

Planification
stratégique :
quelques
conclusions

Conjoncture :
des signaux à
ne pas négliger

Saviez-vous
que ...

Notes de
lecture

Un site à
consulter

Vous pouvez
retrouver sur
notre site
Internet les
numéros
précédents de
l'INFORÉSEAU

PLANIFICATION STRATÉGIQUE : QUELQUES CONCLUSIONS

Au cours des 10 derniers mois, nous avons été impliqués dans la réalisation d'environ 25 exercices de planification stratégique dans des entreprises dont le chiffre d'affaires varie entre 2 et 100 M\$. Toutes, sauf 2, évoluent dans le secteur manufacturier. De ces interventions, nous pouvons dégager un certain nombre de constantes, dont voici les plus importantes :

- La grande majorité des entreprises ont une connaissance approximative de leurs marchés. Généralement, on connaît peu ses concurrents et leurs stratégies.
- Plusieurs ont de la difficulté à bien voir et comprendre les tendances lourdes qui vont affecter leur domaine d'activité au cours des 5 prochaines années.
- La vérification régulière du niveau de satisfaction des clients n'est pas une pratique courante, de sorte que l'on ne connaît pas bien ce qu'il faudrait améliorer pour s'assurer de la fidélité des clients actifs.
- Plusieurs entreprises, qui jusqu'à maintenant n'ont pas vraiment été

confrontées aux turbulences de l'environnement externe (pertes de clients majeurs ou changement de leurs pratiques d'achats, concurrence mondiale, nouvelles réalités démographiques...) découvrent qu'elles devront, à court terme, adopter de nouvelles stratégies et pratiques d'affaires.

- Presque toutes les entreprises réunissaient pour la première fois leur équipe de direction lors d'une réunion de 2 jours au cours de laquelle on a pris le temps de parler et de discuter en profondeur des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités de l'entreprise, d'identifier les enjeux majeurs auxquels il faut s'attaquer, de discuter de la vision des actionnaires et de leurs objectifs, de réviser ou de formuler la mission de l'entreprise et de déterminer les grandes stratégies de développement.
- Pour toutes les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé, le fait de construire leurs stratégies de développement sur le choix d'un ou de deux segments de marché dans lesquels elles devraient chercher à dominer était une approche tout à fait nouvelle. Cette façon de faire les a aidées à mieux concentrer leurs efforts et leurs ressources là où ça compte.
- Toutes les directions d'entreprise, sans exception, nous ont dit, lors de l'évaluation de leur satisfaction à l'endroit de la démarche, que cet exercice d'orientation et de planification stratégique était indispensable. De plus, il

représentait une occasion unique pour recentrer le focus sur les actions pertinentes et pour harmoniser le travail de toute l'équipe de direction.

- Lors de l'implantation des stratégies et de la réalisation des plans d'action, toutes, sans exception, ont eu des difficultés à gérer efficacement à la fois leurs activités courantes et les projets qui découlent de l'exercice de planification.
- Pour un bon nombre d'entreprises, l'exercice fait ressortir le besoin d'acquérir de nouvelles compétences, notamment en matière de gestion par projet et en marketing stratégique.
- Enfin, nous constatons que si le consultant n'est pas impliqué dans le suivi immédiat, la mise en œuvre des plans d'action a tendance à dérapier ou tout simplement à ne pas se faire à court terme, ce qui vient annuler en grande partie les effets bénéfiques de l'exercice.

La planification stratégique est un exercice exigeant qui demande de la rigueur et de la méthode. Dans la plupart des cas, il faut faire faire à l'entreprise un virage important, pour s'ajuster aux impératifs que lui imposent les changements observés dans son environnement externe. L'ampleur de la tâche à laquelle la direction doit s'attaquer est très grande. Il faut donc y mettre encore plus de détermination et de volonté.

CONJONCTURE : DES SIGNAUX À NE PAS NÉGLIGER

- Au Québec, la baisse de la demande dans le domaine de la construction résidentielle est bel et bien en cours. Selon les économistes de Desjardins, depuis le début de 2005, les hausses de prix des maisons sont revenues sous la barre des 10 % et le marché de la revente est en décélération (www.desjardins.com/economie).

- Au Québec, au cours du dernier mois, on a perdu plus de 25 000 emplois, alors qu'au niveau canadien, il s'en est créé plus de 35 000.
- Aux États-Unis, on parle toujours de la surchauffe du marché immobilier et les mises en chantier sont supérieures au taux de croissance démographique, ce qui crée un stock « d'invendues » anormalement élevé.
- En Europe, d'une façon générale, en Allemagne et en France, en particulier, c'est difficile. Le chômage est à la hausse, la délocalisation des entreprises vers les pays de l'Est se poursuit. Ce n'est certes pas en disant « non » à la Constitution européenne que les Français vont renverser cette tendance.
- La Chine continue de croître à un rythme fou, soit une croissance industrielle de 16,6 % au cours des 12 derniers mois. Les experts disent que ses réserves en devises étrangères atteindront les 800 G\$ à la fin de 2005, comparativement à 500 G\$ en 2004.

SAVIEZ-VOUS QUE...

- Il y a actuellement 50 usines de produits chimiques en construction en Chine contre 1 seulement aux États-Unis. Il s'agit d'usines dont le coût de construction est de 1 G\$ ou plus chacune !
- Plus de 40 % des ventes chez Rona sont réalisées auprès des détenteurs d'une carte Air Miles.
- La dette du gouvernement américain est de 7,8 trillions de dollars US. Si l'on mettait cette somme en billets de 1 \$, la hauteur de la pile serait de 821 000 milles, soit 3,5 fois la distance de la terre à la lune (239 000 milles) !
- Le coût des retraites de leurs ex-employés, ajouté aux coûts des frais médicaux auxquels ils ont également droit, représentent pour GM et Ford

1 500 \$ (US) par voiture. Chacune de ces sociétés a 2,5 retraités par employé actif.

- Avec 230 personnes au kilomètre carré, le Vietnam a une concentration de population qui est le double de celle de la Chine. On prévoit que la population vietnamienne sera de l'ordre de 88 M de personnes en 2010.
- À l'heure du libre-échange, il y a encore 22 états aux É.-U. pour lesquels les citoyens n'ont pas le droit d'acheter leurs vins dans un autre état que celui où ils résident. La Cour suprême vient de renverser de telles lois dans les états de New-York et du Michigan. Ici, au Canada, nous avons également des « barrières » au niveau du commerce interprovincial dans le domaine de la bière, des alcools et de la main-d'œuvre dans le domaine de la construction.
- La Chine a de sérieux problèmes d'eau potable. Dans les provinces du nord, on rapporte que la nappe phréatique baisse de 1 mètre par année. La sécheresse ne se limite plus au nord du pays, mais s'étend désormais vers le sud.
- Six des plus importants transporteurs aériens des États-Unis ont accumulé des pertes d'opération de 27 G\$ (US) depuis l'année 2000 et ils sont encore tous en affaires !
- On dénombre 16 000 entreprises japonaises qui font des affaires en Chine. Rappelons que le Japon est toujours la deuxième plus importante économie au monde, après les États-Unis.

NOTES DE LECTURE

À l'heure où il est de plus en plus difficile de se comprendre, le livre de Richard E. Nisbett dans *The Geography of Thought*, édité chez Free Press, explique les différences entre la pensée des Occidentaux et celle des Orientaux.

En guise de lecture d'été, le dernier roman du sociologue et historien saguenéen Gérard

Bouchard, Pikauba, édité chez Boréal, nous raconte d'une façon très imagée l'histoire de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean des années de l'après-guerre (lire entre les lignes, les années Duplessis).

UN SITE À CONSULTER

Édité par Robert Lacas, un chimiste qui a travaillé pendant plusieurs années au CRIQ, *C-Affaires*, le bulletin des occasions d'affaires pour l'industrie chimique est un bijou. De facture très agréable, ce bulletin est gratuit et on peut s'y abonner au www.adicq.qc.ca, section « références ».

DES NOUVELLES DE LA FIRME

Hélène Philion et François Béland ont récemment décidé de quitter notre Groupe et de continuer leur pratique de la consultation en solo. Les moments que nous avons passés ensemble ont été très agréables et nous nous proposons, lorsque des occasions se présenteront, de collaborer de nouveau ensemble sur certains dossiers. Benoît Lamarche, qui était avec le Groupe depuis presque 2 ans, vient d'accepter un poste de directeur de comptes pour General Electric, division Énergie pour la région de l'Est du Canada.

Concernant les dernières conférences que nous avons faites ou pour consulter les dernières parutions du bulletin *Inforéseau*, nous vous invitons à visiter le www.dancause.net.

Au nom de toute l'équipe, nous vous souhaitons un bel été, et si vous prenez des vacances, qu'elles soient reposantes et enrichissantes.

Jean-Yves Caron, Claude Dubois, Louis Fortier, Michel Giraud, Céline Tremblay, Sarah Pelletier, Jean-Guillaume Boutet et Réjean Dancause.

*Réjean Dancause, Adm.A., FCMC
Conseiller en stratégies d'entreprise*