



# 1 LA STRATÉGIE

## TRACER LA ROUTE ET INSTALLER DES JALONS

*«When a strategy succeeds, it seems a little like magic, unknowable and unexplainable in advance but obvious in retrospect. It isn't.»<sup>14</sup>*

<sup>14</sup> Adaptation libre: «Quand une stratégie réussit, cela ressemble un peu à de la magie, soit quelque chose d'imprédictible et d'inexplicable à l'avance, mais d'évident de manière rétrospective. Ce n'est en réalité pas le cas.» In: LAFLEY A.G. [CEO Procter & Gamble] et MARTIN Roger L. [Dean, Rotman school of management], *Playing to win • How strategy really works*, Harvard Business Review Press [éd. Kindle], 5 février 2013, emplacement 97 [chapitre "What is strategy?"].

## UN CADRE DIRIGEANT COMPÉTENT SE DOIT D'ÊTRE AVANT TOUT UN STRATÈGE.

Si le principe essentiel qu'il s'est fixé est celui de remplir la mission de l'institution (par exemple de contribuer à l'insertion professionnelle de jeunes en rupture), le cadre dirigeant définira d'abord, parmi les différentes actions à piloter, celles qui priment pour remplir cette mission, que ce soit de manière directe (par exemple le soutien à la recherche d'apprentissages) ou indirecte (par exemple le maintien de l'efficacité du système informatique).

Les formations internes de Procter & Gamble<sup>15</sup> ayant trait à la stratégie ne cessent de le rappeler : la stratégie ne consiste pas uniquement en une vision ou un plan d'actions ; elle ne s'intéresse pas non plus à perfectionner ce qui existe déjà, car elle remet en question ce qui existe ; la stratégie se traduit par un ensemble de choix qui permettront de remplir au mieux la mission.

Ceux-ci répondent aux questions : quoi, où, quand, comment, quels sont les objectifs chiffrés ?

La stratégie se traduit par un ensemble de choix qui permettront de remplir au mieux la mission.

<sup>15</sup> Multinationale fondée en 1837, qui occupe près de 100 000 employés et commercialise plusieurs dizaines de marques de produits de grande consommation, conceptrice du *brand management* (gestion de marque).

Afin de débiter cet exercice dans des conditions propices, le cadre dirigeant veillera à s'accorder le temps nécessaire pour prendre du recul et commencer à réfléchir.

Pour y parvenir, il fixera deux ou trois réunions « avec lui-même » en premier lieu, lors desquelles il cherchera à établir<sup>16</sup> :

- ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ;
- quelles données seraient nécessaires pour dresser un bilan objectif de la situation ;
- quelles actions sont en ligne ou non avec la mission ;
- si la mission pourrait être mieux ou plus largement remplie ;
- pourquoi nous agissons, communiquons (à l'interne et à l'externe) et évaluons de telle ou telle manière ;
- la direction dans laquelle nous allons à court terme et à long terme.

À la suite de cette première réflexion en solitaire, le cadre planifiera les différents éléments de la méthode « CADRE » décrite ci-après.

Pour ce faire, il sera tout à fait souhaitable d'organiser des séances de réflexion stratégique avec les membres de la direction en dehors du lieu professionnel habituel. Une prise de recul physique permet également une distanciation mentale, à l'instar de vacances « hors cadre ». Afin de tirer un bénéfice maximal des séances de travail, il sera par ailleurs fondamental d'éviter soigneusement d'y aborder tout sujet opérationnel.

La méthode CADRE se déroule plus efficacement

HORS CADRE

<sup>16</sup> Lecture intéressante à ce sujet : VERMEULEN Freek, « 5 Strategy Questions Every Leader Should Make Time For », Harvard Business Review [en ligne], 3 septembre 2015, <https://hbr.org/2015/09/5-strategy-questions-every-leader-should-make-time-for>.

Les outils suggérés dans ce chapitre couvrent la plupart des besoins du cadre dirigeant. Les éléments «CADRE»<sup>17</sup> de réflexions stratégiques proposées sont les suivants :

**C** omprendre

la situation actuelle. Pour commencer, établir une SWOT de l'institution et des services, en collaboration avec les responsables d'équipes.

**A** ssembler

le portfolio avec efficacité. Tous les cinq ans, revoir la liste des prestations afin de s'assurer que les ressources sont investies adéquatement eu égard à la mission finale.

**D** évelopper

les prestations qui sont déjà en place. Avant de se lancer dans de nouveaux projets, se demander si les projets existants ne méritent pas d'être renforcés.

**R** éfléchir

aux extensions et aux lancements. Opérer une réflexion stratégique à chaque extension de prestation ou à l'occasion du lancement de nouvelles activités.

**E** valuer

de manière régulière et avec pertinence. Garantir la transformation des stratégies en actions les plus efficaces possibles, grâce au suivi d'indicateurs de performance.

<sup>17</sup> La méthode «CADRE» a été développée dans le contexte de la rédaction du présent ouvrage.

## MÉTHODE CADRE

**C** omprendre

**A** ssembler

**D** évelopper

**R** éfléchir

**E** valuer

Établir une analyse stratégique de l'institution et des services, en collaboration avec les responsables d'équipes.

## COMPRENDRE À L'AIDE D'UNE SWOT

Pour une compréhension générale et rapide d'une organisation, d'un de ses départements ou d'une de ses activités, la SWOT constitue un outil facile à élaborer et à appliquer. Dans le domaine de la gestion stratégique, elle fait figure de dispositif d'analyse quasi incontournable.

La SWOT définit les *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces et risques) de l'entité définie.

La SWOT fait figure  
de dispositif d'analyse  
quasi incontournable.

## C omprendre 1<sup>re</sup> étape

### UNE SÉANCE DE RÉFLEXION COMME POINT DE DÉPART

Pour définir les différents points de la SWOT, un facteur de succès essentiel consiste à inviter tous les cadres de l'institution à une séance de réflexion. Une demi-journée se révèle généralement suffisante pour mener à bien cet exercice.

Voici, à titre indicatif, quelques questions types pouvant être soulevées lors de cette séance :

- Quels savoirs et/ou savoir-faire détenons-nous ?
- Quels éléments rendent l'institution forte/unique ?
- Qu'est-ce qui rend notre tâche plus difficile ?
- Quels éléments contextuels représentent un risque ?

La check-list suivante des domaines à investiguer a pour vocation de servir de pense-bête et d'aider à compléter la SWOT. Celle-ci ne sera jamais exhaustive et elle pourra donc toujours être modifiée et complétée en fonction des spécificités propres à l'entité ou à l'activité analysée.

**TABLEAU 1 – CHECK-LIST DE DOMAINES POUR UNE SWOT**

Forces • Faiblesses	Opportunités • Menaces
<input type="checkbox"/> Satisfaction des usagers <input type="checkbox"/> Qualité des prestations <input type="checkbox"/> Tarification vs concurrence <input type="checkbox"/> Coûts des prestations <input type="checkbox"/> Compétences et performance des employés <input type="checkbox"/> Taux d'absentéisme <input type="checkbox"/> Formation continue des employés <input type="checkbox"/> Implication des employés <input type="checkbox"/> Communication interne <input type="checkbox"/> Relations entre services <input type="checkbox"/> Informatique et logiciels <input type="checkbox"/> Logistique <input type="checkbox"/> Solvabilité <input type="checkbox"/> Rentabilité <input type="checkbox"/> Structure financière <input type="checkbox"/> Financement <input type="checkbox"/> Performance financière <input type="checkbox"/> Parts de financement privé vs public <input type="checkbox"/> Volatilité des financements <input type="checkbox"/> Notoriété et image	<input type="checkbox"/> Taille des populations cibles et croissance/baisse à venir <input type="checkbox"/> Besoins des usagers <input type="checkbox"/> Barrières à l'entrée des prestations <input type="checkbox"/> Facteurs clés de succès des diverses prestations <input type="checkbox"/> Évolutions salariales du domaine d'activité <input type="checkbox"/> Cotisations sociales <input type="checkbox"/> Tendances dans la recherche de fonds <input type="checkbox"/> Évolutions socio-économiques <input type="checkbox"/> Contexte politique <input type="checkbox"/> Mutations technologiques <input type="checkbox"/> Concurrents <input type="checkbox"/> Communication externe <input type="checkbox"/> Commission du personnel, syndicats <input type="checkbox"/> Relations avec les partenaires de prestations <input type="checkbox"/> Entrée potentielle de nouveaux acteurs <input type="checkbox"/> Évolutions des exigences des financeurs

Une façon efficace de procéder consiste à recourir à l'utilisation de post-it. Cet exercice prend entre une et deux heures, selon la complexité de l'institution et de ses activités.

Les différentes parties de l'exercice sont les suivantes.

1. Distribuer des carnets de post-it aux participants.
2. Noter toute idée en lien avec une force, une faiblesse, une opportunité ou une menace sur un post-it.
3. Apposer les post-it dans les cases correspondantes sur un tableau ou une feuille de papier de grande dimension exposant la SWOT.
4. Regrouper les thèmes similaires.
5. Rédiger la SWOT à l'aide de phrases courtes et immédiatement compréhensibles (voir exemple ci-après).

**FIGURE 2 – SWOT CRÉÉE LORS D'UNE SÉANCE DE RÉFLEXION (EXEMPLE FICTIF)**

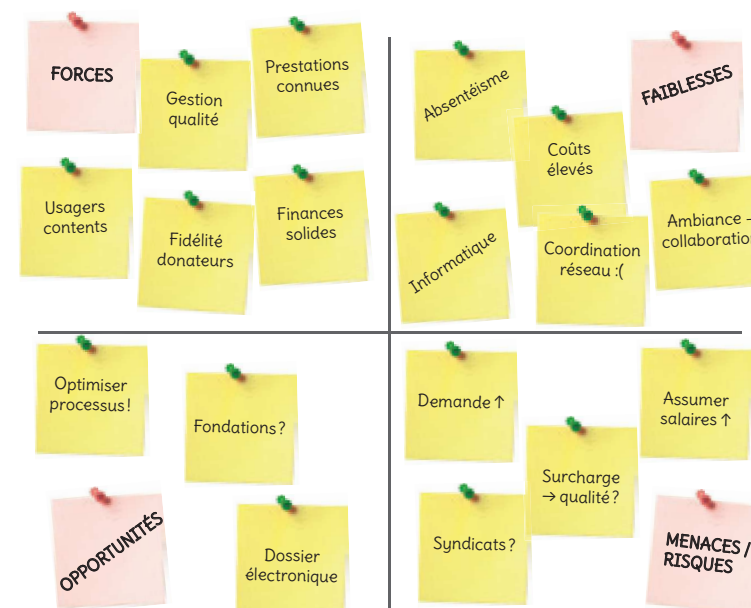


FIGURE 3 – SWOT (EXEMPLE FICTIF)

Forces	Faiblesses
Satisfaction des usagers > 90 %	Taux d'absentéisme de 11,5 %
Gestion attentive à la qualité et à l'efficacité	Coûts de prestations à l'heure élevés
Haute notoriété	Nombreux échelons hiérarchiques
Degré de financement propre de 65 %	Coordination compliquée entre les acteurs du réseau
Conscience environnementale	Relations tendues entre les services généraux
Donateurs privés fidèles	

Opportunités	Menaces/risques
Développer le bénévolat à l'aide de partenariats	Augmentation et complexification de la demande
Approcher des fondations d'utilité publique	Financement qui ne suit pas les augmentations
Accélérer la mise en place du dossier électronique par usager avec les partenaires	Baisse de la qualité des prestations (surcharge, risque d'effet boule de neige)

## C omprendre 2<sup>e</sup> étape

Une fois la SWOT complétée, il convient d'établir les priorités. Voici une idée facile à mettre en place :

1. Chaque cadre se voit attribuer 40 points qu'il peut distribuer à sa guise entre les différents éléments notés sur la SWOT.
2. Chaque participant peut donner plusieurs points à un seul thème, mais au maximum 5.
3. À la fin de l'exercice, les points attribués à chaque thème sont comptabilisés.



Les priorités sont ainsi définies. Celles-ci sont ensuite débattues, à l'aide des questions suivantes :

- Si seuls les cinq premiers éléments étaient traités durant l'année à venir, serions-nous dans une situation sensiblement meilleure dans un an ?
- Dans le cas contraire, pour arriver à ce résultat, quels sont les autres thèmes qui devraient être mis en œuvre ?
- Ces derniers thèmes évoqués peuvent-ils remplacer certains de ceux qui ont été définis, avec les post-it et les points octroyés, parmi les cinq priorités ?

Cet exercice nécessite également entre une et deux heures.

## C omprendre 3<sup>e</sup> étape (optionnelle)

### ÉVALUATION D'IMPACT ET PROBABILITÉ DE SURVENANCE

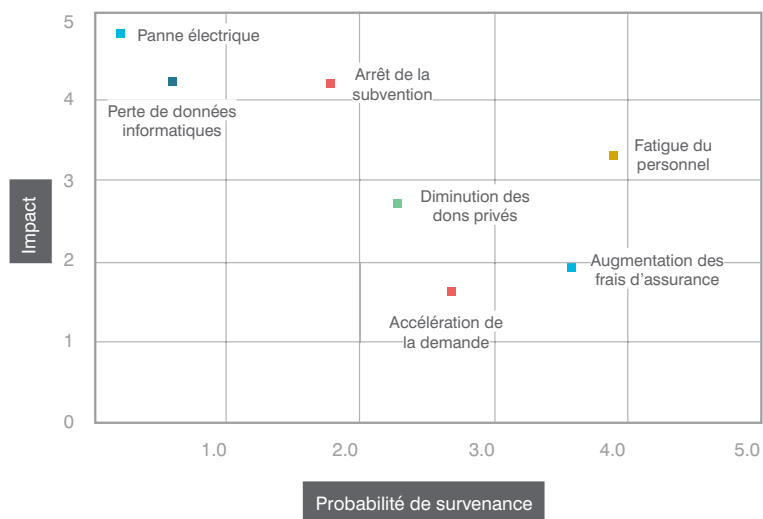
Une fois les priorités dégagées, un exercice plus poussé peut, au besoin, être mené.

**Pour les forces et les faiblesses, une évaluation d'impact peut être établie, idéalement accompagnée d'une estimation financière.**

Par exemple, l'impact de pannes informatiques régulières peut être calculé et considéré comme temps d'improductivité et, corollairement, comme coût du travail perdu. Un échantillon du personnel notera, durant un mois, les heures de travail rendues significativement moins efficaces par les pannes. Les coûts seront calculés sur la base du temps de travail perdu et estimés pour la totalité de l'institution.

**Afin de donner suite à la définition des opportunités et des menaces, une matrice indiquant non seulement les impacts, mais aussi les probabilités de survenance pour chacune d'entre elles, pourra aider à établir une liste de priorités, si celles-ci ne sont pas immédiatement et objectivement identifiables.**

**FIGURE 4 – MENACES/RISQUES INDIQUÉS SELON LEUR PROBABILITÉ DE SURVENANCE ET LEUR NIVEAU D'IMPACT (EXEMPLE FICTIF)**



## MÉTHODE CADRE

C omprendre

A ssembler

D évelopper

R éfléchir

E valuer

Tous les cinq ans, **revoir le portfolio de prestations** afin de s'assurer que les ressources sont investies adéquatement eu égard à la mission finale.

## ASSEMBLER : LE CHOIX DU PORTFOLIO DE PRESTATIONS

### UNE RÉFLEXION RÉGULIÈRE

Environ une fois tous les cinq ans, il est hautement souhaitable de mener une analyse approfondie du portfolio de prestations. Celle-ci permet en effet de redéfinir les priorités et de réallouer les ressources de la manière la plus efficace possible. Le cadre dirigeant peut ainsi s'assurer que la mission est opportunément remplie au maximum des possibilités de l'institution.

### UNE VISION PÉRIPHÉRIQUE POUR AIDER À LA DÉCISION

Quand une organisation offre de nombreuses prestations, il devient épineux de procéder à cette démarche de manière globale. Bien souvent, le comité ou conseil d'administration se retrouve en possession d'un classeur entier de documents sophistiqués et la hiérarchisation devient quasi impossible. Sans une vision générale et d'un seul tenant, les arguments pour et contre chaque décision de changement s'accumulent, se contredisent et la revue des prestations résulte finalement bien souvent en une perte de temps considérable. Cependant, le risque inhérent à un exercice de simplification est de prendre des décisions regrettables à l'aide d'un outil trop superficiel. C'est pourquoi les critères d'étude devront notamment inclure l'indispensabilité d'une prestation, en cas de situation de « monopole » et en fonction de l'importance du besoin.

Différentes phases pour optimiser un portfolio de prestations sont ici proposées. Elles aboutissent, lors de la 5<sup>e</sup> étape, à l'établissement d'une matrice d'aide à la décision.

## A ssembler 1<sup>re</sup> étape

### DÉFINIR DES CRITÈRES

L'analyse débute par la définition de critères ou « indicateurs de performance ». Dans le secteur marchand, on s'intéressera à des critères liés à la profitabilité, à la probabilité de croissance ou encore aux synergies envisageables.

Dans le secteur non marchand, l'accomplissement de la mission constituera le critère prépondérant. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut négliger l'aspect pécuniaire. Le résultat financier<sup>18</sup> d'un organisme à but non lucratif doit bien évidemment tendre vers la neutralité à terme, afin de payer les salaires, les loyers, les fournisseurs et l'ensemble des autres charges, grâce également à une gestion adéquate de la trésorerie. En outre, disposer de suffisamment de réserves permet d'anticiper les urgences et les années plus difficiles.

Les critères essentiels retenus pour un organisme à but non lucratif seront, par exemple :

- le niveau d'utilité pour la population cible ;
- le degré d'unicité dans le champ géographique défini (par exemple : une ville, un pays, un continent) ;
- le lien avec la stratégie si celle-ci a été établie auparavant ;
- pour couvrir l'aspect du financement, le résultat financier avant ou après déduction des frais de structure, incluant les produits de recherche de fonds.

Même si l'utilité et l'unicité réunies correspondent à un degré d'indispensabilité, il est cependant important de détailler ces deux notions afin de raccourcir les débats et de permettre l'octroi d'une note plus fine à chaque prestation, sur la base de ces deux critères distincts.

<sup>18</sup> Voir définition du résultat (financier) dans l'annexe « Définitions de notions comptables et financières élémentaires ».