

RÉFLEXION STRATÉGIQUE : CRÉER ET OPTIMISER UN PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE

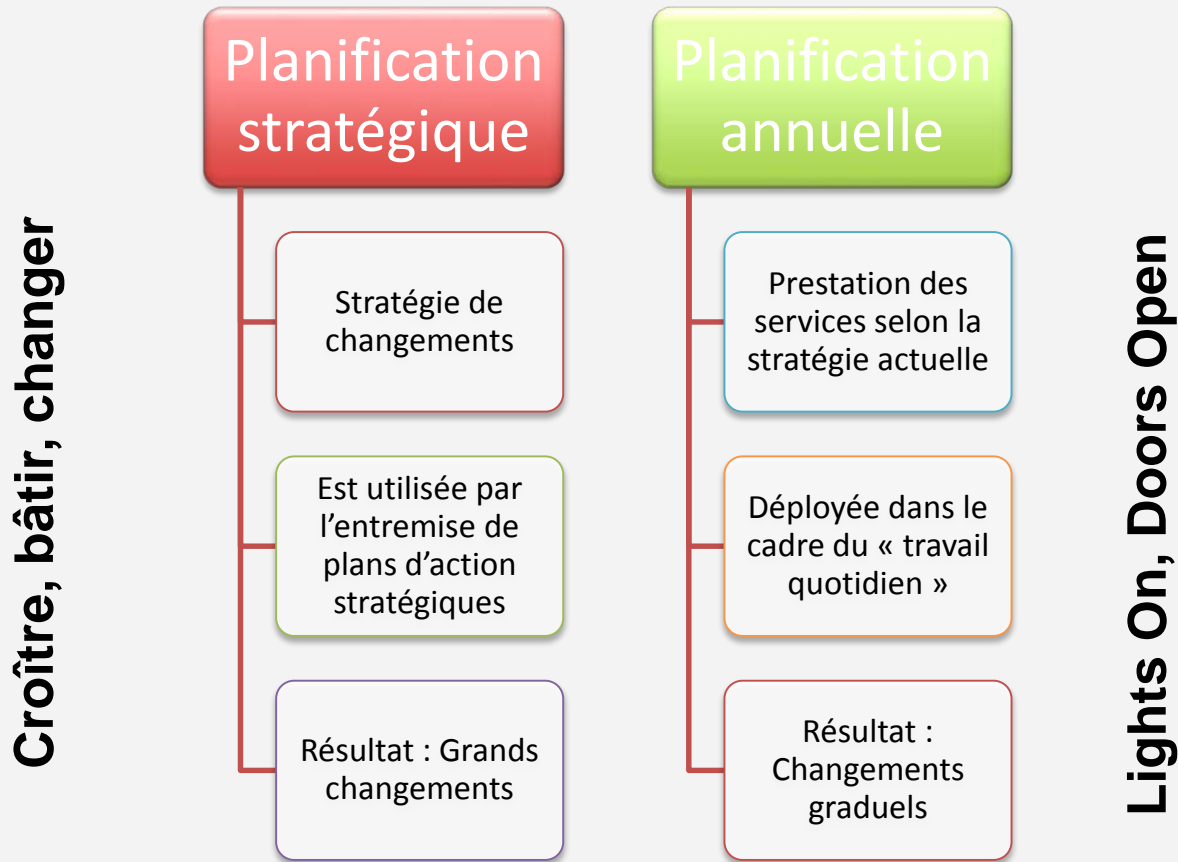
Congrès annuel de l'ACATC, 29 septembre 2014

Docteur Elspeth Murray

Succès à long terme

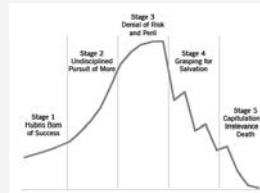
- Avoir une excellente stratégie
- L'exécuter à merveille, jusqu'à ce que
- Vous avez l'impression qu'elle ne mènera pas au succès permanent
- Trouvez ce qui va fonctionner – une nouvelle stratégie
- De la façon la moins douloureuse, faites la transition de votre organisme de l'ancienne stratégie à la nouvelle

Deux procédés de planification pour atteindre le succès



Gestion stratégique – Un guide d'étude

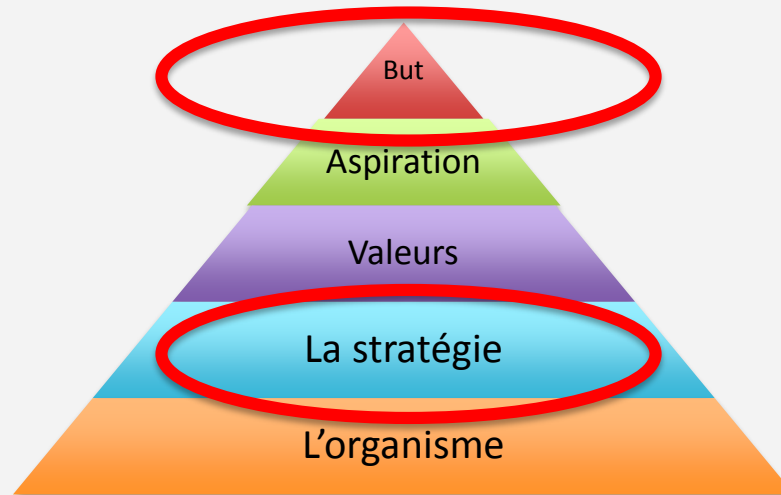
- Nous n'avons rien vu venir
 - Écran radar médiocre
 - Enlisés dans le marasme des paramètres
 - Incapables de faire face au problème
- Processus de « planification stratégique axée sur un modèle »
 - Beaucoup de planification, aucune stratégie
- Confusion entre objectifs et stratégie
 - La croissance n'est pas une stratégie
 - Mettre l'accent sur l'analyse et non sur la synthèse
- Incapacité de passer des choix à l'action
 - Manque de ressources pour l'avenir
 - Responsabilisation médiocre causée par l'absence d'une bonne gestion



- Mettre l'accent sur « un seul » paramètre – constamment, ouvertement
- Un processus de planification stratégique conçu pour créer une révolution
 - Planification de scénario
 - Au-delà des suspects habituels
- Créer un ensemble de choix cohérents qui ensemble mèneront au succès
 - Une bonne stratégie comporte autant ce que vous ferez que ce que vous ne ferez pas
- Des résultats de rendement pertinents, logiquement cohérents (obtenus grâce à un plan détaillé) et les détails connexes qui stimulent les comportements nécessaires

Qu'est-ce que vous voulez dire par « stratégie »?

- Beaucoup, beaucoup, beaucoup de définitions
- En fin de compte.....
- Il y a certaines décisions à prendre et certains choix à faire
- Ceux-ci sont traduits en « énoncés » faciles à comprendre et aisément consommables
- Ces énoncés servent à guider les comportements, et incluent généralement les points suivants :

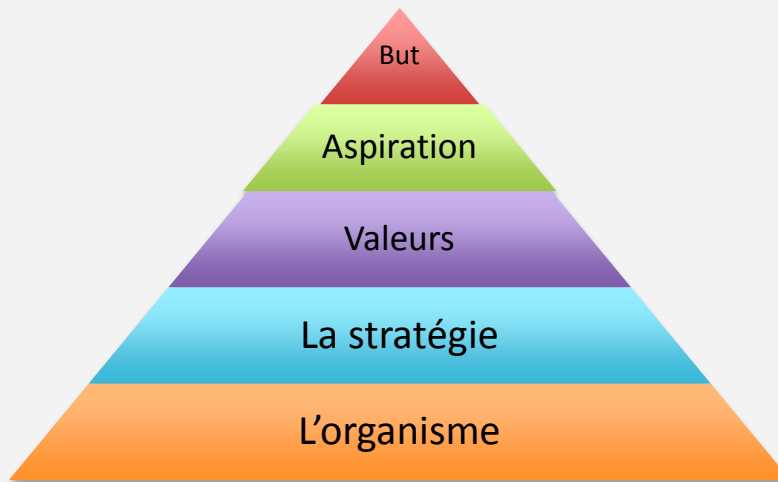


À quoi bon? Les avantages d'une excellente « stratégie »

- Guider le comportement des gens
- Permettre des compromis dans l'affectation des ressources
- Fournir des outils pour dire à la fois oui et non
- Enfin... se procurer une longueur d'avance!

Former une nouvelle stratégie – Questions/décisions clés

- Quand est-il temps de changer?
- Qu'est-ce qu'on a besoin de changer?



- Comment allons-nous faire la planification au juste?

Comment savez-vous quand il est temps de changer de stratégie?

- Les organismes doivent constamment tester le rendement de leur stratégie comparativement aux buts, aux aspirations et à la stratégie actuelle
 - Obtient-on aujourd'hui les résultats escomptés (santé actuelle the 'lights on, doors open')?
 - La stratégie continuera-t-elle à livrer les résultats escomptés dans l'avenir (santé stratégique « croître, bâtir, changer »)?
- Deux scénarios
 - changement préventif de stratégie *** toujours le but
 - changement réactif de stratégie

Reconnaître le besoin de changement : Santé stratégique et santé actuelle

Santé stratégique

Force

Faiblesse

Force

- *Surveiller le rendement*
- *Bien exécuter*
- *Éviter la complaisance*

- *Le rendement d'exploitation peut masquer la détérioration de la santé stratégique*
- *Re-formuler la stratégie*

Santé actuelle

Faiblesse

- *Éviter les problèmes à long terme pour des gains à court terme*
- *Programme opérationnel pour améliorer les marges, les coûts, la productivité*

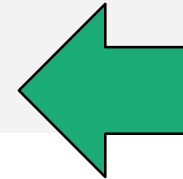
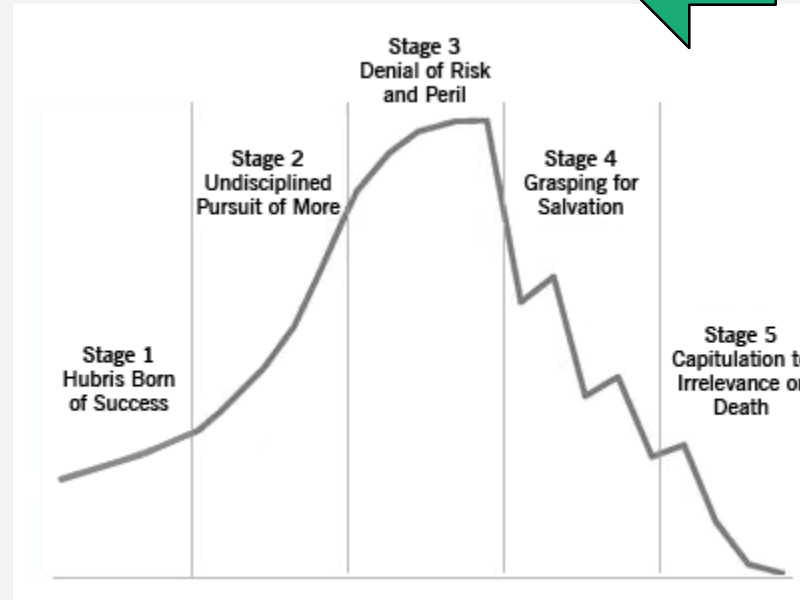
- *Redressement nécessaire*
- *Re-positionner l'entreprise*

Les signaux stratégiques viennent de n'importe où

- Responsables politiques
- Clients
- Partenaires
- Concurrence
- Finances
- Employés
- Membres du conseil
- Associations
- Et ainsi de suite...



« Le déclin des Puissants » (Jim Collins)



Le retour de Howard Schultz

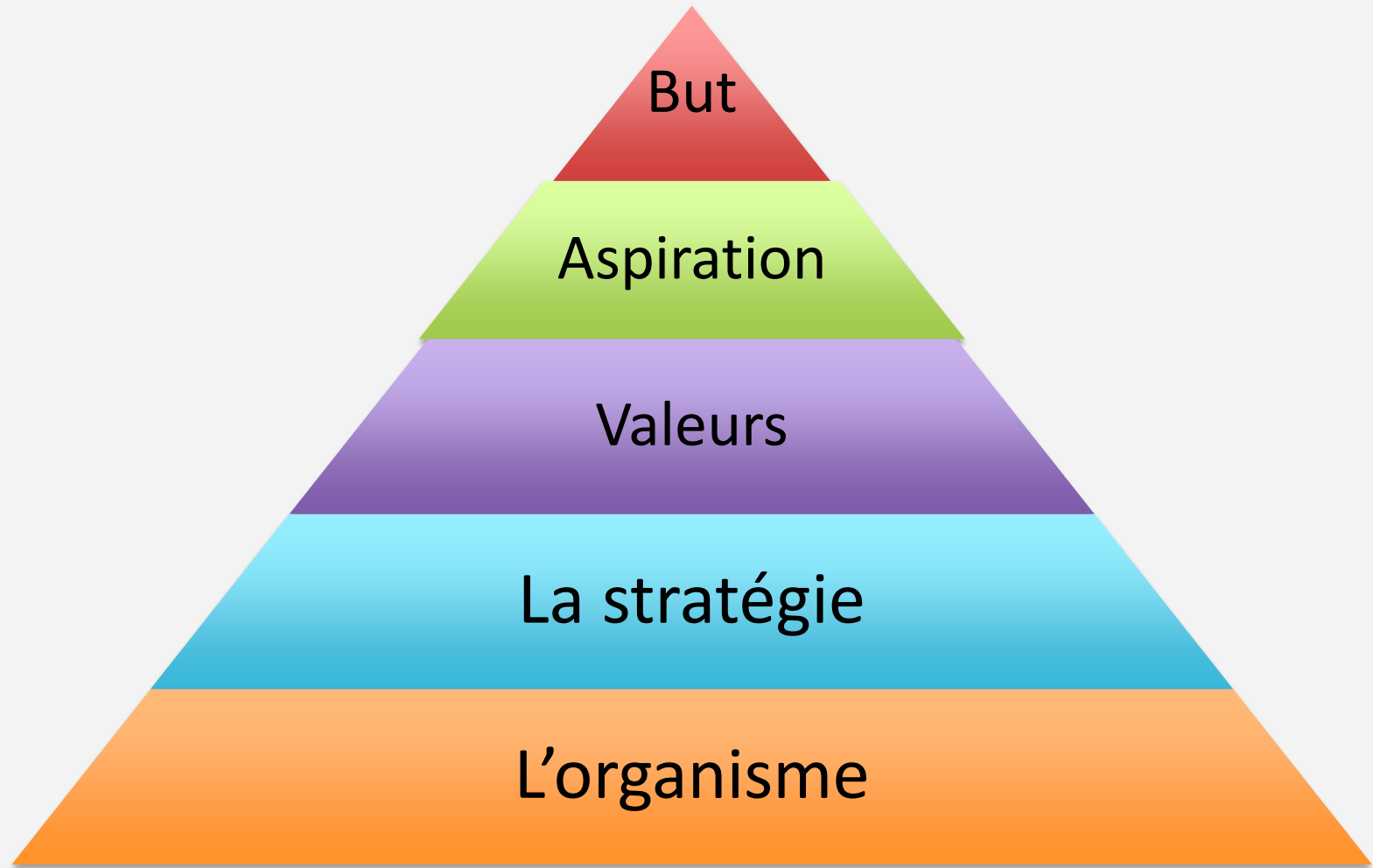
Ils y croyaient

- « Les machines volantes plus lourdes que l'air sont impossibles »
–Lord Kelvin, mathématicien, physicien britannique et président de la British Royal Society, vers 1895
- « Avec plus de cinquante voitures étrangères déjà en vente ici, l'industrie japonaise de l'automobile a très peu de chance de se tailler une large part du marché américain. »
–*Business Week*, le 2 août 1968
- « Une grave dépression comme celle de 1920-21 est en-dessous de l'échelle des probabilités. »
–The Harvard Economic Society, le 16 novembre 1929
- « Je pense qu'il y a un marché mondial pour environ cinq ordinateurs. »
–Thomas J. Watson, président du conseil de IBM, 1943

Ils y croyaient (suite...)

- « Il n'y a aucune raison qu'une personne utilise un ordinateur à la maison. »
 - Ken Olson, président, Digital Equipment Corporation, 1977
- « Nous n'aimons pas leur son. Les groupes de guitares vont bientôt disparaître. »
 - Dirigeant de Decca Recording Co., qui a rejeté les Beatles en 1962
- « Le phonographe... n'a aucune valeur commerciale. »
 - Thomas Alva Edison, inventeur du phonographe, vers 1880
- « Peu importe ce qui arrivera, la marine américaine ne se fera pas prendre pas surprise. »
 - Frank Knox, secrétaire de la marine, le 4 décembre 1941, juste avant l'attaque des Japonais sur Pearl Harbor
- « Ils ne pourraient pas atteindre un éléphant à cette dist... »
 - Général John B. Sedgwick, dernières paroles, Bataille de Spotsylvania, 1864

Décisions nécessaires pour garantir le succès – Bonne stratégie, bonne exécution



Énoncés nécessaires pour garantir le succès

- Le POURQUOI, le QUOI et le COMMENT d'un organisme
 - Pourquoi est-ce que nous existons? (but ou mission)
 - Quelle est notre aspiration à long terme? (vision à long terme)
 - Quelles sont les valeurs qui renforceront notre succès?
 - Qu'est-ce que nous allons faire? Pour qui? Comment? (stratégie)
 - Quel organisme (organisme – *en majuscules*) nous permettra de faire tout ce qui précède?

Répondre à la question « Pourquoi » (But ou mission)

- Qu'est-ce que le « pourquoi »?
- Pourquoi l'organisme existe-t-il?
 - La *raison d'être* principale du secteur privé par rapport au secteur public – rendement des actionnaires par rapport au bien public
 - Exprimé en termes significatifs, compréhensibles et qui appuient tout le reste
- Quelques exemples à considérer :
 - Postes Canada : La société des postes a-t-elle perdu son « pourquoi »?
 - Bibliothèques municipales : « pourquoi » devraient-elles continuer d'exister et d'être financées par les fonds publics?

– Le « Pourquoi » (But et mission)



But

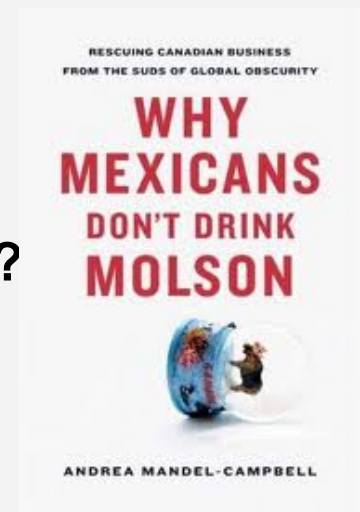
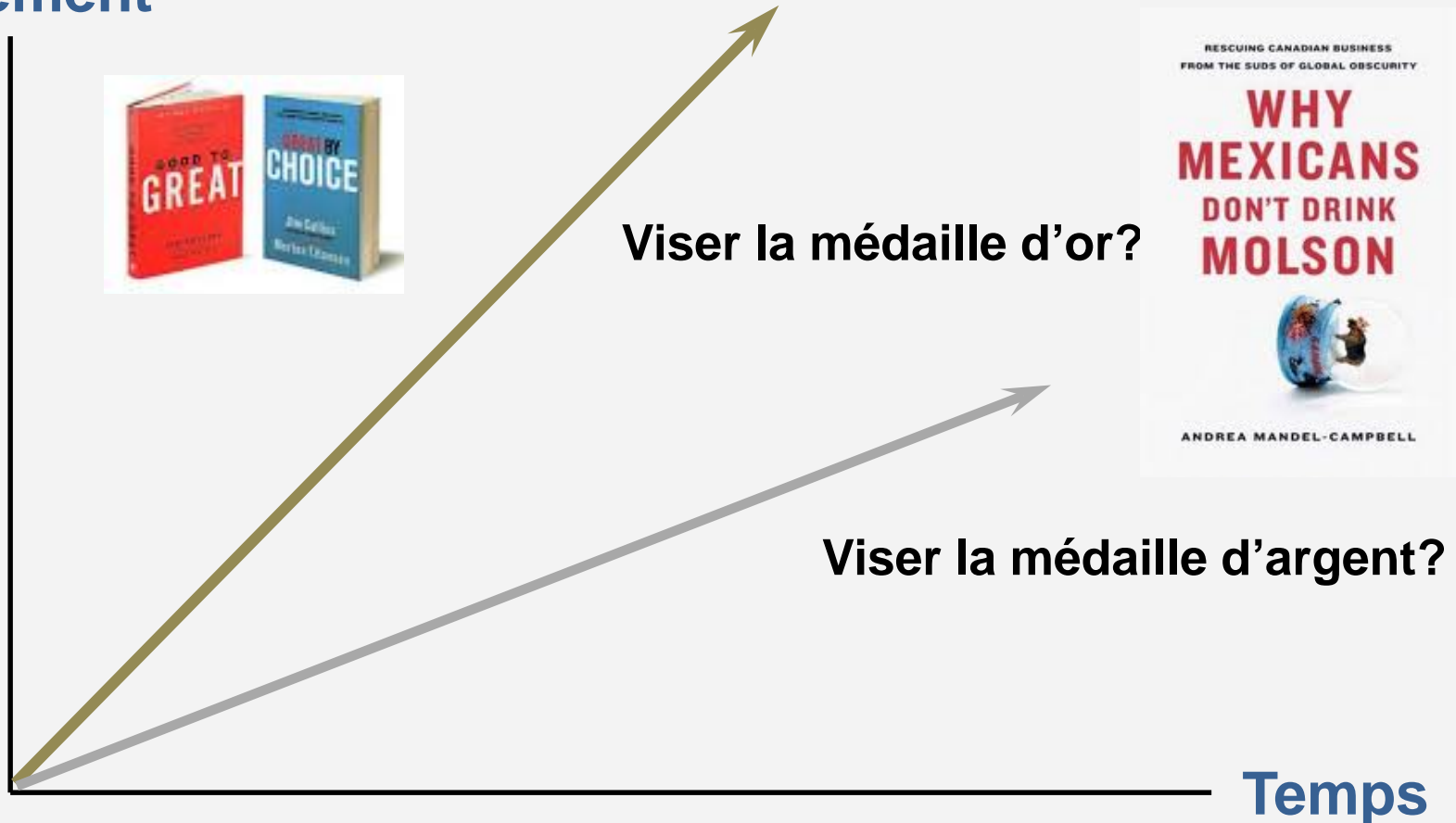
- Organisme gouvernemental, axé sur les activités relatives aux boissons alcoolisées et aux jeux de hasard
- La mission est de « s'assurer que les choix en matière de jeux de hasard et de boissons alcoolisées soient établis dans l'intérêt du public et d'une manière responsable sur le plan social et financier »
- Double but avec tension inhérente
 - Le bien commun mais pas aux dépens de la production de revenus
 - La production de revenus mais pas aux dépens du bien commun
- Facile en principe, difficile à exécuter
 - Les membres de l'équipe de direction travaillent à contre-courant
- Le problème?



Ensuite – Aspiration à long terme



Rendement





- Potentiel des valeurs :
 - Guider les comportements
 - Intégrer les « façons de faire » de l'organisme
 - Fournir un écran pour recruter le personnel de l'organisme
 - Définir et maintenir une culture de l'organisme
- Cependant, trop souvent les valeurs :
 - Se retrouvent dans un tableau sur le mur, ou sur une carte-portefeuille laminée...et on ne les utilise pas du tout
 - Sont les « suspects habituels »
 - Ne sont pas concrétisées en comportements observables

AGLC – Aspiration (Vision) et valeurs

Motivée par une approche audacieuse et équilibrée, AGLC sera un chef de file dans la création d'expériences progressives en matière de jeux de hasard et de boissons alcoolisées dont les Albertains pourront profiter en toute confiance

Intégrité – Nous respectons les règles du jeu, nous faisons bien les choses et nous faisons ce que nous disons.

Respect – Nous créons un environnement où nous valorisons et écoutons chaque personne, et nous célébrons la diversité qui nous permet d'être plus forts.

Collaboration – Ensemble, nous sommes meilleurs. En travaillant comme une équipe et avec nos partenaires, nous atteignons des résultats extraordinaires.

Innovation – Nous imaginons les possibilités. Nous nous mettons au défi de voir plus loin vers ce qui pourrait être.

Excellence – Nous sommes tous des chefs de file. Nous travaillons avec passion, fierté et motivation et nous sommes responsables du succès de l'équipe.

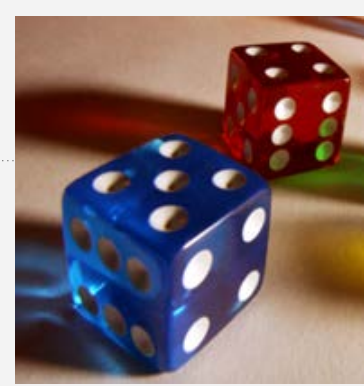
Ensuite – Répondre au « Quoi et au Comment » – La stratégie

- Une stratégie est un ensemble intégré des choix qu'un organisme fait pour saisir l'essentiel : quel sera le résultat, à qui est-ce que cela profitera, comment cela sera-t-il présenté et combien d'argent (valeur) cela rapportera-t-il
- Pour un organisme, ces choix comprennent :
 - Ce que nous faisons – produits, services
 - Pour qui – clients, autres intervenants
 - Comment cela est présenté – à l'interne, projets conjoints, alliances, partenaires
 - Comment rendre cela profitable (créer une valeur) – modèle de gestion financière
- Ces choix doivent être logiquement conséquents afin qu'ensemble, ils permettent à l'organisme de présenter les résultats désirés

- Ce que nous faisons : Le produit
 - Des jeux de hasard assez bons, mais pas les meilleurs
- Pour qui : Marché cible, clients
 - Les gens qui ont « les moyens » de courir des risques
- Optimisation des ressources :
 - Pas trop de revenus aux dépens de la responsabilité sociale
- Comment le présenter :
 - Isolé des autres provinces et territoires
 - Accès restreint par l'entremise de casinos et de lieux autorisés
 - Essentiellement les appareils électroniques

- Ce que nous faisons : Le produit
 - Des jeux formidables
- Pour qui : Marché cible, clients
 - Les gens qui ont « les moyens » de courir des risques
- Optimisation des ressources :
 - Pas trop de revenus aux dépens de la responsabilité sociale
- Comment le présenter :
 - Par l’entremise de nombreuses plateformes – électroniques ou autres
 - Guider le comportement en optimisant l’utilisation de la technologie
 - En collaboration avec d’autres provinces et territoires
 - Relation plus directe et plus professionnelle avec le joueur

Exemple : La pratique du jeu de hasard en Alberta en 2018



- **Saine tension entre production de revenus et pratique responsable.**
- **Une infrastructure technologique qui permet ce qui suit :**
 - **Appareils de jeux électroniques qui peuvent produire tout type de jeu sur tout type d'appareil n'importe où; et**
 - **Un système capable de suivre le comportement d'un joueur sur un appareil individuel à un moment ou en un lieu donné.**
- **Gestion de données améliorées en matière de relation avec les clients :**
 - **Les joueurs gèrent eux-mêmes leur comportement de jeu; et**
 - **Capacités d'analyse de l'AGCL améliorées. Les joueurs inscrits seront en mesure de jouer sur tout appareil et toutes les activités seront suivies.**
- **Une vision unique du joueur pour l'AGLC**
 - **Une relation directe avec chaque joueur pour permettre à l'AGLC de personnaliser l'expérience de jeu du joueur avec l'AGLC et ses produits dans l'ensemble des canaux de distribution.**
- **Une vision unique de l'AGLC par le joueur.**
 - **Harmoniser les joueurs avec leur expérience de jeu désirée (« le type de jeu qu'ils préfèrent ») contrairement à « où » et « comment ».**

Exemple : La pratique du jeu de hasard en Alberta en 2018 (suite)

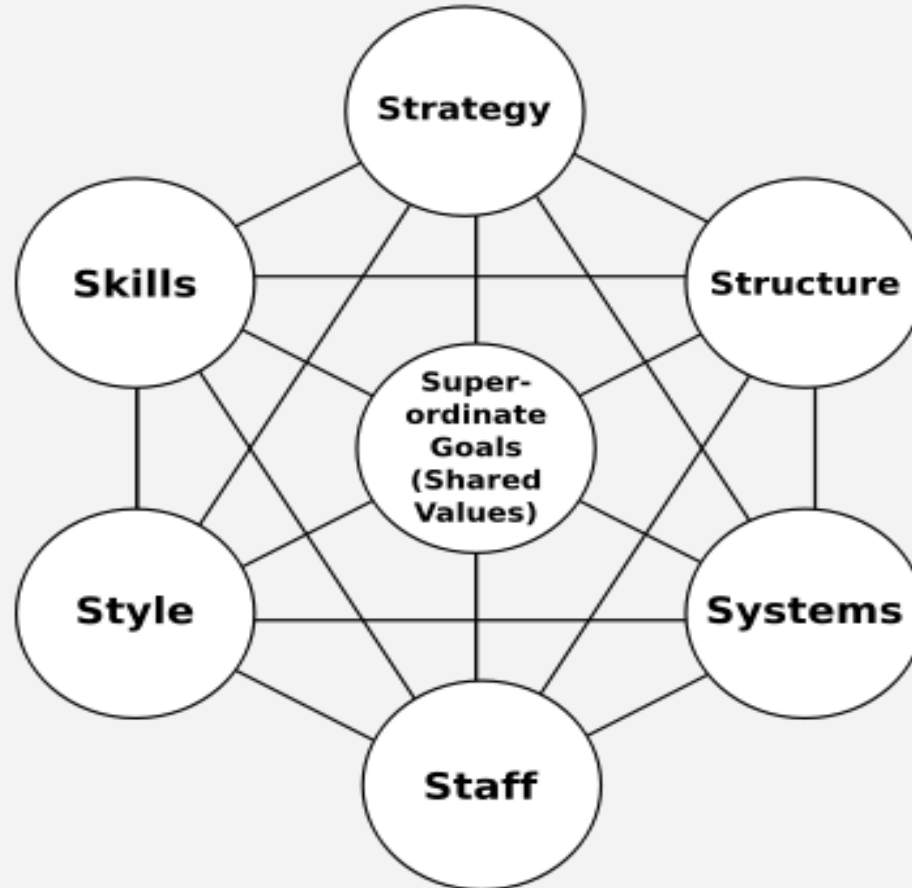
- Un équilibre entre l'innovation et l'efficacité internes dans la livraison des produits de jeu et la prestation des services par :
 - Productivité optimisée obtenue grâce à un investissement en formation.
 - Procédés et technologie; et
 - Priorité accordée aux ressources.
- Harmonisation étroite des relations internes et externes pour obtenir une vision partagée du paysage de l'industrie du jeu en 2018.
- Souplesse accrue qui permet à l'AGLC de :
 - répondre en temps réel aux demandes du joueur dans les canaux de distribution de l'AGLC (nouveaux jeux ou changements de dénomination); et
 - Répondre aux exigences internes et externes en temps opportun (délai d'exécution rapide en matière de capacités d'achat).
- Canaux de distribution de jeux qui sont gérés de façon professionnelle; efficacité et efficacité des opérations; appropriés au niveau social; harmonisés aux exigences du client et capables faire concurrence aux autres organismes de divertissement
- Un modèle de jeux de bienfaisance harmonisés à la livraison des produits de jeux de hasard et à la prestation des services.



L'organisme

L'organisme

Partageons-nous la même vision du Pourquoi, du Quoi et du Comment?



Nos employés ont-ils les aptitudes nécessaires?

Avons-nous la structure qu'il faut?

Nos employés partagent-ils nos convictions? Se comportent-ils convenablement? (Valeurs et culture)

Avons-nous les systèmes qu'il faut?

Avons-nous les employés qu'il nous faut?

**POUVEZ-VOUS DÉCRIRE VOTRE
STRATÉGIE?**

Évaluation de stratégie en dix points

1. Avons-nous une stratégie? Pouvons-nous exprimer clairement notre stratégie?
2. Est-ce que la logique de notre stratégie est claire et pouvons-nous la défendre?
3. Notre stratégie est-elle unique?
4. Notre stratégie crée-t-elle une certaine forme d'avantage durable?
5. La stratégie optimise-t-elle pleinement les ressources disponibles?

Évaluation de stratégie en dix points (suite...)

6. Notre stratégie est-elle l'expression d'une approche innovatrice?

7. Notre stratégie est-elle compatible avec notre organisme?

8. Notre stratégie est-elle capable de donner des résultats selon les attentes financières de nos actionnaires et intervenants?

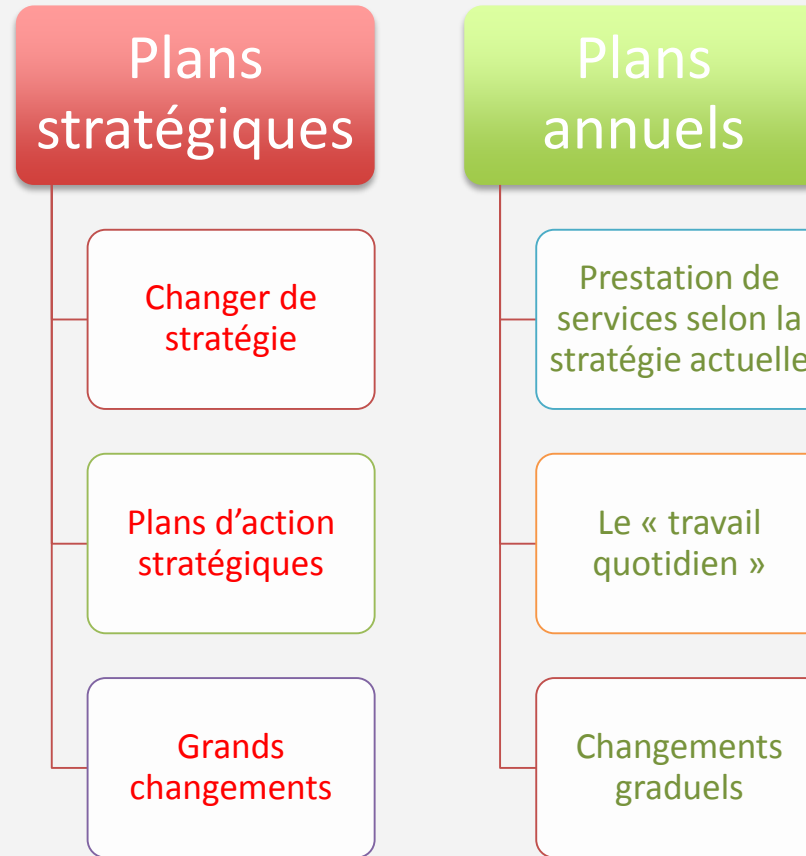
9. Notre stratégie est-elle capable de donner des résultats selon d'autres attentes (p. ex. environnementales, sociales) de nos actionnaires et intervenants?

10. Notre stratégie nous permet-elle d'être bien positionnés compte tenu de notre futur contexte?

Facteurs critiques de succès pour former une nouvelle stratégie et un nouveau plan stratégique exécutables

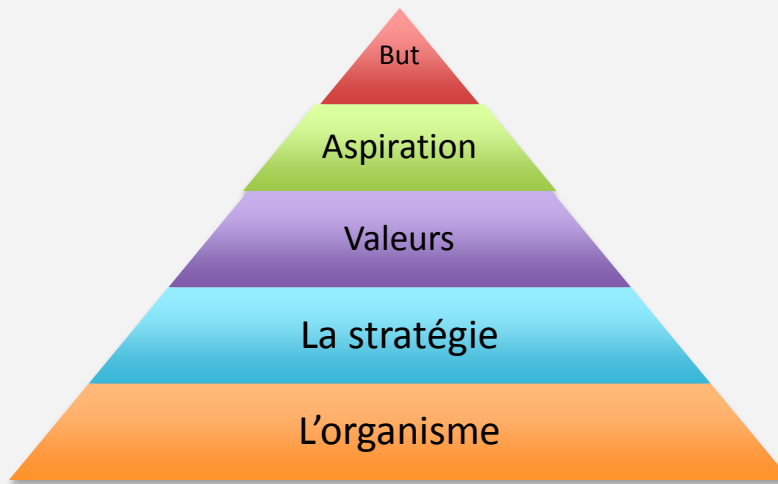
- Comprendre et expliquer quelle est votre stratégie à l'heure actuelle, et à quel point elle est efficace
- Reconnaître quand il est temps de changer de stratégie, avant que le monde s'écroule autour de nous et être en mesure de démontrer la « nécessité de changer ».
- Comprendre le contexte dans lequel votre organisme établira la nouvelle stratégie
- Déterminer la nouvelle stratégie d'une manière qui est :
 - Opportune (préventive plutôt que réactive)
 - Inclusive
- Énoncer clairement le plan de transition de l'organisme de la stratégie actuelle à la nouvelle stratégie (c.-à-d. créer le plan stratégique), de façon à :
 - Créer un point de référence
 - Reconnaître les dépendances et les principaux points
 - Avoir assez de détails pour permettre l'allocation des ressources et la planification opérationnelle additionnelle
- Mener à bien les activités d'après ce programme, et garder 'the lights on, and doors open' par la même occasion

Changement de stratégie



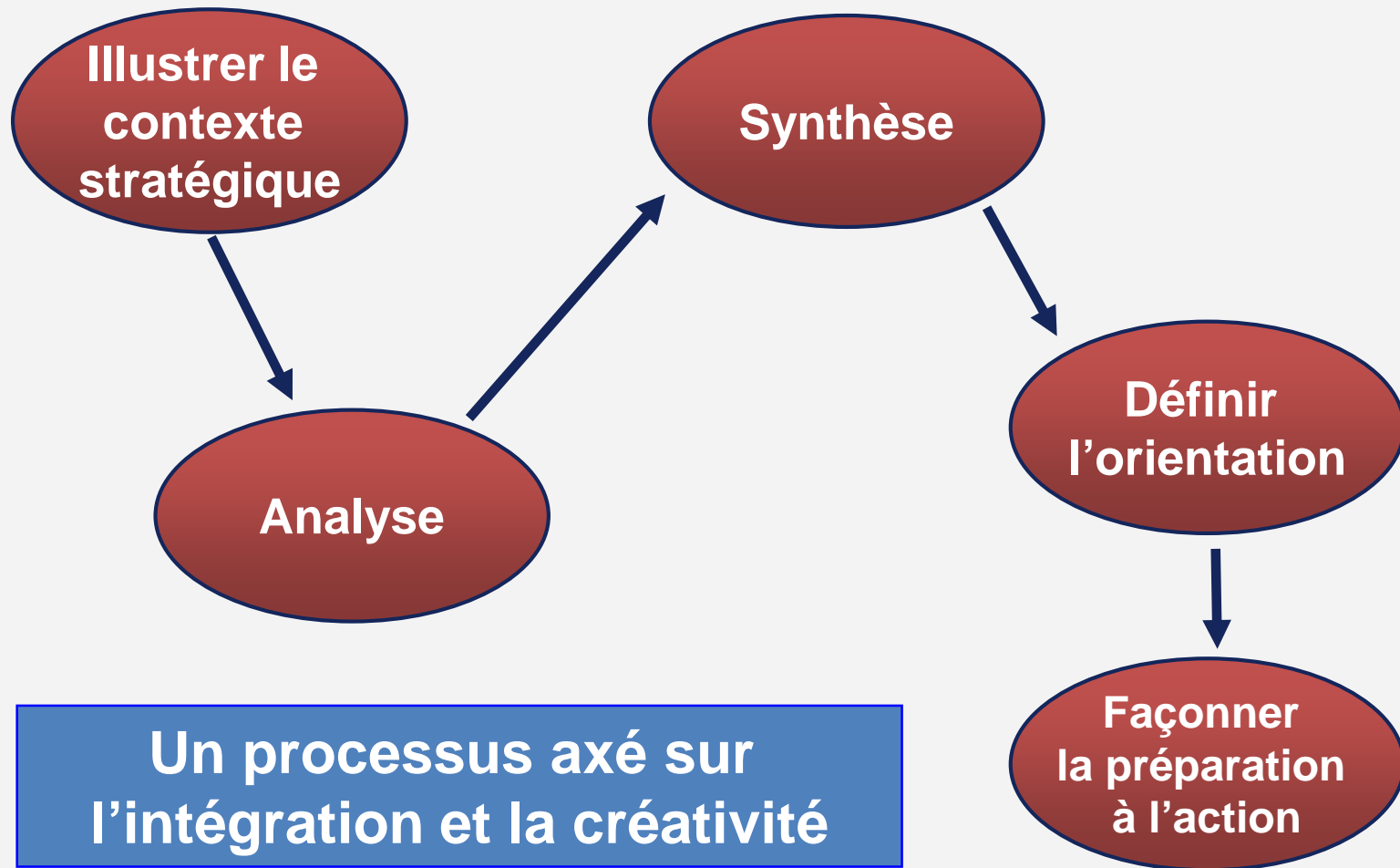
Former une nouvelle stratégie – Questions/décisions clés

- Quand est-il temps de changer?
- Que devons-nous faire pour changer?



- Comment au juste allons-nous faire la planification?

Planification stratégique : Analyse et synthèse



Processus rationalisé de planification stratégique



Modèle : Finco (juin à septembre)

- Activité conjointe du conseil et de l'équipe de direction
- Réunion initiale de deux jours de la direction - évaluation
- Réunion du conseil de deux jours (juin dernier) – évaluation de validation, expansion de l'analyse de l'équipe de direction et élaboration d'un plan de travail de 60 jours
- Présentation de l'évaluation aux directeurs de succursales et de services
- Les directeurs de succursales et de services amorcent leurs propres activités de planification (délai de 30 jours du plan d'entreprise)
- Examen par l'équipe de direction des constatations du plan de travail de 60 jours, ententes sur les paramètres généraux de la stratégie
- Séance conjointe de deux jours (septembre) de l'équipe de direction et du conseil, élaboration de vision, mission, etc... planification d'action d'un jour
- Début octobre – déploiement de la stratégie dans toute l'entreprise
- Fin octobre – les succursales et les services mettent la dernière main à leurs propres plans stratégiques
- Novembre - budgets, communication des plans des succursales à tous les employés

Évaluation du processus de planification stratégique en dix points

1. Le processus est-il compris par tous les participants clés?
2. Le processus est-il clairement différencié de la planification annuelle?
3. Le niveau de participation des employés est-il approprié?
4. Le processus comprend-il une évaluation complète de la macro, de l'industrie et de l'environnement concurrentiel?
5. Y a-t-il un niveau approprié d'activités formelles, informelles et ponctuelles?

Évaluation du processus de planification stratégique en dix points (suite...)

6. La stratégie est-elle examinée de façon continue et périodique?

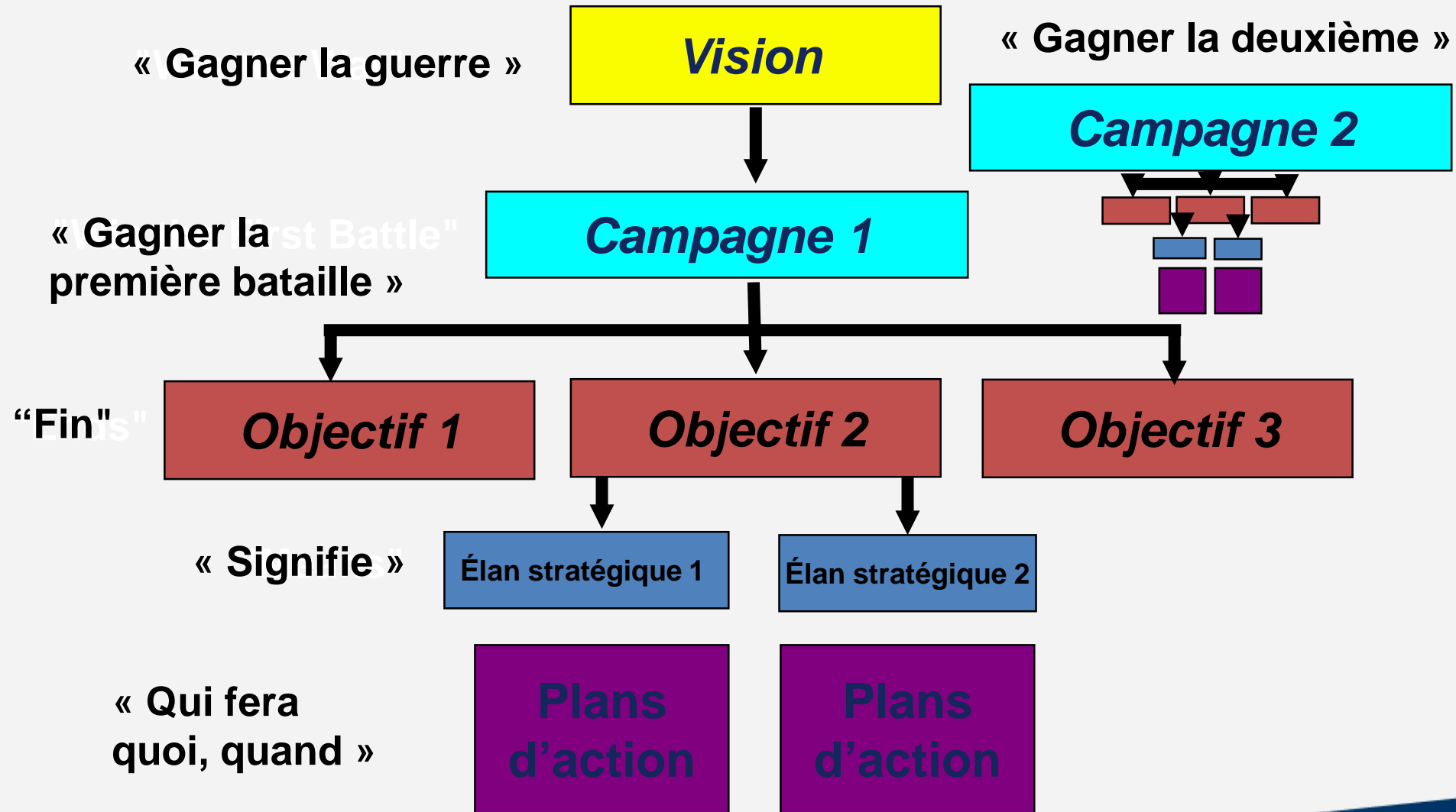
7. Le processus est-il perçu comme créatif (incitatif) ou bureaucratique?

8. L'objectif du processus est-il axé sur les questions et les possibilités « de succès ou d'échec »?

9. Estimez-vous que vous en obtenez « plus pour votre argent » en termes des efforts investis dans le processus?

10. Le plan qui en résulte est-il un document dynamique et pratique ou sert-il seulement de presse-papier?

De la vision à l'action



Évaluation du plan stratégique en cinq points

1. Y a-t-il un échéancier clair pour le plan?

2. Y a-t-il un énoncé clair de la nouvelle stratégie?

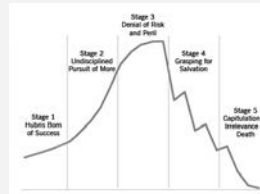
3. Y a-t-il des campagnes identifiables?

4. Y a-t-il un maximum de 4 « fins » pour une campagne donnée?

5. Les « fins » comportent-elles suffisamment de détails et de responsabilisations pour les mettre en œuvre?

Merci!

- Nous n'avons rien vu venir
 - Écran radar médiocre
 - Enlisés dans le marasme des paramètres
 - Incapables de faire face au problème
- Processus de « planification stratégique axée sur un modèle »
 - Beaucoup de planification, aucune stratégie
- Confusion entre objectifs et stratégie
 - La croissance n'est pas une stratégie
 - Mettre l'accent sur l'analyse et non sur la synthèse
- Incapacité de passer des choix à l'action
 - Manque de ressources pour l'avenir
 - Responsabilisation médiocre causée par l'absence d'une bonne gestion



- Mettre l'accent sur « un seul » paramètre – constamment, ouvertement
- Un processus de planification stratégique conçu pour créer une révolution
 - Planification de scénario
 - Au-delà des suspects habituels
- Créer un ensemble de choix cohérents qui ensemble mèneront au succès
 - Une bonne stratégie comporte autant ce que vous ferez que ce que vous ne ferez pas
- Des résultats de rendement pertinents, logiquement cohérents (obtenus grâce à un plan détaillé) et les détails connexes qui stimulent les comportements nécessaires