie</b>                         | <b>34</b> |
| 2.1 Définition préliminaire de l'état ultime et options stratégiques | 37        |
| 2.2 Affinement des options stratégiques                              | 41        |
| 2.3 Élaboration du plan stratégique                                  | 57        |
| <b>Phase 3 – Exécution</b>   | <b>79</b> |
| 3.1 Transformation de la stratégie en actions                        | 82        |
| 3.2 Ressources humaines  | 88        |
| 3.3 Systèmes et processus  | 94        |
| <b>Phase 4 – Surveillance du plan</b>                                | <b>97</b> |
| 4.1 Indicateurs de progrès et signaux d'alarme                       | 100       |
| 4.2 Production de rapports et examens en milieu de cycle             | 104       |
| 4.3 Amélioration de la stratégie                                     | 107       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Conclusion</b>  | <b>109</b> |
| <b>Annexes</b>   | <b>111</b> |
| Annexe 1-Exemple d'ébauche de plan stratégique pour une seule entité | 112        |
| Annexe 2-Exemples de questions clés                                  | 114        |
| Annexe 3-Exemple d'ébauche de plan d'activités annuel                | 116        |
| <b>Pour de plus amples informations</b>                              | <b>117</b> |
| <b>Au sujet des auteurs</b>  | <b>120</b> |

## À qui s'adresse ce document

Le présent document vise à doter les administrateurs d'un cadre pour la surveillance de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie, à attirer leur attention sur les étapes cruciales et les questions sur lesquelles ils doivent se pencher et à leur proposer des outils utiles.

Il a été rédigé à l'intention des administrateurs des sociétés ouvertes et des entreprises à capital fermé et peut être appliqué à la plupart des secteurs d'activité et à des entreprises de tailles diverses.

Bon nombre d'aspects du présent cadre sont également pertinents pour les administrateurs de sociétés d'État et d'organismes sans but lucratif.

Les conseils sont invités à examiner ce cadre de surveillance dans le contexte de leur organisation et à appliquer ce qui leur semble le plus approprié et le plus pertinent

# Introduction

## La stratégie est la pierre angulaire de la création de valeur

La stratégie d'une entreprise et son exécution sont habituellement un élément déterminant de la valeur pour les actionnaires. Cependant, s'il est évident que le conseil doit exercer une surveillance sur cette stratégie, il est parfois difficile de trouver une approche de surveillance *efficace*.

La plupart des administrateurs comprennent que la surveillance de la stratégie fait partie de leurs responsabilités et la classent parmi les principales priorités du conseil. Ils conviennent aussi qu'examiner le plan stratégique établi par la direction une fois l'an n'est pas suffisant.

L'examen annuel de la stratégie est trop modeste et arrive trop tard pour constituer une surveillance responsable de cette fonction essentielle. Il est trop modeste, car une seule réunion ne suffit pas pour comprendre l'ampleur et la complexité des enjeux et des occasions stratégiques avec lesquels la plupart des entreprises doivent aujourd'hui composer. Il arrive aussi trop tard, car un grand nombre des événements qui déterminent l'orientation, les objectifs et, en dernier ressort, la valeur de la stratégie, se produisent au début du processus :

- relever les facteurs qu'il faut prendre en considération et étudier;
- prévoir l'évolution des marchés, des concurrents, des technologies et des autres facteurs clés;
- évaluer les options stratégiques de l'entreprise.

De nombreux conseils sont déjà conscients que la surveillance de la stratégie devrait être un processus continu, mais plusieurs ont de la

difficulté à trouver une méthode et un modèle efficaces et à les appliquer.

**Les conseils devraient jouer un rôle plus actif dans l'évaluation et la surveillance de la stratégie afin d'ajouter de la valeur et de gérer le risque d'un parti pris de la part de la direction.**

## Pourquoi le conseil doit-il s'impliquer?

Le conseil doit s'impliquer plus directement dans la surveillance de la stratégie parce que les administrateurs ont une expérience utile et une optique différente et que la direction ne peut évaluer objectivement sa propre performance, ses capacités et ses plans. Il ne suffit pas de simplement surveiller le processus, car il n'existe aucune norme pour la planification et la surveillance de la stratégie et qu'il y a peu (ou pas du tout) de textes faisant autorité sur la question.

La stratégie devrait être à la base de la création de valeur à long terme, mais les marchés dynamiques et les attentes à l'égard des résultats trimestriels incitent les entreprises à adopter une perspective à courte vue focalisée sur les résultats à court terme. La direction a besoin de la vision à long terme du conseil pour contrebalancer les pressions qu'on exerce continuellement sur elle pour qu'elle se concentre sur le court terme. Les actionnaires tiendront en dernier ressort le conseil responsable de la création de valeur à long terme.

Dans les entreprises à capital fermé, les actionnaires sont souvent représentés au conseil et veillent à ce que les objectifs et les stratégies de l'entreprise répondent aux attentes des investisseurs, tandis que dans les sociétés ouvertes, les grands investisseurs s'attendent de plus en plus à avoir leur mot à dire sur la stratégie. En fait, plusieurs investisseurs activistes offrent maintenant de bonnes idées stratégiques. La meilleure façon de se protéger contre des prises de contrôle hostiles et l'intervention de fonds spéculatifs consiste à écouter ces investisseurs, à élaborer un plan stratégique qui comprend des occasions de création de valeur intéressantes et à mettre en œuvre la stratégie pour qu'elle remplisse ses promesses.

Nous sommes conscients que le rôle du conseil dans le processus de planification stratégique peut varier. Dans la plupart des grandes sociétés, c'est la direction qui élabore la stratégie, évalue le contexte stratégique, analyse les options et établit un plan d'action. L'équipe de direction peut alors devoir rendre compte de l'exécution du plan qu'elle a conçu.

Les sociétés de taille plus modeste n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour entreprendre un processus de planification en bonne et due forme. Dans les plus petites entreprises, la direction peut devoir mettre davantage à contribution l'expérience et les connaissances de l'ensemble des membres du conseil. Il se peut même que certains administrateurs participent concrètement à la planification stratégique, c'est-à-dire à l'établissement des choix possibles, des orientations et des priorités. La direction doit toutefois assumer la responsabilité du plan et le conseil au complet doit en faire une évaluation éclairée et objective.

## Surveillance de la stratégie Cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration

Notre cadre stratégique comporte quatre phases :



## Rôle de surveillance du conseil

Les conseils doivent disposer des informations nécessaires et d'une bonne connaissance de la stratégie, notamment aux étapes de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre, de la surveillance et de l'évaluation des risques liés à la stratégie.

Par surveillance de la stratégie, on ne veut pas dire que les administrateurs observent passivement la situation. La collaboration avec l'équipe de direction est importante. Les administrateurs doivent être dynamiques, effectuer leurs propres recherches et apporter objectivité et équilibre au processus.

Le cadre de surveillance décrit dans le présent document vise à aider les administrateurs à jouer leur rôle et présente les meilleures pratiques pour chaque volet de la stratégie. Cependant, pour utiles que soient ce cadre et ces meilleures pratiques, ils ne remplacent pas l'expérience et le jugement des membres du conseil.

Le cadre de surveillance et les informations présentées dans ce document reposent sur les observations des auteurs qui constatent en effet que, malgré son importance, la surveillance de la stratégie est souvent défailante.

Selon notre expérience, ce que l'on considère comme une stratégie consiste souvent en :

- un ensemble des plans des services de l'entreprise reliés par un bref document d'introduction (*où est la stratégie?*);
- une analyse FFPM énumérant les initiatives visant à tirer parti des forces, pallier les faiblesses et saisir les occasions tout en atténuant les menaces (*cette analyse améliorera-t-elle la position concurrentielle et créera-t-elle de la valeur?*);
- des objectifs qui ne s'accompagnent pas d'actions : « Nous deviendrons... » (*mais comment?*);
- des actions pour lesquelles il n'y a pas d'objectifs sous-jacents : « Nous ferons... » (*pourquoi? Ces actions créeront-elles de la valeur pour les actionnaires?*);
- des plans ne comportant ni étapes clés ni indicateurs (*comment le conseil peut-il surveiller la mise en œuvre d'un plan s'il ne dispose pas des moyens de constater son avancement?*);

- des plans que le conseil ne comprend pas (*comment le conseil peut-il obtenir, en une réunion, suffisamment d'informations sur le contexte, les enjeux et les opportunités pour approuver intelligemment une stratégie?*)

La plupart des administrateurs ont un jour approuvé ce genre de plans, souvent parce qu'ils n'avaient pas la possibilité de faire part de leurs commentaires ou de participer plus tôt au processus.

Notre objectif est de mieux outiller les administrateurs afin qu'ils interviennent plus tôt dans le processus, qu'ils fixent des attentes fermes concernant la qualité, que leur intervention soit suffisamment efficace pour créer de la valeur et qu'ils surveillent la mise en œuvre d'un plan stratégique qui soit créateur de valeur pour les actionnaires.

A hand is pointing towards a network diagram consisting of interconnected circles and lines. The background is a blurred office scene with a computer monitor and keyboard. The entire image has a blue tint.

# PHASE 1

## Préparation

## PHASE 1

# Préparation

Cette première série d'étapes prépare la voie à une planification à plus long terme.

Elle consiste d'abord à comprendre le processus qui servira à l'élaboration d'un plan stratégique et à noter de manière générale le contexte dans lequel l'entreprise exerce ses activités (facteurs géopolitiques ou macroéconomiques et caractéristiques du secteur). Elle vise aussi à définir les questions clés et les données préliminaires nécessaires pour commencer à élaborer un plan.

L'intervention des administrateurs à ce stade est importante pour trois grandes raisons :

### 1. Il n'existe pas de normes pour la planification stratégique

Comme il n'existe pas de normes ou d'approches courantes d'élaboration de plans stratégiques, les membres du conseil devraient participer au processus de planification et à la conception du plan dès le début, notamment en communiquant leurs attentes relativement à la qualité et au contenu du plan.

### 2. La direction a besoin du point de vue à long terme du conseil pour contrebalancer les pressions qu'on exerce continuellement sur elle pour qu'elle se concentre sur le court terme

Le conseil devrait convenir d'un horizon temporel pertinent et participer à la détermination des questions clés à examiner.

### 3. Il est important de disposer d'une base de données factuelles appropriée

Les administrateurs doivent comprendre la base de données factuelles établie pour le plan stratégique et l'alimenter. Les données factuelles doivent porter sur les marchés, les clients et les facteurs clés de succès de même que sur une évaluation objective de l'organisation et de ses concurrents.

## VUE D'ENSEMBLE

### 1.1 Approche et conception du plan

| Considérations                 | Rôle de la direction   | Rôle du conseil       |
|--------------------------------|--|-----------------------|
| Cycle de planification         | Proposer une période visée par la planification                                      | Examiner et commenter |
| Processus de planification     | Élaborer un projet de présentation, de contenu et de thèmes pour le plan stratégique | Examiner et commenter |
| Présentation et contenu        |  |                       |
| Actualisation de l'information |  | Examiner et commenter |

### 1.2 Contexte et questions clés

| Considérations | Rôle de la direction   | Rôle du conseil       |
|----------------|--|-----------------------|
| Contexte       | Élaborer un projet de présentation, de contenu et de thèmes pour le plan stratégique | Examiner et commenter |
| Questions clés | Identifier les questions clés  |                       |

### 1.3 Informations et analyses

| Considérations                               | Rôle de la direction               | Rôle du conseil       |
|--|------------------------------------|-----------------------|
| Marchés                                      | Fournir des données et une analyse | Examiner et commenter |
| Clients                                      |                                    |                       |
| Facteurs clés de succès                      |                                    |                       |
| Autoévaluation et évaluation des concurrents |                                    |                       |

## 1.1

# Approche et conception du plan

---

### La présente section porte sur :

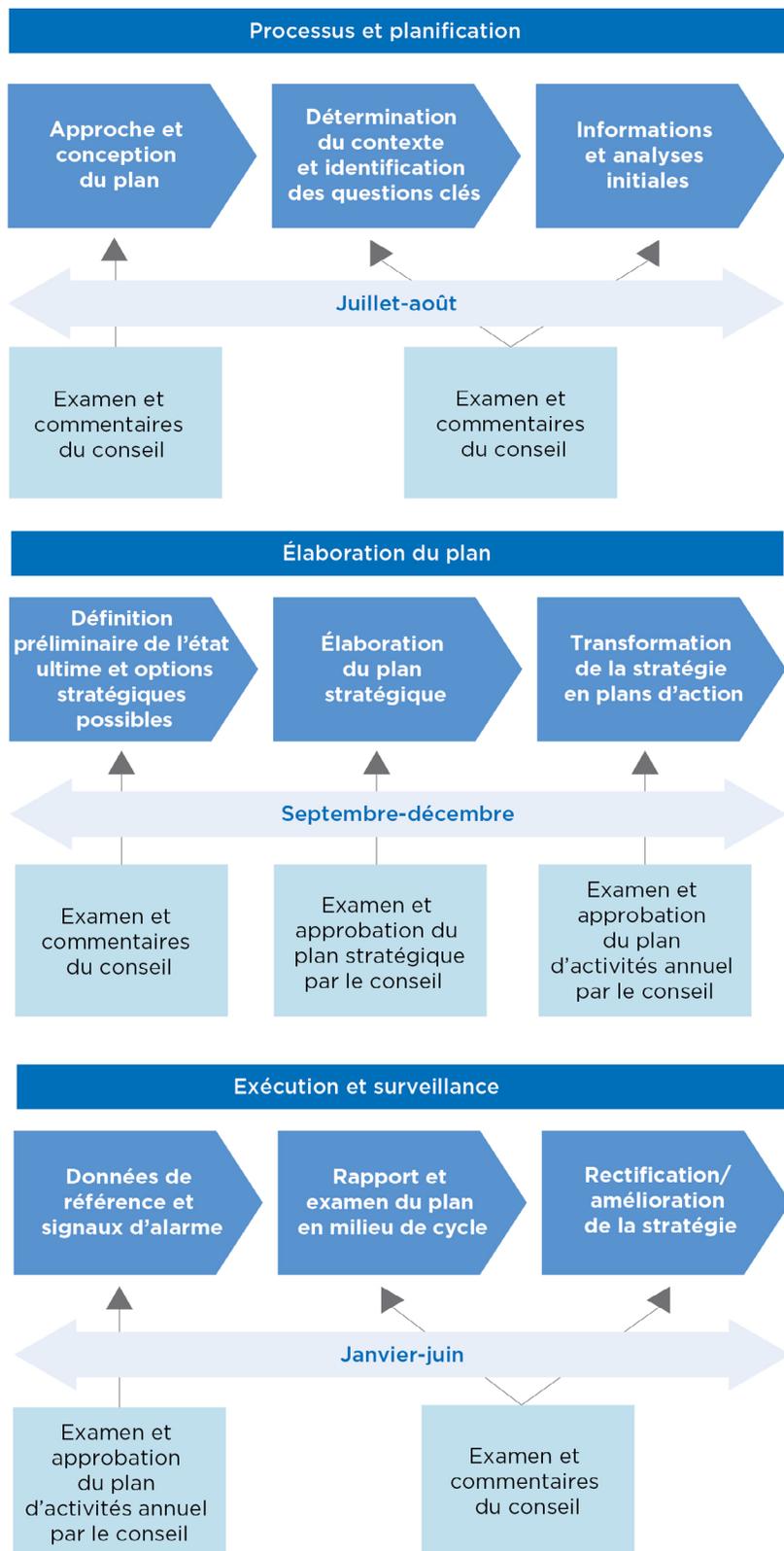
- le cycle de planification (page 10)
  - le processus de planification (page 11)
  - la présentation et le contenu (page 16)
  - l'actualisation de l'information (page 16)
- 

Comme il n'y a pas de normes pour la conception d'un plan stratégique, les résultats diffèrent beaucoup. Si les administrateurs ne participent pas au processus dès le début, la direction ne dispose pas de paramètres indépendants pour déterminer la présentation et le contenu du plan stratégique qui risque alors de ne pas répondre aux attentes du conseil ou aux besoins de l'entreprise.

Le conseil ne doit pas imposer l'approche qu'il préfère. La planification peut varier d'une organisation à l'autre selon la nature du secteur d'activité, la concurrence, la conjoncture, la position sur le marché, les buts, les périodes des engagements en capital, et la mesure dans laquelle l'organisation peut se projeter dans l'avenir. Le conseil doit engager un dialogue avec la direction afin de s'assurer que l'approche convient à l'organisation et afin de régler les problèmes éventuels le plus rapidement possible.

## Cycle de planification

Le cycle de planification et de participation du conseil pour les organisations dont l'exercice coïncide avec l'année civile devrait ressembler à ceci :



## Processus de planification

Il existe de nombreux processus efficaces de planification stratégique. Certains sont conçus par les entreprises elles-mêmes, d'autres par des experts-conseils.

Les processus les plus efficaces ont les 12 caractéristiques suivantes :

### 1-Orientation vers l'avenir

Le contexte et les objectifs futurs devraient être pris en compte dès le début. Il est important que le conseil élabore une vision à long terme pour les objectifs et la stratégie connexe dans un contexte où la direction subit les pressions continues des marchés financiers pour accroître sa performance financière à court terme.

### 2-Maximisation de la valeur

La création de valeur à long terme devrait être l'objectif principal du plan. C'est là essentiellement la proposition de valeur pour les investisseurs.

On voit émerger une nouvelle pratique exemplaire qui consiste à s'entretenir avec les principaux actionnaires afin de mieux comprendre leurs attentes et de prendre connaissance de leurs idées. Que le conseil donne suite ou non à ces idées, le fait de penser comme un activiste permet de stimuler le processus de planification et de repérer des sources de valeur qui n'auraient autrement pas été envisagées. Les raisons qui incitent à adopter ou non ces idées peuvent être communiquées aux investisseurs et servir d'arguments aux investisseurs activistes.

### 3-Période que doit couvrir la planification [adaptée à l'entreprise]

L'une des décisions les plus importantes qu'il faut prendre au début du processus concerne la durée de la période que doit couvrir la planification. Il s'agit d'une décision délicate, car la durée appropriée varie selon les organisations. Les plans stratégiques les plus efficaces ont habituellement une durée de trois ou cinq ans.

**Le conseil a un rôle important à jouer pour s'assurer que la période couverte et les objectifs du plan stratégique sont à suffisamment long terme. La direction subit une énorme pression des marchés financiers pour améliorer la performance à court terme et le rendement pour les actionnaires, et ses objectifs et primes de performance dépendent souvent de cette performance à court terme et du cours de l'action. Le conseil doit veiller sur les intérêts à long terme de l'entreprise et encourager la direction à donner à l'entreprise une base durable pour l'avenir.**

Les éléments les plus importants que le conseil doit prendre en considération sont la visibilité et la durée des engagements. Dans un contexte très dynamique, la direction et le conseil trouveront très difficile de prévoir avec précision la situation économique future ou la performance future de certains secteurs d'activité et de certains concurrents. Une planification qui couvre une période de trois ans est alors adéquate. Cependant, lorsque les entreprises doivent prendre des engagements à long terme importants (dépenses en immobilisations importantes ou projets à long terme), une période plus longue convient mieux. Dans le secteur de l'extraction, par exemple, les immobilisations peuvent servir à des projets d'au moins cinq ans. Il faut alors songer à une stratégie (y compris les projections financières) qui porte sur l'ensemble de la période de réalisation du projet afin de pouvoir évaluer adéquatement les risques et les avantages éventuels.

#### 4-Facteurs internes et externes

Les compétences pertinentes et difficiles à acquérir constituent certains des avantages concurrentiels les plus durables. Pour mettre en œuvre une stratégie gagnante, il est important de connaître l'orientation que prennent le secteur d'activité et les concurrents, et de déterminer quels atouts et quelles compétences il faudrait acquérir.

#### 5-Étendue et orientation adéquates de l'analyse

Les dirigeants ont tendance à analyser l'information disponible plutôt que l'information importante. Par exemple, l'analyse de la concurrence, bien qu'elle puisse être essentielle, n'est généralement pas approfondie parce que l'information est difficile à obtenir. Par ailleurs, une analyse trop détaillée de questions peu importantes peut détourner la direction et le conseil d'une réflexion plus judicieuse.

#### 6-Utilisation appropriée de ressources externes

Lorsqu'il est question de nouveaux enjeux ou de marchés peu connus, la collaboration de tiers experts peut être utile. Il peut aussi être utile d'obtenir l'aide de conseillers pour faciliter le processus de planification stratégique, mais cela ne doit rien enlever au rôle et aux responsabilités de la direction et du conseil.

#### 7-Inclusion de plans d'action

De nombreuses stratégies ne prévoient pas de mesures à prendre, des responsables et une façon de mesurer les résultats (paramètres, étapes importantes et responsabilité concernant les éléments clés).

## 8-Inclusion de modèles financiers

Des plans d'action bien conçus peuvent servir à élaborer des modèles financiers en prévision des résultats de la stratégie. Ces modèles sont beaucoup plus utiles que les extrapolations classiques tirées des résultats antérieurs. Ils facilitent aussi l'évaluation d'un éventail d'hypothèses et servent ainsi de fondement à l'évaluation quantitative des risques au moyen d'analyses de sensibilité.

## 9-Prise en compte de la tolérance et de l'appétence au risque

Le risque lié à la stratégie est un risque important pour une organisation. Il découle en général du choix de stratégies incomplètes ou déficientes, de l'omission de stratégies cruciales, de la non-exécution d'une stratégie dans les délais ou de choix de stratégies reposant sur des hypothèses non valables.

Les conseils doivent prendre en considération tant la tolérance que l'appétence au risque de l'organisation. Les deux doivent être définies et quantifiées dans le plan stratégique.

La *tolérance au risque* est le niveau de risque fixé par l'organisation et qu'elle n'est pas disposée à dépasser volontairement. Elle s'exprime généralement en termes financiers, par exemple, le niveau d'endettement ou le montant de capital investi. Elle peut toutefois aussi être définie par la quantité de ressources, tant les ressources humaines que l'infrastructure.

On établit habituellement la tolérance au risque en tenant compte des caractéristiques du secteur d'activité, de la santé et de la stabilité de l'entreprise ainsi que de sa performance et de ses perspectives d'avenir, et de la qualité de la gestion et de la réduction du risque, de même que des attentes des investisseurs à l'égard des risques et des rendements. La tolérance au risque d'une organisation peut augmenter ou diminuer à mesure que la situation change.

La tolérance au risque établit les limites à *ne pas franchir*. La stratégie doit en effet être conçue de manière à ce que ces limites ne soient jamais dépassées.

L'*appétence au risque* s'entend du niveau de risque que l'entreprise est disposée à accepter pour atteindre ses objectifs à court et à long termes. Elle s'exprime aussi habituellement en termes financiers, tout comme les rendements attendus et est influencée par les mêmes facteurs que ceux qui influencent la tolérance au risque.

Pour illustrer la tolérance et l'appétence au risque, on peut penser à la stratégie d'acquisition d'une entreprise. On peut définir la tolérance au risque en plafonnant les investissements d'acquisition à 300 millions \$, par exemple (ou à 50 % de la capacité d'endettement restante de l'entreprise).

Dans ce contexte, on peut établir l'appétence au risque à 125 millions \$ par opération, pourvu que le rendement prévu soit d'au moins 15 %.

Les administrateurs croient parfois que leur rôle de surveillance des risques consiste à réduire les risques au minimum, à tempérer l'enthousiasme excessif de la direction et à prévenir les catastrophes. Or, pour la plupart des organisations, une stratégie maladroite se traduira fort probablement par une mauvaise performance.

**Même si un conseil tend à vouloir réduire les risques au minimum, la manière d'y arriver n'est pas de réduire les changements au minimum. Le conseil doit comprendre le contexte stratégique et veiller à ce que des stratégies valables soient appliquées dans les limites de la tolérance au risque de la société, et non dans les limites de sa tolérance au changement.**

Les risques n'existent que parce qu'il y a des incertitudes. Or, réduire les incertitudes en adoptant des stratégies plus prudentes peut limiter les échecs de la société, mais aussi ses possibilités de réaliser une meilleure performance et de meilleurs rendements.

Par ailleurs, l'on fait souvent peu de cas des risques liés à l'inaction. Dans un contexte commercial en constante mutation, marqué par la mondialisation, la restructuration des secteurs d'activités, les changements apportés aux politiques publiques et à la réglementation, de nouvelles technologies, de nouveaux produits et de nouveaux concurrents, le choix le plus sûr est rarement le statu quo.

## 10 - Analyse des risques et des éventuelles situations de crise

Il restera toujours des incertitudes, même si l'on a effectué une analyse approfondie. Il faut considérer les incertitudes sous deux aspects : les risques de chute du cours et le potentiel de hausse du cours.

Les effets de ces deux aspects devraient être quantifiés dans la mesure du possible. Certaines stratégies pourraient donc devoir comprendre des plans d'urgence et des solutions de rechange stratégiques.

## 11-Participation adéquate

Les connaissances et la réflexion de tous au sein de l'organisation sont utiles pour le développement de la stratégie. La participation incite à la mobilisation. Toutefois, il faut savoir équilibrer les ressources. En effet, les séances de planification approfondie à l'échelle de l'organisation peuvent mobiliser indûment des ressources importantes. En outre, certains aspects de la stratégie devraient rester confidentiels.

**L'excès de planification existe. Dans certaines sociétés, la planification stratégique est devenue un processus long et fastidieux qui, année après année, mobilise des ressources précieuses à l'échelle de la société. Toutes les divisions et toutes les fonctions n'ont pas nécessairement besoin d'analyses aussi fréquentes et approfondies chaque année. Les conseils de ces sociétés devraient limiter leurs exigences en matière de planification et se concentrer sur les questions les plus pressantes.**

## 12-Mobilisation et participation du conseil au début du processus

Les processus d'élaboration de la stratégie sont le plus efficaces quand le conseil et la direction participent dès le début. Les administrateurs devraient pouvoir exposer leurs attentes et faire entendre leurs préoccupations dès le début du processus, de façon à ce qu'elles soient prises en considération tout au long de l'élaboration de la stratégie. Le conseil devrait aussi avoir l'occasion de comprendre les enjeux et les choix possibles, d'évaluer les risques et de donner son opinion constructive avant que la stratégie soit établie de façon définitive.

Il est difficile d'atteindre un niveau idéal de collaboration. Si la stratégie est présentée comme étant complète et prête à être approuvée, le conseil ne se sentira pas suffisamment motivé pour faire l'effort de comprendre le plan et les risques qui en découlent et il arrivera trop tard dans le processus pour orienter la réflexion. Par contre, une participation trop importante du conseil peut déresponsabiliser la direction et compromettre son obligation de rendre des comptes. L'une des meilleures pratiques consiste à s'assurer de la collaboration du conseil au début du processus, ou tout au moins des administrateurs qui ont des connaissances sur le secteur ou de l'expérience en élaboration de stratégie. Ainsi, les administrateurs qui ont vécu plusieurs cycles économiques dans le même secteur ont souvent un point de vue utile sur l'évolution probable du contexte économique et les enjeux connexes.

**Les membres du conseil doivent donner à la direction leur opinion sur la stratégie, mais le conseil, pris dans son ensemble, doit demeurer indépendant afin de pouvoir évaluer la stratégie de façon objective.**

Ces points de vue seront d'autant plus utiles pour l'élaboration de la stratégie qu'ils seront donnés au début du processus. Les administrateurs peuvent utiliser leurs compétences pour effectuer des simulations de crise à l'égard de la stratégie et évaluer les risques dans différentes situations, ce qui permet de renforcer les plans de mise en œuvre et les plans d'urgence.

Cette forme de collaboration permet de mettre à profit les compétences des administrateurs sans pour autant soumettre la stratégie à une révision complète.

## Présentation et contenu

Les conseils sont mécontents lorsqu'on leur présente des plans stratégiques incomplets ou ternes. Combien de fois a-t-on présenté aux conseils des plans qui n'étaient en fait qu'un calque des plans et prévisions des services de l'entreprise plutôt que le résultat d'un processus de planification descendant?

Il est très important et très utile de s'entendre sur la présentation et le contenu minimum du plan dès le début du processus (on trouvera un exemple de présentation et de contenu d'un plan stratégique aux pages 118 à 119.)

**Un conseil d'administration a les plans stratégiques qu'il mérite. Le conseil doit communiquer clairement ses attentes avant que la direction commence à élaborer le plan stratégique.**

La direction devrait envoyer une ébauche du plan stratégique au conseil afin d'avoir son avis. Cette ébauche devrait contenir une table des matières et une description de chacune des sections, ainsi que du type de contenu qu'on y trouvera. Voici à quoi pourrait ressembler la description d'une section intitulée Objectifs :

- Objectifs financiers (produits, bénéfice, flux de trésorerie, rendement)
- Objectifs non financiers (part de marché, pénétration de nouveaux marchés, etc.)

On trouvera un exemple d'ébauche de plan stratégique à l'annexe 1.

## Actualisation de l'information

Il est important que la direction et le conseil amènent les administrateurs à avoir une vision suffisamment claire du secteur d'activité et de l'entreprise pour qu'ils puissent participer à un dialogue constructif sur les enjeux stratégiques et qu'ils soient en mesure d'identifier les risques. Les administrateurs sont parfois choisis pour leur connaissance du secteur d'activité, mais peu d'entre eux demeurent actifs dans les secteurs qu'ils sont censés connaître. Certains

administrateurs n'ont parfois pour seul lien avec un secteur que celui de siéger à des conseils d'administration et ont en fait peu de connaissances et d'expérience concrète du secteur en question.

Chacun des administrateurs devrait s'assurer qu'il comprend l'entreprise et le contexte dans lequel elle exerce ses activités suffisamment bien pour jouer un rôle responsable et constructif dans le processus de surveillance de la stratégie. Les meilleures pratiques comprennent la présentation de séances d'information sur la concurrence par des analystes et des experts-conseils spécialisés dans le secteur d'activité. Certains conseils rencontrent également à intervalles réguliers les clients et les fournisseurs clés, qui offrent un point de vue différent sur le marché, la technologie et les tendances suivies par la concurrence, ainsi que sur la situation actuelle et les perspectives d'avenir de l'entreprise.

Que la direction (ou le conseil) prévoie des séances d'information ou non, les administrateurs doivent se tenir informés et ils ne doivent pas considérer l'équipe de direction comme leur unique source de renseignements. Une foule d'informations sur les entreprises, les produits et les secteurs d'activité sont désormais publiques. Outre les lectures préparatoires et les séances d'information, les administrateurs devraient s'appuyer sur des études et des analyses indépendantes pour collaborer de façon plus constructive avec la direction et les autres membres du conseil.

Certaines situations dans lesquelles les administrateurs se retrouvent en première ligne, par exemple les offres publiques d'achat ou de fusion, le départ ou le congédiement imprévu du chef de la direction ou encore une crise pour laquelle la direction n'est pas outillée, font ressortir l'importance, pour le conseil, de se tenir informé sur l'entreprise et son secteur d'activité. Par exemple, dans un secteur en restructuration, le conseil pourrait devoir participer directement à des décisions dont les enjeux sont considérables concernant une fusion, une acquisition ou une vente. Un conseil d'administration qui suit l'évolution du secteur d'activité, qui comprend la stratégie de l'entreprise et qui a soupesé les avantages possibles à tirer de la croissance ou de la vente de l'entreprise sera mieux outillé pour prendre en main la situation et décider quelle est la meilleure solution, compte tenu du risque.

**Le conseil qui a suivi l'évolution du secteur d'activité, qui a participé à l'élaboration de la stratégie et qui a abordé toutes les réunions et toutes les décisions dans le contexte de la stratégie sera bien placé pour prendre les meilleures décisions possibles en cas de crise.**

## 1.2

# Contexte et questions clés

---

### La présente section porte sur :

- le contexte (page 18)
  - les questions clés (page 21)
- 

### Contexte

L'un des enjeux les plus importants dont il faut tenir compte au début du processus est le contexte dans lequel la stratégie sera élaborée. De nombreuses analyses stratégiques donnent une foule d'informations sur la performance passée de l'entreprise et sa situation actuelle. L'avenir sera cependant différent puisque la mondialisation, les percées technologiques, les changements apportés à la réglementation et l'évolution de la concurrence influenceront les marchés et les impératifs stratégiques et opérationnels de la plupart des entreprises. Tous les contextes – passé, présent et futur – doivent donc être pris en considération.

### Le passé

Les tendances passées dans le secteur d'activité, l'évolution du marché, la dynamique et les facteurs déterminants (y compris la concurrence) peuvent aider le conseil à comprendre ce qui pourrait influencer le marché à l'avenir et en particulier si les attentes, les prévisions et les hypothèses sous-jacentes liées au marché sont raisonnables ou non.

Un réexamen de la performance passée de l'entreprise et des tendances suivies peut aussi aider le conseil à évaluer la pertinence du plan stratégique prévu. Ainsi, si la croissance a été faible par le passé sur un marché, mais que le plan prévoit une expansion rapide sur ce marché, le conseil devrait demander pourquoi. De même, le conseil fera montre de scepticisme si la performance de l'entreprise avait tendance à être négative alors que le plan fait état de prévisions très optimistes.

Il va de soi que le conseil doit aussi tenir compte de la mesure dans laquelle la direction atteint ses objectifs annuels et à long terme.

### Le présent

Le contexte actuel, et plus précisément le contexte macroéconomique et géopolitique, les données propres au secteur d'activité et aux clients et les renseignements sur les concurrents, doivent faire l'objet d'une analyse globale.

Selon la taille de l'entreprise et la nature de ses activités, l'analyse du contexte macroéconomique et géopolitique peut être essentielle ou non. Lorsque l'entreprise est petite et qu'elle a une envergure nationale, l'analyse peut être succincte, mais s'il s'agit d'une grande multinationale (en particulier, si elle exerce des activités dans des pays en voie de développement), l'analyse doit être plus poussée.

Il est important d'étudier en détail le secteur d'activité, notamment la taille du marché global et des segments de marché, les facteurs déterminants, les clients, les paramètres définissant la concurrence, les parts de marché relatives des concurrents et les stratégies et les compétences des concurrents.

Si l'on prend comme exemple le secteur des ordinateurs personnels, on observe que le marché global est très vaste et présente une légère croissance. Cependant, la segmentation du marché montre que les ventes d'ordinateurs de bureau continuent de baisser tandis que le secteur des appareils mobiles est en plein essor. Les facteurs déterminants de cette tendance comprennent l'évolution des technologies et du cycle de vie des produits, la demande des consommateurs pour une plus grande mobilité, etc. Les informations sur les clients peuvent être classées en deux catégories, selon les critères d'achat : celles qui portent sur les consommateurs et celles qui portent sur les entreprises clientes. Les paramètres de la concurrence dans le secteur des ordinateurs personnels sont la technologie (puissance du processeur, autonomie de la pile, poids et forme), la rapidité avec laquelle les nouveaux produits sont commercialisés, le prix et le coût unitaire et la commercialisation et la distribution. L'analyse des concurrents est essentielle (on trouvera de plus amples informations à ce sujet à la page 30.)

## L'avenir

La planification stratégique consiste à formuler des hypothèses sur l'avenir du secteur d'activité, les marchés, les clients et les concurrents. Or, il n'est pas simple de prédire l'avenir avec précision. La seule certitude que l'on a à propos du contexte commercial, qui évolue rapidement, est qu'il changera souvent et de façon imprévisible. Il est utile que les conseils évaluent la performance future prévue et les tendances dans les contextes passé et présent et utilisent ces informations pour exercer des jugements sur le caractère raisonnable des hypothèses concernant l'avenir. L'analyse par simulation (« qu'arriverait-il si... ») effectuée à la fin du processus de planification stratégique pourrait révéler d'importants changements potentiels. À ce stade, l'entreprise aura tendance à prévoir un plan d'urgence pour ces changements, alors qu'elle aurait peut-être intérêt à repenser complètement la stratégie de base. Si l'entreprise examine les situations futures possibles au début du processus de planification, elle pourra ensuite proposer dans son plan des choix stratégiques en fonction du contexte futur le plus probable.

**Bien sûr, nul ne peut prédire l'avenir. Le conseil doit cependant examiner les tendances en matière de technologie, de réglementation et de marchés ainsi que les indications du comportement futur des concurrents. L'une des meilleures pratiques consiste à envisager différentes situations futures possibles dont la probabilité qu'elles se produisent et les conséquences peuvent être étudiées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie et de l'analyse des risques. L'analyse de la concurrence et les « jeux de guerre » peuvent notamment faire ressortir des comportements potentiels des concurrents dont l'entreprise devrait tenir compte dans son plan stratégique.**

La direction et le conseil peuvent ensuite évaluer ce que les concurrents pourraient faire dans l'avenir et en tenir compte dans le plan.

Dans des secteurs comme ceux du pétrole et du gaz ou des mines, les hypothèses sur les prix futurs des marchandises sont essentielles, mais imprévisibles. Il est alors très important d'analyser plusieurs situations possibles.

Les administrateurs doivent s'assurer que le contexte futur est plausible et bien compris, et qu'il constitue un pilier important de la planification. De la sorte, la société est plus susceptible d'élaborer une stratégie proactive qui lui permettra de tirer parti du changement. Par exemple, certaines entreprises de médias ont participé récemment au développement de la technologie des tablettes électroniques, alors que d'autres ont élaboré des plans d'urgence. Certaines sociétés minières ont prévu et amorcé un regroupement mondial des activités de leur secteur, alors que d'autres ont préparé des plans de défense contre des offres publiques d'achat.

## Questions clés

La préparation d'une liste des questions clés aide le conseil et la direction à orienter la discussion sur l'élaboration de la stratégie. Cette liste doit contenir les sujets de préoccupation les plus courants et non pas uniquement des éléments liés au contexte extérieur, aux marchés ou aux concurrents.

En fait, bon nombre des aspects critiques sont souvent internes et ont trait notamment à la compétitivité des ressources, aux limites concernant la taille relative de l'entreprise, au caractère suffisant des capitaux, à la propriété, aux tendances en matière de performance, à l'intégration de la culture organisationnelle, etc. On trouvera des exemples de questions clés à l'annexe 2.

**Une liste des questions clés permet au conseil de s'assurer que les éléments importants sont pris en compte adéquatement dans le plan stratégique de l'entreprise. Elle est aussi utile pour évaluer les risques liés à la stratégie.**

## 1.3

# Informations et analyses

---

### La présente section porte sur :

- les marchés (page 22)
  - les clients (page 24)
  - les facteurs clés de succès (page 27)
  - l'autoévaluation et l'analyse de la concurrence (page 29)
- 

Quatre types d'informations et d'analyses préliminaires sont nécessaires pour amorcer [le processus de planification stratégique] :

- les marchés;
- les clients;
- les facteurs clés de succès;
- l'autoévaluation et l'analyse des concurrents.

**Les meilleurs plans stratégiques reposent sur des faits. Or, de nombreux plans tendent à reposer sur des observations empiriques et des preuves non fiables, en particulier pour ce qui est des concurrents et de l'évaluation des forces relatives de l'entreprise et de ses avantages sur la concurrence.**

## Les marchés

### Taille et évolution du marché

La taille du marché doit être exprimée à la fois en dollars et en unités (ou toute autre unité de mesure pertinente). Les informations sur la taille passée et la taille future prévue du marché doivent inclure les taux de croissance annuels moyens cumulatifs, les hypothèses sous-jacentes et les raisons explicites des changements dans la trajectoire du marché.

## Marchés potentiels

Il est important de comprendre la taille et la trajectoire des marchés potentiels. Cela permet de cerner les occasions commerciales que l'entreprise peut saisir, compte tenu de ses produits et services, de ses compétences et de son rayon d'action géographique. Les caractéristiques et la dynamique des marchés potentiels peuvent être très différentes de celles du marché total.

Le marché « inaccessible » est ce qui fait la différence entre le marché potentiel et le marché total. Il est utile que le conseil comprenne pourquoi l'entreprise choisit de ne pas exercer d'activités dans les marchés « inaccessibles ». Elle pourra toutefois recourir à des alliances, à des coentreprises ou à des acquisitions pour pénétrer de nouveaux marchés intéressants.

## Segmentation du marché

Un marché potentiel peut être segmenté par clients, produits, sous-secteurs ou régions géographiques. Ces segments ne s'excluent pas mutuellement, il peut être utile de les examiner en fonction des quatre éléments mentionnés ci-dessus. Si l'on prend l'exemple du secteur des ordinateurs personnels, il peut être approprié de recueillir, pour chaque segment géographique, des données de marché sur les consommateurs et les principaux secteurs d'activité (services financiers, fabrication, secteur public), ventilées par ordinateurs de bureau, ordinateurs portatifs et appareils mobiles.

## Facteurs déterminants

Les administrateurs doivent pouvoir comprendre les facteurs qui influencent le comportement du marché global et les classer par ordre d'importance et fourchette réaliste de conséquences. Ces facteurs peuvent être d'ordre systémique ou propres à un secteur d'activité.

**L'examen de l'évolution du marché suppose une compréhension des forces en présence sur le marché. Par exemple : le marché subit-il une modification fondamentale de sa structure ou un changement conjoncturel normal?**

Dans l'industrie de l'automobile, par exemple, le marché global peut être influencé par l'économie mondiale, les taux d'intérêt et le cours du pétrole. Sont aussi déterminants pour le marché les changements apportés à la réglementation des automobiles (normes sur les émissions ou normes de réduction de la consommation de carburant) et les changements dans les préférences des consommateurs. On doit donc poser des hypothèses lorsqu'on évalue les conséquences potentielles des facteurs déterminants. Il faut que ces hypothèses soient énoncées clairement pour que l'organisation puisse procéder à des simulations de crise à une étape ultérieure du processus.

## Barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée dans un secteur d'activité doivent être énoncées. Ces barrières peuvent être les suivantes : économies d'échelle, intensité capitalistique, propriété intellectuelle, forte notoriété d'une marque, permis et licences et coûts de conversion élevés pour l'acheteur.

**Il faut redoubler d'attention si de nouveaux arrivants sont attendus sur le marché, ou si un concurrent, peu importe sa taille, met en œuvre une stratégie perturbatrice susceptible de modifier l'équilibre concurrentiel.**

## Les clients

Les données sur les clients et sur la segmentation de marché des entreprises comptant de nombreux clients (secteurs des produits de consommation et de la vente au détail) sont habituellement similaires. Les segments sont ventilés en fonction de caractéristiques comme l'âge, le sexe, la région, le revenu des ménages et le niveau d'instruction. Pour la plupart des autres entreprises, les clients existants et potentiels sont connus ou faciles à identifier.

**De nombreuses entreprises s'enorgueillissent de leur orientation client : leurs plans stratégiques ne manquent pas d'informations détaillées sur le marché, mais elles ne connaissent pas le nom d'un seul de leurs clients.**

## Catégories

Il est utile de classer les renseignements sur les clients existants par catégories pertinentes comme la taille, le lieu, le secteur d'activité, les produits achetés, etc.

## Rentabilité

L'analyse de la rentabilité par client peut être instructive. Le classement des clients par produits, bénéfice brut, marge brute et bénéfice d'exploitation en valeur absolue et bénéfice d'exploitation exprimé en pourcentage des produits révèle souvent des informations surprenantes. Par exemple, 80 % des produits d'une entreprise sont souvent attribuables à 20 % de ses clients, mais ces clients représentent habituellement un pourcentage nettement plus faible du bénéfice brut et du bénéfice d'exploitation. L'analyse de la marge brute peut montrer que les clients les plus importants, dont l'influence et le pouvoir d'achat sont plus grands, donnent lieu à des marges plus faibles. Si l'on tient compte des ventes directes et de la répartition des coûts de marketing, les marges relatives à ces clients importants peuvent être plus faibles encore. À l'opposé, des petits clients peuvent représenter un pourcentage

moins important des produits, mais générer un bénéfice plus important. Paradoxalement, on ne tient souvent pas compte de ces petits clients rentables.

### Part du portefeuille des clients

Il importe de comprendre le chiffre d'affaires attribuable aux clients importants par rapport aux dépenses totales de ces clients (ou *part du portefeuille des clients*) pour repérer les occasions d'accroissement de la part de marché ou les risques potentiels. Plus précisément, les tendances que suit la part du portefeuille des clients montrent la hausse du taux de pénétration des marchés ou les risques, si les tendances sont négatives.

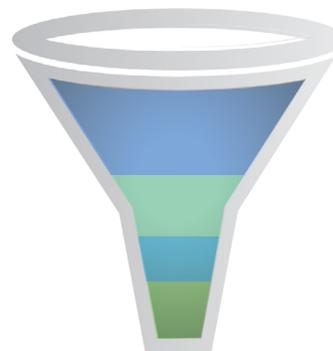
### Carnet de commandes

Les données du carnet de commandes peuvent aider les entreprises ayant conclu avec des clients des contrats s'échelonnant sur plusieurs trimestres à comprendre les tendances futures des produits. Les informations provenant du carnet de commandes doivent comprendre les données sur les ventes, classées par client et rentabilité estimée.

**Il est utile d'analyser la répartition des produits annuels entre les commandes récurrentes de clients existants et les commandes de nouveaux clients ainsi que les données sur les marchés remportés et perdus (y compris les tendances) relatives aux clients potentiels (nombre de clients potentiels devenus des clients).**

### Clients potentiels

Il y a plusieurs façons de présenter les informations sur les clients potentiels. L'une est le graphique en entonnoir (voir ci-contre), qui montre une liste de clients potentiels connus et leur progression dans le processus des ventes. Les tendances des taux de conversion des clients potentiels en clients peuvent montrer de manière particulièrement éclairante si le processus allant de la création de pistes à la conclusion des ventes est efficace.



## Critères d'achat des clients

Les informations les plus essentielles ont trait aux critères que les clients appliquent pour sélectionner les produits et les services dont ils ont besoin. Le nombre d'entreprises qui s'appuient sur des observations empiriques ou des informations superficielles plutôt que sur une méthode d'identification des critères d'achats systématique, fondée sur des faits est surprenant.

**Une stratégie de mise en marché efficace repose sur le principe que l'entreprise sert mieux ses clients que tous ses concurrents. Or, les plans stratégiques montrent rarement que l'entreprise comprend qui sont ses clients cibles et ce qu'ils veulent réellement.**

La méthode la plus fiable pour comprendre les critères d'achat des clients consiste à se renseigner auprès des clients. Le sondage de clients, en personne ou par téléphone, par une société indépendante compétente, est la méthode la plus efficace.

Les sondeurs peuvent décider de communiquer avec plusieurs personnes chez chaque client, par exemple des utilisateurs des produits et des membres du personnel du service des achats.

Les entrevues peuvent être conduites de deux façons. La première consiste à dévoiler le nom de l'entreprise et les motifs du sondage, ce qui rend le processus entièrement transparent et facilite habituellement la planification des entrevues avec les personnes sélectionnées chez les clients. La deuxième consiste à réaliser un sondage à l'échelle du secteur d'activité, sans identifier l'entreprise, et fournit généralement des données plus objectives.

Il est possible d'utiliser les deux types de sondages : le premier pour les clients existants et le deuxième pour les clients des concurrents et les anciens clients. Les anciens clients et les clients des concurrents peuvent donner des renseignements utiles et objectifs sur la proposition de valeur des produits et services de l'entreprise et sur l'efficacité de ses initiatives de vente et de marketing. Ces renseignements peuvent aussi aider l'entreprise à mieux comprendre les stratégies générales des concurrents et les critères de satisfaction des clients.

Les questions clés sur les critères d'achat peuvent suggérer ou non des réponses possibles. Les questions ne suggérant pas de réponses possibles permettent une réponse plus élaborée tandis que les questions suggérant des réponses possibles fournissent une liste de critères que l'interviewé doit classer par ordre d'importance.

## Satisfaction de la clientèle

Les sondages réalisés auprès des clients constituent aussi une occasion d'évaluer (quantitativement et qualitativement) leur satisfaction et d'obtenir des données comparables sur les concurrents.

Il peut être très utile de sonder les clients actuels et anciens de l'entreprise et les clients des concurrents sur tous les aspects de la satisfaction et sur la satisfaction relative à des critères d'achat précis, en particulier si les sondages sont effectués à intervalles réguliers afin de relever les tendances.

**« Un client satisfait est la meilleure stratégie commerciale. »**

**Michael LeBoeuf, auteur, ancien professeur de management à l'Université de la Nouvelle-Orléans.**

## Facteurs clés de succès

Dans un secteur d'activité donné, les facteurs clés de succès correspondent aux activités ou aux processus que l'entreprise doit maîtriser pour devancer ses concurrents et livrer des résultats supérieurs. On compte habituellement de huit à dix facteurs dans la plupart des secteurs d'activité. Ces facteurs doivent être pris en considération dans le contexte du secteur, et non de l'entreprise.

La question fondamentale à laquelle il faut répondre est la suivante : « Si une entreprise entend exercer des activités dans ce secteur, que doit-elle faire mieux que ses concurrents pour réussir? »

**La maîtrise des facteurs clés de succès les plus importants du secteur est le fondement même d'une stratégie concurrentielle. Pour être en mesure de maîtriser ces facteurs mieux que ses concurrents, l'entreprise doit compter sur des avantages concurrentiels, dont ses compétences et ses ressources.**

Les compétences ou les ressources ne sont pas en cause ici (nous aborderons ces sujets ailleurs dans le présent document). Nous cherchons plutôt à établir comment l'entreprise doit s'y prendre pour réussir mieux que ses concurrents.

Voici certains facteurs clés de succès dans le contexte de l'exemple sur les ordinateurs personnels :

- développer et utiliser systématiquement de nouvelles technologies pour approvisionner continuellement le marché en nouveaux produits à différents prix qui devancent les besoins futurs des clients;
- créer une forte image de marque et nouer des relations solides avec les détaillants;
- produire à faible coût;
- constituer un réseau de distribution efficace.

Ce qui donne lieu à la question connexe suivante : « Si nous devons faire tout cela mieux que toutes les autres entreprises, serions-nous ceux qui réussissent le mieux dans ce secteur? » Si l'on répond « non » ou « ce n'est pas sûr » à cette question, cela veut dire que la liste est incomplète.

**En s'appuyant sur une liste détaillée de facteurs clés de succès, le conseil devrait vérifier si les stratégies de la direction tiennent compte de chacun des facteurs, comparer, de façon exhaustive, ses stratégies à celles des concurrents et découvrir pourquoi le principal concurrent devance tous les autres.**

### Effacité de la stratégie par rapport aux facteurs clés de réussite

Souvent, la combinaison de données objectives et de jugements détermine l'efficacité d'une stratégie. Au risque de trop simplifier, une grille comme celle qui est présentée ci-dessous peut être très utile.

| Facteurs clés de réussite                                      | Entreprise  | Concurrent A  | Concurrent B   |
|--|---|---|--|
| Conçoit et lance très souvent de nouveaux produits innovateurs | Au cours des trois dernières années, a lancé sept nouveaux produits, ce qui représente une part de marché de 7 % et une marge brute moyenne de 23 % | Au cours des trois dernières années, a lancé 14 nouveaux produits, ce qui représente une part de marché de 17 % et une marge brute moyenne estimative de 32 % | Au cours des trois dernières années, a lancé cinq nouveaux produits, ce qui représente une part de marché de 3 % et une marge brute moyenne estimative de 18 % |

### Évaluation

Le concurrent A est celui qui a le mieux réussi à commercialiser de nouveaux produits performants au cours des trois dernières années. Il se sert d'un modèle de développement de produits axé sur le lancement d'un nouveau produit (ou d'une amélioration d'un produit existant) chaque trimestre. Il a l'avantage du nombre, son équipe de développement comptant 74 personnes dans trois établissements situés dans des pays différents pour un coût annuel estimatif de 7 millions de dollars.

Notre entreprise a également réussi à lancer des nouveaux produits, mais elle n'a pas pu le faire à la même fréquence que le concurrent A, car ses ressources sont moindres (39 employés et coût global de 4,7 millions de dollars). De plus, deux lancements n'ont pas atteint le chiffre d'affaires et les marges ciblés.

Le concurrent B est un joueur de moindre importance, dont la portée et les ressources sont limitées et il a tendance à suivre les autres.

## Autoévaluation et analyse de la concurrence

L'autoévaluation et l'analyse de la concurrence doivent être objectives, et il est justement difficile pour la direction d'être objective puisqu'elle se concentre souvent (à raison) sur les aspects positifs dans ses communications avec les employés, les clients et les marchés, et qu'elle considère souvent les concurrents comme des ennemis à abattre plutôt qu'à imiter.

**L'autoévaluation et l'analyse des concurrents doivent consister en une évaluation objective des avantages et des désavantages concurrentiels : il peut être intéressant de connaître les autres forces et faiblesses perçues, mais ce n'est pas nécessairement utile pour la stratégie.**

Les plans stratégiques fournissent presque toujours des informations superficielles sur l'autoévaluation et sur la concurrence. La plupart du temps, ils prennent la forme d'analyses « FFPM » (forces, faiblesses, possibilités et menaces). Ces analyses présentent toutefois des inconvénients importants. Ainsi, les analyses FFPM n'abordent pas les questions essentielles pour la stratégie parce qu'elles ne permettent généralement pas de cerner comment l'entreprise se situe par rapport à la concurrence quant aux principaux facteurs clés de succès du secteur.

Les informations sur les forces et faiblesses sont souvent subjectives et reposent rarement sur des faits concrets. Les prétendues forces et faiblesses ont souvent peu à voir avec la réussite de l'entreprise et elles ne sont donc pas utiles pour l'élaboration de la stratégie.

L'entreprise dispose de plusieurs moyens pour se doter d'avantages concurrentiels. Elle peut adopter une stratégie exclusive, une stratégie de positionnement ou se démarquer par l'étendue et la qualité de ses compétences et de ses actifs. Une stratégie exclusive pourrait, par exemple, consister à concevoir et à lancer de nouveaux produits innovateurs à une fréquence nettement plus rapide que les concurrents. Pour se doter d'un avantage concurrentiel grâce au positionnement, l'entreprise misera sur les économies d'échelle et autres qu'elle pourra réaliser en devenant le principal joueur dans le secteur. Une entreprise ayant des compétences de premier ordre dans des domaines essentiels comme le développement de produits, les ventes et le marketing peut constituer un concurrent redoutable. Le fait de posséder un grand nombre de brevets ou des établissements de fabrication à faible coût est un exemple d'avantage par la possession d'actifs.

**L'autoévaluation et l'analyse des concurrents doivent consister en une évaluation objective des avantages et des désavantages concurrentiels : il peut être intéressant de connaître les autres forces et faiblesses, mais ce n'est pas nécessairement utile pour la stratégie.**

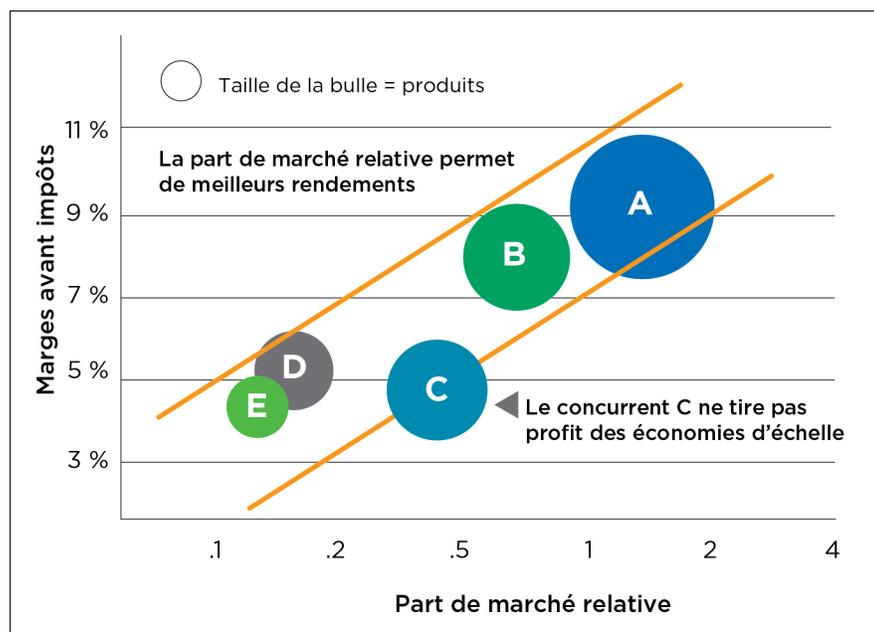
L'autoévaluation de l'entreprise et l'analyse des concurrents doivent porter sur les aspects suivants :

- l'efficacité de la stratégie par rapport aux facteurs clés de réussite;
- le positionnement;
- les compétences;
- les actifs;
- la situation financière et le capital disponible;
- les désavantages concurrentiels.

### Positionnement

Dans la plupart des secteurs, les économies d'échelle peuvent créer un avantage concurrentiel susceptible de favoriser une plus grande rentabilité. L'analyse doit porter sur la part de marché absolue et relative ainsi que sur la rentabilité prévue en valeur absolue et en pourcentage des produits. La part de marché relative mesure la taille de l'entreprise par rapport à celle de ses homologues. Par exemple, si l'entreprise a une part de marché de 30 % et que les parts de marché de deux de ses concurrents s'élèvent à 60 % et à 10 %, respectivement, l'entreprise a une part de marché relative de 0,5x (30 % divisé par 60 %) par rapport à la part de marché du concurrent le plus important et une part de marché relative de 3x (30 % divisé par 10 %) par rapport à celle du plus petit concurrent.

Le tableau ci-dessous présente la corrélation entre la part de marché relative et la rentabilité. Il semble que les économies d'échelle favorisent la rentabilité et que le concurrent C connaît une performance médiocre par rapport à l'avantage que lui donnent les économies d'échelle.



## Compétences

Les termes « capacités » et « compétences » sont souvent utilisés dans le même sens.

La *capacité* s'entend souvent de la capacité de faire des choses, soit l'acquisition de *compétences* pour accomplir des tâches. La *compétence* s'entend du degré de compétence atteint grâce à l'acquisition de connaissances et à l'expérience et de l'effet positif des comportements et des attitudes sur l'efficacité avec laquelle les tâches peuvent être accomplies.

L'évaluation des compétences de l'entreprise et de ses concurrents repose sur les quatre principes suivants :

- 1. Les compétences doivent être reliées aux facteurs clés de succès.** L'évaluation doit porter essentiellement sur les capacités ayant une importance sur le plan stratégique.
- 2. Les compétences sont le plus souvent liées à la performance.** Il est très peu probable que la performance du concurrent qui dispose des meilleures compétences soit inférieure à celle des autres. C'est pourquoi, lorsqu'un plan stratégique contient l'affirmation que l'entreprise est la plus compétente dans un domaine donné, cette affirmation doit être justifiée par la performance passée.
- 3. Les assertions doivent reposer sur des données factuelles.**
- 4. La direction peut surévaluer les compétences des concurrents parce que la performance de l'entreprise a été médiocre ou pour justifier la nécessité d'augmenter les ressources.** Il arrive aussi qu'elle sous-évalue les compétences des concurrents par orgueil ou ignorance.

L'évaluation des capacités ou des compétences est souvent subjective et peut être empreinte de parti pris. On trouve souvent des déclarations comme « Nous avons le meilleur personnel de marketing du secteur » dans les plans stratégiques. Ce genre d'affirmations soulève les questions suivantes : « Comment le sait-on? » et « Si c'est le cas, pourquoi l'entreprise est-elle classée troisième du secteur selon sa taille et pourquoi sa croissance n'est-elle pas plus rapide que celle des deux premiers du secteur? »

## Actifs

L'évaluation doit porter autant sur les immobilisations incorporelles que sur les immobilisations corporelles.

Dans les secteurs capitalistiques, les immobilisations corporelles peuvent être une source d'avantages concurrentiels. L'évaluation des immobilisations porte sur les niveaux des investissements, la valeur de remplacement, la qualité des immobilisations, leur emplacement et leur valeur stratégique. Ainsi, une usine très efficace peut avoir une valeur stratégique. Dans les secteurs capitalistiques, le nombre même des immobilisations et l'investissement nécessaire pour en faire l'acquisition peuvent constituer à la fois un avantage concurrentiel et une solide barrière à l'entrée.

**La valeur de la réputation ne devrait pas être sous-estimée et l'évaluation de la réputation des concurrents ne doit pas être subjective. Les meilleures sources de renseignements sont les parties prenantes, c'est-à-dire les clients actuels et anciens des concurrents, leurs fournisseurs et leurs anciens employés.**

Les immobilisations incorporelles englobent habituellement les brevets, les droits d'auteur, le savoir-faire et d'autres formes de propriété intellectuelle ainsi que la réputation. L'évaluation des immobilisations incorporelles porte aussi sur la valeur stratégique, le niveau d'investissement et la qualité de l'immobilisation.

### Situation financière

L'évaluation de la situation financière mesure la solidité du bilan et s'attache habituellement au niveau et à la nature de l'endettement (et aux modalités de remboursement) par rapport aux capitaux propres. Elle doit aussi comporter un examen des flux de trésorerie passés et prévus et permettre de comprendre la capacité de l'entreprise – et de ses concurrents – à se procurer du financement supplémentaire (lignes de crédit non utilisées et vente d'actifs non stratégiques) et ses sources externes de financement par emprunt ou par capitaux propres.

### Désavantages concurrentiels

Les désavantages concurrentiels englobent les vulnérabilités et les situations qui peuvent avoir des conséquences défavorables pour l'entreprise. Ces faiblesses peuvent révéler des lacunes dans la stratégie (coûts de production élevés, par exemple), des fonds insuffisants, des immobilisations vieillissantes et un surendettement, une mauvaise réputation et des compétences limitées. Ces désavantages concurrentiels doivent être mis en corrélation avec les facteurs clés de succès et les ressources nécessaires.

Lorsqu'elle repose sur une compréhension approfondie des désavantages concurrentiels de l'entreprise et de ses concurrents, la stratégie doit viser à éliminer ou à réduire au minimum l'incidence potentielle de ces désavantages sur l'entreprise tout en cherchant à exploiter les faiblesses des concurrents. Prenons l'exemple d'une entreprise qui est désavantagée pour le coût d'un produit ou d'un service, mais qui a la réputation de fabriquer des produits et de fournir des services de qualité supérieure. Sa stratégie devrait être d'éviter de livrer concurrence dans des catégories où le prix est un critère important et de se concentrer sur des produits dont la très grande qualité justifie le prix élevé.

A hand is pointing towards a network diagram consisting of interconnected circles and lines. The background is a blurred office scene with a computer monitor and keyboard. The text 'PHASE 2' is overlaid in white on the network diagram.

## PHASE 2

# Élaboration de la stratégie

## PHASE 2

# Élaboration de la stratégie

Dans une certaine mesure, l'élaboration du plan est un processus itératif. Le processus commence avec la définition de l'état ultime de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle devrait être à la fin de la période couverte par la planification. Pour atteindre cet état, l'entreprise peut devoir examiner plusieurs options stratégiques, notamment des stratégies de croissance interne et externe. Une fois les options stratégiques examinées et classées par ordre de priorité, l'entreprise peut élaborer un plan stratégique détaillé. Lorsque le plan est élaboré, il peut être nécessaire de revoir les objectifs, les stratégies et les résultats attendus afin de déterminer si l'état ultime défini de manière préliminaire est réalisable et respecte la tolérance au risque de l'entreprise ou s'il doit être redéfini.

Les administrateurs doivent se concentrer sur les trois aspects qui suivent pendant ce processus :

### 1. Définition préliminaire de l'état ultime et options stratégiques possibles

Cette phase commence par la définition de l'état ultime souhaité pour l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle devrait être à la fin de la période couverte par la planification. Cela suppose parfois l'étude de plusieurs options stratégiques, notamment des stratégies de croissance internes et externes.

Les conseils doivent évaluer les caractéristiques prévues de l'état ultime préliminaire : créera-t-il de la valeur pour les actionnaires, compte tenu des paramètres de risque acceptable? Les options stratégiques viables ont-elles toutes été identifiées?

### 2. Affinement des options stratégiques

Les administrateurs doivent s'assurer que toutes les options stratégiques ont été établies et classées par ordre de priorité, et que les options les moins viables ont été éliminées.

### 3. Élaboration du plan stratégique

Une fois les options stratégiques établies et classées par ordre de priorité, on peut élaborer un plan stratégique global.

Les administrateurs doivent revoir minutieusement la stratégie et ne pas tolérer de plans incomplets, démesurément ambitieux ou peu convaincants.

## VUE D'ENSEMBLE

### 2.1 Définition préliminaire de l'état ultime et options stratégiques

| Considérations                              | Rôle de la direction   | Rôle du conseil       |
|---|--|-----------------------|
| Établir un cadre de référence               | Élaborer une définition préliminaire de l'état ultime et établir les diverses options stratégiques | Examiner et commenter |
| Définir de façon préliminaire l'état ultime |  |                       |

### 2.2 Affinement des options stratégiques

| Considérations  | Rôle de la direction  | Rôle du conseil       |
|---|---|-----------------------|
| Concurrence   | Élaborer des stratégies plus détaillées   | Examiner et commenter |
| Examen de la définition préliminaire de l'état ultime et des options stratégiques | Élaborer des stratégies plus détaillées   | Examiner et commenter |
| Fusions et acquisitions   | Établir la justification stratégique, les critères de sélection et procéder à la recherche et à la sélection de sociétés cibles | Examiner et commenter |
| Entreprises diversifiées  | Examiner les options pour chaque entité de taille significative   | Examiner et commenter |
| Risque stratégique  | Évaluer le risque   | Examiner et commenter |

### 2.3 Élaboration du plan stratégique

| Considérations                        | Rôle de la direction   | Rôle du conseil                  |
|---------------------------------------|--|----------------------------------|
| Structure                             | Rédiger un plan définitif à soumettre à l'examen et à l'approbation du conseil | Examiner, commenter et approuver |
| État ultime                           |  |                                  |
| Objectifs                             |  |                                  |
| Contexte                              |  |                                  |
| Stratégies                            |  |                                  |
| Stratégies concernant les ressources  |  |                                  |
| Prévisions et modélisation financière |  |                                  |
| Initiatives stratégiques              |  |                                  |

## 2.1

# Définition préliminaire de l'état ultime et options stratégiques

---

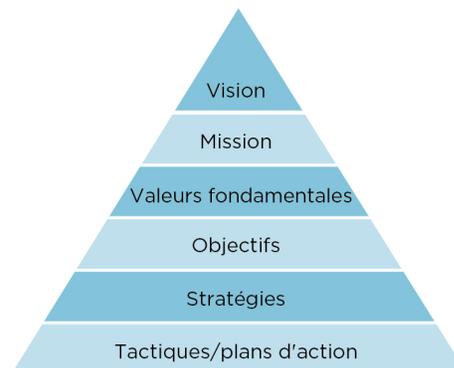
### La présente section porte sur :

- l'établissement d'un cadre (page 37)
  - la définition préliminaire de l'état ultime (page 39)
- 

### Établissement d'un cadre

Le cadre habituel d'élaboration d'un plan stratégique commence par un énoncé de vision, qui est suivi d'une description de la mission, des valeurs fondamentales, des buts, des objectifs et des stratégies de l'entreprise, et il se termine avec l'élaboration de tactiques ou plans d'action.

L'importance et la valeur des énoncés relatifs à la vision, à la mission, aux valeurs fondamentales et aux objectifs ont fait l'objet de nombreux ouvrages et d'amples discussions au sein des conseils d'administration. Un grand nombre de plans stratégiques commencent avec une définition de ces quatre notions de base.



## Énoncé de vision

L'énoncé de vision brosse un tableau de « l'avenir attendu » et décrit ce à quoi ressemblera l'avenir si l'organisation atteint ses buts ultimes. Cette vision est habituellement très générale, noble et ambitieuse. Voici l'énoncé de vision d'Amazon : « Notre vision est d'être l'entreprise la plus orientée client de la terre, de créer un lieu où les gens peuvent trouver et découvrir tout ce qui peut être acheté en ligne. »

## Énoncé de mission

L'énoncé de mission porte habituellement sur la raison d'être de l'entreprise : ce qu'elle fait, comment elle le fait et pour qui? Voici celui de Starbucks : « Notre mission est d'inspirer et de nourrir l'esprit humain, une personne, une tasse et un quartier à la fois. »

## Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales sont les principes et les idéaux qui permettent la cohésion de l'entreprise, y compris les clients, les employés, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Elles constituent le cadre éthique de l'organisation et sont, pour bon nombre, les « normes d'éthique » de l'entreprise, sur lesquelles est fondée la prise de décisions. Les valeurs fondamentales de Whole Foods sont les suivantes : « Vendre des produits naturels et biologiques de la meilleure qualité possible; satisfaire et régaler nos clients; favoriser l'excellence et le bonheur des membres de l'équipe; miser sur les bénéfices et la croissance pour créer de la richesse; protéger nos collectivités et notre environnement; établir des partenariats avantageux pour tous avec nos fournisseurs et faire la promotion de la santé auprès de nos parties prenantes en les renseignant sur les bienfaits d'une alimentation saine. »

## Buts et objectifs

Les buts sont les énoncés généraux de ce que l'entreprise désire réaliser. Ils sont habituellement incorporés à la vision et à la mission. Le but principal de Walmart est de « devenir une marque internationale ».

Une vision, une mission, des valeurs fondamentales et des buts bien formulés peuvent aider à délimiter le contexte d'une planification stratégique détaillée. Or, ces énoncés sont habituellement tellement ambitieux qu'ils sont très peu utiles.

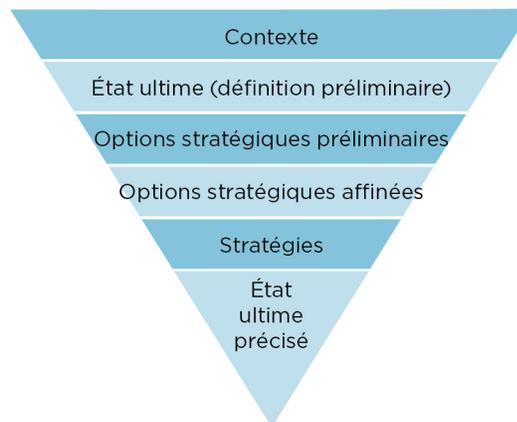
**Au risque de susciter la controverse, nous ne sommes pas catégoriques en ce qui a trait à l'inclusion, dans le plan stratégique, d'une liste de buts plutôt que des énoncés de vision, de mission et de valeurs fondamentales.**

**Nous croyons toutefois fermement que le plan doit commencer par une description précise de l'état ultime prévu, c'est-à-dire une image concrète et réaliste de ce à quoi l'entreprise doit ressembler dans l'avenir plutôt qu'un énoncé vague d'une vue ambitieuse.**

## Modèle d'état ultime

Le modèle ci-dessous vise à répondre à cinq questions fondamentales :

1. Dans quel contexte l'entreprise est-elle susceptible d'exercer ses activités pendant la période de planification (voir la phase 1)?
2. À quoi l'entreprise devrait-elle ressembler à la fin de la période couverte par la planification (définition préliminaire de l'état ultime)?
3. Quels sont nos choix pour atteindre l'état ultime (options stratégiques)?
4. Lesquelles de ces options stratégiques se démarquent pour ce qui est de l'efficacité et des risques?
5. Compte tenu des options qui se démarquent, est-il nécessaire de définir de manière plus précise l'état ultime souhaité?



## Définition préliminaire de l'état ultime

La description de l'état ultime devrait porter au moins sur les aspects suivants :

### Description de l'état ultime

|  |  |
|--|--|
| Taille (chiffre d'affaires estimé)         | Organisation                               |
| Position au sein du secteur                | Rentabilité prévue et situation financière |
| Activités/divisions                        | Propriété                                  |
| Principales gammes de produits et services | Rendement implicite pour les actionnaires  |
| Situation géographique                     |  |

Le cadre représenté à la page [précédente] vise à brosser un tableau préliminaire de l'état ultime futur par rapport à la situation actuelle. L'écart entre les deux correspond aux objectifs.

Nous appelons délibérément cette étape la définition *préliminaire* d'un état ultime, car l'élaboration d'une

**L'écart entre l'état ultime et la situation actuelle correspond aux objectifs quantitatifs et qualitatifs. Des stratégies pour atteindre ces objectifs doivent ensuite être élaborées puis mises en œuvre au moyen d'initiatives de plans d'action définis.**

stratégie efficace est itérative. Ainsi, une fois que l'état ultime souhaité a été défini, peut-on élaborer des stratégies qui permettront d'obtenir ces résultats dans les délais voulus et dans le respect des niveaux de tolérance aux risques acceptables? De nombreuses organisations constatent, lorsqu'elles élaborent les stratégies qui visent à atteindre les cibles liées à l'état ultime, que ces stratégies sont trop audacieuses ou les exposent à trop de risques. L'état ultime et les cibles connexes doivent alors être revus

**La définition préliminaire de l'état ultime représente rarement, et ne devrait d'ailleurs pas représenter, une extrapolation de la situation et de la performance actuelles. Une planification stratégique efficace doit comprendre la réévaluation du statu quo et la recherche d'occasions réalistes d'expansion et d'amélioration des résultats.**

## 2.2

# Affinement des options stratégiques

---

### La présente section porte sur :

- la concurrence (page 41)
  - l'examen de la définition préliminaire de l'état ultime et des options stratégiques (page 45)
  - les fusions et acquisitions (page 47)
  - les sociétés diversifiées (page 53)
  - le risque stratégique (page 55)
- 

### Concurrence

À la phase 1, la direction et le conseil ont examiné le contexte de la stratégie et en ont discuté, y compris des questions clés et des analyses du secteur, des marchés, des clients et des concurrents. Ils ont aussi procédé à une autoévaluation et élaboré ensuite une définition préliminaire de l'état ultime. Ils doivent à présent étudier les options stratégiques, qui visent toutes l'atteinte de l'état ultime à la fin de la période couverte par la planification.

Voici quelques exemples courants d'options stratégiques :

- poursuivre les activités et les stratégies actuelles;
- modifier les stratégies pour les activités actuelles;
- pénétrer de nouveaux marchés ou lancer de nouvelles gammes de produits ou services;

- se retirer des marchés actuels ou abandonner des gammes de produits ou services;
- réaffecter les ressources entre les gammes de produits et services ou les activités.

Lorsqu'on établit des options stratégiques, on doit garder en tête les trois aspects suivants :

- les marchés sur lesquels l'entreprise livrera concurrence (les marchés attractifs);
- ce qui permettra à l'entreprise de réussir (ses avantages concurrentiels);
- la façon de livrer concurrence (l'exploitation des avantages et la répartition des ressources).

Ces trois aspects doivent être pris en compte tant pour les marchés où l'entreprise livre déjà concurrence que pour ceux où elle entend le faire. Nous établirons une distinction entre ces deux types de marché au moment d'aborder chacun des aspects.

### Les marchés sur lesquels l'entreprise livrera concurrence

Pour déterminer où elle doit livrer concurrence, l'entreprise doit évaluer l'attractivité des marchés selon les critères suivants :

- Quels marchés, et dans quels segments particuliers de ces marchés?
- Quelles parties de la chaîne de valeur?
- Dans quelles régions?

*L'analyse visant à déterminer les marchés sur lesquels l'entreprise livrera concurrence doit permettre de repérer les marchés attractifs, classés par secteur et par région, ainsi que ceux où elle exerce déjà des activités et les marchés adjacents qui pourraient être intéressants.*

Pour déterminer les marchés intéressants, l'entreprise doit connaître la taille globale de chaque marché, son évolution, ses secteurs, les segments du marché sur lesquels elle peut exercer des activités ainsi que les facteurs déterminants, les barrières à l'entrée et les concurrents. Par exemple, à mesure que s'effectuait la concentration dans le secteur des pâtes et papiers, d'abord à l'échelle nationale, puis à l'échelle internationale, certaines sociétés ont cherché à devenir des fabricants à faible coût dans les marchés du papier d'usage courant (par exemple Abitibi-Price, devenue par la suite Abitibi Bowater). D'autres papetières ont opté pour des créneaux du marché du papier pour usages spéciaux dans lesquels elles pouvaient tirer parti de leurs compétences uniques et conserver des marges élevées (par exemple, Appleton Papers).

Les deux types de stratégie comportaient des risques différents : d'une part, les fabricants de papier d'usage courant à fort volume s'exposaient à la concurrence continue sur les prix dans des marchés cycliques; d'autre part, les fabricants de produits spéciaux faisaient le pari que les fabricants à faible coût n'arriveraient pas à fabriquer des produits d'aussi bonne qualité que les leurs et que leurs clients continueraient d'exiger des produits de grande qualité.

Pour évaluer quelle partie de la chaîne de valeur sur le marché est la plus intéressante, il faut connaître la taille du marché et la provenance des profits dans chaque secteur. IBM a choisi de se retirer du marché des ordinateurs personnels et a plutôt opté pour des activités en aval, soit le développement de logiciels et les services. Cette stratégie a réduit l'exposition d'IBM à la concurrence des fabricants à faible coût et lui a permis de tirer parti de la valeur potentielle de sa connaissance de la clientèle et de ses relations avec les clients afin de fournir des licences d'utilisation et des services.

Les caractéristiques du marché variant selon le segment géographique, l'analyse de l'attractivité du marché doit comprendre des critères géographiques. Le CN a choisi de mettre sur pied un service ferroviaire nord-américain et d'affronter la concurrence comme transporteur ferroviaire de fret régulier de premier plan partout en Amérique du Nord. Le transport régulier de marchandises par train n'avait jamais encore été effectué à grande échelle et la décision du CN a eu comme conséquence positive de révéler un vaste potentiel de croissance. De son côté, McCain Foods a choisi de se lancer sur le marché de l'Inde afin d'être aux premiers rangs du secteur de la transformation des aliments, qui est en pleine expansion dans ce pays.

### L'entreprise peut-elle livrer concurrence?

Après avoir établi quels marchés semblent attractifs, y compris ceux dans lesquels elle exerce déjà des activités, l'entreprise doit déterminer si elle est en mesure d'affronter efficacement la concurrence. Elle peut pour cela évaluer les avantages qu'elle peut avoir sur ses concurrents, tels sa stratégie exclusive, son positionnement ou l'étendue et la qualité de ses capacités et de ses actifs (pages 30 à 34). Cette évaluation devrait avoir été faite à la phase 1 pour les marchés sur lesquels l'entreprise exerce déjà ses activités. Le résultat préliminaire devrait être une confirmation que ces marchés sont attractifs et une évaluation des avantages possibles sur les concurrents. L'entreprise devrait-elle continuer de concentrer ses efforts sur ces marchés, continuer à les exploiter ou s'en retirer? L'entreprise ne doit décider définitivement ce qu'elle compte faire relativement aux marchés actuels qu'après avoir évalué comment elle peut affronter la concurrence sur ces marchés (en tenant compte des changements prévus futurs) et qu'après avoir analysé ses autres choix.

Pour comprendre les marchés nouveaux ou adjacents, il faut en général procéder à une analyse exhaustive, l'entreprise étant peu susceptible de posséder les connaissances et l'expérience suffisantes.

Les administrateurs devraient pouvoir obtenir une analyse qui répond aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs de réussite déterminants pour ce marché (voir pages 29 à 30)?
- De quelle manière le marché est-il fragmenté? Quelle part de marché revient à chacun des acteurs importants?
- Comment chaque concurrent se compare-t-il en ce qui a trait à l'exécution de la stratégie par rapport aux facteurs clés de succès (définir leurs avantages concurrentiels)?
- Quelle est l'importance des économies d'échelle?
- Quelles sont les barrières à l'entrée, classées par ordre d'importance?
- Quels sont les avantages de l'entreprise sur ses concurrents? De quels autres avantages avons-nous besoin?
- Y a-t-il des occasions audacieuses de gagner du terrain sur ce marché?
- Quelles sont les ressources nécessaires pour devenir un acteur important sur ce marché?

### Comment livrer concurrence

La question qu'il faut se poser après avoir établi les marchés intéressants et ceux qui semblent offrir une occasion d'affronter la concurrence est la suivante : « *Comment livrer concurrence?* ».

Cette étape consiste à définir des stratégies spécifiques. Comme l'entreprise met déjà en œuvre des stratégies sur ses marchés actuels, l'analyse doit d'abord permettre de comprendre comment la stratégie a fonctionné par le passé et si des variations du marché pourraient modifier le jeu de la concurrence à l'avenir. Lorsqu'une stratégie n'a pas permis d'atteindre les objectifs visés, est-ce parce qu'elle était inefficace ou s'agit-il d'un problème d'exécution? Lorsque la stratégie a été efficace, faut-il la modifier pour tenir compte de la dynamique du marché et de la concurrence? L'acquisition d'un concurrent accélérerait-elle la croissance et accroîtrait-elle les avantages de l'entreprise sur ses concurrents, du fait de sa taille, de l'étendue de ses produits et services, de coûts plus compétitifs ou d'autres facteurs?

Dans le cas des marchés nouveaux ou adjacents, il convient de concentrer l'analyse sur les stratégies de pénétration de marché. L'entreprise possède-t-elle les compétences et les ressources nécessaires pour se démarquer de ses concurrents et mettre en œuvre une stratégie de croissance interne ou vaut-il mieux qu'elle fasse une acquisition?

À ce stade, les stratégies ne sont peut-être pas encore bien précisées. Il est même probable qu'en ce qui a trait à la pénétration de nouveaux marchés, les réflexions sur la manière de livrer concurrence ne soient encore qu'embryonnaires.

## Examen de la définition préliminaire de l'état ultime et des options stratégiques

À cette étape, la direction doit présenter sa définition initiale de l'état ultime souhaité et des options stratégiques au conseil afin qu'il les examine et livre ses commentaires. Les options stratégiques portent sur la participation sur les marchés actuels et les nouvelles opportunités. Lorsqu'il y a un grand nombre d'options, il peut être utile d'indiquer les critères appliqués pour les classer par degré d'attractivité et de risque. Ces critères doivent refléter les questions soulevées précédemment.

### Critères d'évaluation des options stratégiques

| Marché                                     | Auto-évaluation                               |
|--|---|
| Taille du marché et provenance des profits | Position sur le marché                        |
| Degré de fragmentation                     | Niveau d'avantage concurrentiel               |
| Barrières à l'entrée                       | Niveau de risque lié à la stratégie (page 57) |
| Force relative des concurrents             | Disponibilité des ressources                  |
| Ressources nécessaires                     | Niveau de risque                              |

À cette étape relativement préliminaire, le conseil n'est pas tenu de donner son aval à quoi que ce soit. La direction doit toutefois s'entretenir régulièrement avec lui de la définition préliminaire de l'état ultime souhaité et des options stratégiques.

Les administrateurs doivent se poser les questions suivantes :

- L'état ultime souhaité semble-t-il réaliste ou est-il exagérément ambitieux?
- Quel rendement peuvent espérer les actionnaires si l'état ultime est atteint? Ce rendement est-il suffisant?
- Les options stratégiques ont-elles toutes été envisagées? Sont-elles suffisamment ambitieuses? D'autres solutions devraient-elles être envisagées?

**Les entretiens entre la direction et le conseil doivent permettre de définir les modifications à apporter à l'état ultime souhaité et déboucher sur un consensus général quant aux options stratégiques qu'il y a lieu de préciser davantage, sachant que le processus d'élaboration d'une stratégie est itératif et que l'état ultime et les options stratégiques peuvent être modifiés à une étape ultérieure de l'élaboration de la stratégie.**

- L'analyse est-elle exhaustive ou doit-elle être complétée par d'autres travaux?
- Les critères d'évaluation et l'ordre de classement des options stratégiques font-ils consensus?
- Quelles options devrait-on préciser davantage? Lesquelles devrait-on éliminer?
- Si plusieurs options sont envisagées, l'entreprise a-t-elle les ressources suffisantes, y compris la capacité organisationnelle, pour s'intéresser aux différentes options de manière simultanée?

C'est à cette étape du processus qu'il convient de s'interroger sur ce que ferait l'investisseur activiste. Comme il a été indiqué auparavant, les investisseurs activistes d'aujourd'hui ne se concentrent pas uniquement sur les occasions de créer de la valeur à court terme comme la vente d'actifs, la compression des coûts et le refinancement. Leur volonté de s'ouvrir sur l'extérieur et de créer de la valeur peut les inciter à envisager des options stratégiques plus énergiques comme les fusions et acquisitions ou la rationalisation du portefeuille. Cela ne veut pas dire que l'entreprise devrait faire ce qu'ils proposent, mais en tenant compte de leur point de vue, l'entreprise doit envisager de nouvelles options qu'elle analysera de façon plus approfondie à la phase suivante.

### Affiner les options stratégiques

Après avoir examiné la définition préliminaire de l'état ultime et les options stratégiques, il convient de préciser davantage et d'analyser en profondeur les options stratégiques retenues.

Dans le cas des marchés actuellement desservis, il est probable que le niveau d'amélioration sera relativement faible. En revanche, les options concernant de nouveaux marchés ou segments de marché exigeront un niveau d'optimisation plus important. Si la pénétration prévue de nouveaux marchés se fait par l'intermédiaire d'un modèle interne, on se concentrera plus particulièrement sur la manière de livrer concurrence, en examinant de plus près des aspects comme le développement de produits et de services, le marketing et les ventes ainsi que les besoins en matière de ressources, y compris l'investissement en capital.

## Fusions et acquisitions

Les fusions et les acquisitions peuvent jouer un rôle important dans les stratégies prévoyant une expansion sur des marchés déjà desservis et la pénétration de nouveaux marchés. C'est à cette étape du processus qu'il faut considérer le rôle éventuel des fusions et acquisitions.

Ce rôle doit s'appuyer sur une analyse prospective du contexte sectoriel. Certains secteurs dans lesquels l'entreprise exerce ses activités ou souhaite le faire sont-ils susceptibles de se restructurer? Qu'est-ce qui provoque de telles restructurations? Existe-t-il des options permettant à l'entreprise d'être un précurseur et de miser sur la taille et la diversification? Est-ce une occasion d'accroître considérablement la taille de l'entreprise?

Des forces différentes mais tout aussi puissantes sont à l'origine des changements qui s'opèrent dans la structure des industries de la fabrication, du commerce de détail, de l'exploitation des richesses naturelles, du transport, des soins de santé et des produits pharmaceutiques. Pratiquement tous les secteurs d'activité sont touchés par les changements qui se produisent dans les marchés mondiaux, la technologie, les données démographiques et la réglementation, tant au pays qu'à l'étranger.

Les restructurations de secteurs d'activité peuvent prendre diverses formes. La forme la plus habituelle est la consolidation par fusion de sociétés similaires qui exercent leurs activités dans un même marché. La restructuration de secteurs peut aussi se faire dans les activités de la chaîne de valeur, par intégration verticale. Par exemple, le secteur pétrolier est fortement intégré, depuis l'exploration pétrolière jusqu'à la vente d'essence au détail. La restructuration de la chaîne de valeur peut aussi prendre la forme d'une fragmentation. Par exemple, le secteur du gaz naturel s'est subdivisé en producteurs, en exploitants de gazoducs, en services publics et en détaillants.

Il est important de comprendre ce qui provoque la restructuration, car les raisons de ce changement mettent en lumière les compétences et la position concurrentielle nécessaires pour réussir dans le nouveau contexte. Par exemple, la consolidation du secteur des services financiers aux États-Unis a été occasionnée par l'abrogation des restrictions sur les activités bancaires interétatiques, mais elle a été alimentée par les économies d'échelle et de diversification résultant de l'élargissement de la gamme des produits et des canaux de distribution rendu possible par la technologie. Les grandes banques canadiennes ont maintenant elles aussi accès à ces économies.

Dans le secteur de l'énergie, les nouvelles politiques publiques dans de nombreux territoires entraînent une modification de la demande en faveur des ressources énergétiques renouvelables. Des exploitants de petite taille produisent de l'énergie électrique au moyen d'usines au fil de l'eau, d'éoliennes ou de centrales solaires, ce qui entraîne une fragmentation du réseau des fournisseurs dans un secteur d'activité qui était autrefois fortement concentré et entièrement intégré.

Dans le secteur des médias et des télécommunications, la convergence prévue depuis longtemps et le passage de l'imprimé au numérique sont devenus des moteurs de la restructuration du secteur. Le passage au numérique a aussi accéléré la mondialisation de ce secteur, qui était autrefois protégé dans beaucoup de pays, dont le Canada. La réglementation est en train de changer afin de permettre la propriété étrangère des sociétés de télécommunications ainsi que la constitution de sociétés de télécommunications d'envergure mondiale.

Ces forces peuvent changer le contexte d'exploitation futur pour les concurrents en modifiant l'envergure et les compétences requises pour réussir dans ce contexte. La plupart des entreprises seront obligées de réagir à ces changements un jour ou l'autre, mais celles qui les prévoient auront une longueur d'avance sur les autres. L'une des meilleures pratiques consiste à envisager les changements qui pourraient survenir, et ce, dès les premiers stades de la restructuration, voire avant même qu'elle ne commence. Le conseil doit comprendre pourquoi et comment le secteur pourrait se restructurer, afin de pouvoir évaluer la stratégie de l'entreprise dans ce contexte. Plus l'entreprise tarde à agir, plus ses options stratégiques seront restreintes.

Dans les secteurs d'activité en restructuration, les entreprises qui ne sont pas des acquéreurs deviennent souvent des cibles (par exemple INCO et Molson). Bien que les primes de vente puissent être attrayantes, les conseils doivent aussi tenir compte de la valeur que créeront les entreprises qui jouent un rôle actif dans ces restructurations (telles que Xstrata et Inbev). Pour protéger les intérêts à long terme de l'entreprise, les administrateurs doivent s'assurer que l'entreprise prévoit les événements, sinon ils pourraient se voir contraints de vendre l'entreprise tout en ayant bien peu d'options.

Pour prévoir l'évolution d'un secteur, il faut avoir une vision globale du secteur d'activité et du développement de l'entreprise. Les sociétés qui jouent un rôle actif dans la restructuration de leur secteur d'activité prennent les devants, elles développent des compétences, augmentent leur capacité financière

et acquièrent de l'expérience en matière de fusions et d'acquisitions. Les entreprises qui tardent à agir pourraient se voir présenter une offre d'achat assortie d'une prime qui serait intéressante pour les actionnaires. Si l'entreprise n'a pas mis en place un plan de croissance convaincant, son conseil d'administration n'aura d'autre choix que de vendre l'entreprise au plus offrant.

La vente de l'entreprise à des acquéreurs dont le but est de consolider le secteur peut s'avérer une solution légitime, voire la meilleure solution, dans le contexte d'un secteur d'activité en restructuration. Si l'on comprend les raisons pour lesquelles le secteur pourrait subir une restructuration ainsi que la manière dont il pourrait se restructurer, l'on peut alors élaborer des stratégies qui feront de l'entreprise une cible attrayante pour les partenaires les plus intéressants et qui optimiseront le moment de la vente de l'entreprise ainsi que le montant et les avantages que l'entreprise tirera de la vente. L'entreprise qui attend trop longtemps peut le payer chèrement, comme ce fut le cas pour BlackBerry; le conseil devrait donc poser des questions sur les choix en matière de vente ou de fusion longtemps avant que cela soit nécessaire.

Si le conseil ne prévoit pas un désinvestissement, l'élaboration de la stratégie de fusions et d'acquisitions comporte les trois volets ci-dessous à cette étape :

- déterminer comment les fusions et acquisitions s'inscrivent dans la stratégie globale;
- établir les motifs de l'acquisition et définir les critères de sélection;
- chercher et sélectionner des sociétés cibles.

**Les administrateurs doivent participer directement à l'évaluation du rôle des fusions et acquisitions dans la stratégie de l'entreprise au début du processus d'élaboration de la stratégie. Il importe de comprendre précisément comment les fusions et acquisitions s'inscrivent dans la stratégie globale et ce qui justifie une acquisition longtemps avant d'identifier des sociétés cibles.**

Selon l'état d'avancement de la stratégie de fusions et d'acquisitions, il est possible que les activités du troisième volet ne soient pas effectuées avant la fin de l'élaboration du plan stratégique.

### Rôle des fusions et acquisitions

Le rôle des fusions et acquisitions dans la stratégie de l'organisation doit être clair. L'entreprise peut se permettre de ne pas avoir de stratégie en cette matière seulement si elle ne compte pas faire d'acquisitions et ne s'attend pas à être ciblée par d'autres (comme acheteur ou entreprise acquise), ce qui est improbable dans la plupart des secteurs aujourd'hui.

Il s'agit notamment de déterminer :

- si des acquisitions, des désinvestissements ou des ventes sont nécessaires;
- si les fusions et acquisitions cadrent avec l'état ultime de l'entreprise et lui permettront d'accroître son avantage concurrentiel;
- si la direction est capable et en mesure d'exécuter une stratégie de fusions et d'acquisitions.

### Motifs de l'acquisition et critères de sélection

Les motifs de l'acquisition doivent être clairs :

- Pourquoi l'entreprise envisage-t-elle une acquisition?
- Comment l'acquisition s'inscrit-elle dans la stratégie de croissance interne actuelle et la complète-t-elle?
- Quel est le rendement minimum attendu, ajusté en fonction des risques?
- À quoi ressemblera l'état ultime de l'entreprise et quels avantages obtiendra-t-elle sur la concurrence si l'acquisition atteint les objectifs voulus?

Les fusions et acquisitions donnent accès à quatre grandes sources de valeur :

- les synergies au chapitre des coûts : soit les avantages d'économies d'échelle accrues pour les fonctions opérationnelles et administratives (courantes lors de consolidations sectorielles);
- la croissance du chiffre d'affaires : le regroupement permet des synergies au chapitre du chiffre d'affaires, comme l'accès à de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de nouveaux circuits de distribution pour des produits existants;
- la valeur stratégique : le regroupement crée un meilleur positionnement ou une meilleure plate-forme pour une croissance future;
- d'autres sources de valeur découlant d'un changement dans la structure de propriété : par exemple, la création de la valeur grâce à la modification de la structure financière d'une entreprise ou la manière dont elle est gérée.

Chacune de ces sources de valeur doit rehausser l'avantage concurrentiel et générer de la valeur pour les actionnaires. De nombreuses opérations réunissent les quatre sources de valeur, mais il convient d'examiner chacune d'entre elles séparément, car elles s'accompagnent de difficultés et de risques différents et la réussite de leur exécution fait appel à des compétences différentes.

Lorsque l'entreprise a justifié par des motifs valables sa stratégie de fusions et d'acquisitions, elle doit dresser une liste exhaustive des critères d'acquisition, classés par ordre d'importance.

Les motifs de l'acquisition doivent préciser les lacunes que la stratégie de fusions et d'acquisitions comblera, la façon dont la valeur sera créée, ainsi que le degré de tolérance de l'entreprise aux risques liés aux fusions et acquisitions.

Les critères de sélection varient, mais ils ont toujours un lien avec la stratégie de fusions et d'acquisitions de l'acheteur et à la façon dont elle devrait créer de la valeur. Si les critères sont bien définis, l'entreprise peut concentrer ses efforts sur les candidats qui conviennent et éviter de perdre son temps avec des candidats qui ne réunissent pas les critères.

Les critères les plus courants sont les suivants :

- la taille;
- le lieu;
- la valeur;
- les synergies apparentes;
- le sérieux et la qualité de la gestion;
- le caractère unique des produits ou des services;
- l'état des immobilisations corporelles;
- la qualité de la propriété intellectuelle et des autres immobilisations incorporelles;
- la nature et la fidélité de la clientèle;
- l'historique de rentabilité et de liquidités;
- le niveau et la structure d'endettement.

### Recherche et sélection de sociétés cibles

Lorsque l'entreprise a établi sa stratégie de fusions et d'acquisitions et qu'elle a défini les motifs de l'acquisition et les critères connexes, elle doit comparer et sélectionner des cibles d'acquisition ou des partenaires de fusion potentiels.

Il est important de prendre en considération plusieurs entreprises différentes, même s'il semble y en avoir une qui convient parfaitement à la stratégie de l'entreprise (ou qui est suffisamment intéressante pour inspirer une nouvelle stratégie). La connaissance des autres options permet au minimum d'établir un prix approprié pour la cible préférée.

S'il n'y a que quelques autres entreprises possibles outre la cible évidente, ces entreprises peuvent toutes être prises en considération

**Une stratégie de fusions et d'acquisitions exécutée efficacement doit créer de la valeur pour les actionnaires. En déterminant comment les fusions et acquisitions sont susceptibles de créer de la valeur, on peut apprécier également les occasions et les risques potentiels et définir les critères de sélection des cibles possibles. Les risques inhérents à la stratégie orientent le choix de l'entreprise quant aux cibles ou aux partenaires de fusion.**

et même contactées. Le plus souvent, les sociétés possibles sont nombreuses et comprennent des entreprises que l'acheteur ne connaît pas encore ainsi que des entreprises qui n'ont peut-être pas envisagé de fusion, de vente ou d'acquisition auparavant. L'entreprise doit entreprendre un processus de recherche proactif qui n'est pas confiné aux cibles évidentes et faciles afin de constituer un bassin intéressant de candidats. Dans ce bassin devraient aussi être inclus les cibles et les partenaires potentiels qui ne sont pas intéressés. Lorsque l'entreprise classe les candidats par ordre de priorité, elle doit tenir compte de facteurs qui peuvent influencer sur l'intérêt des candidats et de la probabilité que l'opération aboutisse.

Un dilemme se pose toutefois : une approche stratégique exige une évaluation proactive de toutes les options possibles, puisqu'il n'y a rien de stratégique à ne saisir que les occasions qui se présentent. Or, il n'est pas toujours possible d'analyser chaque option de façon suffisamment détaillée pour comprendre véritablement sa valeur potentielle. C'est ici que des conseillers indépendants compétents peuvent intervenir.

Une fois que l'on a délibérément étendu le bassin de recherche pour prendre en considération un ensemble plus diversifié d'options, comment faire pour sélectionner les cibles sans une analyse exagérément poussée? La méthode la plus efficace consiste à analyser les sociétés cibles en trois étapes, en éliminant une société à chaque étape.

### Sélection des candidats à l'acquisition

| Étape 1   | Étape 2   | Étape 3  |
|---|---|--|
| Les informations de base sont suffisantes pour établir le profil des produits, des marchés, du chiffre d'affaires, de la rentabilité, des propriétaires, des dirigeants et des administrateurs de chaque entreprise. Un petit nombre de candidats (10 à 15 habituellement) peut être sélectionné pour l'analyse de l'étape 2. | Une recherche plus approfondie s'impose pour analyser toutes les données disponibles afin de classer les candidats par ordre de priorité et de sélectionner jusqu'à cinq cibles possibles (en général). | Une étude encore plus détaillée permet à l'acheteur de se préparer à s'adresser à la société cible.<br><br>L'information recueillie doit permettre d'établir le degré d'attractivité de la cible et la probabilité que l'opération soit conclue. |

#### Pour en savoir davantage

Consulter la publication de CPA Canada intitulée *Fusions et acquisitions – Cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration*.

## Entreprises diversifiées

Le modèle d'état ultime d'une entreprise diversifiée présenté à la page 41 doit être appliqué à chacune de ses activités. Il faut définir les besoins en matière d'information et d'analyse, l'état ultime souhaité et les options stratégiques pour chaque entité composant le groupe; par ailleurs, le rôle de surveillance du conseil doit être le même pour toutes les entités dont la taille est significative.

Le conseil surveille aussi la stratégie pour le groupe au complet.

L'élaboration de la stratégie soulève deux questions importantes :

- De quelle manière la société mère peut-elle accroître la valeur du portefeuille? Le rôle prévu et les compétences nécessaires de la société mère doivent être en harmonie avec la stratégie du groupe au complet.
- De quelles entités l'entreprise devrait-elle être propriétaire?

À une extrémité de l'éventail des sociétés, il y a celles qui détiennent un portefeuille diversifié d'entreprises qui présentent peu de possibilités d'intégration. Dans ces cas, la société mère, comme Berkshire-Hathaway par exemple, peut agir uniquement à titre d'investisseur et choisir de ne pas intervenir dans les entreprises individuelles sauf pour s'acquitter de son obligation de fiduciaire en siégeant au conseil des entreprises de son portefeuille, et notamment en influençant la sélection des dirigeants et en fournissant éventuellement du financement. Dans ces cas, le rôle de la société mère consiste essentiellement à faire croître et à répartir les capitaux des actionnaires en acquérant et vendant des entreprises et à suivre la performance des membres du groupe.

Une société mère peut aussi détenir un portefeuille diversifié d'entreprises dont elle fait croître la valeur grâce à ses compétences en gestion. Par exemple, la société General Electric détient un portefeuille diversifié d'entreprises qu'elle valorise en formant la direction et en mettant en commun les compétences en gestion, les outils de gestion et les disciplines (par exemple, au moyen de la méthode Six Sigma).

À l'autre extrémité, il y a les sociétés diversifiées qui sont fortement intégrées ou qui pourraient l'être. Dans ces cas, la société mère facilite le partage des ressources ou le remaniement des structures ou des relations entre les entreprises membres du groupe. Par exemple, les grandes sociétés médiatiques diffusent le même contenu dans divers médias ou produits. La mise en place de diverses nouvelles structures afin de développer et d'exploiter les médias numériques est un exemple de la manière dont la société mère peut accroître la valeur du groupe au moyen de l'intégration. Les sociétés mères qui procèdent

ainsi possèdent habituellement des compétences dans l'industrie et leur stratégie est adaptée au secteur d'activité et intimement liée aux stratégies des entreprises membres du groupe.

Tout comme le conseil d'une entité ayant une seule activité doit comprendre les buts stratégiques à ce stade du processus, le conseil d'une entreprise diversifiée doit comprendre l'état ultime souhaité de la société mère et les options stratégiques. Ces options sont évaluées au moyen d'un modèle risque-rendement attendu permettant de déterminer quels actifs l'entreprise doit conserver (ainsi que ceux dans lesquels elle devrait investir davantage), quels actifs doivent être vendus et quelles entreprises doivent être acquises

**Entre ces deux extrémités, il y a tout un éventail de rôles que la société mère peut jouer. Il importe de comprendre que la stratégie de la société mère, les compétences requises pour la mettre en œuvre et les risques qui y sont associés dépendent tous du rôle que joue la société mère. Le conseil d'administration de la société mère doit comprendre de quelle manière celle-ci peut accroître la valeur du groupe.**

On doit prendre en compte toute modification du rôle de la société mère découlant, par exemple, d'un changement de la conjoncture ou d'une occasion d'accroître la valeur de la société par de nouveaux moyens, afin de pouvoir examiner convenablement les risques stratégiques. Une modification du rôle de la société mère peut aussi signifier que celle-ci devra disposer de compétences ou de ressources différentes.

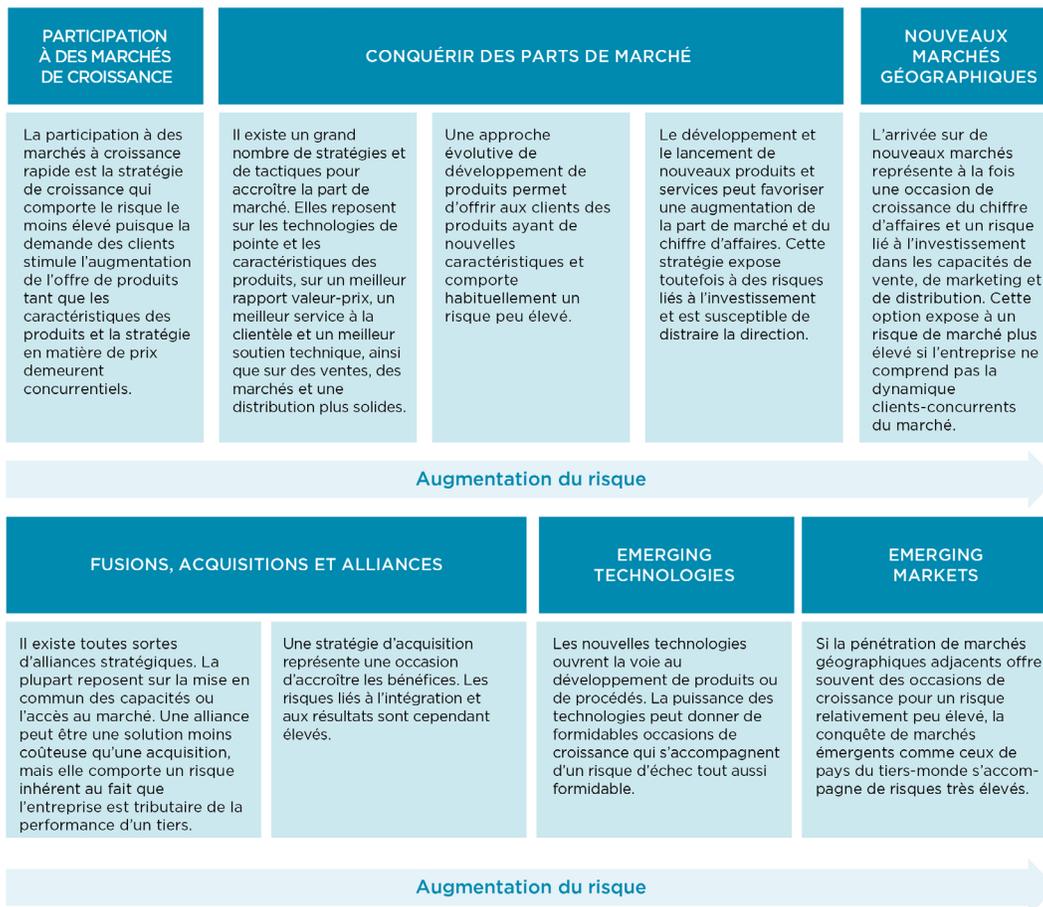
Pour les entreprises diversifiées, le processus d'élaboration de stratégies peut être descendant ou ascendant. Dans l'idéal, il prend les deux sens, c'est-à-dire que l'état ultime de l'entité regroupée défini au départ peut orienter les plans stratégiques des entités individuelles. L'état ultime du groupe peut cependant aussi être orienté par les stratégies des entités individuelles. La définition de l'état ultime du portefeuille permet d'abord à la société mère de sélectionner les catégories d'actifs dans lesquelles elle souhaite investir, y compris des entités, sans égard aux problèmes déjà posés par le portefeuille existant. Ce processus peut être libérateur dans la mesure où les décisions de placement ne sont pas influencées par les problèmes subis par chacune des entités individuelles. Une approche ascendante est habituellement efficace, car les entités individuelles établissent et présentent leurs définitions préliminaires de l'état ultime et leurs options stratégiques affinées. Même si aucune décision n'est nécessaire à cette étape, la société mère a la possibilité d'évaluer ses

placements d'un point de vue stratégique pour ensuite rédiger sa propre description d'un état ultime qui peut prévoir ou pas d'autres investissements ou des cessions possibles d'entités composant le portefeuille.

## Risque lié à la stratégie

Le risque lié à la stratégie englobe tous les risques liés à l'élaboration, à l'omission ou à l'exécution d'une stratégie visant à atteindre des objectifs spécifiques. Parmi les plus courants, on peut citer : ne pas réussir à se donner un avantage durable sur les concurrents, ne pas proposer une valeur solide aux clients, ne pas réussir à éliminer les vulnérabilités inhérentes à l'entreprise, ne pas réussir à mettre en œuvre efficacement la stratégie, surestimer les capacités et les ressources par rapport à celles des concurrents.

Lorsqu'on évalue les options stratégiques, il est utile de comprendre les risques par rapport à un modèle d'échelle continue. Le modèle ci-dessous peut servir à évaluer les risques liés aux stratégies visant la croissance des produits.



Une foule d'autres risques peuvent nuire à la performance à long terme. Ainsi, les hypothèses sous-jacentes concernant l'environnement extérieur (évolution du marché, taux d'intérêt, contexte macroéconomique, etc.) peuvent varier : elles entrent en général dans la catégorie des risques externes. De même, la capacité de mettre en œuvre un plan est tributaire, entre autres, d'un leadership efficace et de l'aptitude à maintenir en poste le personnel essentiel. Le risque lié à l'organisation peut donc nuire à l'exécution des stratégies

**L'habileté pour le conseil consiste à trouver le juste équilibre entre des objectifs ambitieux pour la croissance et les résultats financiers pour accroître la valeur pour les actionnaires et des ressources et des capacités limitées. Les conseils sont invités à favoriser l'établissement de cibles préliminaires ambitieuses puis à exercer judicieusement leur jugement tout au long du processus de planification pour décider si ces cibles doivent être modifiées ou pas.**

## 2.3

# Élaboration du plan stratégique

---

### La présente section porte sur :

- la structure (page 58)
  - l'état ultime (page 59)
  - les objectifs (page 60)
  - le contexte (page 62)
  - les stratégies (page 63)
  - les prévisions et la modélisation financière (page 77)
  - les initiatives stratégiques (page 77)
- 

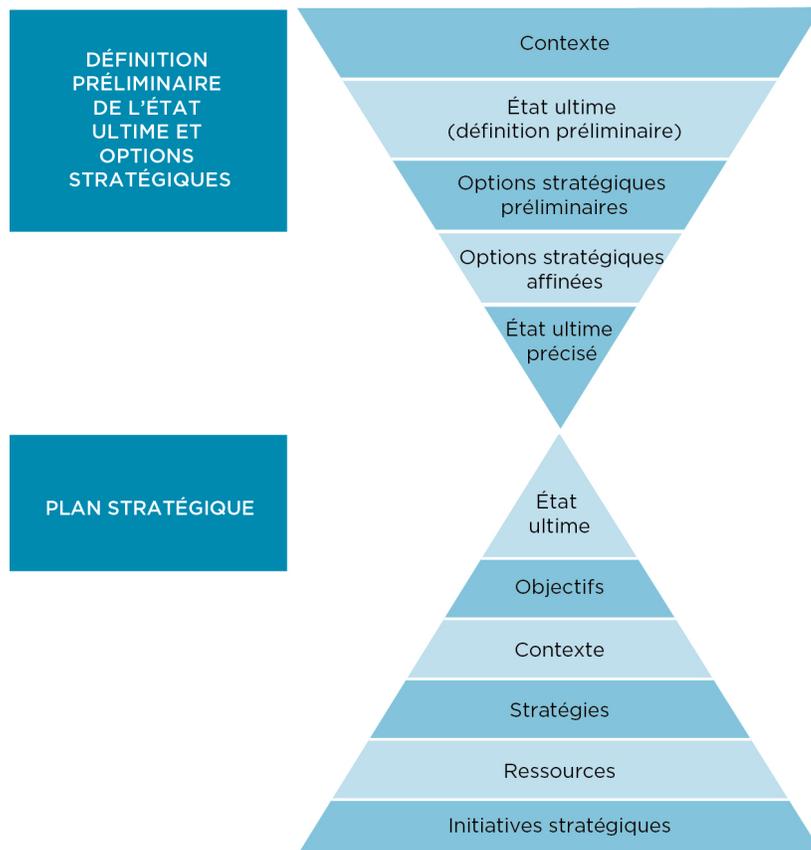
À cette étape, la définition préliminaire de l'état ultime et les options stratégiques ont été élaborées, examinées par le conseil et peaufinées. La direction doit maintenant élaborer un plan stratégique.

**Sachant que tout plan stratégique devrait être adapté à l'entreprise et à sa situation, nous avons jugé utile de proposer aux conseils et à la direction un cadre pour un plan stratégique pouvant servir de base à une discussion constructive sur les attentes à l'égard de la présentation et du contenu du plan.**

Il n'existe pas de normes pour la présentation ou le contenu du plan stratégique. La direction s'occupe habituellement de l'élaboration et de la présentation du plan stratégique, mais dans les petites organisations, les membres du conseil participent directement à l'élaboration du plan stratégique détaillé.

## Structure

À cette étape, l'état ultime et les options stratégiques ont été précisés, revus et peaufinés.



La prochaine étape consiste à élaborer le plan stratégique selon la structure ci-dessous.

Le cadre de plan stratégique est conçu pour répondre aux six questions suivantes :

- À quoi devrait ressembler l'entreprise à la fin de la période couverte par la planification (description définitive de l'état ultime)?
- Comment l'état ultime se compare-t-il à la situation actuelle (l'écart correspond aux objectifs)?
- Dans quel contexte l'entreprise est-elle susceptible d'exercer ses activités pendant la période couverte par la planification?

- De quoi l'entreprise a-t-elle besoin pour atteindre l'état ultime (stratégies)?
- Quelles ressources seront nécessaires?
- Quelles sont les actions spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie et comment seront-elles évaluées et surveillées?

L'état ultime indiqué dans le plan stratégique devrait être identique à la définition améliorée de l'état ultime. Lorsque des stratégies détaillées sont élaborées, l'atteinte de l'état ultime devient moins réaliste ou comporte trop de risques : l'état ultime souhaité doit alors être révisé.

Il est possible qu'une section consacrée au contexte dans le plan stratégique soit superflue, en particulier si ce contexte n'a pas évolué depuis qu'il a été présenté dans le cadre du travail préliminaire. Il convient toutefois, par souci d'exhaustivité, d'inclure de l'information sur le contexte dans le corps du plan stratégique ou dans une annexe.

## État ultime

Comme il est indiqué dans la phase 1, la description de l'état ultime doit être claire et correspondre à ce à quoi l'entreprise devrait ressembler à la fin de la période couverte par la planification. Certaines organisations incluent dans cette section les énoncés au sujet de leur vision, de leur mission et de leurs valeurs fondamentales. Nous préférons que l'état ultime soit un portrait concret et réaliste de l'entreprise à la fin de la période de planification. Nous présentons ci-dessous un exemple d'une description d'un état ultime (le contenu type d'un état ultime est décrit à la page 41).

### Exemple d'une description d'un état ultime

D'ici 20xx, la société ABC, société ouverte établie en Amérique du Nord, deviendra le troisième producteur mondial de gadgets. Les produits s'élèveront à 1,8 milliard \$, ce qui représente un taux de croissance moyen cumulatif de 13 %. La société comptera encore plusieurs divisions, elle sera répartie géographiquement et ses gammes de produits comprendront en outre des gadgets fabriqués en matériaux composites légers.

La croissance prévue sera attribuable pour moitié à la croissance interne, elle-même le fait d'une croissance modeste sur le marché global et d'une augmentation de la part de marché, et pour moitié à une ou plusieurs acquisitions en Asie du Sud-Est qui permettra à la société de disposer d'un centre de fabrication et de pénétrer ce marché géographique. Pendant la période, la structure du capital demeurera solide et la notation de l'entreprise favorable, la dette globale ne dépassant pas 400 millions de dollars.

Grâce à une structure de coût extrêmement compétitive, le bénéfice devrait augmenter de 16 % par année, pour un rendement des capitaux propres de 14 % à la clôture de la période de planification. Les flux de trésorerie disponibles cumulés seront de 625 millions de dollars, avant les acquisitions.

## Objectifs

Les buts et les objectifs sont souvent utilisés indifféremment. Nous établissons une distinction : les buts sont souvent moins structurés et ont une plus longue échéance tandis que les objectifs sont plus concrets, ont des paramètres plus définis et doivent habituellement être atteints dans un délai déterminé.

Mercedes-Benz définit son but ainsi : « Notre but ultime est de réaliser une croissance rentable et durable et, partant, d'accroître la valeur du groupe. Nous visons une position de chef de file pour toutes nos activités. »

Les objectifs correspondent à l'écart entre l'état ultime et la situation actuelle, et ils doivent contenir des énoncés quantitatifs et qualitatifs.

**Bien que les buts donnent une orientation et un sens général, ils ne sont habituellement pas définis de façon quantitative et semblent souvent une évidence, tandis que les objectifs, quand ils sont énoncés clairement, sont des jalons que l'organisation doit atteindre lorsqu'elle applique la stratégie.**

## Exemples d'objectifs

1. Faire passer, par croissance interne, les produits de 1 milliard \$ à 1,4 milliard \$ en cinq ans, ce qui représente un taux de croissance moyen cumulatif de 7 %.
2. Faire l'acquisition d'une ou de plusieurs entreprises en Asie du Sud-Est qui apporteront des produits d'au moins 400 millions \$.
3. Accroître le bénéfice net de 16 % par année pour le porter à 170 millions \$ à la fin de la période couverte par le plan, pour un rendement des capitaux propres de 14 %.
4. Générer des flux de trésorerie disponibles avant acquisitions de 625 millions \$ au cours de la période couverte par le plan.
5. Faire progresser la part du marché mondial des gadgets de 21 % à 24 % en cinq ans.
6. Conserver un bilan solide, avec une dette globale ne dépassant pas 400 millions \$ et un ratio dette-capitaux propres de 0,5x.
7. Concevoir et lancer une nouvelle gamme de gadgets en matériaux composites.
8. Renforcer l'équipe de direction et préparer la relève en recrutant cinq nouveaux dirigeants au cours des premières années du plan.
9. Accroître la productivité de la main-d'œuvre de 2 % par année en moyenne en misant sur l'automatisation et sur la formation.
10. Améliorer le dossier de santé et sécurité en réduisant de 10 % le nombre d'accidents avec arrêt de travail.

## Contexte

Le cadre dont il est question à la phase 1 est résumé ci-dessous.

### Informations historiques

| Secteur d'activité/marché          | Entreprise                                     |
|------------------------------------|--|
| Tendances du secteur               | Performance financière                         |
| Performance et évolution du marché | Position concurrentielle relative et tendances |
| Facteurs déterminants antérieurs   |  |

### Informations actuelles sur le macrocontexte, le secteur d'activité et la clientèle

| Macrocontexte             | Secteur d'activité/marché | Clientèle                      |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Situation macroéconomique | Facteurs clés de succès   | Critères d'achat               |
| Contexte géopolitique     | Taille globale du marché  | Classement                     |
|                           | Marché potentiel          | Chiffre d'affaires/rentabilité |
|                           | Facteurs déterminants     | Part du portefeuille           |
|                           | Segmentation du marché    | Carnet de commandes            |
|                           | Barrières à l'entrée      | Clients potentiels             |

### Informations sur la concurrence

| Concurrents  | Autoévaluation                                     |
|--|--|
| Questions clés                                     | Questions clés                                     |
| Efficacité par rapport aux facteurs clés de succès | Efficacité par rapport aux facteurs clés de succès |
| Positionnement                                     | Positionnement                                     |
| Capacités  | Capacités  |
| Actifs   | Actifs   |
| Situation financière                               | Situation financière                               |
| Désavantages concurrentiels                        | Désavantages concurrentiels                        |

### Hypothèses

Perspectives géopolitiques  
 Perspectives macroéconomiques  
 Taux d'intérêt  
 Prix des marchandises  
 Cours de change  
 Perspectives et performance du secteur d'activité ou marché

## Stratégies

À une étape précédente, les administrateurs ont examiné des options stratégiques concernant les marchés sur lesquels l'entreprise pourrait livrer concurrence et sa capacité à affronter des concurrents (avantages concurrentiels et ressources). Les options stratégiques fondamentales étant précisées et les objectifs fixés, ils doivent déterminer comment l'entreprise livrera concurrence, c'est-à-dire ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs fixés.

Il existe trois niveaux de stratégie d'entreprise :

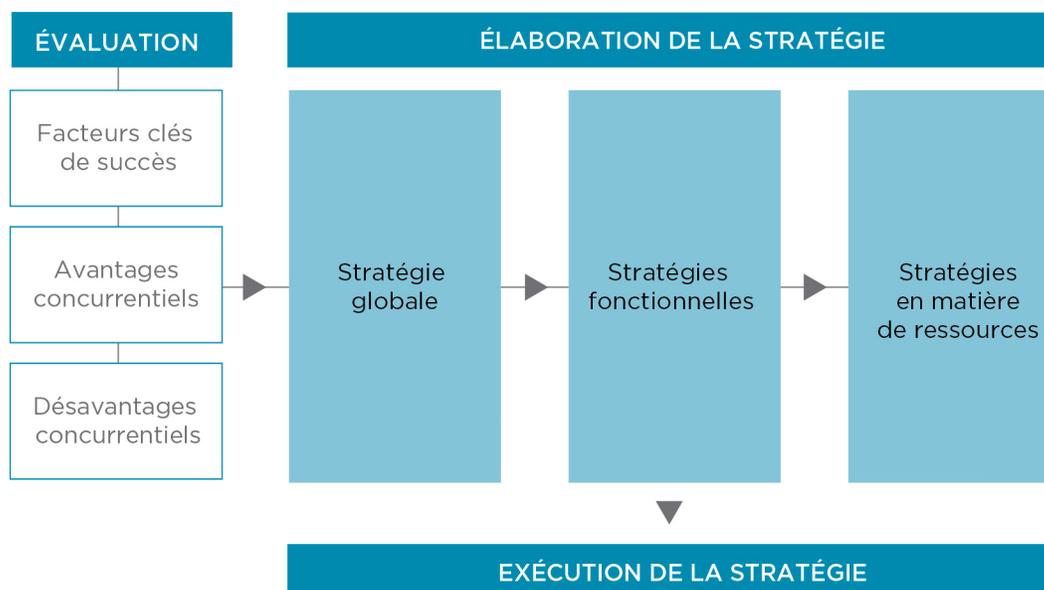
- la stratégie globale, qui est liée aux facteurs clés de succès;
- la stratégie fonctionnelle;
- la stratégie en matière de ressources.

### Stratégie globale

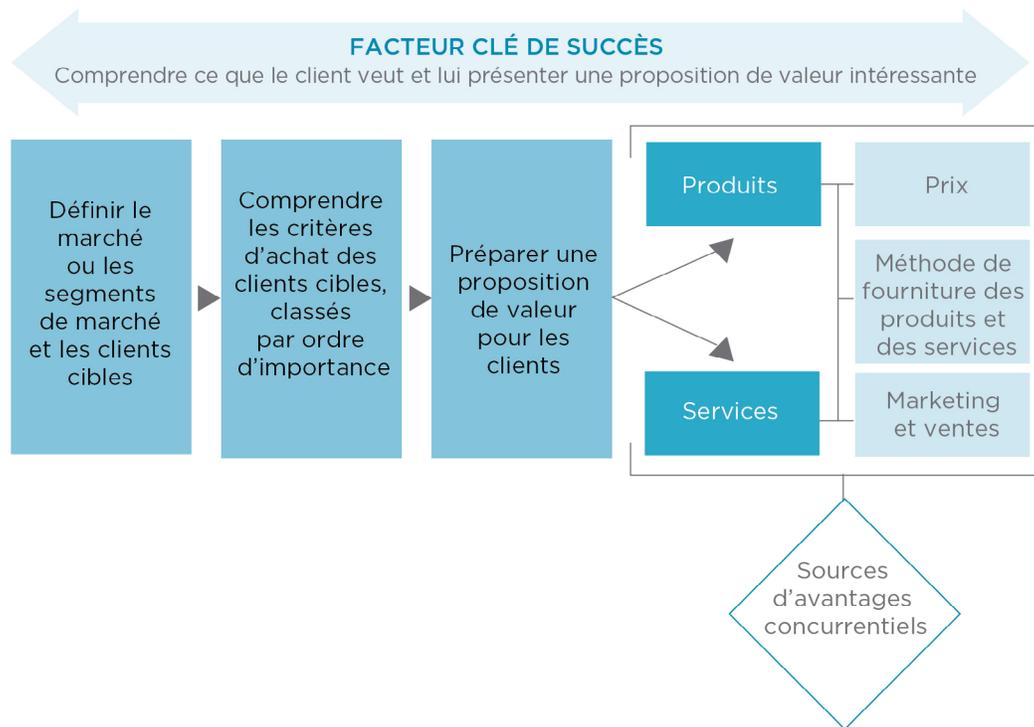
Pour élaborer une stratégie efficace, il faut comprendre les facteurs clés de succès dans le secteur dans lequel l'entreprise exerce ses

activités ainsi que les avantages et les désavantages de l'entreprise par rapport à ces concurrents, puis élaborer des stratégies fondamentales pour chacun des facteurs. Cette stratégie est très générale et englobe le plus souvent un grand nombre des capacités fonctionnelles de l'entreprise.

**Il doit y avoir une stratégie globale pour chaque facteur clé de succès.**



Un exemple simple de stratégie globale a trait au facteur de réussite universel qui consiste à répondre aux besoins de la clientèle ciblée. Une stratégie globale de commercialisation repose sur la compréhension et la satisfaction de ces besoins.



Une fois le marché et la clientèle cible établis, l'étape qui suit consiste à définir les critères d'achat des clients classés par ordre d'importance (l'ordre devrait avoir été établi à la phase 1). Dans le cadre de la stratégie globale de commercialisation, l'entreprise devrait définir sa proposition de valeur pour les clients, c'est-à-dire déterminer quels produits et services elle doit concevoir, comment fixer les prix de ces produits et services et comment ils doivent être vendus et fournis aux clients. Chaque élément de la proposition de valeur est une occasion d'avantage concurrentiel. Enfin, il faut tester cette proposition de valeur au moyen d'un modèle financier afin de déterminer si elle génère des rendements satisfaisants.

La stratégie globale de commercialisation devrait exposer en détail comment les objectifs d'augmentation du chiffre d'affaires par croissance interne devront être atteints.

## Exemple de stratégie de commercialisation

### Objectif :

Faire passer, par croissance interne, le chiffre d'affaires de 1 milliard \$ à 1,4 milliard \$ en cinq ans, pour un taux de croissance moyen cumulatif de 7 % et une augmentation de 1,5 % de la part de marché.

### Stratégie globale :

Pour le marché nord-américain : répondre aux besoins en gadgets des clients existants et potentiels par des ventes d'au moins 20 millions \$ par année.

Offrir à ces clients une gamme de gadgets de grande qualité de différentes tailles dont les prix se situent dans la tranche supérieure de la fourchette de prix afin d'obtenir des marges brutes d'au moins 32 %. Offrir à ces clients un programme de garantie de deux ans ainsi que des services de réparation des gadgets à l'expiration de la période de garantie.

Fabriquer et commercialiser au moins deux nouveaux gadgets par année (voir la section sur la stratégie de recherche et développement pour en apprendre davantage à ce sujet).

Les gadgets seront livrés directement aux clients, habituellement dans les 10 jours suivant la date de la commande.

L'entreprise adoptera un modèle de vente directe soutenu par un effort de marketing, comme on l'indique dans la section du plan qui porte sur les ventes et le marketing.

### *Stratégie d'acquisition globale*

Les stratégies relatives aux acquisitions devraient à tout le moins faire état de la justification stratégique et des critères d'acquisition, dont il est question aux pages 52 à 54. Si la liste des sociétés cibles a été constituée, elle doit être incluse dans le plan, les cibles étant classées par ordre de préférence.

### *Stratégies globales visant la réalisation de bénéfices*

Les stratégies visant la réalisation de bénéfices sont toujours composées de plusieurs éléments : le chiffre d'affaires, les marges, les coûts et les charges. Les mesures qui vont permettre d'atteindre les objectifs en matière de chiffre d'affaires et de marges doivent déjà avoir été énumérées dans la section sur la stratégie de commercialisation. En ce qui a trait aux coûts des produits et des services et aux charges comme les frais de commercialisation et de vente, les frais généraux et les frais d'administration, les frais liés à la recherche et au développement et les charges d'intérêt, il est courant d'élaborer un modèle financier montrant le pourcentage du chiffre d'affaires que chaque élément devrait représenter. Les stratégies détaillées pour chaque élément des coûts et charges sont décrites dans de prochaines sections.

### **Stratégies globales visant la génération de trésorerie et la situation financière**

La génération de trésorerie est fonction des bénéfices à l'exclusion d'éléments hors trésorerie comme l'amortissement ou les variations du fonds de roulement et déduction faite des investissements comme les dépenses en immobilisations et les acquisitions. Le plan stratégique devrait par conséquent indiquer comment le fonds de roulement sera géré, par exemple en mentionnant les modifications prévues des conditions de paiement accordées aux clients ou aux fournisseurs et les moyens de réduire les stocks. Les dépenses en immobilisations prévues et les autres investissements devraient par ailleurs être décrits dans la section consacrée à la stratégie ou séparément dans le plan, avec motifs à l'appui. La stratégie de financement doit faire l'objet d'une rubrique distincte (voir page 75).

### **Stratégies fonctionnelles**

Comme les stratégies intégrées supposent invariablement la participation de plusieurs fonctions de l'entreprise, il est nécessaire de vérifier que chaque secteur fonctionnel est en phase avec les stratégies globales. De plus, chaque secteur fonctionnel élabore des stratégies détaillées supplémentaires pour atteindre les objectifs fonctionnels fixés, qui visent souvent à optimiser la performance des fonctions. Si l'on reprend l'exemple de la stratégie globale de commercialisation abordée précédemment, l'élément marketing de cette stratégie pourrait comprendre de la publicité, la création de pistes de clients potentiels au moyen du Web et divers plans de valorisation de la marque. Cependant, les stratégies fonctionnelles de marketing pourraient porter sur l'optimisation des coûts de marketing, la sélection d'agences publicitaires, les salons commerciaux et les promotions. Des exemples de stratégies fonctionnelles sont présentés ci-dessous.

### **Stratégies opérationnelles**

Les stratégies opérationnelles encadrent habituellement la création et la fourniture de produits et de services. Dans le cas des entreprises de produits, elles comprennent habituellement la fabrication et la distribution des produits et, souvent, le service à la clientèle. Dans le cas des entreprises de services, la stratégie encadre habituellement la prestation des services.

Une stratégie sur la fabrication devrait englober :

- l'envergure des installations (emplacement, taille, capacité, etc.);
- les coûts des produits, y compris la productivité de la main-d'œuvre, les matériaux (chaîne logistique) et les frais généraux;
- la qualité des produits;
- la livraison et le temps nécessaire pour la fabrication;

- les stratégies concernant les stocks (elles peuvent être soit dans cette section, soit dans la section consacrée aux stratégies sur la génération de trésorerie);
- les dépenses en immobilisations nécessaires pour accroître la capacité : les investissements de maintien doivent être décrits dans cette section et résumés dans la section sur les ressources.

La stratégie de distribution comprend des méthodes de distribution directe ou par l'intermédiaire de distributeurs indépendants et porte également sur l'optimisation des coûts.

La stratégie de prestation de services doit prévoir la structure de prestation, les coûts des services ainsi que les occasions de réaliser des augmentations de productivité et le temps nécessaire à la mise en marché. Les projets de développement de nouveaux services doivent être inclus dans cette section (sauf s'ils sont inclus dans la section sur la recherche et le développement).

### **Marketing**

La stratégie de marketing est vaste et elle est extrêmement importante pour certains secteurs comme ceux des produits de consommation et de la vente au détail. Dans d'autres secteurs, elle joue un rôle moindre. Les segments de marchés ciblés et l'analyse de la clientèle et de la concurrence doivent être inclus dans cette section s'ils ne l'ont pas déjà été dans la section sur le contexte.

Une stratégie de marketing est habituellement composée des éléments suivants :

- la tarification;
- les études de marché;
- le positionnement de l'entreprise et des produits;
- la valorisation de la marque;
- le marketing direct;
- la publicité;
- les salons commerciaux et les autres moyens de promotion;
- la stratégie en ligne, notamment l'utilisation des médias sociaux;
- les dépenses prévues.

### **Ventes**

Le rôle des ventes peut être très différent selon le secteur d'activité. Les éléments habituels de la stratégie de vente sont habituellement les suivants :

- la façon dont les ventes cadrent avec la stratégie de marketing;
- la segmentation des clients;

- la création de listes de clients potentiels;
- le processus de vente;
- les réseaux de distribution;
- l'équipe de vente et l'infrastructure de vente;
- les dépenses prévues.

### **Recherche et développement**

Une distinction nette doit être établie entre la recherche et le développement. La recherche est une notion plus abstraite et porte sur l'innovation par de nouvelles technologies ou méthodes. Elle peut généralement être classée dans des catégories comme la recherche de base (cibles très générales), la recherche appliquée (résolution d'un problème connu ou opportunité) et la recherche avancée (optimisation de solutions plausibles). Le développement transforme des caractéristiques et des capacités ayant trait à la forme et à la fonction qu'il est possible de transformer sans trop de risques en produits qui seront commercialisés.

La stratégie de recherche et développement décrit habituellement :

- l'approche en matière d'innovation en recherche et développement;
- l'équipe et la structure de la recherche et du développement;
- les projets de recherche importants prévus, classés par ordre d'importance, ainsi que les motifs de leur réalisation, les dépenses prévues et l'échéancier;
- les feuilles de route du développement de produits, classées par ordre d'importance, ainsi que les étapes principales du développement et les coûts.

À noter que certaines entreprises peuvent compter sur un groupe de gestion des produits qui est chargé de faire la liaison en interne entre l'équipe de développement des produits et l'équipe du marketing et des ventes. Son rôle consiste à évaluer, sélectionner et classer par ordre de priorité les projets éventuels de nouveaux produits ou services en vue de leur développement futur.

### **Gestion de projets**

Certaines entreprises, comme les sociétés d'ingénierie et les entreprises du secteur de l'extraction de ressources fonctionnent par projet. Dans leur cas, le plan stratégique doit comprendre une section sur les projets, en cours et prévus. Le plan comprend habituellement une liste des projets en cours et prévus, indiquant l'étendue, l'état d'avancement, les étapes principales et les dépenses réelles et prévues.

### Technologies de l'information

Les stratégies portant sur les technologies de l'information sont composées des éléments suivants (existants et prévus) :

- l'architecture (matériel, logiciel, systèmes d'exploitation, réseaux);
- les applications essentielles et leur intégration connexe;
- les outils d'aide à la prise de décisions;
- l'exploitation (modèle d'approvisionnement, services et soutien, infrastructure);
- les projets importants (par ordre de priorité);
- les dépenses prévues.

### Fonctions administratives

Selon la nature de l'entreprise, le document de stratégie devrait parfois indiquer les stratégies liées à certaines fonctions administratives. Une entreprise du secteur de la technologie, par exemple, peut trouver utile d'élaborer une stratégie sur le dépôt et la protection de brevets et de licences.

### Autres fonctions

Les stratégies fonctionnelles concernant les finances et les ressources humaines ou l'organisation brillent souvent par leur absence. Ces stratégies devraient être abordées dans la section consacrée aux stratégies concernant les ressources.

La section sur les ressources doit indiquer ce dont l'entreprise a besoin pour mener à bien sa stratégie et accroître son avantage concurrentiel.

| RESSOURCES          |                     |                        |
|---------------------|---------------------|------------------------|
| RESSOURCES HUMAINES | ACTIFS              | RESSOURCES FINANCIÈRES |
| Dirigeants          | État                | Structure              |
| Compétences         | Caractère suffisant | Montant                |
| Étendue des talents | Coût                | Disponibilité          |
| Structure           | Remplacement        | Coût                   |
| Coût                | Capacité            | Services               |

## Stratégies concernant les ressources

Si la stratégie vise à établir ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs, la section concernant les ressources porte sur les ressources nécessaires pour acquérir un avantage sur ses concurrents et mener à bien la stratégie.

Il existe trois catégories de ressources : les ressources humaines, les actifs et les ressources financières. Les principales ressources sont présentées ci-dessous.

Cette section devrait porter sur des aspects tels que :

- la stratégie organisationnelle;
- la stratégie de financement;
- les immobilisations corporelles et incorporelles.

### **Stratégie organisationnelle**

La stratégie organisationnelle doit répondre aux cinq questions suivantes :

- L'entreprise a-t-elle les bons dirigeants pour élaborer et diriger l'exécution de la stratégie? Si ce n'est pas le cas, quelles sont les compétences supplémentaires dont elle a besoin?
- Quelles sont les capacités et les compétences nécessaires pour mener à bien la stratégie et se démarquer de la concurrence?
- Comment l'entreprise doit-elle être structurée pour exécuter la stratégie et à quoi doit-elle ressembler lorsqu'elle a atteint son état ultime?
- Comment l'entreprise doit-elle acquérir, former et maintenir en poste les employés talentueux nécessaires?
- Quelle est la culture souhaitée? Comment doit-elle être soutenue et renforcée?

### **Direction**

« Contrôlez votre propre destinée ou quelqu'un d'autre le fera à votre place. » - Jack Welch, ancien chef de la direction de General Electric

La direction est la principale force de l'entreprise. C'est elle qui, par un effort efficace de communication et de motivation, mène l'organisation vers ses objectifs.

**S'il n'y a pas de leadership, les autres ressources sont inefficaces. Les dirigeants d'aujourd'hui doivent s'adapter constamment à une conjoncture changeante tout en maintenant le cap sur l'état ultime prévu.**

Le plan stratégique doit comprendre une évaluation de la qualité des dirigeants et de leurs lacunes. Il doit aussi indiquer les mesures prévues pour combler ces lacunes et préparer la relève. Les membres de l'équipe de direction doivent être évalués sur le plan de la performance et de l'adaptabilité en répondant à la question suivante : « La direction a-t-elle les compétences et la marge

de manœuvre voulues pour atteindre les objectifs et exécuter les stratégies prévues, ou l'équipe doit-elle être modifiée ou élargie? » (Le chef de la direction ne doit s'entretenir de cette partie du plan stratégique qu'avec le conseil et ne pas la communiquer aux autres membres de la direction par souci de confidentialité.)

### Compétences

Les compétences représentent un élément important de l'avantage concurrentiel. Il convient de se demander quelles sont les compétences nécessaires et quelle importance elles ont? Dans une large mesure, les compétences nécessaires renvoient aux facteurs clés de succès du secteur. Par exemple, dans le secteur de la construction automobile, la conception et le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies concurrentiels pouvant être commercialisés rapidement sont un facteur clé de succès. Une entreprise doit donc avoir les compétences nécessaires en conception et ingénierie automobile pour tous les aspects du véhicule, notamment le moteur, la transmission, les circuits électroniques, le châssis, les systèmes de suspension et de direction, la ligne de carrosserie, etc. Le nombre de concepteurs, d'ingénieurs et de technologues nécessaires pour se démarquer des concurrents dépend de plusieurs facteurs, notamment l'étendue de la gamme de produits, le degré d'externalisation, la durée du cycle de conception et de développement, le coût et surtout, la capacité financière. Les économies d'échelle peuvent constituer un avantage concurrentiel en ce qui a trait au coût et permettre aux grandes entreprises de dégager des fonds pour accroître les ressources, en particulier en ce qui concerne l'étendue et le degré de spécialisation des compétences.

Le plan stratégique doit identifier les compétences essentielles nécessaires sur les plans qualitatif et quantitatif, la gamme actuelle de compétences et les lacunes à combler. En raison des différences de taille, toutes les entreprises du secteur ne peuvent se payer le même niveau de

**Aucune structure organisationnelle n'est parfaite, mais si un changement organisationnel important est prévu, il ne saurait être effectué sans avoir été soigneusement planifié au préalable.**

compétences, et nombre de petites entreprises sont désavantagées par rapport à leurs concurrents sur ce plan. Bon nombre d'entre elles peuvent néanmoins se mesurer avantageusement à de bien plus gros joueurs dans des domaines comme l'innovation, l'agilité, des objectifs plus pointus, la possibilité d'exercer leurs activités dans des territoires où les coûts sont plus bas et l'externalisation des activités non essentielles.

### *Structure organisationnelle*

Dans cette section, on aborde les deux questions suivantes :

- Faut-il modifier la structure de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie et exploiter l'entreprise au jour le jour?
- Quelle devrait être la structure organisationnelle optimale, étant donné la description de l'état ultime souhaité?

À mesure que les entreprises croissent, en particulier si leurs activités sont multinationales, leur complexité organisationnelle augmente et leur structure doit habituellement être exprimée sous forme matricielle. Une structure axée sur les secteurs d'activités de l'entreprise permet une concentration des ressources et peut donner du poids, mais elle est parfois gênée par l'absence de connaissances géographiques et de dirigeants compétents dans les différents pays où l'entreprise exerce ses activités. En revanche, une structure organisationnelle axée sur des secteurs géographiques permet des équipes de direction locales solides, mais peut être un facteur de sous-optimisation de la performance des gammes de produits ou des secteurs d'activité, les ressources étant plus dispersées et les objectifs plus diversifiés.

### *Talents*

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de pouvoir compter sur les talents appropriés. De nombreux conseils d'administration consacrent déjà trop de temps à la planification de la relève, mais si les talents sont insuffisants dans l'organisation, cette planification est inutile. Par contre, si l'entreprise dispose de suffisamment de talents diversifiés, elle peut régler la plupart des problèmes de relève.

Pour attirer, maintenir en poste et motiver des employés talentueux il faut leur offrir des possibilités, par exemple, la possibilité de faire partie d'une organisation progressive ou des occasions d'épanouissement personnel, d'avancement professionnel, de stabilité et de création de richesse.

La stratégie concernant les talents doit reposer sur les réponses aux quatre questions suivantes :

- Comment la direction prévoit-elle instaurer et soutenir la culture appropriée?
- Les systèmes de gestion de la performance permettent-ils d'identifier les employés les plus performants et de leur accorder des promotions plus rapidement?
- Les programmes de perfectionnement mettent-ils particulièrement l'accent sur la prise de responsabilités accrues, les possibilités de côtoyer des leaders forts et le mentorat?

- Les régimes de rémunération sont-ils compétitifs? Sont-ils harmonisés avec la stratégie et récompensent-ils les rendements supérieurs à la moyenne? Le salaire des employés dont le talent est exceptionnel se situe-t-il dans la tranche supérieure des échelles de rémunération internes et externes?

### **Stratégie de financement**

La stratégie de financement doit être claire. Elle doit d'abord décrire la structure de capital de l'entreprise (dette et capitaux propres) et les besoins de financement prévus, qui découlent du bilan et de l'état des flux de trésorerie projetés. Les besoins de financement découlent habituellement de l'augmentation des besoins en fonds de roulement due à la croissance de l'entreprise ainsi que du financement des dépenses en immobilisations et des investissements nécessaires pour faire des acquisitions, par exemple.

**Le document devrait aussi contenir des projections quant à la structure future du capital et à la capacité d'endettement et le montant de financement disponible en sus des prévisions compte tenu de la structure de capital prévue, en particulier aux périodes de pointe, qui peuvent ne pas être en fin d'exercice.**

Une fois les besoins de financement établis, la stratégie de financement doit porter sur les moyens de financement possibles : liquidités générées en interne ou sources externes de financement (emprunt ou capitaux propres, ou une combinaison des deux). Le document doit indiquer le moment du financement, les termes et conditions prévus et l'état de la négociation pour chaque source de financement. Par exemple, si l'entreprise a besoin d'une nouvelle facilité de crédit parce qu'il lui faut des fonds supplémentaires ou parce que la facilité qu'elle a déjà vient à échéance pendant la période couverte par le plan, la stratégie de financement doit décrire les termes et conditions prévus (terme, montant, taux d'intérêt et frais prévus, ainsi que les autres conditions importantes comme la garantie et le plafond d'emprunt) et l'état de la négociation avec les prêteurs. Le plan doit aussi traiter de l'incidence potentielle sur la qualité du crédit de l'entreprise, qui peut considérablement affecter le coût d'emprunt. Si le plan suppose une modification substantielle de la structure financière ou des risques, il y a peut-être lieu de consulter des agences de notation.

### **Actifs**

La dernière catégorie de ressources est celle des actifs, soit des immobilisations corporelles et incorporelles.

Les entreprises de secteurs d'activité hautement capitalistiques comme ceux de l'automobile, de l'énergie, des mines et des produits chimiques doivent effectuer des investissements en immobilisations importants pour se doter d'avantages concurrentiels et franchir les barrières à l'entrée. Les entreprises d'autres secteurs comme ceux du matériel informatique et des logiciels sont moins tributaires des immobilisations corporelles; les immobilisations incorporelles liées à la propriété intellectuelle sont cependant d'une importance vitale pour elles. Pratiquement toutes les entreprises jugent que leur réputation ou leur marque est un actif de grande valeur.

Le plan stratégique doit porter sur l'état des immobilisations corporelles de l'entreprise, indiquer si elles sont suffisantes et préciser leur valeur. Il doit aussi faire mention des dépenses qui seront nécessaires au cours de la période visée par le plan pour remplacer celles qui sont à remplacer et pour tenir compte d'un accroissement de la capacité de l'entreprise, ainsi que du taux de rendement interne attendu.

**Bien qu'elle soit souvent négligée, la répartition des ressources est un élément stratégique fondamental et elle est vitale pour l'avenir d'une entreprise. Elle est l'une des responsabilités les plus importantes du conseil.**

Une évaluation similaire des immobilisations incorporelles doit être faite. Pour certaines catégories d'immobilisations incorporelles comme les marques ou les brevets et la propriété intellectuelle, le plan devrait aussi décrire les dépenses prévues et, dans l'idéal, les rendements attendus.

### **Répartition des ressources**

La répartition des ressources représente une décision stratégique importante et peut être un facteur important de création de valeur pour les actionnaires. C'est pourquoi nous distinguons les ressources humaines et les ressources financières et, bien que les actifs soient des ressources importantes, nous englobons la répartition des actifs dans l'analyse de la répartition des ressources financières.

### **Répartition des ressources financières**

L'entreprise peut :

- investir dans les activités actuelles, y compris dans l'expansion de sa capacité, les dépenses d'investissement de maintien, le fonds de roulement et le financement de la recherche et du développement, du marketing et des acquisitions;
- investir dans de nouvelles activités selon un modèle de croissance interne, dans des fusions et acquisitions ou dans une combinaison des deux;
- rembourser ses dettes;

- reverser aux actionnaires le capital qu'ils ont investi, en distribuant des dividendes ou en rachetant des actions.

La stratégie d'investissement dans les activités existantes de l'entreprise comporte quelques variantes. En premier lieu, dans un grand nombre d'entreprises, plusieurs activités ou gammes de produits en sont souvent à des niveaux de maturité différents et les ressources financières doivent être réparties entre les activités et produits existants. En deuxième lieu, il peut y avoir une attribution accidentelle de ressources financières, c'est-à-dire une injection continue de capitaux pour absorber les pertes d'activités existantes. L'investissement dans des activités existantes ou nouvelles devrait reposer sur les rendements attendus ajustés en fonction des risques et exprimés par rapport au coût du capital pour l'entreprise. En résumé, l'entreprise obtient du capital auprès d'investisseurs et de prêteurs qui s'attendent à des rendements. Pour les prêteurs, le rendement correspond aux paiements d'intérêt et au remboursement du capital du prêt. Pour les investisseurs, le rendement équivaut à l'augmentation de la valeur de l'entreprise et de la valeur des dividendes. L'entreprise a la tâche (c'est en fait son unique finalité) d'utiliser ce capital pour dégager des rendements supérieurs au coût du capital (au taux combiné des frais d'intérêt et du rendement minimum nécessaire pour les actionnaires).

Le critère du rendement de l'investissement est simple en théorie, mais son application ne l'est pas. Dans quelle mesure peut-on être certain du rendement attendu, tant en ce qui a trait au montant qu'au moment où ce rendement sera obtenu? Quel est le risque de baisse lié à l'investissement par rapport à la valeur de l'opportunité?

Les décisions concernant le remboursement de la dette prévoient l'une des deux options ci-dessous :

- le remboursement du capital selon les modalités prévues dans les contrats de prêt;
- le remboursement facultatif de la dette afin de réduire le risque financier et les charges d'intérêt.

Lorsque l'entreprise envisage de remettre du capital aux actionnaires, il est important d'évaluer les autres options d'investissement et les attentes des investisseurs. Le remboursement du capital aux actionnaires va à bien des égards à l'encontre de la finalité de l'entreprise. En principe, le capital ne devrait être remis aux actionnaires que si l'entreprise ne peut raisonnablement s'attendre à dégager un rendement supérieur au coût du capital. Dans bien des cas, les occasions d'utiliser les capitaux ne manquent pas; le rembourser aux actionnaires n'est donc habituellement pas une solution intéressante.

Le remboursement du capital aux actionnaires est cependant approprié dans certaines situations. Ainsi, les entreprises dont les produits, le bénéfice et les flux de trésorerie sont stables comme celles du secteur des services publics sont des instruments de placement solides. Celui qui investit dans une entreprise de ce secteur s'attend généralement à une faible augmentation de la valeur de l'entreprise et à des distributions continues de dividendes augmentant à intervalles réguliers. Il arrive également qu'une entreprise accumule tellement de liquidités (Apple, par exemple) que le versement de dividendes raisonnables n'empêche pas d'autres occasions d'investissement. Le rachat d'actions est un autre moyen de rembourser des capitaux aux actionnaires, qui repose généralement sur la prémisse d'une sous-évaluation perçue sur le marché boursier.

### **Répartition des ressources humaines**

Les décisions relatives à la répartition des ressources humaines sont de deux ordres. Comme dans le cas de la répartition des ressources financières, ces décisions visent à déterminer où les ressources permettront d'obtenir les meilleurs

**Les décisions concernant la répartition des ressources dans un contexte stratégique sont souvent circulaires. Pour prendre des décisions à cet égard, il faut comprendre le potentiel et les risques des différentes options.**

rendements et peuvent obliger à des compromis entre une réduction du personnel administratif et une augmentation du personnel des ventes, du marketing ou de la recherche et développement. Les décisions de cet ordre sont relativement simples, mais pas toujours faciles à appliquer, en raison du maintien des effectifs que chaque service veut protéger ainsi que du coût des compressions de personnel et de l'anxiété qu'elles provoquent.

Les décisions du deuxième ordre qui passent souvent inaperçues ont trait au temps de la direction. Dans les petites entreprises ou les entreprises en difficulté, le temps consacré par la direction est souvent disproportionné et le coût d'opportunité est donc réel. La nature humaine est ainsi faite que les dirigeants refusent d'abandonner les entreprises à problèmes, estimant qu'ils sont capables de les remettre à flot et de réduire le coût d'opportunité. Le conseil peut créer de la valeur en encourageant la direction à se départir des actifs dont le rendement est insuffisant et à concentrer les ressources matérielles, les ressources humaines, les ressources financières et son temps sur les entreprises prospères qui représentent un meilleur potentiel de croissance et de rendement.

## Prévisions et modélisation financière

Les plans stratégiques doivent être étayés par un modèle financier robuste pour que la direction et le conseil puissent soumettre à une analyse de sensibilité diverses hypothèses et divers niveaux de performance et planifier des simulations. Les prévisions doivent porter sur toute la période couverte par la planification et des résultats financiers consolidés (état des résultats, tableaux des flux de trésorerie et bilans) de même que des prévisions financières par division ainsi que des analyses pertinentes, selon la nature des activités de l'entreprise doivent être présentés. Les prévisions doivent aussi comprendre une ventilation des dépenses en immobilisations prévues et des autres investissements, y compris des acquisitions.

## Initiatives stratégiques

Rien ne sert d'élaborer une stratégie si son exécution n'est pas efficace. Pour qu'elle le soit, il faut la traduire en initiatives particulières en phase avec les plans à plus court terme, répartir les responsabilités, fournir des ressources et évaluer les résultats.

Les deux prochaines sections soulignent l'importance de chacune des étapes de mise en œuvre de la stratégie, donnent un aperçu des meilleurs processus et décrivent un cadre de surveillance pour le conseil.

## Questions clés sur la stratégie

1. Quels sont les facteurs clés de succès pour l'entreprise?

---
2. Par ordre d'importance, quels sont les critères d'achat des clients en ce qui concerne les produits ou services de l'entreprise? Comment ce classement s'aligne-t-il sur la proposition de valeur de l'entreprise à l'intention des clients?

---
3. La prestation de services de l'entreprise est-elle supérieure à celle de toutes les autres? Si oui, en quoi? Les clients de l'entreprise recommanderaient-ils ses produits ou ses services à d'autres clients potentiels?

---
4. Comment la situation, la performance, les ressources et les compétences de l'entreprise se comparent-elles à celles de ses concurrents en ce qui concerne les facteurs clés pour le secteur?

---
5. Le modèle économique de l'entreprise peut-il produire systématiquement un bénéfice et des flux de trésorerie positifs même en période économique difficile?

---
6. La stratégie globale de l'entreprise aura-t-elle pour résultat, si elle est exécutée efficacement, d'accroître la valeur pour les actionnaires?

---

A hand is pointing towards a network diagram consisting of interconnected circles and lines. The background is a blurred office scene with a computer monitor and keyboard. The entire image has a green tint.

**PHASE 3**

Exécution

## PHASE 3

# Exécution

L'exécution du plan consiste à transformer la stratégie en plans exécutables, y compris à choisir des tactiques et des initiatives précises et des échéanciers appropriés.

C'est à cette étape qu'on établit les besoins de l'organisation et les ressources nécessaires (ressources humaines, financières et matérielles-immobilisations corporelles et incorporelles).

Les administrateurs doivent se concentrer principalement sur les trois aspects suivants :

### 1. Transformation de la stratégie en plans exécutables

Alors que l'étape de l'exécution du plan est la minute de vérité, les administrateurs surveillent peu et de manière non structurée les activités de cette étape. Une plus grande participation du conseil est pourtant nécessaire.

### 2. Affectation des ressources humaines

L'affectation des ressources humaines repose sur plusieurs facteurs, notamment le leadership, les compétences, les responsabilités, la communication et la culture. L'exécution de la stratégie dépend entièrement du personnel de l'entreprise, mais l'expérience des administrateurs peut ajouter une valeur considérable et réduire le risque lié à l'exécution.

### 3. Systèmes et processus

Les systèmes et les processus sont la responsabilité de la direction. Les administrateurs n'ont pas à intervenir pour ces éléments sauf pour établir des liens entre la rémunération des dirigeants et les réalisations.

## VUE D'ENSEMBLE

### 3.1 Transformation de la stratégie en actions

| Considérations                         | Rôle de la direction     | Rôle du conseil             |
|--|--------------------------|-----------------------------|
| Modèle de planification et d'exécution | Élaboration et exécution | Commentaires et approbation |
| Initiatives stratégiques               |                          | Examen et commentaires      |
| Plan d'activités annuel                |                          | Examen et approbation       |

### 3.2 Ressources humaines

| Considérations                   | Rôle de la direction                        | Rôle du conseil               |
|----------------------------------|---|-------------------------------|
| Leadership (équipe de direction) | Recrutement, organisation, perfectionnement | Choix du chef de la direction |
| Personnel adéquat                | Élaboration et exécution                    | Examen et surveillance        |
| Responsabilités et pouvoirs      | Attribution                                 | Surveillance                  |
| Culture                          | Exécution                                   | Commentaires                  |
| Positionnement                   | Exécution                                   | Commentaires et surveillance  |

### 3.3 Systèmes et processus

| Considérations                       | Rôle de la direction     | Rôle du conseil             |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Gestion de projet                    | Élaboration et exécution | Surveillance                |
| Gestion de la performance            |                          |                             |
| Rémunération et reconnaissance       |                          | Commentaires et approbation |
| Évaluation et production de rapports |                          | Commentaires                |

### 3.1

## Transformation de la stratégie en actions

---

### La présente section porte sur :

- le modèle de planification et d'exécution (page 83)
  - les initiatives stratégiques (page 85)
  - le plan d'activités annuel (page 87)
- 

Un grand nombre d'entreprises parviennent à élaborer des stratégies intéressantes qui leur permettent de se démarquer de leurs concurrents, mais elles sont aussi nombreuses à échouer dans l'exécution de ces stratégies. Même si l'élaboration d'une stratégie est stimulante sur le plan intellectuel et si l'organisation est motivée à la mettre en œuvre, lorsque les actions et les responsabilités ne sont pas bien définies, les progrès stagnent et les résultats sont médiocres. Les analyses des causes fondamentales indiquent souvent à tort que la stratégie était erronée alors qu'en fait, l'échec est souvent attribuable à une mauvaise exécution.

**Il est généralement admis qu'une mauvaise exécution est autant à l'origine d'une mauvaise performance qu'une stratégie médiocre. Pourquoi ne s'attarde-t-on pas davantage sur l'élaboration d'un plan rigoureux de mise en œuvre de la stratégie?**

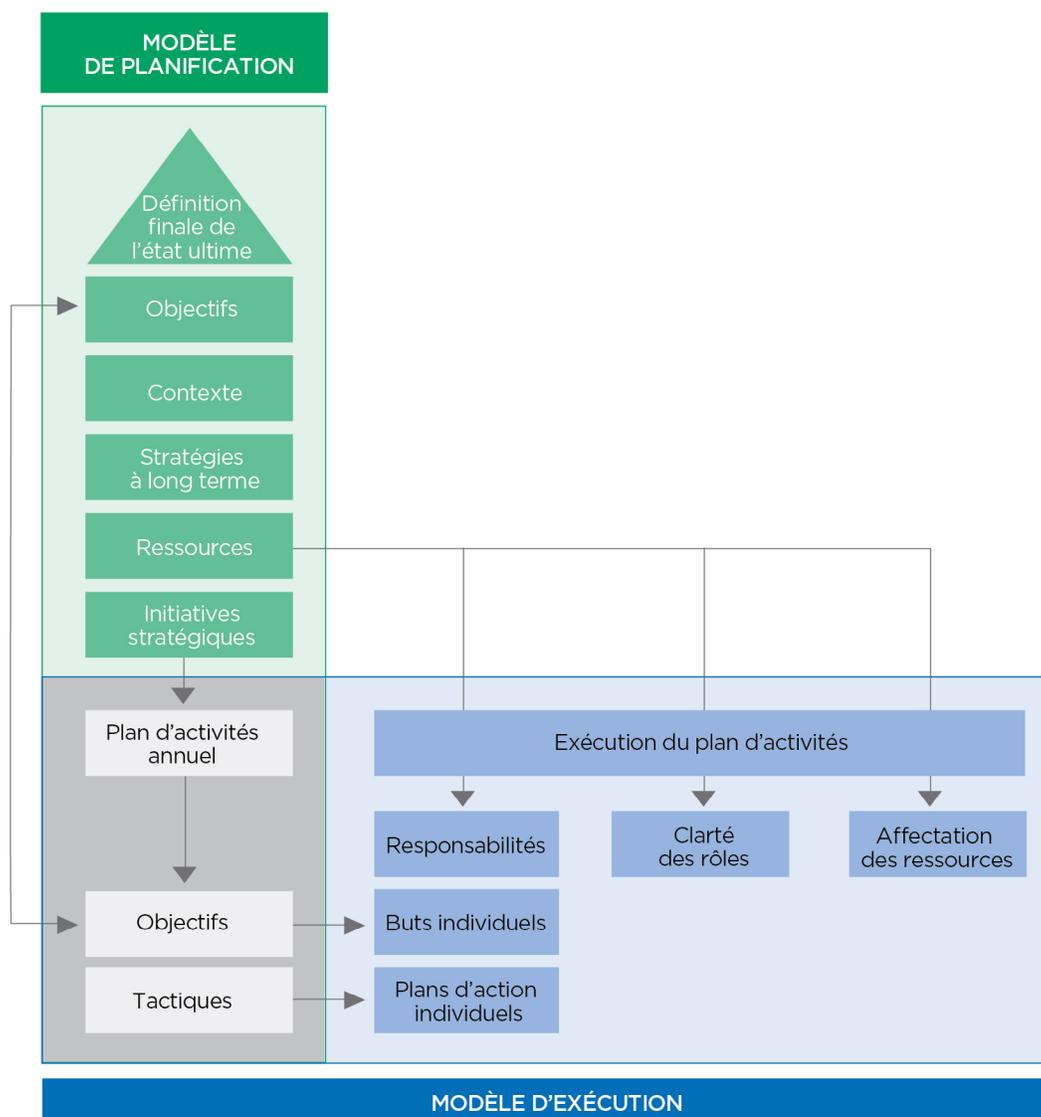
**Tout comme ils n'accepteraient pas un plan stratégique médiocre, les administrateurs ne devraient pas accepter que le plan de mise en œuvre soit incomplet ou qu'il n'y en ait pas.**

Nous estimons que pour être efficace, la mise en œuvre d'un plan stratégique doit être composée de quatre éléments importants :

- un plan et un modèle d'exécution efficaces;
- le leadership;
- une affectation efficace des ressources (ressources humaines, ressources financières et actifs);
- des systèmes et des processus.

## Modèle de planification et d'exécution

Dans les sections précédentes, nous avons fait état du modèle de planification pour la définition de l'état ultime et des ressources nécessaires. Dans cette section, nous nous pencherons sur le modèle d'exécution et sur la façon dont il cadre avec le plan stratégique.



Une fois les stratégies élaborées et les ressources évaluées, il convient de transformer ces stratégies en activités exécutables. Quoique moins prestigieux, ce processus est pourtant ce qui détermine la réussite ou l'échec d'une stratégie efficace.

La mise en œuvre de la stratégie est un processus à plusieurs étapes qui relaie la stratégie de la direction jusqu'à chaque employé de l'organisation. Elle consiste d'abord à définir les initiatives stratégiques qui seront réalisées pendant la période couverte par le plan stratégique, puis à transformer ces initiatives en tactiques et objectifs annuels précis qui sont répartis ensuite en buts et en actions individuels, ainsi qu'en plans dans lesquels est précisée la répartition des responsabilités, des rôles et des ressources.

Le plan de mise en œuvre doit en principe faire partie du plan stratégique présenté au conseil, mais c'est rarement le cas pour deux raisons. La première : il est beaucoup plus efficace d'élaborer des plans de mise en œuvre détaillés après que le conseil a donné son aval à la stratégie. La deuxième : le travail de planification détaillée de l'exécution est chronophage et exige la participation d'un plus grand nombre de membres de l'équipe de direction. Le plan de mise en œuvre devrait être présenté au conseil dans les six à huit semaines qui suivent l'approbation du plan stratégique.

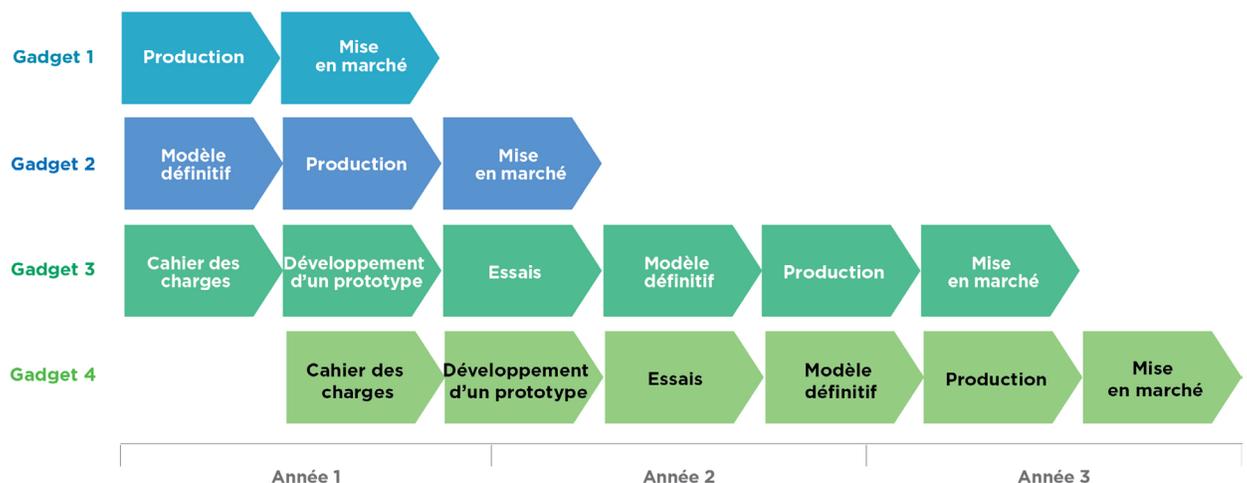
Il existe plusieurs modèles de plans de mise en œuvre. L'un consiste à mettre au point des initiatives stratégiques détaillées et une structure des responsabilités, à établir des échéanciers et à définir des jalons pour toute l'organisation. Le deuxième modèle, qui a notre préférence, consiste à définir les initiatives stratégiques et à les mettre en œuvre au moyen d'un plan d'activités annuel. Peu importe le modèle choisi, le conseil doit examiner et approuver le plan de mise en œuvre.

## Initiatives stratégiques

La première étape de la mise en œuvre des stratégies est celle de la définition des initiatives stratégiques. Chaque stratégie est divisée en actions et activités planifiées qui s'échelonnent souvent sur l'ensemble de la période visée par le plan.

Voici quelques exemples.

Notre entreprise fictive de fabrication de gadgets a élaboré une stratégie qui vise d'une part à accroître son chiffre d'affaires et sa part de marché mais, aussi, d'autre part à développer et commercialiser deux nouveaux gadgets par année. L'initiative stratégique correspondante devrait inclure une feuille de route portant sur le développement des produits comme celle qui est présentée ci-dessous. Le responsable du développement de produits est ici chargé de livrer les produits finaux conformément à la feuille de route et à l'échéancier fixé. L'initiative stratégique comprend aussi des volets marketing, ventes et production.



Une deuxième initiative stratégique pourrait être liée à l'objectif d'accroître la rentabilité en appliquant une stratégie de réduction des coûts. L'initiative peut être mise en œuvre par plusieurs groupes fonctionnels, par exemple :

| FABRICATION  | MARKETING  | VENTES   | FINANCES  |
|--|--|--|---|
| <p>Réduction du coût des produits de 11 % d'ici trois ans grâce aux mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification de la conception des produits pour en permettre la fabrication</li> <li>• Réduction des coûts de main-d'œuvre par l'automatisation de l'inspection finale des produits</li> <li>• Réduction des coûts des matières grâce au regroupement des achats</li> </ul> | <p>Maintien des frais de commercialisation au niveau de l'année 1 grâce aux mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du nombre de salons commerciaux</li> <li>• Réduction du service après-vente pour les produits vieillissants</li> <li>• Augmentation des dépenses pour les lancements de nouveaux produits prévus</li> </ul> | <p>Réduction des frais de vente de 4 % par année grâce aux mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification de la structure des commissions de vente</li> <li>• Regroupement des territoires de vente</li> <li>• Fermeture de quatre points de vente régionaux</li> </ul> | <p>Réduction des charges d'intérêt annuelles de 12 millions de dollars grâce aux mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du fonds de roulement de 9 % grâce à l'augmentation du délai moyen de paiement des fournisseurs et à la réduction du délai moyen de recouvrement des créances client</li> <li>• Renouvellement de la facilité de crédit pour profiter de la faiblesse des taux d'intérêt du marché</li> </ul> |

Après avoir élaboré leurs initiatives stratégiques, les organisations définissent généralement les tâches à effectuer et les répartissent entre les employés tout comme les responsabilités et les échéanciers connexes. Dans l'exemple ci-dessus, l'une des initiatives stratégiques du groupe de la fabrication est de revoir la conception des produits pour en permettre la fabrication. Le directeur du service de la conception des produits est responsable de l'élaboration et de la direction de l'exécution du plan du projet, qui comprend la sélection des produits dont la conception est à revoir, l'attribution de responsabilités aux divers ingénieurs et l'établissement des échéanciers et des étapes principales du projet, l'affectation de ressources internes ou externes s'il y a lieu, ainsi que l'établissement des budgets.

**Les initiatives stratégiques devraient en principe figurer dans le plan stratégique, mais certaines organisations les définissent après que le conseil a examiné et approuvé la stratégie globale. Quoi qu'il en soit, toutes les initiatives stratégiques importantes doivent être présentées au conseil pour qu'il les examine et les commente.**

## Plan d'activités annuel

Nous sommes entièrement favorables à la mise en place d'initiatives stratégiques rigoureuses, comprenant des échéanciers, les étapes principales et une structure de responsabilités. Nous préconisons cependant aussi un processus d'intégration des initiatives stratégiques dans un plan d'activités

annuel, et ce, pour deux raisons. Premièrement, les organisations établissent habituellement des objectifs de performance et des plans tactiques annuels à l'échelle de l'entreprise, dont découlent les objectifs et les plans définis pour chaque employé, qui font l'objet d'évaluations et de suivis, généralement tous les trimestres ou tous les semestres. Les régimes de primes à court terme sont habituellement liés à l'atteinte des objectifs individuels. Deuxièmement, les plans stratégiques et les initiatives qui s'y rattachent étant généralement révisés une fois par année, il est souvent difficile d'évaluer la performance par rapport à ces initiatives pour des périodes supérieures à un an.

**Le plan d'activités annuel devrait être soumis à l'examen et à l'approbation du conseil. Les administrateurs devraient pouvoir établir des liens directs entre ce plan d'activités et les objectifs du plan stratégique, des stratégies et des initiatives stratégiques définis pour l'année.**

Le plan d'activités annuel remplit plusieurs fonctions :

- il concrétise les objectifs annuels qui doivent être reliés directement au plan stratégique;
- il énonce les tactiques définies pour atteindre les cibles annuelles qui sont, elles aussi, liées aux stratégies et à des initiatives stratégiques données;
- il est répercuté dans toute l'organisation et détermine les objectifs et plans de chaque employé;
- ses objectifs servent presque toujours à définir des cibles et des seuils de rémunération fondée sur le rendement à court terme.

L'annexe 3 contient un exemple de plan d'activités annuel.

## 3.2

# Ressources humaines

---

La présente section porte sur :

- l'équipe de direction (page 89)
  - le personnel adéquat (page 92)
  - les responsabilités et les pouvoirs (page 92)
  - la culture (page 93)
  - le positionnement (page 93)
- 

« Même la meilleure des stratégies ne peut se mettre en œuvre toute seule. » - Anonyme

La planification est cruciale pour la stratégie, qui est cependant entièrement tributaire des ressources humaines pour son exécution, et plus précisément sur les aspects suivants :

- la structure et la coordination des ressources humaines;
- l'attribution des rôles et des responsabilités;
- la circulation de l'information et l'utilisation des systèmes, des outils et des autres ressources.

« Seulement 11 % des dirigeants que nous avons interrogés croient que toutes les priorités stratégiques de leur entreprise s'appuient sur des ressources financières et humaines suffisantes. Ce pourcentage est effarant : neuf dirigeants sur 10 s'attendent donc à ce qu'une partie des initiatives importantes de leur organisation soit vouée à l'échec faute de ressources. »

— *Harvard Business Review*, mars 2015

## Équipe de direction

« Les grands leaders sont à la fois idéalistes et réalistes. Ils ont de grandes ambitions et cherchent à combler le fossé entre ce qui est et ce qui pourrait être, mais ils ne se font aucune illusion : la réussite n'est ni certaine, ni simple. Ils tiennent compte du passé et évaluent le présent pour construire l'avenir. » — *Michael Josephson*

**Un dirigeant visionnaire n'est pas toujours doué pour la mise en œuvre des stratégies. Les administrateurs devraient évaluer les compétences et les capacités des dirigeants qui sont nécessaires à l'élaboration des stratégies et celles qui sont nécessaires à l'exécution de ces stratégies. Ces compétences sont différentes et il se peut qu'un dirigeant n'ait pas toutes ces compétences.**

Le rôle et les compétences que doivent posséder les dirigeants pour exécuter une stratégie sont foncièrement différents de ceux qu'il faut pour élaborer une stratégie. L'élaboration de stratégies exige des dirigeants analyse, vision, créativité, réalisme et capacité intellectuelle. L'exécution efficace d'une stratégie fait appel au leadership de toute l'équipe de direction et non d'un seul dirigeant. Pour diriger efficacement l'exécution d'une stratégie, les membres de l'équipe de direction doivent présenter les aptitudes suivantes : franchise, habileté à communiquer de manière constructive, capacité de motiver et de mobiliser une organisation, capacité d'affecter les ressources (ressources humaines, ressources financières et temps de gestion), capacité de déléguer, capacité de résoudre des problèmes et capacité de transformer des stratégies en initiatives et plans d'action mesurables. Cela veut dire qu'il faut savoir quand mettre la pédale douce, quand renoncer à des initiatives qui ne sont pas viables et quand saisir de nouvelles occasions en phase avec la stratégie. Il est souvent difficile d'abandonner une initiative vouée à l'échec et, souvent, les dirigeants consacrent beaucoup de temps et de ressources à essayer de régler les problèmes au lieu de réaffecter les ressources à des initiatives plus prometteuses..

Les dirigeants sont responsables du processus de mise en œuvre. Ce sont eux qui donnent aux équipes le pouvoir de se concentrer sur les actions dont la priorité est élevée tout en gérant et en composant avec les distractions des responsabilités de tous les jours.

## Cohésion

L'une des principales tâches de l'équipe de direction consiste à veiller à la cohésion de l'organisation.

Cela suppose notamment :

- des objectifs communs, du sommet jusqu'à la base de l'organisation;
- des responsabilités et des pouvoirs clairs;
- un leadership cohérent;
- la communication à intervalles réguliers d'un message cohérent et direct;
- une structure et une culture organisationnelles qui favorisent l'intégration interfonctionnelle;
- des systèmes efficaces : reconnaissance et récompenses, collecte des données et communication d'information, gestion des projets et de la performance;
- mécanismes d'évaluation et de rétroaction efficaces et constructifs.

**Lorsqu'il examine le plan de mise en œuvre, le conseil doit vérifier auprès des membres de la direction si l'organisation est en phase avec ce plan, c'est-à-dire comment sont déléguées les responsabilités quant aux objectifs et aux tactiques, comment les activités interfonctionnelles sont attribuées et gérées, quels sont les systèmes mis en place pour évaluer la performance et faire rapport sur la performance et quels sont les liens entre la performance et la rémunération.**

L'établissement d'objectifs qui se répercutent sur tous les échelons de l'organisation suppose que l'entreprise élabore une stratégie globale et coordonne sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation afin que chaque employé soit au fait de ses buts, de son rôle et de ses responsabilités à l'égard de la réussite de l'entreprise et aussi qu'il comprenne les responsabilités interfonctionnelles. Les objectifs, les stratégies et les initiatives doivent être communiqués à toute l'organisation afin que chaque employé comprenne le contexte et ce que l'on attend de lui et de son équipe pour faire progresser la mise en œuvre de la stratégie.

## Communication interne

Selon un vieux dicton, alors que vous en avez plus qu'assez de répéter constamment la même chose, il est probable que l'ensemble de l'organisation commence tout juste à entendre le message. On comprend facilement que les informations sur des éléments de la stratégie comme les activités de regroupement d'entreprises doivent demeurer confidentielles, mais les dirigeants pourraient faire preuve de plus de transparence dans leurs communications internes sur la stratégie. Les cadres intermédiaires veulent des réponses directes à trois questions : Où va-t-on? Comment allons-nous nous y prendre? Qu'attend-on de moi? Or les exposés des membres

de la direction de même que les séances de discussions ouvertes consistent souvent dans la présentation de nombreuses diapositives et de longues listes de priorités et d'initiatives déroutantes. En outre, les dirigeants ajoutent à la confusion en changeant souvent de message.

Les dirigeants centrés sur l'exécution devraient extraire des buts à court terme de leurs objectifs à long terme afin que les employés comprennent la relation étroite entre les buts à court terme et les objectifs à long terme. Les messages doivent être cohérents, directs et fréquents.

### Communication externe

Les communications externes doivent concorder avec les communications internes tout en étant orientées vers les intérêts des parties prenantes visées. Pour atteindre chacune des parties prenantes, les communications doivent être diffusées par des réseaux différents, et doivent donc faire l'objet d'une planification distincte.

Les investisseurs représentent une partie prenante clé. Leur intérêt est de comprendre la stratégie de l'entreprise afin d'évaluer le potentiel de création de valeur supplémentaire et le risque qui l'accompagne; la communication efficace de la stratégie est donc importante. Les messages doivent fournir suffisamment d'informations pour que les investisseurs puissent comprendre les éléments clés de la stratégie sans toutefois en dire trop pour que l'entreprise puisse conserver un avantage concurrentiel.

Les investisseurs sont avides d'information, mais les communications externes sur la stratégie et les messages clés doivent être concentrés sur les trois aspects suivants :

- les marchés sur lesquels l'entreprise livrera concurrence (les marchés attractifs et pourquoi);
- ce qui permettra à l'entreprise de réussir (ses avantages concurrentiels);
- la façon dont l'entreprise livrera concurrence (l'exploitation des avantages et la répartition des ressources).

Les dirigeants doivent instaurer un climat favorisant le dialogue et la créativité qui incite à l'échange d'idées et à la rétroaction franche et constructive. Les réunions de suivi périodiques prévues doivent porter essentiellement sur l'état d'avancement des actions essentielles et encourager la reddition de compte de la part de chaque employé et de chaque équipe.

## Le personnel adéquat

Pour une exécution efficace, l'entreprise doit disposer des bonnes personnes à la bonne place. Les compétences, l'expérience et la motivation des employés peuvent faire la différence entre le succès et l'échec de l'exécution de la stratégie. Cela n'a rien de nouveau, pourtant, nombre d'organisations comptent nombre d'employés qui n'ont ni les compétences ni la motivation nécessaires pour favoriser la réussite. La qualité du talent est parfois ce qui permet à une entreprise de distancer ses concurrents. L'exécution efficace d'une stratégie repose habituellement sur une forte intégration interfonctionnelle. Pour une exécution sans faille, il faut absolument avoir les bonnes personnes aux bons postes.

**L'évaluation des compétences par le conseil ou l'un de ses comités porte souvent sur les employés les plus productifs et la planification de la relève et rarement sur la capacité d'exécuter les stratégies. Les administrateurs devraient s'intéresser plus particulièrement au leadership et à l'étendue des talents nécessaires pour mettre en œuvre efficacement la stratégie.**

## Responsabilités et pouvoirs

Pour responsabiliser un employé, il faut établir pour lui des objectifs et des plans d'action précis et lui donner ensuite les pouvoirs nécessaires pour atteindre ces objectifs et produire des résultats. Le pouvoir d'agir est important et il est lié à la responsabilisation. Des pouvoirs bien définis donnent aux cadres et aux employés la liberté d'action voulue et déterminent les contraintes qui l'entravent. Lorsqu'il n'y a pas de lien entre ces deux notions, l'exécution de la stratégie est vouée à l'échec.

Dans les grandes entreprises complexes, la délimitation des pouvoirs est souvent plus vague. Les petites entreprises sont généralement plus souples, et leurs définitions des rôles et des responsabilités plus précises. Dans les entreprises complexes, les paliers et les processus d'approbation peuvent être flous.

**Pratiquement toutes les organisations s'efforcent d'instaurer une culture fondée sur la performance. Cependant, en accordant une importance indue à la performance on risque de nuire à l'exécution de la stratégie, en particulier lorsque l'organisation cherche avant tout à atteindre des cibles chiffrées. L'organisation se fixe ainsi des cibles prudentes et n'est pas disposée à prendre des risques, ce qui la rend défensive et l'empêche de saisir de belles occasions de croissance.**

## Culture

L'harmonisation de la culture avec la stratégie est complexe. Si la culture est déjà bien établie et que l'organisation repose sur le travail en équipe et la performance, l'exécution de la stratégie, toutes choses étant égales par ailleurs, est habituellement simple. Lorsque des différences culturelles créent des obstacles, le risque que la stratégie ne soit pas mise en œuvre efficacement augmente rapidement. Ce problème survient souvent lorsqu'une acquisition est en voie d'intégration ou lorsque l'équipe de direction change.

**Peu importe la position et la situation de l'entreprise, le défi pour ses dirigeants consiste à avoir des arguments rassembleurs pour convaincre les membres de l'organisation d'embrasser le changement.**

Une culture favorable à l'exécution repose sur l'esprit d'équipe, l'agilité, le dialogue et l'innovation et elle doit ainsi encourager l'expérimentation et éviter de punir les erreurs de bonne foi.

## Positionnement

Fait intéressant, le positionnement de l'entreprise a une incidence sur la réussite de l'exécution de la stratégie. Ainsi, des chefs de file dans leur secteur clairement avantagés par les économies d'échelle et de gamme peuvent éprouver des difficultés à mettre en œuvre des stratégies intéressantes, motivantes et innovantes. En effet, ils cherchent trop à conserver leur avance au lieu de viser une réussite plus grande encore, ce qui les rend vulnérables si des concurrents plus petits et plus agiles sont en mesure de les surpasser sur le plan de l'innovation.

Le contraire est vrai aussi. Dans les organisations qui traversent une crise ou une période de transformation, les changements peuvent être spectaculaires, car elles n'ont pas le choix. Ces organisations relèvent invariablement le défi.

## 3.3

# Systèmes et processus

---

### La présente section porte sur :

- la gestion de projets (page 94)
  - la gestion de la performance (page 95)
  - la rémunération et la reconnaissance (page 95)
  - l'évaluation et la production de rapports (page 96)
- 

La mise en œuvre efficace d'une stratégie repose sur certains systèmes et processus.

On compte habituellement une foule de systèmes et de processus dans une entreprise. Nous nous concentrerons sur ceux qui sont, selon nous, essentiels à la réussite de l'exécution d'une stratégie :

- la gestion de projets;
- la gestion de la performance;
- la rémunération et la reconnaissance;
- l'évaluation et la production de rapports.

### Gestion de projets

Les systèmes de gestion de projet sont soit très complexes soit assez simples.

Tous ces systèmes ont généralement en commun les quatre éléments suivants :

- un mandat de projet qui définit les résultats attendus et l'étendue du projet;
- un plan de projet détaillé qui expose les responsabilités, les étapes principales et l'échéancier du projet;
- les besoins en matière de ressources;
- les mécanismes de production de rapports.

Les outils de gestion de projets permettent d'effectuer efficacement un suivi et un contrôle des grandes initiatives stratégiques et pour communiquer les plans détaillés aux services. Certaines grandes organisations qui jonglent avec un grand nombre d'initiatives stratégiques mettent sur pied un bureau de gestion de projets dont le rôle est de travailler avec chaque service à l'élaboration du plan de projet et de surveiller le suivi et le contrôle de l'état d'avancement des projets. Dans les plus petites entreprises, les projets sont répartis entre les services, qui rendent compte de leur progression dans l'atteinte des résultats attendus au moyen d'outils de gestion de projets courants.

## Gestion de la performance

Un processus rigoureux de gestion de la performance est utile à trois égards pour l'exécution de la stratégie. Il permet tout d'abord de renforcer les objectifs personnels des employés et de les harmoniser avec les buts visés par la mise en œuvre de la stratégie. Il permet également de suivre le rendement de chacun et de comprendre pourquoi certaines initiatives échouent ou surtout pourquoi d'autres produisent les résultats escomptés. Enfin, il fournit des données objectives qui serviront à établir la rémunération.

## Rémunération et reconnaissance

Les administrateurs doivent tenir compte des trois questions ci-dessous en ce qui a trait à la rémunération :

- Qui participe?
- Comment la rémunération doit-elle être structurée?
- Quelle doit être la rémunération?

Il est certainement possible d'harmoniser la rémunération de chacun des membres du personnel à la stratégie, ne serait-ce que par le biais des objectifs personnels définis dans le système de gestion de la performance. Il est courant que les cadres,

**Il est important d'harmoniser les systèmes d'évaluation de la performance, de récompense et de reconnaissance avec l'exécution de la stratégie au début du processus. Rien n'est plus clair et efficace qu'une rémunération fondée sur les réalisations.**

quel que soit leur échelon, touchent une prime de rendement calculée en fonction des résultats de l'exécution de la stratégie.

Il semble tout naturellement logique de lier la rémunération incitative à long terme et la stratégie. Nous croyons que la rémunération incitative à long terme devrait concerner les dirigeants qui peuvent influencer directement les résultats à long terme, c'est-à-dire le chef de la direction, ceux qui relèvent directement de lui et peut-être l'échelon hiérarchique immédiatement en dessous. Les régimes de rémunération incitative à long terme peuvent prendre différentes formes. Il est d'usage de lier les primes à l'atteinte de cibles à long terme déterminées comme les objectifs clés du plan stratégique global.

Le modèle de planification et d'exécution de la stratégie répercute les objectifs et les tactiques dans le plan d'activités annuel. Le versement de primes à court terme pour l'atteinte des cibles de l'exercice, y compris les objectifs individuels, peut être très utile et très pertinent pour reconnaître le travail des cadres. En effet, aucun gage de réussite n'est plus concret qu'un chèque à la fin de l'année.

Le montant de la rémunération variable dépend des moyens de l'entreprise. Nous nous contenterons de dire que les mesures incitatives doivent être satisfaisantes et qu'il vaut mieux réduire le nombre de personnes qui y ont droit que d'offrir des primes peu significatives à l'ensemble du personnel.

## Évaluation et production de rapports

Nous ne nous étendons pas ici sur les systèmes d'information. Il convient toutefois de rappeler que des mécanismes internes peuvent être mis sur pied pour permettre à la direction de définir les cibles, les jalons et les échéanciers, et de suivre les progrès réalisés. Ces mécanismes peuvent prendre la forme de logiciels perfectionnés ou de simples feuilles de calcul.

**La reconnaissance est souvent reléguée au second plan par rapport à la rémunération. Pourtant, elle est tout aussi importante. Des responsabilités précises, des indicateurs et des jalons bien définis ainsi que des réunions d'évaluation fréquentes sont autant de critères permettant de reconnaître le rendement individuel et de souligner ouvertement les progrès réalisés.**

**Le conseil peut se contenter d'un examen superficiel des systèmes et processus. L'examen de bon nombre de ces systèmes et processus fait en effet déjà partie des mandats de comités. Les administrateurs devraient néanmoins s'assurer que l'infrastructure en place ne nuit pas à l'exécution efficace de la stratégie.**

A hand is shown pointing towards a network diagram consisting of interconnected circles and lines. The background is a blurred office scene with a computer monitor and keyboard. The entire image has a green tint.

# PHASE 4

## Surveillance du plan

## PHASE 4

# Surveillance du plan

Dans la présente section, nous nous pencherons sur la détermination et l'utilisation d'indicateurs et de jalons (ou étapes principales) qui permettent d'évaluer les progrès réalisés et de repérer les signaux d'alarme. Nous aborderons aussi l'examen en milieu de cycle effectué par le conseil et tenterons de répondre aux questions suivantes : pourquoi, quand et comment réviser une stratégie?

La surveillance d'un plan comporte trois dimensions. La première consiste à déterminer des indicateurs et des échéanciers appropriés pour la mise en œuvre. La deuxième consiste à définir les exigences en matière de production de rapports, notamment en ce qui concerne un examen détaillé en milieu de cycle. Enfin, la performance, le positionnement et divers facteurs externes pourraient rendre nécessaire une amélioration ou une modification de la stratégie ou, dans le pire des cas, l'élaboration d'une nouvelle stratégie.

Les administrateurs devraient se préoccuper de ces trois dimensions.

### 1. Détermination d'indicateurs et de jalons

Pour surveiller efficacement l'efficacité de la stratégie, les conseils doivent pouvoir compter sur des rapports périodiques fondés sur des indicateurs et des jalons significatifs. Les administrateurs devraient en outre participer à la sélection des indicateurs et de la structure de production des rapports.

### 2. Production de rapports et examen en milieu de cycle

Les administrateurs devraient mettre à leur ordre du jour un examen en milieu de cycle de la stratégie afin d'évaluer l'efficacité globale de la stratégie et de déterminer les mesures à prendre et les ajustements nécessaires à apporter.

### 3. Amélioration de la stratégie

Tous les plans stratégiques sont établis à un moment précis et tous ont une date d'expiration. Or, une stratégie doit être dynamique. Les administrateurs doivent donc déterminer quand il est temps de la mettre à jour ou de l'améliorer, ou d'élaborer un nouveau plan stratégique.

## VUE D'ENSEMBLE

### 4.1 Indicateurs de progrès et signaux d'alarme

| Considérations                  | Rôle de la direction    | Rôle du conseil        |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Objectifs stratégiques          | Élaboration et rapports | Examen et commentaires |
| Plan d'activités annuel         |                         |                        |
| Initiatives stratégiques        |                         |                        |
| Objectifs de la direction       |                         |                        |
| Informations sur la concurrence |                         |                        |
| Autres signaux d'alarme         |                         |                        |

### 4.2 Production de rapports et examens en milieu de cycle

| Considérations                    | Rôle de la direction    | Rôle du conseil        |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Examens en milieu de cycle        | Élaboration et rapports | Examen et commentaires |
| Modèle d'ordre du jour du conseil |                         |                        |

### 4.3 Amélioration de la stratégie

| Considérations               | Rôle de la direction    | Rôle du conseil        |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Dynamisme de la stratégie    | Élaboration et rapports | Examen et commentaires |
| Amélioration de la stratégie |                         |                        |

## 4.1

# Indicateurs de progrès et signaux d'alarme

---

### La présente section porte sur :

- les objectifs stratégiques (page 101)
  - le plan d'activités annuel (page 101)
  - les initiatives stratégiques (page 102)
  - les objectifs de la direction (page 102)
  - les informations sur la concurrence (page 102)
  - d'autres signaux d'alarme (page 103)
- 

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, l'évaluation des progrès est un aspect important de l'activité de surveillance du conseil : « la quantification permet de passer à l'action ».

La surveillance des progrès de la mise en œuvre de la stratégie comporte :

- la comparaison des progrès réalisés avec les objectifs stratégiques globaux;
- l'évaluation des résultats de la transmission aux différents niveaux des objectifs énoncés dans le plan d'activités annuel;
- l'établissement des responsabilités de la direction;
- l'analyse des informations sur la concurrence.

## Objectifs stratégiques

Cela peut sembler paradoxal, mais il n'est pas nécessairement utile à court terme de comparer les résultats avec les objectifs généraux énoncés dans le plan stratégique. Ces objectifs ont en effet trait à l'état ultime souhaité pour l'entreprise. Dans les faits, le plan stratégique sera remplacé par un nouveau plan avant la fin de la période couverte par la planification et, même si le type d'objectifs n'aura probablement pas changé, les chiffres seront très certainement différents. Par contre, il en va tout autrement des objectifs opérationnels et des jalons qui s'y rattachent : ils méritent l'attention du conseil.

## Plan d'activités annuel

Les objectifs énoncés dans le plan d'activités doivent comporter les cibles financières pour l'exercice, habituellement dans un budget annuel, ainsi que les principaux indicateurs relatifs à l'exécution du plan stratégique, deux aspects qui doivent faire l'objet d'examens à intervalles réguliers.

Les ordres du jour des réunions trimestrielles du conseil prévoient immanquablement l'examen des résultats financiers et leur comparaison avec le plan ou

le budget annuel, ainsi que des explications sur les écarts importants, les correctifs prévus et les prévisions actualisées pour l'exercice.

L'examen de données sur l'exécution de la stratégie est souvent négligé pour les raisons suivantes :

- les ordres du jour des réunions trimestrielles des conseils sont habituellement très détaillés et laissent peu de temps pour cet examen;
- les objectifs et les mesures concernant l'exécution sont souvent enfouis dans le plan des activités annuelles ou peu mises en évidence et reçoivent donc moins d'attention;
- il se peut que les documents trimestriels du conseil ne contiennent pas d'informations succinctes sur le déroulement du plan.

**Le plan d'activités annuel devrait comporter des indicateurs et des jalons pour mesurer l'exécution de la stratégie. Les documents trimestriels du conseil devraient aussi contenir des rapports indiquant au moins les initiatives qui sont sur la bonne voie et celles qui ne le sont pas. Pour ces dernières, le conseil devrait prendre le temps de comprendre les raisons sous-jacentes des écarts (main-d'œuvre limitée ou modification des priorités) par rapport aux objectifs, s'ils sont très importants, et les correctifs prévus.**

## Initiatives stratégiques

Les organisations qui n'incorporent pas systématiquement les initiatives stratégiques dans le plan d'activités annuel mais qui choisissent de faire un suivi des résultats de chaque projet, devraient fournir tous les trimestres à leurs conseils un résumé des indicateurs de performance accompagné d'analyses périodiques lorsque les jalons et les indicateurs ne sont pas respectés pour certaines initiatives.

## Objectifs de la direction

L'un des outils les plus puissants du conseil réside dans l'établissement et le suivi des objectifs annuels de la direction. La performance annuelle de la direction est souvent évaluée selon deux critères : les résultats financiers par rapport aux plans et des objectifs non financiers précis. Ces critères servent habituellement à calculer les primes annuelles.

Il est important que le conseil participe à l'établissement des objectifs et que ces objectifs soient tels que les membres de l'équipe de direction soient dans l'obligation de rendre des comptes sur l'exécution de la stratégie. La performance doit être comparée à ces objectifs pendant tout l'exercice et non uniquement au moment du calcul des primes.

**Les cibles non financières des membres de l'équipe de direction sont très souvent floues et non chiffrées. Ainsi, les énoncés d'objectifs commençant par « continuer à » ou « poursuivre » devraient être évités. La meilleure pratique consiste à fixer des objectifs étroitement liés à l'exécution de la stratégie, c'est-à-dire le respect des jalons et l'obtention de résultats qui ne se limitent pas seulement aux aspects financiers.**

## Informations sur la concurrence

La stratégie consistant à miser sur les avantages concurrentiels, le suivi de la performance devrait porter notamment sur des données comparatives sur les concurrents. Comme il est indiqué aux pages 30 à 34, la collecte initiale de données a permis une analyse minutieuse de la concurrence. Cependant, aux fins de la surveillance, l'entreprise devrait mettre à jour les données comparatives sur la concurrence et les communiquer régulièrement au conseil. On peut obtenir facilement une foule de données sur les sociétés ouvertes, mais c'est nettement moins facile pour ce qui est des entreprises privées.

Les informations et analyses suivantes sont utiles lorsqu'elles sont disponibles :

- les résultats financiers, y compris l'analyse comparative de la croissance des ventes, du bénéfice, de la marge brute, des flux de trésorerie et du fonds de roulement;
- le rendement total pour les actionnaires (augmentation de la capitalisation boursière et des dividendes);
- les données sur la part de marché;
- les points saillants des annonces publiques (fusions et acquisitions, changements de propriétaires, lancements de produits, nouveaux financements, changements dans l'équipe de direction);
- toutes les informations disponibles concernant une stratégie ou un changement de stratégie (provenant, par exemple, des présentations de la direction aux investisseurs).

## Autres signaux d'alarme

Toutes les données sur les progrès réalisés énumérées ci-dessus constituent une information importante. Ce sont des indicateurs de performance passifs ou plus prospectifs.

Outre les indicateurs financiers et stratégiques usuels, d'autres types de données peuvent annoncer des problèmes futurs d'exécution.

Certains peuvent concerner

l'organisation ou les activités. Par exemple, des statistiques sur les activités révèlent une détérioration de la qualité des produits ou de la satisfaction de la clientèle, ou des données sur l'organisation indiquent un plus grand nombre de départs volontaires que prévu, en particulier parmi les employés les plus productifs et ceux qui sont pressentis pour former la relève. Un grand nombre d'entreprises réalisent aussi désormais des enquêtes annuelles sur la motivation de leurs employés. Les résultats peuvent être annonciateurs de lacunes ou de problèmes liés à l'exécution.

**Les mesures et indicateurs ne manquent pas et, pour la direction, la difficulté consiste à déterminer lesquels sont les plus pertinents et comment présenter les données de façon concise. Pour le conseil, le défi est de synthétiser l'information, de comprendre les causes fondamentales des problèmes, de diriger l'attention sur les éléments essentiels et d'insister sur l'urgence des correctifs.**

## 4.2

# Production de rapports et examens en milieu de cycle

---

### La présente section porte sur :

- les examens en milieu de cycle (page 105)
  - un modèle d'ordre du jour du conseil (page 106)
- 

Pour produire des rapports valables sur la performance quant à la stratégie, il faut aborder le rapport sous un autre angle.

Le modèle de rapport usuel porte habituellement sur la performance financière et les indicateurs opérationnels.

Or, il faut un modèle différent qui fournit la réponse aux trois questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs importants pour comprendre les progrès réalisés en ce qui concerne l'exécution de la stratégie?
- Comment doit s'effectuer le suivi de ces indicateurs et comment doivent-ils être présentés?
- Si les objectifs de performance n'ont pas été atteints, comment peut-on déterminer les causes profondes des résultats insatisfaisants et si elles concernent des hypothèses inexactes, des stratégies des concurrents non prévues, des erreurs de stratégie et des problèmes d'exécution?

## Examens en milieu de cycle

L'examen annuel effectué en milieu de cycle de l'exécution de la stratégie est un outil des plus efficaces. Il ne fait pas partie des pratiques courantes du conseil, mais nous croyons que le conseil et la direction devraient prendre le temps de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il est d'autant plus utile que les administrateurs ont participé à l'élaboration, à la revue et à l'approbation du plan stratégie, et ont procédé à une évaluation indépendante des risques liés à la stratégie. Cet examen en milieu de cycle donne au conseil la possibilité d'évaluer l'efficacité de la stratégie et de déterminer les mesures à prendre, s'il y a lieu.

**L'examen en milieu de cycle peut être déroutant pour les membres de la direction. En effet, pour eux, il n'est pas facile d'évaluer avec objectivité l'efficacité d'une stratégie qu'ils ont conçue et mise en œuvre. Les administrateurs doivent donc retrousser leurs manches et procéder à une analyse objective.**

Il y aura toujours des informations empiriques et des opinions sans fondement, mais les examens de milieu de cycle doivent pour l'essentiel reposer sur des faits. Les jugements les plus importants découleront de l'analyse des causes fondamentales. Ainsi, dans quelle mesure les écarts par rapport aux résultats prévus ont-ils une cause interne ou sont-ils attribuables à des facteurs externes comme les stratégies des concurrents? Le choix du moment auquel doit avoir lieu l'examen en milieu de cycle est propre à chaque organisation. Pour la plupart d'entre elles, il a lieu dans les neuf mois qui suivent l'approbation du plan stratégique par le conseil.

## Modèle d'ordre du jour d'une réunion du conseil portant sur un examen en milieu de cycle

| Point à l'ordre du jour                              | Description  |
|--|--|
| Vue d'ensemble du plan stratégique initial           | Objectifs, stratégies, initiatives principales et résultats attendus   |
| Examen des hypothèses                                | Comparaison des données réelles avec les hypothèses initiales<br>Hypothèses révisées   |
| Analyse de la concurrence                            | Performance<br>Stratégie   |
| Stratégie principale                                 | Aperçu de chaque stratégie et des initiatives stratégiques s'y rattachant<br>Examen des initiatives : résultats par rapport aux indicateurs et aux jalons prévus<br>Évaluation de l'efficacité de chaque stratégie |
| Analyse de la performance financière                 | Comparaison des prévisions initiales avec les prévisions révisées, tenant compte des résultats les plus récents  |
| Évaluation globale de l'efficacité de la stratégie   |  |
| Résumé des mesures à prendre découlant de la réunion |  |

L'examen en milieu de cycle permet, entre autres, de déterminer dans quelle mesure la stratégie doit être modifiée et s'il est nécessaire de dresser un plan entièrement nouveau.

## 4.3

# Amélioration de la stratégie

---

La présente section porte sur :

- le dynamisme de la stratégie (page 107)
  - l'amélioration de la stratégie (page 108)
- 

Une chose est sûre : tout plan stratégique se trouve un jour dépassé.  
L'important est de savoir quand.

Dans un contexte commercial dynamique, la situation évolue en permanence et la stratégie doit s'adapter aux changements.

### **Dynamisme de la stratégie**

La souplesse d'une organisation peut constituer un avantage concurrentiel.  
Prudence cependant : la souplesse est un atout, mais pas l'impulsivité.

Les administrateurs doivent réfléchir soigneusement à tout changement de stratégie et fonder leurs décisions sur les faits.

**Les plans stratégiques correspondent aux meilleures idées au moment où ils sont élaborés, mais les stratégies doivent être dynamiques. Les administrateurs doivent encourager et favoriser l'amélioration évolutive et constante des stratégies.**

## Amélioration de la stratégie

Les plans stratégiques devraient être mis à jour au moins une fois par année. Les mises à jour peuvent porter uniquement sur les hypothèses et les prévisions ou, à l'opposé, donner lieu à un plan entièrement nouveau. L'examen en milieu de cycle décrit ci-dessus permet au conseil de prendre une décision à cet égard.

Que la planification couvre une période de trois ans ou de cinq ans, la plupart des plans stratégiques ne sont plus pertinents au bout de 18 mois.

Il est pire de ne pas modifier un plan stratégique lorsqu'il doit l'être que de ne pas avoir de plan du tout, car l'exécution d'une stratégie périmée produit des résultats en conséquence. Par contre, demander à la direction de repenser entièrement une stratégie alors qu'une mise à jour suffirait peut constituer une distraction importante et détourner la direction d'activités plus urgentes.

# Conclusion

Bien que le conseil soit en dernier ressort responsable de l'orientation stratégique de l'entreprise, la direction est généralement responsable de l'élaboration du plan stratégique. À plusieurs égards, cette division des tâches est avantageuse : la direction possède généralement les ressources nécessaires pour effectuer un travail rigoureux et elle peut plus facilement mettre en œuvre le plan et en être tenue responsable puisqu'elle l'a elle-même élaboré.

De nombreux conseils ne connaissent pas assez bien les dossiers et les processus pour superviser adéquatement la stratégie ou évaluer correctement les risques qui y sont liés. Bien des administrateurs ne possèdent pas les connaissances nécessaires sur la situation du secteur d'activité et de la société pour offrir un point de vue éclairé et indépendant. Ainsi, de nombreux conseils s'en tiennent à une révision annuelle, alors que la conjoncture en constante mutation dans laquelle évoluent la plupart des sociétés nécessite des stratégies qui peuvent être adaptées aux situations et qui ne peuvent être arrêtées et approuvées d'avance.

Ce cadre de surveillance de la stratégie vise à faire participer davantage les administrateurs au processus stratégique tout en conservant leur rôle d'administrateur. Il faut donner aux administrateurs les informations nécessaires pour qu'ils puissent comprendre la situation et influencer sur la stratégie. Le processus d'élaboration de la stratégie et le rôle du conseil dans ce processus doivent être clairs. Le conseil doit intervenir dès le début du processus pour veiller à ce que l'on prenne en considération les questions et les options pertinentes. Il doit aussi approuver la stratégie et surveiller sa mise en œuvre. Les administrateurs doivent comprendre tous les niveaux de stratégie (globale, concurrentielle et fonctionnelle) pour apprécier ce qui est important pour l'avenir de l'entreprise et ce qui est une source de risques significatifs.

En outre, dans les secteurs d'activité en restructuration ou en période de crise, les administrateurs pourraient avoir à prendre des décisions essentielles pour l'avenir de l'entreprise : fusion, vente éventuelle, faillite possible ou perte du chef de la direction. Si les administrateurs se sont vraiment donné la peine de comprendre le contexte et s'ils croient en la stratégie, ils seront de grands atouts pour l'entreprise lorsque les enjeux seront importants.



# Annexes

## Annexe 1-Exemple d'ébauche de plan stratégique pour une seule entité

| Composante   | Description   |
|--|---|
| <b>1. Résumé</b>   | Résumé de deux pages contenant des informations concises sur chacune des sections : état ultime, objectifs, stratégies, ressources, prévisions financières.   |
| <b>2. État ultime</b>  | Description de ce à quoi l'entreprise devrait ressembler à la fin de la période couverte par la planification.<br>Dans le cas des organisations ayant adopté une vision, une mission, des buts et des valeurs, cette section doit contenir des énoncés pour chacun de ces éléments.   |
| <b>3. Objectifs</b>  | Énumération précise des objectifs financiers et non financiers  |
| <b>4. Contexte</b>   | Hypothèses<br>Résumé des informations des annexes 1, 2 et 3   |
| <b>5. Stratégies (énumérer tous les objectifs indiqués à la section 3, en décrivant les stratégies en dessous)</b> | Stratégie de génération du chiffre d'affaires, y compris en ce qui a trait au marché<br>Stratégies portant sur la rentabilité et les flux de trésorerie<br>Stratégies portant sur les objectifs non financiers<br>Regroupements et cessions d'entreprises<br><br><b>Stratégies fonctionnelles</b><br>Marketing<br>Ventes<br>Recherche et développement<br>Gestion de projets<br>Technologies de l'information<br>Administration<br>Autres   |
| <b>6. Ressources</b>   | <b>Stratégie organisationnelle</b><br>Leadership<br>Talents - compétences<br>Structure organisationnelle (état actuel et état ultime) et répartition des talents<br>Systèmes : régime de rémunération; gestion de la performance, perfectionnement, relève<br>Culture et communications<br><br><b>Stratégie de financement</b><br>Structure du capital actuelle<br>Besoins en capital et affectation des capitaux<br>Dividendes et autres formes de rendement du capital pour les actionnaires<br>Stratégie de financement, y compris la structure du capital dans l'état ultime<br><br><b>Actifs</b><br>Exigences relatives aux actifs, y compris les dépenses en immobilisations<br>Investissements dans des immobilisations incorporelles (sauf s'ils sont pris en compte à la section sur la recherche et le développement et dans d'autres sections) |
| <b>7. Prévisions financières</b>   | Compte de résultat prévisionnel, analyse et commentaires<br>Tableau des flux de trésorerie prévisionnel, analyse et commentaires<br>Bilan prévisionnel, analyse et commentaires   |

| Composante   | Description  |
|--|--|
| <b>Annexe 1-Données historiques</b>  | <p><b>Secteur d'activité/marché</b><br/>Tendances du secteur<br/>Performance du marché<br/>Concurrence<br/>Facteurs déterminants antérieurs</p> <p><b>Renseignements propres à l'entreprise</b><br/>Position relative sur le marché et courbes de tendances<br/>Résultats financiers des cinq dernières années</p>   |
| <b>Annexe 2-Situation actuelle</b>   | <p><b>Macro</b><br/>Contexte économique<br/>Contexte géopolitique</p> <p><b>Secteur d'activité/marché</b><br/>Facteurs clés de succès<br/>Taille globale du marché<br/>Marché disponible<br/>Facteurs déterminants actuels<br/>Barrières à l'entrée</p> <p><b>Clients</b><br/>Principaux clients selon le chiffre d'affaires, le bénéfice et la part du portefeuille<br/>Critères d'achat des clients<br/>Carnet de commandes<br/>Bassin de clients potentiels</p> |
| <b>Annexe 3- Informations comparatives : concurrence et autoévaluation</b> | <p>Enjeux principaux<br/>Performance/efficacité par rapport aux facteurs clés de succès<br/>Position sur le marché<br/>Proposition de valeur pour le client<br/>Capacités<br/>Actifs<br/>Performance et situation financières<br/>Vulnérabilités inhérentes</p>  |
| <b>Annexe 4-Initiatives stratégiques</b>                                   | <p>Lorsque cette annexe est jointe au plan, elle doit contenir une définition de chacune des initiatives stratégiques (portée) ainsi que la description des activités prévues, des étapes importantes et des responsabilités attribuées</p>  |

## Annexe 2 – Exemples de questions clés

### Questions externes

#### *Performance du marché*

Le marché des gadgets est arrivé à maturité et présente peu d'occasions de croissance au cours de la période couverte par la planification. Le potentiel de croissance limité peut inciter les concurrents à tenter d'accroître leur part de marché en adoptant des stratégies en matière de prix susceptibles de réduire les possibilités de réalisation de bénéfices dans le secteur.

#### *Taux d'intérêt et financement disponible*

L'entreprise a l'intention de financer les acquisitions qu'elle prévoit faire en Asie au moyen d'emprunts à long terme. Les taux d'intérêt associés à ce type d'emprunt sont actuellement très intéressants. Ils devraient toutefois augmenter dans les 24 prochains mois, ce qui pourrait entraîner une baisse du rendement attendu des acquisitions.

#### *Cours de change*

Le dollar américain s'étant apprécié par rapport à la plupart des autres devises, le prix des produits de l'entreprise est moins attrayant sur les marchés autres que nord-américains. Si ces cours se maintiennent, l'entreprise pourrait enregistre un bénéfice moindre ainsi que des pertes de change sur conversion sans effet sur la trésorerie.

#### *Concurrents*

La concurrence devrait s'intensifier pendant la période couverte par la planification, et ce, pour plusieurs raisons. D'une part, plusieurs petites entreprises disposant d'une capacité de production à faible coût en Asie et apparemment peu concernées par les marges ont fait leur entrée sur le marché. D'autre part, la croissance du marché étant limitée, la conquête de parts de marché est une priorité pour tous les concurrents.

### Questions internes

#### *Réduction des marges*

L'augmentation des coûts des produits conjuguée aux mesures de tarification des concurrents s'est traduite par une détérioration de la marge brute qui est passée de 37 % il y a cinq ans à 32 %. On peut en déduire que la différenciation des produits s'affaiblit également.

***Concentration de la clientèle***

Les 10 clients principaux représentent 70 % du chiffre d'affaires et 60 % du bénéfice brut. Cinq de ces 10 clients sont des distributeurs. Le chiffre d'affaires et le résultat de l'entreprise pourraient se détériorer si elle perdait au moins deux de ces clients.

***Développement de produits-talents***

Au cours de l'exercice précédent, le taux de départs volontaires dans le service du développement de produits est passé de 8 % à 15 %, et ce taux est encore plus élevé chez les ingénieurs et les techniciens. Il s'est ensuivi des retards dans le programme de développement des nouveaux produits et une augmentation des coûts de recrutement. Cette hausse de l'attrition est attribuable à une concurrence plus vive pour ce type de talents, en particulier de la part de concurrents qui offrent une rémunération à base d'actions.

***Relève des dirigeants***

Il n'y a actuellement pas de relève pour le chef de direction, le chef des finances et le directeur technique. Dans l'entreprise, aucun candidat n'est en mesure d'occuper l'un de ces postes avant au moins trois ans.

***Expérience limitée des l'intégration d'acquisitions***

L'entreprise a effectué plusieurs acquisitions. Les dirigeants des équipes de conseillers ont une vaste expérience de l'intégration d'acquisitions en Amérique du Nord. L'entreprise devra faire appel et s'en remettre davantage à des conseillers pour les acquisitions qu'elle prévoit faire en Asie.

## Annexe 3 – Exemple d'ébauche de plan d'activités annuel

| Composante  | Description  |
|---|--|
| <b>1. Résumé</b>  | Résumé d'au plus deux pages contenant des informations concises sur chaque section : objectifs annuels, plan annuel pour les initiatives stratégiques et plans et budgets fonctionnels connexes.   |
| <b>2. Objectifs pour l'exercice</b>   | Énumération précise des objectifs financiers et non financiers. Ces objectifs doivent correspondre aux cibles de la première année pour les objectifs énoncés dans le plan stratégique.  |
| <b>3. Contexte</b>  | Hypothèses (tout changement par rapport au plan stratégique doit être mis en évidence)<br>Prévisions du marché pour l'exercice   |
| <b>4. Initiatives stratégiques (liées aux stratégies décrites dans le plan stratégique)</b> | Initiatives stratégiques de génération du chiffre d'affaires et plan annuel s'y rattachant<br>Initiatives stratégiques concernant la rentabilité (bénéfice) et les flux de trésorerie et plan annuel s'y rattachant<br>Stratégies liées aux initiatives stratégiques non financières et plan annuel s'y rattachant<br>Fusions et acquisitions, projets de dessaisissement pour l'exercice, s'il en est<br><br><b>Plans fonctionnels annuels, y compris les budgets</b><br>Marketing<br>Ventes<br>Recherche et développement<br>Gestion de projets<br>Technologies de l'information<br>Administration<br>Autres |
| <b>5. Ressources</b>  | Initiatives et plans stratégiques visant l'organisation<br>Initiatives et plans stratégiques visant le financement   |
| <b>6. Prévisions financières</b>  | Compte de résultats prévisionnel, analyse et commentaires<br>Tableau des flux de trésorerie annuels prévisionnel, analyse et commentaires<br>Bilan annuel prévisionnel, analyse et commentaires<br>Rapprochement des prévisions annuelles et des prévisions du plan stratégique avec explications sur les écarts importants  |

# Pour de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance (accessibles à [www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance))

## Collection à l'intention des administrateurs

### *Collection « 20 Questions »*

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique (deuxième édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants (deuxième édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des dirigeants (deuxième édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (deuxième édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (deuxième édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (deuxième édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (troisième édition)

## Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité – Questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les sociétés contrôlées – Questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur la diversité – Questions que les administrateurs devraient poser

Recommandations à l'intention des administrateurs – Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?

Recommandations à l'intention de la direction – Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?

Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires – Questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux – Questions que les administrateurs devraient poser

## Cadres

Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration

Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration

## Directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

# Au sujet des auteurs

## John E. Caldwell

John Caldwell possède une vaste expérience à titre de haut dirigeant et d'administrateur, et il a occupé, au cours des 18 dernières années, le poste de chef de la direction de trois sociétés à capital ouvert. Durant sa carrière, il a aussi été membre de 13 conseils d'administration.

En 2011, il a quitté son poste de président et chef de la direction de SMTC Corporation, une société à capital ouvert internationale spécialisée en électronique. Il a aussi été président et chef de la direction de CAE Inc., le chef de file mondial en matière de simulateurs de vol et de services de formation en aviation civile et militaire, et de Geac Computer Corporation, l'un des principaux fabricants de progiciels de gestion intégrés.

John Caldwell est actuellement administrateur d'Advanced Micro Devices, Inc., un chef de file mondial dans la fabrication de semi-conducteurs pour ordinateurs et appareils électroniques grand public, de Faro Technologies, Inc., le leader mondial de la fabrication de systèmes de mesure en trois dimensions, d'IAMGOLD, une importante société aurifère de taille moyenne et de Samuel Son & Co. Limited, l'une des plus importantes entreprises de fabrication, de transformation et de distribution de produits de métaux en Amérique du Nord. Il est membre de trois comités d'audit, dont deux à titre de président, de quatre comités sur la gouvernance d'entreprise, dont un à titre de président, et de trois comités sur la rémunération, dont un à titre de président.

Il a acquis une vaste expérience en gestion de crises à titre d'administrateur et de haut dirigeant, notamment chez Stelco Inc., Geac Computer Corporation, Mosaic Group et SMTC Corporation, où il a fourni des conseils précieux en matière de risques d'entreprise. Il a aussi siégé aux conseils d'administration d'ATI Inc., de CAE Inc., Cognos Inc., Parmalat Canada, Rothmans Inc. et de la brasserie Sleeman.

John Caldwell a également travaillé en finance, notamment comme chef des finances de CAE Inc. et des brasseries Carling O’Keefe. Il a obtenu le titre de comptable agréé lorsqu’il était au service de PricewaterhouseCoopers.

## **Kenneth W. Smith**

Ken Smith, associé directeur général, Dundee Associates Limited, est conseiller en stratégie et administrateur de sociétés.

Il compte 25 années d’expérience en tant que conseiller en stratégie, profession qu’il a d’abord exercée chez McKinsey & Company, puis chez SECOR Conseil, chef de file canadien en matière de conseil en stratégie, où il a été associé directeur général et président du conseil d’administration. (KPMG a depuis fait l’acquisition de SECOR.) Son travail et ses recherches portaient principalement sur les stratégies de croissance et les fusions et acquisitions dans les secteurs d’activité en restructuration. Il a publié de nombreux articles sur la stratégie, les fusions et acquisitions, et la restructuration de secteurs d’activité, notamment dans Harvard Business Review, The M&A Journal, Business Week, Canadian Business et dans la presse d’affaires en général. Une bonne partie de ces écrits sont parus dans *The Art of M&A Strategy*, ouvrage qu’il a corédigé avec Alexandra Reed Lajoux (McGraw Hill, New York, 2012).

Ken Smith participe activement à la gouvernance d’entreprise à titre d’administrateur, de conseiller de conseils d’administration et de chef de file dans le milieu de la gouvernance. Il est membre du conseil d’administration d’ACCERTA, de la Société de l’arthrite et du M&A Leadership Council (États-Unis), et il est aussi membre du Comité directeur national (fédéral) sur la littératie financière et siège aux comités responsables de la stratégie, des ressources humaines et de la gouvernance. Il est un ancien administrateur de la Chambre de commerce de Guelph, un ancien administrateur et ancien président du conseil d’administration de SECOR Conseil, et il est aussi l’ancien président de la section de l’Ontario de l’Institut des administrateurs de sociétés (IAS). Il a agi à titre de conseiller de conseils d’administration de sociétés du secteur privé et de sociétés d’État sur des questions touchant la stratégie et la gouvernance. Son point de vue sur le rôle du conseil dans la stratégie a été résumé récemment dans la troisième édition de la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*. Il a également rédigé des textes sur des questions de gouvernance pour l’Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et la National Association of Corporate Directors (NACD).

Ken Smith est titulaire d'un B.Sc. en mathématiques décerné par l'Université York, ainsi que d'une M.Sc. et d'un Ph. D. en mathématiques et d'un M.B.A. décernés par l'Université de Toronto. Il est aussi conseiller en management certifié (CMC) et administrateur agréé membre de l'IAS et de l'American College of Corporate Directors.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS

277, RUE WELLINGTON OUEST TORONTO  
(ONTARIO) CANADA M5V 3H2 TÉL. 416  
977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-55385-908-6



9 781553 859086

04441