

# STRATÉGIE ET PLANIFICATION : TROUSSE DE REDRESSEMENT POUR LES ENTREPRISES

JEFFREY D. SHERMAN, FCPA, FCA

FÉVRIER 2021

## Série de balados, webinaires et livrets pour les PME ontariennes

Le [Programme de littératie financière de CPA Canada](#) a réuni un éventail d'outils et de [ressources](#) pour vous aider à gérer au mieux les finances de votre PME en cette période hors du commun. Ces webinaires et documents aux thèmes variés ont pour but d'aider les propriétaires-exploitants d'une PME à traverser une période de grande incertitude et à planifier les choses pour l'avenir. Ces ressources vous sont offertes grâce au généreux soutien du gouvernement de l'Ontario. Pour en savoir plus, visitez le [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME).

## Table des matières

<b>1. Feuille de route pour une planification efficace</b>	<b>2</b>
<b>2. Stratégie, planification et redressement</b>	<b>4</b>
<b>3. Gestion des risques</b>	<b>13</b>
<b>4. Plan d'affaires</b>	<b>16</b>
<b>5. Budget et prévisions</b>	<b>25</b>
<b>6. Utilisation de la trousse</b>	<b>31</b>
<b>7. Échec du plan : gestion de crise</b>	<b>34</b>
<b>8. Ressources pour aider les entreprises à se redresser</b>	<b>36</b>

# 1. Feuille de route pour une planification efficace

« Notre système de planification ressemblait à un immense jeu d'engrenages concentriques, alambiqué et moyenâgeux, axé sur une hypothèse erronée. »

Dan Pink, *The Flip Manifesto*, p. 17 [citant le blogue de Neil Davidson]

## Reprendre son souffle pour aller de l'avant

La pandémie de COVID-19 a créé des difficultés considérables, et nul n'a été épargné. C'est l'événement le plus perturbateur survenu depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, il y a trois quarts de siècle. De fait, les petites entreprises en ont particulièrement souffert. Sur le plan de la conduite des affaires, les liquidités (ou plutôt leur insuffisance) ont représenté un obstacle majeur. L'entrepreneur trouvera dans ce guide de l'information sur des stratégies et des techniques de planification, ainsi que des orientations pour l'aider à se remettre sur les rails et à surmonter les difficultés causées par la pandémie. Ainsi, il mettra toutes les chances de son côté pour retrouver la voie du succès.

Cette publication porte sur la planification et la stratégie d'entreprise. Deux autres guides très utiles sont aussi disponibles : *Gestion de la trésorerie : trousse de redressement pour les entreprises* et *Financement : trousse de redressement pour les entreprises*. Vous pouvez les télécharger sans frais en allant à [www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME).

## Une stratégie, pour quoi faire?

Quelle est votre stratégie d'entreprise actuelle? Votre processus de planification est-il efficace? Êtes-vous plutôt du genre à proclamer fièrement que vos priorités sont l'exécution et la performance? Vous n'avez pas de temps à perdre sur d'obscures stratégies? Dans les efforts de redressement liés à la pandémie, la tentation sera grande de conclure qu'il suffit de faire le travail sans se soucier de concepts nébuleux comme la stratégie. Et pourtant...

Bien des penseurs respectés affirment qu'une mauvaise stratégie bien exécutée vaut mieux qu'une bonne stratégie mal exécutée. Par exemple, Jamie Dimon, président du conseil et président-directeur général de longue date de JPMorgan Chase, a déclaré : « Je préfère de loin une stratégie de second ordre et une exécution impeccable à des idées de génie et une gestion médiocre. »

On trouve bien des versions de cette opinion, en plusieurs variantes, et elle émane d'une source éminente. Il est vrai que les stratégies sont difficiles à bien mettre en œuvre, et sont souvent mal exécutées. Il serait donc rassurant de croire que la stratégie n'a pas vraiment d'importance.

Or, il ne suffit pas de croire une chose pour la rendre vraie. Il serait plus juste de dire que l'exécution est tout aussi importante que la stratégie elle-même. Dissocier la stratégie de son exécution constituerait toutefois une erreur encore plus fondamentale. Une bonne stratégie va de pair avec une bonne exécution, car la stratégie elle-même en dit long sur la façon de la mettre en œuvre.

## Une stratégie brillante

La bataille de Trafalgar, le 21 octobre 1805, théâtre de la défaite de Napoléon aux mains de lord Nelson, fait figure d'exemple classique d'une stratégie brillante. La flotte britannique se trouve en nette infériorité numérique devant les forces combinées des navires français et espagnols. Selon les tactiques navales traditionnelles de l'époque, les flottes ennemies s'alignent en parallèle, canons pointés vers l'adversaire. Le bâtiment amiral peut ainsi transmettre des signaux, et un navire peut se dégager en s'éloignant. Il s'ensuit régulièrement des batailles dont l'issue reste incertaine.

Lord Nelson veut une victoire décisive, même s'il n'a que 27 navires (17 000 hommes) contre les 33 bâtiments ennemis (30 000 hommes). Les adversaires ont quelques bateaux bien plus imposants (par exemple, les plus gros navires britanniques comptent 100 canons, contre 136 sur les plus gros bâtiments franco-espagnols.)

La stratégie de l'amiral Nelson, qui s'écarte des tactiques habituelles, est de suivre un angle d'attaque perpendiculaire en deux colonnes pour diviser la flotte ennemie en trois. C'est tout à fait risqué pour les bateaux de tête, mais lord Nelson croit que les canonnières ennemis n'arriveront pas à tirer avec précision sur des cibles qui se déplacent à vive allure. Les eaux agitées compliquent encore davantage la tâche des canonnières adverses.

La stratégie se révèle fructueuse : la flotte britannique détruit les deux tiers des navires franco-espagnols sans perdre un seul bâtiment, bien que lord Nelson soit mortellement blessé. La bataille de Trafalgar marque une victoire décisive pour la Marine britannique et confirme sa suprématie pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle.

Distinguer la stratégie de l'amiral Nelson de son exécution n'aurait été ici d'aucune utilité. Une stratégie brillante mais non exécutée aurait été aussi futile qu'une stratégie navale traditionnelle bien exécutée, mais inappropriée : ni l'une ni l'autre n'aurait mené à une victoire. Notons par ailleurs que lord Nelson a mis en œuvre sa stratégie, qui conjugait simplicité et élégance, sans l'appui d'une présentation PowerPoint.

La stratégie et la planification ne sont ni superflues ni facultatives, et une exécution judicieuse ne peut pas, à elle seule, les remplacer. Il faut accomplir les gestes voulus, et c'est exactement là que la stratégie prend son utilité.

## La stratégie dans une petite entreprise

Lorsqu'une PME tourne bien et dispose d'un effectif adéquat, tout le monde est bien occupé. Chaque minute qui se libère pour la réflexion est consacrée à la résolution de problèmes.



Le type de stratégie dont votre entreprise a besoin ne doit pas se limiter à des encouragements généraux à travailler plus fort, à augmenter les ventes ou à améliorer la qualité. Personne n'a besoin de documents de stratégie inutiles, qui finissent au fond d'un tiroir (ou aux oubliettes numériques).

Cela dit, une approche bien pensée à l'égard de votre stratégie vous aidera à trouver les réponses et les solutions dont vous avez besoin. La bonne stratégie vous indiquera où vous devez arriver et la meilleure façon de vous y rendre. Elle définira aussi en toute clarté les choses à ne pas faire. Dans le prochain chapitre, nous explorons plus en détail ce qu'est une stratégie et présentons quelques outils conçus expressément pour les PME.

Dans bien des PME, la stratégie n'est ni consignée par écrit ni même évoquée. Pourtant, elles en ont une qui, tout en étant limpide, demeure implicite. Rendre la stratégie explicite l'exposera aux effets bénéfiques de la lumière du jour. L'explicitation, ce sera l'analyser, en débattre et la modifier de temps à autre. Au contraire, si la stratégie reste implicite, elle risque de devenir obsolète, de perdre sa pertinence, et de susciter la réponse bureaucratique classique : « On a toujours fait comme ça. » Mais, en ces temps d'incertitude, cette réponse n'est d'aucune aide.

## 2. Stratégie, planification et redressement

Il est des routes à ne pas prendre  
Des troupes à ne pas assaillir  
Des cités à ne pas assiéger  
Des positions à ne pas disputer  
Des ordres du souverain à ne pas exécuter.

Sun Tzu (544-496 av. J.-C.), *L'art de la guerre*

### Mais qu'est-ce donc qu'une stratégie?

Peut-on résumer la notion de « stratégie » en une phrase? En voici une excellente définition, sous forme de question :

*Y a-t-il un avantage (qui n'a peut-être rien d'évident) qui mènera à la réussite?*

La question ci-dessus englobe trois principes particulièrement importants pour le redressement d'une entreprise :

1. La stratégie repose sur un avantage ou en crée un.
2. Cet avantage peut être caché ou inattendu.
3. Une bonne stratégie contribue à la réussite.

La notion de stratégie n'est pas toujours utilisée à bon escient en contexte commercial. Trop souvent, on l'utilise comme un terme vague pour insuffler du sérieux ou une valeur affective à une activité. C'est malheureux, car elle devrait plutôt désigner un itinéraire habilement tracé qui, suivi correctement, mènera à la réussite.

Le terme « stratégie » nous vient du domaine militaire, où il désigne un plan d'action pour atteindre un objectif défini. Il dérive du mot grec « στρατηγός » (*strategos*), qui signifie le général ou le chef de l'armée. Dans son sens militaire, le mot évoque l'idée de créer un avantage durable à l'aide de techniques et d'actions opportunes et astucieuses. Il y a huit siècles, les armées mongoles de Genghis Khan ont usé avec succès de stratégies de vitesse et de manœuvrabilité, terrorisant ainsi les populations. La guérilla et le terrorisme moderne ont pour origine ces stratégies visant à combattre des forces armées classiques au moyen de troupes bien moins nombreuses. À noter, une stratégie de lutte contre le terrorisme reposera sur une démarche politique et culturelle, ou sur des manœuvres de contre-ingérence, plutôt que sur la seule force de frappe. En effet, des interventions militaires simples risqueraient, paradoxalement, d'augmenter la puissance de l'ennemi.

En affaires, la stratégie désigne la façon dont l'entreprise crée de la valeur et la concrétise. L'énoncé stratégique, qui répond à des questions comme « Pourquoi exerçons-nous nos activités? », sera formulé en fonction de trois étapes essentielles :

- l'examen des environnements externe et interne (facteurs actuels et prévus associés à la clientèle et à la concurrence [externes], et facteurs liés aux activités [internes]);
- l'analyse de ce qui doit changer;
- la mise en œuvre de ces changements en harmonisant les politiques, les pratiques et les ressources.

La gestion stratégique est un processus qui se répète : analyse, décision, mise en œuvre, puis retour rapide à l'analyse pour boucler la boucle et apporter les changements requis.

### Un cas classique de stratégie brillante

Apple est aujourd'hui un géant dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les 200 G\$ US, pour un bénéfice net qui frise les 50 G\$ US. Il y a moins de 25 ans, l'entreprise, presque insolvable, enregistrait des pertes de l'ordre de 1 G\$ US par an. (Évidemment, en 1997, un milliard de dollars représentait une somme considérable.)

Steve Jobs, cofondateur d'Apple dans les années 1970, quitte l'entreprise en 1985, puis y revient comme chef de la direction par intérim en 1997. C'est l'année où Apple achète la nouvelle entreprise de Steve Jobs, NeXT, qui a créé la technologie qui serait à la base du système d'exploitation Mac OS X d'Apple. L'histoire du redressement d'Apple par Steve Jobs fait figure de classique des temps modernes, autant pour les choses *qu'il n'a pas faites* que pour celles qu'il a effectivement accomplies.

En juin 1997, le magazine *Wired* publie un article qui fait grand bruit, intitulé « Les 101 façons de sauver Apple ». En début de chapeau : « Un aperçu des mesures à prendre pour relancer une entreprise autrefois au sommet. » On pouvait y lire des recommandations comme « ne pas disparaître des chaînes de magasins de détail » (n° 7) et « se vendre à une autre entreprise » (n° 21). Quelques suggestions farfelues se sont évidemment glissées dans le lot, comme « créer un produit chimique pour nettoyer le plastique gris pâle des Mac » (n° 89). Les experts s'attendaient à ce que M. Jobs accélère le développement de plusieurs produits de pointe, dans un effort pour redonner à Apple

son titre de chef de file. Mais il a plutôt pris deux mesures décisives, à la fois élégantes et inattendues (voire spectaculaires) :

1. Il a ramené Apple à une seule gamme de produits.
2. Il a convaincu Microsoft d'investir 150 M\$ US dans Apple.

En se concentrant sur une seule gamme de produits, Apple a réduit l'ampleur de ses activités pour en arriver à une exploitation de base viable, apte à se redresser et à croître. L'investissement de Microsoft a fait sensation, mais s'est révélé avantageux pour les deux entreprises. Quelques concessions réciproques de licences leur ont aussi apporté des atouts, d'un côté comme de l'autre.

Bien entendu, chacune de ces mesures stratégiques se composait de centaines de sous-activités. L'ingénieuse solution – ramener le tout à une seule gamme de produits – a émergé au fil du temps.

« Le personnel s'est répandu en explications pendant trois semaines, raconte M. Jobs. Je n'y comprenais rien. » Il pose d'abord des questions simples. « Qu'est-ce que je recommanderais à mes amis, comme choix? » Après quelques semaines, il finit par en avoir assez. « On arrête! » dit-il durant une séance de stratégie sur un produit phare. « Je suis perdu. » Il attrape un feutre, va au tableau blanc, puis dessine à grands traits un tableau à quatre cases. « Voici ce qu'il nous faut. »

Il intitule les deux colonnes « Consommateur » et « Pro », et les deux lignes « Ordi de bureau » et « Ordi portable ». Il établit comme stratégie la création de quatre excellents produits, un pour chacune des quatre cases. C'est ainsi que l'entreprise s'est recentrée et a créé un nouvel ordinateur axé sur le consommateur, le iMac.

Le sauvetage d'Apple par Steve Jobs est un exemple de stratégie classique des temps modernes. M. Jobs n'a pas annoncé de plan quinquennal, ni exhorté les employés à redoubler d'efforts, ni imposé de compressions généralisées injustifiées (par contre, de nombreux postes ont été éliminés, compte tenu de la disparition de gammes de produits). Il a plutôt posé un diagnostic lumineux, accompagné de mesures stratégiques simples (quoique difficiles à réaliser). Il n'a pas élaboré de plan en 101 points, même si l'exécution de la stratégie a assurément nécessité des centaines voire des milliers de décisions.

Depuis lors, la stratégie d'Apple se résume à attendre les occasions stratégiques. Richard Rumelt (*Good Strategy/Bad Strategy*, 2011, p. 14) relate une conversation qu'il a eue avec Steve Jobs en 1998 :

Je lui ai dit : « Steve, le redressement d'Apple force l'admiration. Mais tout ce que nous savons du marché des ordinateurs personnels indique qu'Apple ne pourra jamais vraiment sortir de son créneau spécialisé. Les effets de réseau sont tout simplement trop ancrés pour ébranler la norme Wintel (c'est-à-dire Windows + Intel). Que tentes-tu de réaliser à long terme? Quelle est la stratégie? »

Il n'a pas essayé de contrer mon argument. Il ne l'a pas approuvé non plus. Il s'est contenté de sourire et de répondre : « J'attends la prochaine innovation marquante. »

Il n'a pas établi un objectif de croissance ou de part de marché simpliste, ou prétendu qu'actionner différents leviers redonnerait comme par magie à Apple sa position dominante sur le marché des ordinateurs personnels. Il s'est concentré sur les facteurs de réussite et sur les embûches, dans son secteur. Sa stratégie se résumait à être à l'affût de la prochaine occasion et de la prochaine série de forces à exploiter à son avantage. Il voulait manœuvrer vite et bien, et saisir la balle au bond.

Depuis, non seulement Apple s'est redressée et a survécu, mais elle a aussi pris son envol, en exploitant plusieurs innovations marquantes, en suivant une démarche stratégique ingénieuse : iPhone, iPod Touch, iPad, boutiques Apple, plateformes en ligne iTunes et App Store ont tous donné naissance à de nouvelles gammes, qui dégagent chacune des milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Si les mesures prises par Steve Jobs convenaient à merveille dans le cas d'Apple, compte tenu de sa situation et des circonstances, il faut reconnaître qu'elles n'auraient sans doute pas fonctionné pour d'autres entreprises dans d'autres contextes. Le diagnostic reste toujours le point de départ.

### **Certaines stratégies visent juste, d'autres manquent la cible**

Certaines stratégies tapent dans le mille, d'autres non. Par exemple, les détaillants qui ont créé des sites Web conviviaux et de solides infrastructures d'exécution des commandes survivront sans doute à la pandémie. Les restaurants qui ont décidé de passer aux repas à emporter et à la vente au détail parviennent à s'en sortir. Les centres de mise en forme proposant des offres en ligne pourraient en réchapper. Au contraire, les entreprises qui n'ont pas adapté leurs stratégies ont été grièvement blessées ou ont déjà péri. Une bonne stratégie ne suffit pas. Il faut aussi une dose de chance et un soutien financier. La stratégie représente toutefois une condition sine qua non à la survie.

### **Liste de contrôle d'examen de la stratégie**

Voici une liste de contrôle pour vous aider à revoir votre stratégie. Les questions visent à confirmer que vous disposez de données qualitatives concrètes avant d'aller trop loin dans l'analyse de la stratégie. Sans données, la discussion se déroule dans le vide.

Questions	Commentaires
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Quelles sont nos activités?<ul style="list-style-type: none"><li>• Qui sont nos clients? Devrions-nous changer de clientèle en raison de la pandémie?</li><li>• Quels sont nos produits?</li><li>• Comment segmentons-nous nos produits (qualité, service, taille)?</li><li>• Quels sont nos canaux de vente?</li><li>• Dans quelles régions sommes-nous présents?</li></ul></li></ol>	

2. Quels sont les moteurs de la rentabilité?
  - Pouvons-nous segmenter les ventes, le bénéfice brut ou le résultat en fonction des produits, segments, canaux de ventes ou régions définis à la question 1?

---

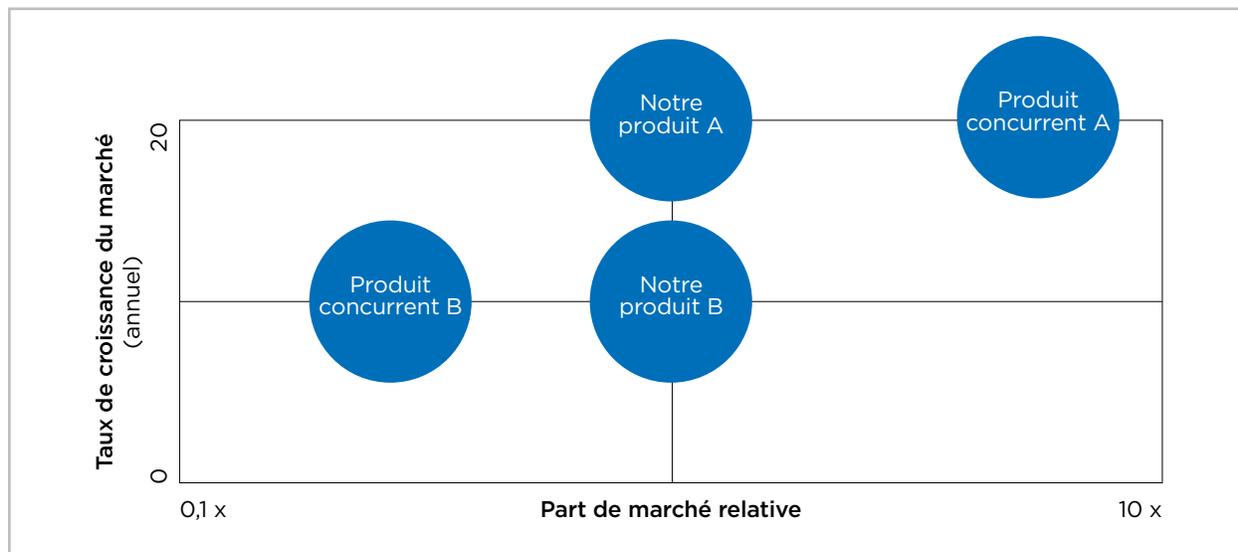
3. Où sommes-nous situés, par rapport à nos concurrents?
  - Où se classent nos produits par rapport à ceux de la concurrence (rang selon les ventes, position relative, solidité de la marque)?

**Outils**

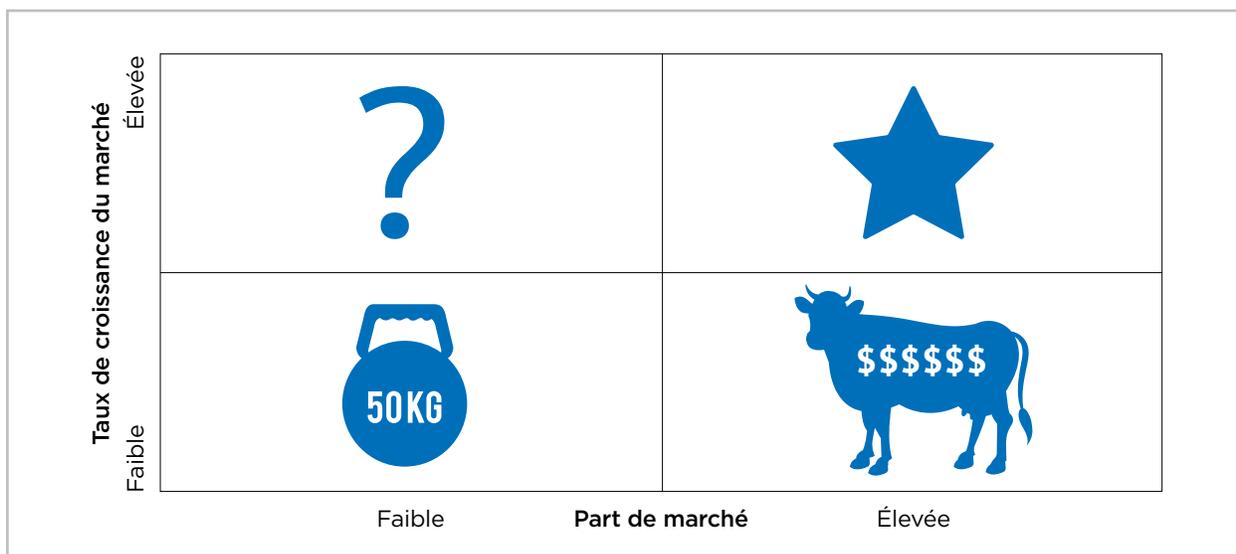
Il existe de nombreuses publications sur la stratégie et la planification, de même qu'un grand nombre de cadres de réflexion utiles. Différents outils, mis au point au fil du temps pour appuyer la création et la mise en œuvre de stratégies, vous donneront une marche à suivre ou même des raccourcis pour analyser la stratégie en évitant que l'exercice ne devienne trop abstrait. En voici quelques-uns, conçus pour faciliter l'établissement d'une stratégie.

**Matrices**

Bien des auteurs se reportent à des schémas, tableaux et matrices à deux dimensions pour analyser la position sur le marché. Il existe différentes versions de ces outils, mais la plus connue est probablement la matrice BCG (pour Boston Consulting Group). On l'appelle aussi la matrice croissance du marché/part de marché relative. Les deux dimensions sont donc la croissance du marché et la part de marché relative. L'échelle peut être qualitative (élevé-faible) ou, de préférence, quantitative, comme dans le schéma ci-après. L'axe vertical peut représenter les besoins de liquidité ou la croissance du marché. L'axe horizontal peut correspondre à la capacité de dégager des liquidités ou à la part de marché, ou à la part relative de marché. (Dans ce cas, la part de l'entreprise donnée en exemple dans le schéma est de un.)



Le modèle BCG est bien connu pour les étiquettes qu'il attribue aux quatre cases.

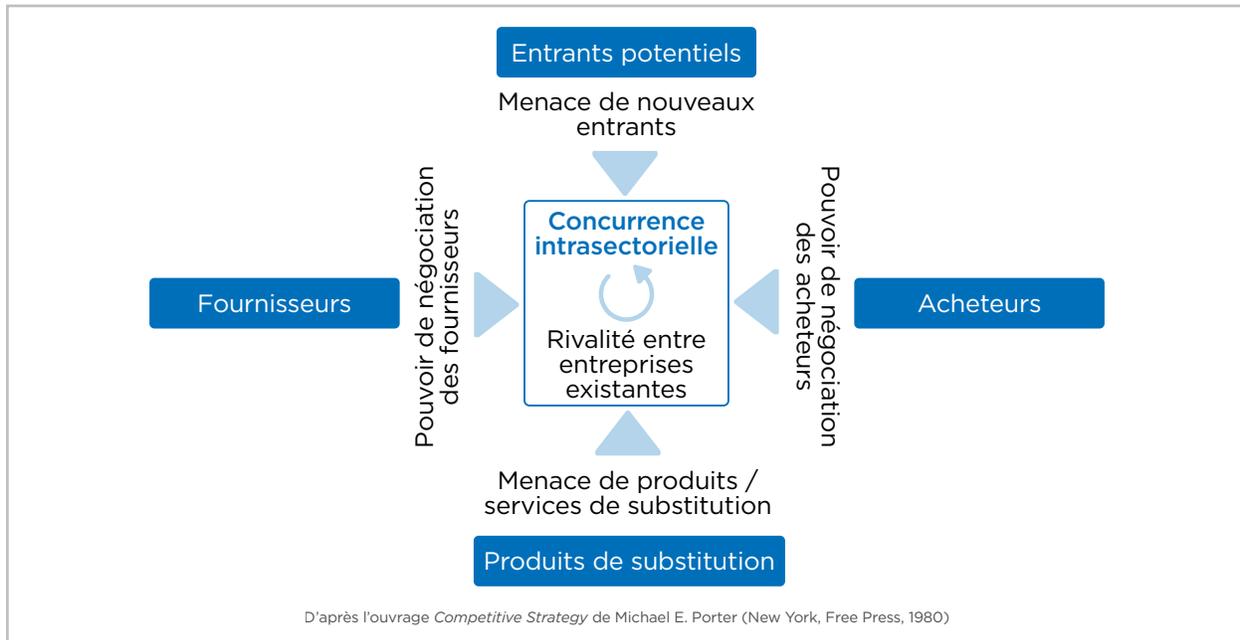


- Les **vaches à lait** : ces produits ont une part de marché importante dans un domaine sur le déclin. Ces éléments, qui n'éveillent pas forcément l'enthousiasme, restent rentables dans un marché établi. La stratégie par défaut pourrait être d'en tirer le maximum de profits, sans vraiment réinvestir.
- Les **poids morts** : ces produits ont une faible part de marché dans un domaine établi. Ils représentent en général des activités ou gammes de produits secondaires. La stratégie par défaut serait donc de les abandonner.
- Les **étoiles** : ces produits ont une solide part de marché dans un domaine en croissance; c'est sur ces étoiles qu'il faut concentrer les efforts.
- Les **dilemmes** : ces produits ont une faible part de marché dans un domaine en croissance. Habituellement, ils consomment une quantité relativement importante de ressources (moyens financiers et humains, priorités). Par conséquent, la stratégie courante sera de les transformer en étoiles ou de les abandonner avant qu'ils ne deviennent des poids morts.

Au siècle dernier, la matrice BCG servait d'outil prescriptif dans l'établissement de la stratégie. De nos jours, on s'en sert surtout comme outil descriptif pour évaluer la position relative et définir le point de départ d'une discussion sur la stratégie.

### **Modèle des cinq forces**

Le modèle des cinq forces, mis au point par Michael E. Porter en 1979, a résisté à l'épreuve du temps et sert souvent de point de départ à l'analyse d'une stratégie. Son créateur l'a d'abord appelé le modèle des forces régissant la concurrence sectorielle, mais c'est l'appellation « modèle des cinq forces » qu'on utilise le plus souvent de nos jours.



Le modèle des cinq forces illustre les axes qui déterminent l'intensité de la concurrence et, par conséquent, l'attrait relatif d'un marché. Aujourd'hui, il sert souvent de base aux listes de contrôle pour l'évaluation du positionnement concurrentiel. M. Porter a conçu son modèle dans une optique de micro-analyse portant sur un produit ou une gamme d'activités en particulier.

### **Analyse FFPM**

Le sigle FFPM signifie Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces. (En anglais, le sigle « SWOT » signifie *Strengths, Weaknesses, Opportunities* et *Threats*.) Les forces et les faiblesses désignent les caractéristiques internes de l'entreprise qui sont favorables ou défavorables à l'atteinte de ses objectifs. C'est une autre façon de voir les compétences ou avantages internes et les domaines où les ressources sont manquantes ou insuffisantes. Les possibilités et les menaces désignent les conditions extérieures à l'entreprise qui facilitent ou compliquent l'atteinte des objectifs. On peut dire que ces conditions représentent l'environnement concurrentiel. Quels éléments externes peuvent accélérer ou freiner la progression? Que faut-il prévoir?

Les aspects définis à l'aide du modèle FFPM peuvent servir de point de départ pour décider des forces et possibilités à exploiter (et des moyens pour le faire) ainsi que des faiblesses et menaces auxquelles remédier (et des moyens pour le faire). C'est un outil d'analyse qui peut donner d'excellents résultats, si on l'utilise avec ouverture d'esprit, sans idées reçues.

Voici un exemple d'analyse FFPM typique :

Paramètres	Contribue à l'atteinte de l'objectif	Nuit à l'atteinte de l'objectif
<b>Interne</b>	Forces : • • • •	Faiblesses : • • • •
<b>Externe</b>	Possibilités : • • • •	Menaces : • • • •

Il est souvent fort utile d'étoffer les cases de la grille FFPM. Les approches les plus connues sont désignées par les acronymes PESTEL et PRIMO-F.

Le sigle PESTEL signifie Politique, Économie, Société, Technologies, Écologie et Lois. (En anglais, le sigle « PESTEL » signifie *Political, Economic, Social, Technological, Environmental* et *Legal*.) Ce cadre regroupe un ensemble de facteurs environnementaux à prendre en compte comme composante préliminaire du processus de planification stratégique. (Il en existe de nombreuses versions, dont certaines comptent quatre ou cinq catégories au lieu de six.)

Les facteurs sont les suivants :

- **Politique** : Quelles sont les modalités et l'étendue de l'intervention gouvernementale dans l'économie (droit du travail, autres lois, politique fiscale et restrictions commerciales)?
- **Économie** : Quels facteurs économiques influent sur les entreprises et leur fonctionnement (croissance économique, inflation, taux d'intérêt et taux de change)?
- **Société** : Quels sont les facteurs culturels et sociaux présents (situation démographique [distribution de la population par âge] et croissance démographique; attitudes à l'égard de la santé, de la culture et d'autres questions)?
- **Technologies** : Quelles sont les incidences des technologies (automatisation, activités de recherche et développement, rapidité des changements technologiques et degré d'innovation)?
- **Écologie** : Quelles sont les incidences des questions environnementales et des préoccupations écologiques (climat, changements climatiques, météorologie et pollution)?
- **Lois** : Quels sont les effets du système judiciaire et de certaines lois (santé et sécurité, protection des consommateurs, dispositions antitrust, protection des renseignements personnels et emploi)?

Pour décomposer les facteurs internes, il existe une approche baptisée PRIMO-F, sigle qui signifie Personnel, Ressources, Innovation et idées, Marketing, Opérations et Finance. (En anglais, le sigle « PRIMO-F » signifie *People, Resources, Innovation and ideas, Marketing, Operations et Finance.*) Ces catégories parlent d'elles-mêmes et représentent un moyen pratique de classer les ressources internes, y compris celles qui sont manquantes ou insuffisantes.

De plus, la grille FFPM simple à quatre cases ne comprend aucun appel à l'action. Une fois les facteurs FFPM déterminés, il faut les classer par priorité puis en définir les implications et déterminer les mesures à prendre. Par contre, le processus ne doit pas se terminer à cette étape : il faut y donner suite afin de boucler la boucle décisionnelle et d'évaluer les résultats de l'analyse et les mesures prises en conséquence.

L'intégration des cadres d'analyse PESTEL et PRIMO-F donne une grille FFPM mieux structurée. L'ajout de colonnes pour les mesures à prendre et les décisions qui suivent permet d'assurer un suivi approprié. Ces ajouts sont illustrés dans le tableau ci-dessous. À noter que chaque colonne devrait être remplie dans le cadre d'un exercice distinct, au cours d'une réunion supplémentaire (ou de plusieurs réunions, si on sépare les analyses des facteurs internes et externes).

#### MODÈLE D'ANALYSE FFPM

Interne	Mesures possibles à prendre	Mesures prises
<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel</li> <li>• Ressources</li> <li>• Innovation et idées</li> <li>• Marketing</li> <li>• Opérations</li> <li>• Finance</li> </ul>		
<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel</li> <li>• Ressources</li> <li>• Innovation et idées</li> <li>• Marketing</li> <li>• Opérations</li> <li>• Finance</li> </ul>		

Externe	Mesures possibles à prendre	Mesures prises
<p><b>Possibilités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique</li> <li>• Économie</li> <li>• Société</li> <li>• Technologies</li> <li>• Écologie</li> <li>• Lois</li> </ul>		
<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique</li> <li>• Économie</li> <li>• Société</li> <li>• Technologies</li> <li>• Écologie</li> <li>• Lois</li> </ul>		

### 3. Gestion des risques

#### Introduction aux risques

Toute discussion sur la stratégie repose sur la prise en considération des risques. L'incertitude dans les activités engendre des risques, et l'entreprise doit évaluer si ces derniers sont justifiés, en fonction de leur ampleur et du rendement attendu. Elle ne doit prendre que des risques dont l'envergure et la nature lui conviennent.

On appelle gestion des risques la science et l'art de mesurer, d'évaluer et de contrôler les risques en affaires. Le sens donné à la gestion des risques a évolué au fil du temps; vous devez donc établir clairement la définition que vous utiliserez. Considérez les définitions suivantes :

Selon un manuel sur la gestion des risques :

[La gestion du risque] est une branche de l'économie appliquée [...] dont l'objectif est la réduction et l'élimination de certains types de risques auxquels s'exposent les entreprises. [...] C'est une démarche scientifique visant à résoudre le problème de la gestion des risques afin d'atteindre des objectifs identifiables, par l'évitement, la réduction et le transfert des risques. (Emmett J. Vaughan, *Risk Management*, 1999, p. vii)

Selon le modèle de gestion des risques le plus utilisé :

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré

comme *le postulat de base dans le concept de management des risques*. L'incertitude est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation. (COSO, *Le management des risques de l'entreprise - Cadre de référence*, 2004, page 2)<sup>1</sup>

Ces deux passages résument deux approches passablement différentes de la gestion des risques. L'approche traditionnelle la considère comme une méthode de prévention des pertes, qui passe par une évaluation scientifique de l'assurance et des questions connexes. La gestion des risques financiers en est un prolongement qui vise à contrôler les incertitudes financières, en particulier celles qui sont associées aux instruments financiers et aux dérivés.

La seconde approche admet explicitement le lien entre le rendement et le risque : pour obtenir de meilleurs taux de rendement, il faut accepter un niveau plus élevé de risque. Le but devient donc de veiller à assumer un niveau approprié de risque. Cette approche de gestion des risques englobe la science et les leçons de la définition antérieure, mais va beaucoup plus loin. L'intégration complète des risques dans la stratégie et la prise en compte de la relation risque-rendement permettront à la direction de prendre des décisions adéquates pour maximiser la valeur.

Rappelons que la gestion des risques nécessite une sélection et un contrôle des risques adaptés aux stratégies de l'entreprise. Un niveau de risque trop faible engendrera des rendements sous-optimaux, alors qu'un niveau de risque trop élevé réduira les rendements prévus. On pourrait envisager la question autrement, en considérant le rendement prévu comme la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Si le risque est trop élevé, la valeur prévue subira davantage de volatilité et on devra appliquer un taux d'actualisation supérieur. Donc, on réduira la valeur actualisée ou « prévue ».

Dans toutes les organisations, sauf les très grandes entreprises, la gestion des risques est en général imprécise et ponctuelle. Même s'il s'agit, fondamentalement, d'une responsabilité du conseil d'administration, beaucoup de conseils n'ont commencé à s'en préoccuper que récemment. Les grandes entreprises et la plupart des institutions financières font figure d'exceptions et consacrent un temps considérable à la gestion des risques. La question de la prévisibilité de la pandémie a suscité bien des débats, mais il ne fait aucun doute que de nombreuses organisations, même celles dotées de solides processus de gestion des risques, ont été prises au dépourvu.

Il suffit de songer aux mesures qu'une organisation peut prendre relativement aux risques pour constater la primauté de la stratégie et de la conduite des activités. Il existe quatre réponses possibles au risque, qui peuvent être combinées :

<sup>1</sup> Voir [www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf](http://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf). Nous avons mis en italique « le postulat de base dans le concept de management des risques ». À noter que la dernière édition, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, date de 2017, mais qu'on n'y trouve pas la définition concise de l'édition antérieure citée ici.

## 1. Éviter ou éliminer le risque

L'évitement des risques représente la technique de gestion des risques la plus naturelle et la plus évidente. On peut éviter le risque en quittant le secteur, en changeant de stratégie ou en s'assurant d'éliminer le risque autrement, selon la nature des activités menées.

**Exemple :** Dans les dernières années, les grandes banques canadiennes et américaines ont cessé leurs activités de négociation d'actions dans leurs propres portefeuilles, ce qu'on appelle couramment la « négociation de titres pour compte propre ». Les banques considéraient cette activité comme tout à fait rentable, mais elle était fondamentalement incompatible avec leur mandat, qui consiste à abaisser les risques, étant donné que les déposants leur confient des fonds.

## 2. Atténuer le risque

Il est possible d'atténuer ou de réduire le risque en « faisant bien les choses » : mise en place de contrôles solides, de systèmes efficaces et de procédures rigoureuses. Des contrôles internes efficaces permettent d'empêcher les risques de se transformer en pertes et de déterminer quelles sont les mesures correctives requises pour prévenir les pertes si jamais quelque chose tourne mal.

**Exemple :** En établissant des procédures à suivre pour assurer la protection d'un serveur informatique, on réduit le risque de panne informatique. En créant un plan de reprise après sinistre en TI, on s'assure qu'en cas d'indisponibilité du serveur, la fonctionnalité pourra être rétablie rapidement et efficacement.

## 3. Transférer le risque

On transfère le risque en souscrivant une assurance afin qu'un tiers (qui touchera une prime) l'assume en partie. Dans le cas d'une assurance pour des risques purement financiers (comme une hausse des taux d'intérêt ou une variation des taux de change), on parle de « couverture ». Confirmer que les sous-traitants ont souscrit leur propre assurance ou que les contrats comportent des dispositions visant à réduire les risques est une autre façon de transférer le risque à des tiers.

**Exemple :** Les entreprises souscrivent une assurance pour être remboursées dans l'éventualité peu probable de certains sinistres, comme un incendie ou une inondation. Il est impossible d'éliminer entièrement le risque au moyen de contrôles solides et de procédures rigoureuses, alors l'assurance offre une protection contre les faibles risques de perte importante.

## 4. Accepter le risque

Dans le cadre d'une stratégie, on accepte volontairement certains risques dans l'espoir d'en arriver à un profit. Sur le plan opérationnel, dans le domaine de l'assurance, la coassurance, les franchises et l'autoassurance sont d'autres façons de prendre à son compte le risque.

**Exemple :** La présente trousse décrit les processus nécessaires à la création et à l'exécution d'un plan qui complète votre stratégie et en maximise les probabilités de réussite. Vous choisirez peut-être de prendre à votre compte une partie des risques, dans le cadre de votre stratégie, mais l'important demeure de bien les comprendre et de les prévoir. Un processus de budgétisation et de planification efficace tient compte de

toutes les hypothèses. Par exemple, que se passera-t-il si vos ventes sont supérieures ou inférieures à vos prévisions?

## Risques et stratégie

Toutes les entreprises doivent composer avec une part d'incertitude. Le travail de la direction consiste à déterminer le degré d'incertitude acceptable, dans ses efforts de production de valeur pour toutes les parties prenantes. Un processus de gestion du risque complet donnera à l'entreprise les moyens de :

- confirmer que le niveau de risque assumé est adapté à la stratégie;
- déterminer si le niveau de risque assumé est proportionnel aux taux de croissance et de rentabilité attendus;
- sélectionner la réponse la mieux adaptée à un risque particulier (évitement, réduction, partage ou acceptation);
- réduire la fréquence des pertes et des imprévus opérationnels;
- cerner les risques qui touchent plusieurs secteurs de l'entreprise, les gérer et y répondre;
- tirer profit de nouvelles possibilités;
- répartir le capital efficacement.

## 4. Plan d'affaires

« Qui échoue à se préparer se prépare à échouer. »

Maxime attribuée à Benjamin Franklin

### Le temps fait défaut pour planifier

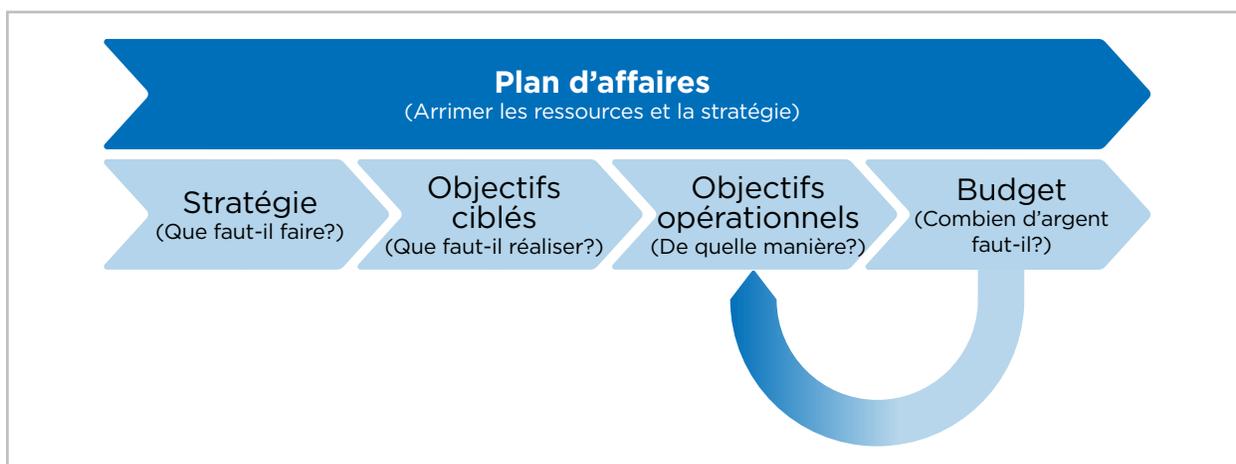
Quand la cadence s'accélère et que les urgences se multiplient, il devient d'autant plus difficile de se concentrer sur la planification. Pourtant, c'est précisément là qu'il est essentiel de prendre un temps d'arrêt, de réfléchir et de planifier.

Le plan d'affaires devrait découler en toute logique de l'établissement d'une stratégie, comme nous l'avons vu. Or, ce lien est souvent négligé, pour deux raisons :

1. Le suivi n'est pas assez constant pour assurer l'exécution de la stratégie.
2. Le plan d'affaires et l'exercice budgétaire annuel ne commencent pas explicitement par la stratégie.

Le premier problème survient lorsque la stratégie est développée en vase clos au lieu de faire partie intégrante du processus annuel de planification et de budgétisation. Le second problème se produit lorsque l'on traite ce processus comme une formalité administrative vide de sens. Dans les petites entreprises, le budget est parfois préparé parce que « quelqu'un » l'a demandé (ce « quelqu'un » étant la banque, le propriétaire ou un investisseur).

Une manière efficace d'assurer le lien entre la stratégie et le plan consiste à créer des buts clés ou des objectifs ciblés fondés sur la stratégie (dans certains cas, ces buts seront présents sous forme implicite dans la stratégie, mais ils restent tout à fait nécessaires).



Le plan se compose de trois éléments :

1. Les objectifs ciblés, qui convertissent la stratégie en cibles définies.
2. Les objectifs opérationnels, qui convertissent les objectifs ciblés en objectifs précis et quantifiables pour chaque unité d'exploitation, service et gestionnaire.
3. Le budget, qui convertit le tout en dollars, en vue d'évaluer la progression et de recueillir des commentaires, et de constituer une référence pour le suivi continu.

À souligner, on se concentre ici sur l'approche de planification. Dans une entreprise établie, les éléments pourraient se présenter sous d'autres appellations. De même, dans une entreprise en croissance, la direction préférera peut-être exprimer ses objectifs autrement. Au-delà du vocabulaire, dans tous les cas, il est primordial d'établir un lien logique entre les éléments : d'abord, établir la stratégie, ensuite, définir les objectifs à atteindre et les moyens d'y arriver, et enfin, chiffrer le tout.

Il s'opère aussi un processus de répartition et de regroupement dans un contexte d'approche descendante et d'approche ascendante. Dans l'approche descendante, du haut vers le bas (répartition), les buts et objectifs sont attribués aux unités d'exploitation, services et gestionnaires. Dans l'approche ascendante, du bas vers le haut (regroupement), les budgets des services et des unités d'exploitation sont combinés pour déterminer si le résultat global est satisfaisant.

### Objectifs ciblés

Un objectif ciblé idéal convertit un objectif stratégique en une cible définie et réalisable. Il intègre souvent un objectif tiré d'une analyse FFPM. Parfois, l'objectif ciblé est de nature plus générale; et les objectifs d'affaires précis découlent de chacun des objectifs ciblés.

Le but doit être réaliste, mesurable et soumis à une échéance. On peut accepter les objectifs ciblés auxquels il manque l'une de ces caractéristiques, car l'établissement des objectifs opérationnels permettra d'apporter plus de précision. Quoi qu'il en soit, les objectifs

ciblés plus concrets sont à privilégier. Le délai de réalisation d'un objectif ciblé variera généralement de six mois à trois ans. Pour certains objectifs ciblés, le délai pourrait ne pas être explicité, mais plutôt résulter des besoins organisationnels courants (par exemple, conformité réglementaire ou présentation d'informations financières).

Dans une optique pragmatique, l'objectif ciblé doit être réalisable, en toute logique. L'objectif ciblé peut prendre la forme d'un défi ou d'une démarche audacieuse (en fait, il faut viser haut). L'objectif ciblé peut nécessiter la mise au point de nouvelles méthodes ou de l'ingéniosité dans le recours aux ressources, mais il doit avant tout être considéré comme réalisable. L'objectif ciblé ne doit pas paraître théorique, utopique ou illusoire.

Pour être mesurable, un objectif ciblé doit être quantitatif (c'est-à-dire exprimé par un nombre). La plupart des buts que se donne l'entreprise sont mesurables, de par leur nature : s'il ne s'agit pas de dollars, ce sera des unités, des résultats de sondage, des heures ou d'autres données numériques. Il est souvent possible d'exprimer sous forme quantitative un but qualitatif. Par exemple, on remplacera l'énoncé « réduire le taux de défauts » par « faire passer le taux de défauts de 2 % à 1 % de la production ». L'énoncé « améliorer la satisfaction de la clientèle » deviendra « améliorer la satisfaction de la clientèle, selon les résultats du sondage trimestriel auprès des clients, pour en arriver à 90 % de clients "satisfaits" ou "très satisfaits" ».

Parfois, une mesure qualitative peut se transformer en une mesure connexe, mais différente. Ainsi, on mesurera la satisfaction de la clientèle par la réduction du taux de retour, par l'augmentation des ventes au pied carré (ou encore, des ventes par employé ou par unité de capital engagé) ou par le nombre de messages favorables sur Twitter. Il peut aussi s'agir d'une simple mesure binaire (oui ou non). Par exemple, l'objectif ciblé d'une société ouverte, qui doit se conformer à toutes ses obligations de présentation de l'information financière, sans être quantitatif, demeure mesurable.

Soulignons qu'il se peut que l'un des objectifs ciblés d'une entreprise soit l'objectif opérationnel détaillé d'une autre. Par exemple, le but donné en exemple ci-dessus, « améliorer la satisfaction de la clientèle », peut correspondre à un objectif ciblé pour une entreprise dans le cadre de sa stratégie, laquelle consiste à offrir une expérience client de premier ordre. Dans ce cas, l'objectif ciblé sera atteint en réalisant d'abord des objectifs opérationnels précis, comme « former les employés », « améliorer la précision dans la préparation des commandes » et « améliorer la qualité des produits ». Dans un autre contexte, l'objectif opérationnel « améliorer la satisfaction de la clientèle » pourrait appuyer un objectif ciblé d'augmentation des ventes de 20 % dans l'Est d'ici la fin de l'exercice. Il n'existe pas de méthode universelle. La combinaison d'objectifs opérationnels et d'objectifs ciblés variera d'une organisation à l'autre.

Chaque objectif ciblé doit être assujéti à une échéance pour que les indicateurs de mesure aient un sens. Comme référence, on choisira souvent l'année civile (12 mois) ou une période plus longue, selon les besoins. Dans ce dernier cas, l'évaluation devra s'étendre sur plus d'un cycle de planification, et il faudra prévoir une évaluation intermédiaire avant l'échéance.

Les objectifs ciblés sont par essence généraux (mais non génériques), et doivent donc être ventilés pour devenir réalisables. Des personnes, groupes et services divers joueront en général des rôles distincts dans la réalisation d'un objectif ciblé donné. C'est pourquoi chaque objectif ciblé engendre un ou (le plus souvent) plusieurs objectifs opérationnels précis.

Certaines organisations établissent des objectifs ciblés volontairement vagues, ou du moins non quantitatifs, car les précisions figurent dans les objectifs opérationnels. Cette approche a pour principal défaut qu'elle risque de perdre son sens, ou du moins, de compliquer les choses quand on voudra vérifier si les objectifs ciblés ont été atteints. Quoi qu'il en soit, les différentes organisations ont différentes traditions et cultures. Dans la mesure où le résultat est une série d'objectifs précis qui permettent de mesurer le rendement, il convient d'adapter l'approche selon ce qui fonctionne le mieux pour votre organisation.

Le processus d'établissement des buts convertit la stratégie en cibles de rendement précises, ce qui donne lieu à des interventions de mesure, de suivi et d'évaluation. Les objectifs ciblés tiennent lieu d'intermédiaires dans ce processus.

## **Plan d'affaires**

Le terme « plan d'affaires » désigne deux types de documents assez différents. L'un vise principalement les lecteurs externes, et l'autre est plutôt destiné à des utilisateurs internes.

### ***Document pour usage externe***

Destiné aux investisseurs potentiels, aux banquiers et à d'autres parties prenantes, le plan d'affaires classique est un document explicatif rédigé et présenté avec soin, divisé en rubriques, comme Aperçu, Ventes et marketing, Exploitation et Personnel. Ce document vise le même objectif qu'un argumentaire de vente : « vendre » le plan à un conseil d'administration, à un actionnaire ou à un investisseur, à un investisseur potentiel ou à un banquier. Si vous préparez ce type de plan d'affaires, privilégiez la concision et le pragmatisme.

La Banque de développement du Canada (BDC) propose un modèle de plan d'affaires gratuit pour aider les entrepreneurs et les petites entreprises à se définir et à documenter les mesures qu'elles prendront pour atteindre la rentabilité. Pour en savoir plus, suivez ce lien vers le [modèle de plan d'affaires de la BDC](#).

### ***Document pour usage interne***

Le document réservé à l'usage interne adoptera un format pratique et, une fois rédigé, sera probablement mis à jour et utilisé quotidiennement. Dans le présent guide, nous nous concentrons sur la stratégie et la planification, et non sur la création d'un plan d'affaires. Alors, nous nous intéresserons davantage au document interne.

Le plan d'affaires pour usage interne doit comprendre en tout ou en partie les éléments du document externe cité ci-dessus. La mise en page du plan d'affaires peut être soignée, on peut y trouver les rubriques mentionnées ci-dessus, et il peut prendre une forme rédigée. L'essentiel, c'est qu'il décrive des objectifs détaillés qui cadrent avec les objectifs ciblés et la

stratégie, et qu'il contienne des données budgétaires détaillées, qui peuvent figurer dans un document complémentaire, si elles sont nombreuses.

La partie centrale de ce type de plan consistera en une liste d'objectifs détaillés rattachés aux objectifs ciblés et accompagnés d'un mécanisme permettant d'évaluer les progrès dans la réalisation des objectifs. Le tout doit suivre une séquence claire :

- les stratégies doivent découler de l'objectif global;
- les objectifs ciblés doivent appuyer les stratégies;
- les objectifs opérationnels du chef de la direction (objectifs généraux) doivent appuyer les objectifs ciblés;
- les objectifs opérationnels de chaque secteur d'activité doivent appuyer les objectifs généraux.

Par conséquent, les objectifs opérationnels doivent comprendre des renvois aux objectifs ciblés qu'ils appuient. Voici un exemple de plan interne; on voit qu'il porte principalement sur les buts et les interventions.

## Plan d'activités – Stratégies et objectifs ciblés

### Objectif global

Accroître la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes en [préciser les réalisations envisagées] \_\_\_\_\_

### Stratégies

- 1.
- 2.

### Objectifs ciblés pour l'exercice

- Objectif ciblé 1 :
- Objectif ciblé 2 :
- Objectif ciblé 3 :
- Objectif ciblé 4 :
- Objectif ciblé 5 :
- Objectif ciblé 6 :

## Plan d'activités – Objectifs ciblés et objectifs opérationnels

*Renvois aux objectifs ciblés*

*Objectifs opérationnels (d'affaires)*

---

### Objectifs globaux ou généraux (chef de la direction)

- D1. (objectifs ciblés 2 et 4)
- D2. (objectif ciblé 1)
- D3. (objectifs ciblés 2 et 3)
- D4. (objectifs ciblés 5 et 6)

---

### Objectifs en ventes et marketing (VP des ventes)

- V1. (objectifs ciblés 2 et 4)
- V2. (objectif ciblé 1)
- V3. (objectif ciblé 2)
- V4. (objectif ciblé 2)
- V5. (objectif ciblé 2)

---

### Objectifs en finance et administration (chef des finances)

- F1. (objectif ciblé 1)
- F2. (objectif ciblé 2)
- F3. (objectifs ciblés 5 et 6)
- F4. (objectifs ciblés 5 et 6)

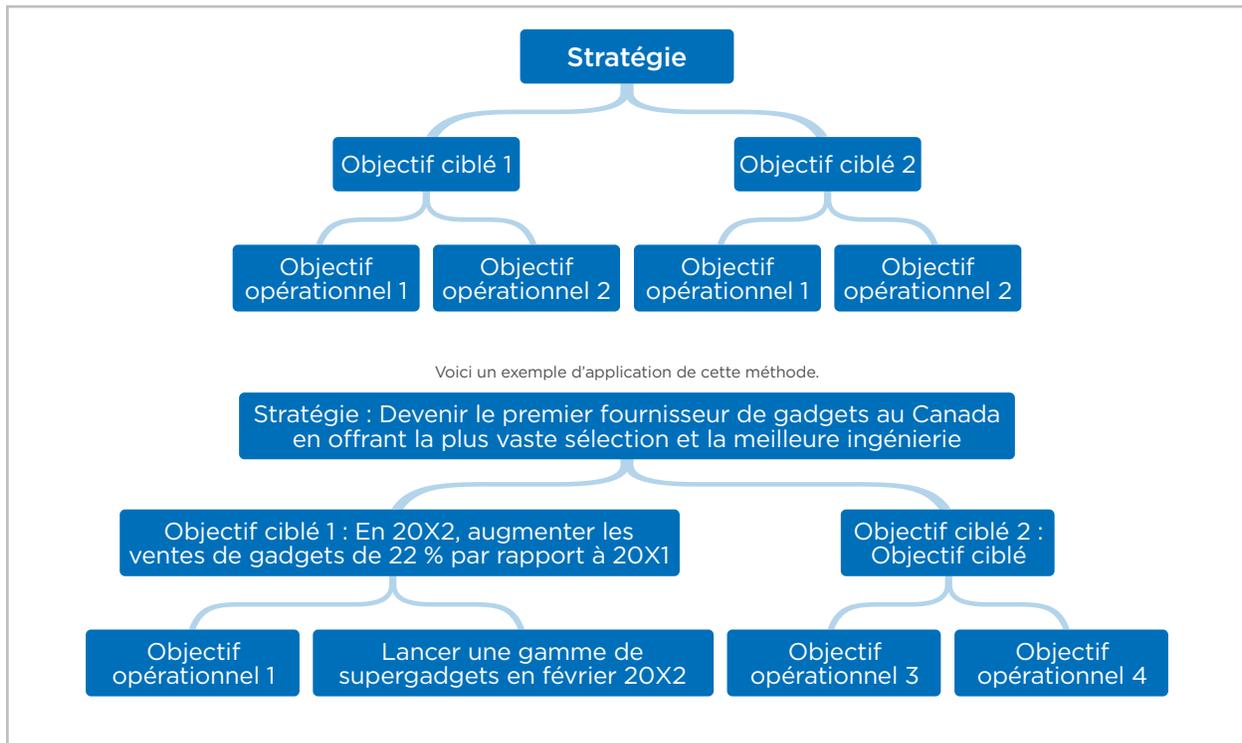
---

## Objectifs opérationnels

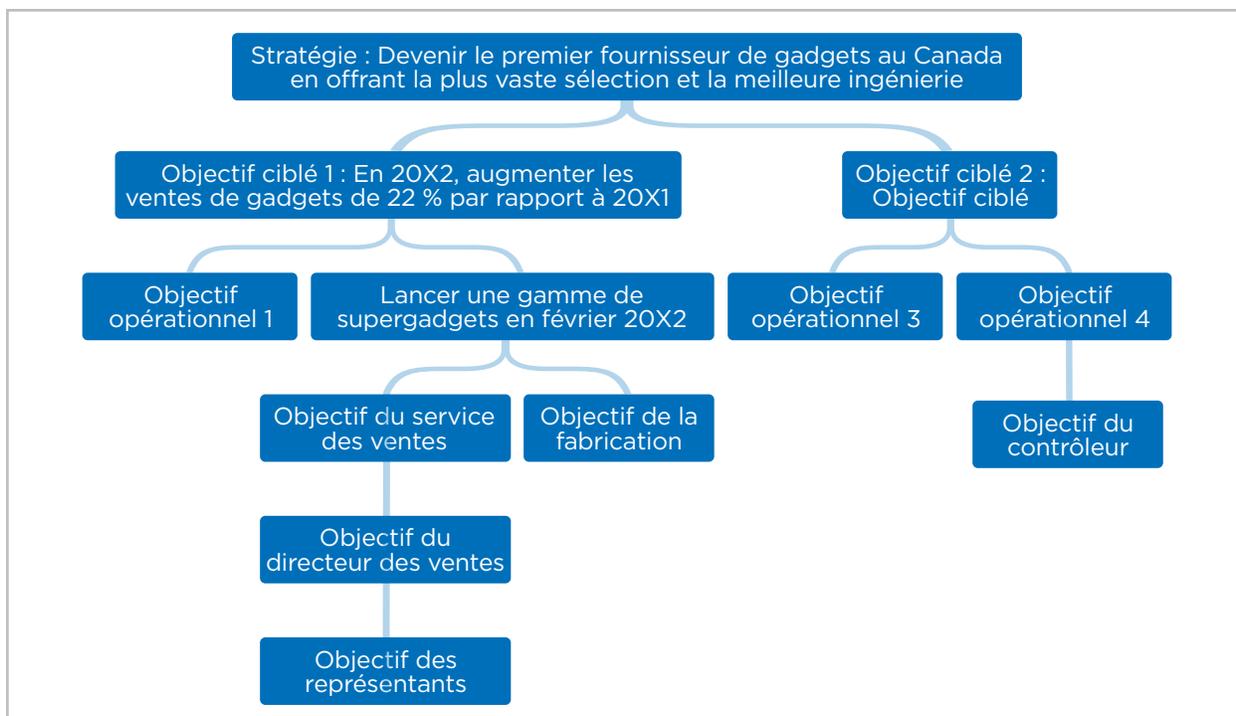
La méthodologie se fonde sur une approche hiérarchique de l'établissement des objectifs. Elle est surtout efficace dans un milieu ouvert et plutôt transparent, où règne une bonne communication entre les gestionnaires et le personnel.

Quelques objectifs ciblés sont établis, inspirés par la stratégie. Ces objectifs ciblés mènent à des objectifs opérationnels à l'échelle de l'organisation (buts généraux ou buts du chef de la direction). Des objectifs opérationnels précis sont ensuite attribués à chaque secteur ou service. Ces buts peuvent, à leur tour, être attribués (parfois après avoir été affinés et précisés) à des services et à du personnel qui se situent plus loin dans la hiérarchie.

Le schéma suivant illustre la structure hiérarchique des objectifs.



Le plan d'activités vise principalement à établir les objectifs opérationnels qui contribueront à l'atteinte des objectifs ciblés qui, à leur tour, appuieront la stratégie. Les objectifs opérationnels relèvent du chef de la direction et de ses subordonnés directs. Dans l'exemple précédent, l'objectif opérationnel « Lancer une gamme de supergadgets en février 20X2 » sera attribué au chef de la direction ainsi qu'au vice-président, ventes et marketing et au vice-président, fabrication. La réalisation de cet objectif nécessitera l'atteinte de nombreux buts secondaires, qui pourront être attribués à des équipes des services ou à d'autres responsables. Ce processus de subdivision et de mouvement descendant des buts fait généralement l'objet d'un suivi dans les plans opérationnels de chaque service.



## Objectifs et plan

En tant que point de départ du plan d'affaires et moyen d'organiser les objectifs opérationnels, les objectifs ciblés s'avèrent particulièrement utiles pour les PME. En effet, ces dernières n'ont souvent que peu de temps et d'attention à consacrer à l'examen approfondi de leur plan stratégique. Les objectifs ciblés peuvent être vus comme des « ministatégies », sans doute moins subtiles, audacieuses ou révolutionnaires qu'une stratégie, mais assez fonctionnelles pour guider l'entreprise.

Si vous avez trouvé une stratégie qui vous distingue de vos pairs et pourra guider votre équipe sur la route cahoteuse de la reprise post-pandémie, les objectifs ciblés vous aideront à la transformer en une série d'objectifs concrets d'envergure plus maniable.

Séparer les objectifs ciblés des objectifs opérationnels permet aussi de s'assurer que les divers secteurs de l'entreprise fonctionnent en synergie. Par exemple, un objectif ciblé comportant un objectif de ventes peut engendrer des objectifs opérationnels pour chacun des secteurs de l'entreprise. (Ainsi, pour le marketing : créer une campagne de vente pertinente; pour les ventes : se concentrer sur un nouveau segment de clientèle; pour la production : atteindre des objectifs de quantité, de respect des délais et de qualité; pour la comptabilité : créer de nouveaux indicateurs de mesure et dresser des rapports informatifs.)

Pour les moyennes entreprises, les objectifs d'un service ou d'une fonction doivent également être ventilés. Un objectif de production, qui passe par l'atteinte de résultats précis pour la qualité, le respect des échéances et la quantité, sera subdivisé en objectifs distincts (qui pourraient se recouper). On pensera à l'ingénierie, à l'établissement du calendrier, à la réception, à la fabrication, au contrôle de la qualité, à l'expédition, et ainsi de suite.

Chaque objectif opérationnel doit se rattacher à au moins un objectif ciblé. Si aucun objectif ciblé ne sous-tend un objectif opérationnel, c'est qu'il est inutile. Au contraire, on pourrait découvrir un objectif ciblé manquant grâce à un objectif opérationnel qui paraît adéquat, mais qui ne se rattache à aucun objectif ciblé.

Les exemples d'objectifs ciblés manquants appartiennent souvent au domaine (fréquemment négligé) de l'information financière et de la conformité. Un objectif du domaine financier pourrait consister à produire des rapports financiers externes avec précision et dans les délais pour les banquiers ou les actionnaires. Un examen des objectifs ciblés pourrait révéler qu'aucun d'entre eux ne semble se rattacher directement à cet objectif opérationnel. Cette situation laisse supposer la présence d'un ou de plusieurs objectifs ciblés implicites non encore formulés explicitement. Par exemple, l'objectif ciblé associé pourrait être la préparation de tous les rapports destinés aux prêteurs et investisseurs dans le respect des exigences.

#### MODÈLE D'OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Objectifs opérationnels - (poste / service)	Commentaire et progression
*                      **	✓

\* Numéroté les objectifs et renvoyer aux objectifs ciblés pertinents.  
\*\* Énoncer chaque objectif opérationnel.

## 5. Budget et prévisions

« Pour échapper aux compressions budgétaires, gonflez au maximum vos chiffres prévisionnels. »

Scott Adams, *Dilbert*

### Complications inextricables

Jack Welch, éminent homme d'affaires qui a dirigé General Electric, décédé en 2020, était réputé pour sa vision critique des budgets :

Dans la plupart des entreprises, le processus budgétaire représente forcément la procédure de gestion la plus inefficace. Il engloutit de l'énergie et du temps, il mine le plaisir, et il sape les grands rêves. Il dissimule les opportunités et bride la croissance. Il déclenche les comportements les plus improductifs, de la contre-performance délibérée à la complaisance dans la médiocrité. En fait, quand les entreprises réussissent, c'est souvent malgré leur budget, et non grâce à lui. Malgré tout, comme pour la formulation d'une stratégie, les entreprises perdent un temps incalculable à dresser des budgets. Quel gaspillage! (Jack Welch, *Winning*, 2005, p. 189)<sup>2</sup>

Pourtant, même M. Welch encourageait le recours à un budget, dans la mesure où celui-ci était établi correctement. En théorie, le processus budgétaire devrait être un exercice positif et productif. En fait, les critiques formulées par M. Welch sur le mécanisme budgétaire ne concernent pas du tout l'établissement d'un budget. Elles s'appliquent avant tout aux manœuvres et tactiques, à la stupidité bureaucratique et à l'intimidation qui forment un aspect bien connu des processus de stratégie et de planification en entreprise.

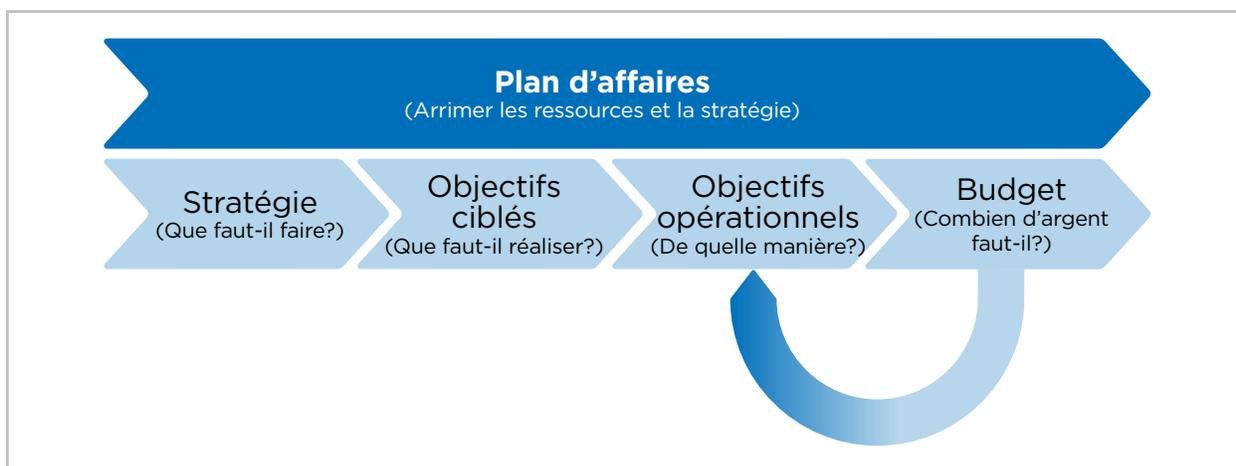
Voici un exemple :

Les deux parties se rencontrent dans une pièce sans fenêtre, durant une journée entière, et tout le monde s'attend à une lutte désagréable. L'équipe des ventes fait son exposé en s'appuyant sur une présentation PowerPoint volumineuse. Comme toujours, le pessimisme règne. Malgré les nouvelles économiques plutôt bonnes, il y a des raisons de croire que ce contexte commercial particulier va devenir très difficile. « La concurrence vient d'ouvrir une nouvelle usine dont l'offre excédentaire exercera une énorme pression sur les prix », pourrait dire l'équipe des ventes. Plus tard au cours de la réunion, on entendra : « Le coût des matières premières monte, et les pressions inflationnistes augmentent. Pour surmonter ces défis, nous devons mettre en place de nouveaux programmes de réduction des coûts, et il faut 10 M\$ en ressources supplémentaires. » La dernière déclaration des cadres de l'entreprise va généralement comme suit : « Dans le meilleur des cas, si on adopte une attitude vraiment optimiste, on prévoit une croissance des bénéfices d'au plus 6 %. » Le siège social a bien évidemment son propre avis sur la situation, qui n'est décidément pas du tout dramatique. L'économie se porte bien. Le PIB devrait augmenter régulièrement toute l'année. Les commandes sont en hausse partout ailleurs dans l'entreprise. (*ibid*, p. 191f.)

2 En français, voir aussi *Mes conseils pour réussir*, J. Welch, 2005.

Les deux parties finiront par s'entendre sur un compromis arbitraire qu'elles prétendront toutes deux insatisfaisant, tout en se réjouissant secrètement d'avoir leurré leur adversaire. Le même processus illusoire recommencera l'année suivante.

Il existe en effet de nombreux exemples bien connus de grandes organisations qui se sont repliées sur elles-mêmes, sur leurs propres processus et politiques. Elles courent de toute évidence au désastre, car pour réussir, elles doivent se tourner vers l'extérieur, vers leurs clients et leurs concurrents. Les PME, elles, peuvent profiter d'un énorme avantage potentiel dans leurs processus de budgétisation et de planification. De fait, dans les grandes entreprises, les méthodes de planification, fortement ancrées, sont très difficiles à changer. Les entreprises plus petites sont normalement moins bureaucratiques; il devrait donc leur être plus facile de modifier leurs processus budgétaires. Si quelque chose ne fonctionne pas comme prévu, il est conseillé de changer de méthode.



## Établissement du budget

Voici les quatre objectifs d'un budget :

1. **Planifier** : prévoir un mécanisme pour mettre le plan d'affaires en application.
2. **Communiquer** : exprimer toutes les activités selon un dénominateur commun (les dollars) qui représente un moyen efficace de structurer et de communiquer l'information à l'intérieur des secteurs de l'entreprise et entre ceux-ci.
3. **Suivre les progrès** : servir de point de référence pour mesurer les progrès dans l'atteinte des objectifs d'affaires.
4. **Évaluer les résultats** : établir une base pour l'analyse de la réussite ou de l'échec.

L'établissement du budget en dollars met à l'épreuve les objectifs opérationnels et se veut une occasion de discussion et de débats sur le plan d'affaires. Le processus de va-et-vient nécessaire entre le budget et les objectifs doit servir à valider le budget et les objectifs, car les problèmes qui les touchent seront explorés et analysés.

Trop souvent, dans les PME, le processus budgétaire se résume à une tâche administrative exigeante et sans valeur ajoutée, accomplie parce que « quelqu'un » l'a demandé. Comme nous l'avons vu, ce « quelqu'un » peut être une banque, un grand investisseur ou le conseil

d'administration. En établissant le budget de cette façon, on manque une occasion d'en faire un outil utile et puissant dans la gestion des activités.

Afin que votre organisation réussisse à faire du budget un processus utile, la première étape consiste à insister pour que chaque rapport opérationnel mensuel ou trimestriel compare les résultats non seulement avec ceux des périodes précédentes, mais aussi avec le budget, et que tout écart important s'accompagne d'une explication. Il y aura toujours des écarts par rapport au budget, qui prendront parfois des proportions embarrassantes. Quoi qu'il en soit, en exigeant qu'ils soient analysés et expliqués, l'organisation jette les bases de l'amélioration du processus budgétaire de l'exercice suivant. Dans la prochaine partie de ce chapitre, nous examinerons un autre outil puissant : les prévisions continues.

Le budget doit se construire logiquement, en s'appuyant sur les facteurs déterminants de l'entreprise et sur les hypothèses utilisées. Le chiffre d'affaires ventilé par catégories principales (produits, ventes, canal, région, etc.) se base habituellement sur des unités multipliées par des quantités; ce sont deux exemples d'hypothèses importantes. Le coût des ventes par unité représente une autre hypothèse importante à analyser aussi par catégories principales. Le coût des ventes en dollars n'est généralement pas une hypothèse ni un facteur, mais plutôt le simple résultat arithmétique de la multiplication de deux nombres : les ventes unitaires et les coûts unitaires.

À l'égard des dépenses, il est parfois utile d'adopter une perspective de valeur ajoutée. Quelle est la valeur ajoutée d'une dépense précise? Quelles activités ajoutent de la valeur du point de vue du client? Quelles activités génèrent de la valeur pour l'entreprise?

La démarche d'établissement du budget peut et doit être une expérience productive. Le processus doit apporter des retombées positives sur plusieurs plans. Il s'agit :

- de renforcer la participation et l'esprit d'équipe;
- d'améliorer la prise de décision;
- d'éviter les imprévus;
- d'attirer l'attention de tous;
- de donner de la formation.

Ces avantages sont examinés plus en détail ci-dessous.

### ***Renforcer la participation et l'esprit d'équipe***

Le processus d'établissement d'un budget exige des discussions, des débats et un échange d'idées. Il nécessite de la communication entre les « silos » fonctionnels de l'entreprise et les différents échelons de la hiérarchie. Ainsi, accorder la priorité au budget apporte une occasion de renforcer l'esprit d'équipe. Les employés chargés de préparer les hypothèses et de créer le modèle budgétaire sont mandatés pour discuter des questions importantes.

Envisagez de tenir des conférences-midi ou des réunions éclair prébudgétaires, qui permettront aux employés des divers secteurs de dialoguer tout en étant renseignés sur les modalités et hypothèses utilisées dans le processus d'établissement du budget. Discutez des

hypothèses ouvertement : croissance des ventes, efficacies à la fabrication, frais généraux... Obliger des employés de différents services à résoudre un problème ensemble peut mener à une amélioration marquée de l'esprit de collaboration, pour faire un grand pas vers la création d'une équipe soudée.

### ***Améliorer la prise de décision***

On peut profiter du processus budgétaire pour insister sur l'utilisation d'une démarche rationnelle de prise de décisions. Le tout fournit une tribune pour examiner rigoureusement les solutions possibles et choisir la meilleure. À cet égard, le processus budgétaire évite (ou du moins, décourage) la prise de décisions arbitraires et ponctuelles. Trop souvent, les décisions sont prises précipitamment, sans mise par écrit des justifications. Le budget en soi peut offrir un lieu d'échange où mener une discussion raisonnée : toutes les hypothèses doivent être énoncées et expliquées, et les solutions écartées peuvent être consignées sous la forme d'un dossier avec explications à l'appui.

Le budget en tant que tel est une synthèse et devrait donc reposer sur des documents sous-jacents distincts qui expliquent les solutions choisies.

### ***Éviter les imprévus***

Le budget est quantitatif et va droit au but. Comparer les résultats réels au budget permet de calculer un écart afin de l'analyser et de prendre les mesures qui s'imposent. Instaurer l'obligation d'expliquer les écarts vient souligner l'importance du budget et la nécessité de le prendre au sérieux. Il s'agit aussi de mieux gérer les activités en veillant à une optique prévisionnelle, pour prévoir l'inattendu (ou, à tout le moins, pour remédier aux imprévus). Évidemment, les explications doivent être suffisamment détaillées pour cerner clairement les problèmes. Il faut aussi prendre l'habitude de procéder à un examen rapide et consciencieux des écarts. Les problèmes ne surviennent pas du jour au lendemain, en fin d'exercice; ils apparaissent graduellement, au fil du temps. Le budget, en tant que point de référence, permet de repérer et de corriger sans tarder les écarts. Un regard attentif sur le budget sert aussi à éviter que les imprévus s'accumulent et que la situation se détériore.

### ***Attirer l'attention de tous***

Le processus budgétaire peut servir à attirer l'attention du personnel sur les priorités de l'heure. Bien qu'ils soient essentiels à l'entreprise, les objectifs en eux-mêmes, hors contexte, du fait de leur complexité et de leurs interrelations, ne sont pas forcément mobilisateurs. Le budget représente un point de mire unificateur pour la communication de messages forts. La comparaison par rapport au budget constitue aussi le mécanisme d'évaluation et de suivi des progrès dans la réalisation du plan. Si vous voulez rallier tout le monde autour de quelque chose, inscrivez le but en question au budget.

### ***Donner de la formation***

Enfin, le budget peut servir d'outil de formation des employés. Analyse des solutions, élaboration de scénarios, quantification des résultats, voilà d'excellents moyens d'amener le personnel à renforcer ses compétences. L'aspect mathématique de la chose n'est pas le seul avantage : les employés devront aussi mettre par écrit leurs arguments, obtenir de l'information auprès de collègues, discuter de problèmes avec eux, et présenter leurs conclusions.

## Prévisions continues

Le budget, qui représente la dernière partie du plan d'affaires, correspond en fait à la première étape des examens des résultats d'exploitation d'un mois et d'un trimestre à l'autre. Le recours aux prévisions continues permet de remplacer les résultats prévus au budget par les résultats réels dès qu'ils sont connus. Il s'agit aussi de mettre à jour le budget selon les prévisions des périodes futures afin de mieux anticiper l'avenir. Les prévisions comportent aussi des mesures clés, comme les quantités vendues et les volumes de production.



Le budget présente une quantification des objectifs opérationnels au moment où il a été établi. Puisque l'avenir est hautement imprévisible, il faut savoir que les résultats réels différeront de ceux prévus au budget. Ces différences (ou écarts) pourront être positives ou négatives; faciles ou difficiles à expliquer; attribuables à des raisons simples ou à des causes complexes. Une chose est sûre, les écarts sont inévitables.

Pour se tourner vers l'avenir plutôt que vers le passé, un processus prévisionnel doit compléter le budget. On utilise en général à cette fin des prévisions continues. À chaque période visée (habituellement, tous les trimestres), les résultats réels remplacent les prévisions de la période précédente, puis les prévisions sont mises à jour.

Certaines organisations mettent à jour leurs prévisions continues mensuellement.

La fréquence dépend de la nature des activités et du rythme des changements, ainsi que des pratiques du secteur. Les prévisions n'annulent pas le budget; celui-ci demeure une base de référence pour évaluer le rendement par rapport aux prévisions initiales. (Dans le même ordre d'idées, les résultats passés constituent un autre type de base de référence.) Cela dit, maintenir des prévisions à jour vous permet de regarder vers l'avenir en vous appuyant sur l'information et les attentes les plus récentes.

On peut aussi examiner les écarts entre le budget et les prévisions en considérant le budget comme une cible à atteindre. Vu sous cet angle, le budget devra être ambitieux (c'est-à-dire réalisable moyennant des efforts fructueux et peut-être un peu de chance). Les prévisions doivent être exemptes de tout biais : elles doivent représenter une estimation réaliste des résultats.

Le recours aux prévisions continues pourrait vous faire franchir une étape importante dans l'intégration du processus budgétaire aux méthodes de gestion de l'organisation. La mise à jour des prévisions continues exige un engagement considérable ainsi que la participation régulière et fréquente des gestionnaires. Les réunions mensuelles et trimestrielles d'examen des résultats peuvent porter principalement sur les changements relatifs aux prévisions, et donc devenir prospectives plutôt que rétrospectives. De plus, le processus budgétaire annuel

en sera facilité, car les gestionnaires comprendront mieux les liens entre les divers facteurs déterminant les résultats et les résultats en tant que tels.

Les prévisions continues gagneront en précision à mesure que l'organisation prendra de l'expérience dans le domaine. Surtout, les gestionnaires chargés de l'exploitation accorderont plus d'importance aux « chiffres », parce qu'ils seront tenus d'examiner régulièrement non seulement ce qui s'est produit, mais aussi ce qui va sans doute arriver.

Par contre, les prévisions continues ne seront d'aucune utilité en l'absence d'une culture d'ouverture et de transparence dans l'organisation. Voici une liste de contrôle des éléments à prendre en considération dans l'examen de vos pratiques prévisionnelles actuelles ou dans l'établissement initial d'un processus structuré de prévisions continues.

#### LISTE DE CONTRÔLE DES PRÉVISIONS CONTINUES

Points à prendre en considération	Commentaires
1. <b>Période prévisionnelle unitaire</b> : mois, trimestre, autre?	
2. <b>Période complète</b> : un an, un an et demi, deux ans, autre?	
3. <b>Fréquence prévisionnelle</b> : généralement identique à la période prévisionnelle unitaire (mois, trimestre, etc.).	
4. <b>Culture organisationnelle et politique</b> : Les prévisions sont-elles réalistes? Quels sont les acquis à retenir du passé? Des changements sont-ils nécessaires pour dépolitiser la planification?	
5. <b>Cibles et objectifs ambitieux</b> : Les prévisions représentent une estimation. Faut-il aussi reformuler les objectifs ambitieux?	
6. <b>Rapports</b> : Quelle forme devraient prendre les prévisions? Comment les intégrer dans les rapports périodiques?	
7. <b>Degré de détail</b> : À quel point les prévisions doivent-elles être détaillées?	
8. <b>Participation</b> : Les prévisions devraient-elles servir à amener d'autres personnes à participer au processus de planification?	
9. <b>Modèles</b> : Le processus prévisionnel peut-il ou devrait-il servir à la création de modèles plus complets pour lier les facteurs aux résultats?	
10. <b>Formation</b> : Y a-t-il des lacunes à combler dans les compétences des personnes qui participent au processus?	

## 6. Utilisation de la trousse

En complément des tableaux et des listes de contrôle des chapitres précédents, voici d'autres outils pour vous aider à mettre en application les idées présentées ici.

### LISTE DE CONTRÔLE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

Points à prendre en considération	Commentaires
1. Quels sont nos objectifs? (Écrivez l'objectif de l'exercice de planification.)	
2. Avons-nous des données préliminaires?	
3. Qui doit participer au processus? (Penser au nombre d'intervenants, à la composition de l'équipe, à l'ancienneté, au niveau et à l'expérience de chacun.)	
4. Comment doit-on animer la discussion? (Faut-il un animateur objectif, indépendant?)	
5. Qui prendra des notes? (Il s'agit d'éviter de perdre ou d'oublier des idées.)	
6. Qui assurera un suivi par la suite? (Il faut désigner un maître d'œuvre pour tenir le rythme.)	
7. Quand et où auront lieu les réunions? (Seront-elles organisées hors site ou sur place? Quelle sera leur durée?)	
8. Comment sera évaluée l'efficacité de la discussion? (Il faudra décrire les résultats observables.)	

## LISTE DE CONTRÔLE DU DIAGNOSTIC

Points à prendre en considération	Oui	Non	S. O.	Commentaires
1. La haute direction participe-t-elle aux démarches? Est-elle mobilisée? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Les gestionnaires participent-ils au processus? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. A-t-on établi avec clarté qui guide la discussion? (Qui?) A-t-on établi avec clarté qui consignera les résultats de toutes les discussions? (Qui?) A-t-on établi avec clarté qui fera un suivi et s'assurera que le processus se poursuit? (Qui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Le ton est-il positif et franc? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Règne-t-il une ambiance de collaboration et de travail d'équipe? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Les participants discutent-ils ouvertement, en évitant de se retrancher sur leurs positions? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Le temps prévu est-il suffisant? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Les participants se concentrent-ils sur les problèmes? (Quelles sont les preuves à l'appui?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Savons-nous ce que nous voulons améliorer? (Quoi?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Avons-nous bien cerné les problèmes? (Quels sont-ils?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Comprenons-nous les possibilités? (Quelles sont-elles?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Avons-nous en main les renseignements voulus et les données pertinentes? (Quelles sont les preuves à l'appui? Les participants ont-ils tous accès à ces renseignements?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Nos systèmes d'information sont-ils utiles? (Quelles sont les preuves à l'appui? Des changements sont-ils nécessaires?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Connaissons-nous la raison d'être de notre entreprise? (Existe-t-il une vision ou un énoncé de mission à jour, qui fait consensus?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. S'il y a lieu, comprenons-nous les contraintes sous-jacentes? (Quelles sont-elles? Sont-elles immuables?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## LISTE DE CONTRÔLE DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Points à prendre en considération	Commentaires
1. <b>Période budgétaire unitaire</b> : mois, trimestre, autre?	
2. <b>Période complète</b> : un an, un an et demi, deux ans, autre?	
3. <b>Cloisonnements</b> : Comment amenons-nous tous les gestionnaires à collaborer dans la concertation?	
4. <b>Culture organisationnelle et politique</b> : Le budget et son processus apportent-ils une valeur ajoutée pour les gestionnaires à l'exploitation?	
5. <b>Hypothèses</b> : Les hypothèses sont-elles énoncées avec clarté? Seront-elles mises à jour à mesure que le budget sera actualisé?	
6. <b>Objectifs ambitieux</b> : Le budget correspond à des objectifs ambitieux mais réalisables. Faut-il aussi examiner un cas des plus probables et d'autres scénarios?	
7. <b>Travaux supplémentaires</b> : Dans quels domaines faut-il approfondir les recherches et recueillir davantage de données et de renseignements, pour dresser le budget?	
8. <b>Rapports</b> : Comment faut-il présenter les comparaisons entre les résultats réels et prévus au budget?	
9. <b>Degré de détail</b> : À quel point les budgets doivent-ils être détaillés?	
10. <b>Participation</b> : Les gestionnaires à l'exploitation sont-ils invités à confier le processus budgétaire à des subordonnés ou à le déléguer à d'autres intéressés du secteur?	
11. <b>Modèles</b> : Avons-nous des modèles fiables pour concilier les hypothèses, les facteurs déterminants et les résultats attendus?	
12. <b>Formation</b> : Y a-t-il des lacunes à combler dans les compétences des participants au processus?	
13. <b>Changements</b> : Quelles leçons avons-nous tirées du cycle budgétaire? Quels changements faut-il apporter pour le prochain exercice?	

## 7. Échec du plan : gestion de crise

« L'essence de la stratégie repose sur les choix à éviter. Il existe une différence fondamentale entre la stratégie et l'efficacité opérationnelle. En fait, la stratégie consiste à faire des choix, des compromis. Le stratège décide délibérément d'être différent. »

Michael Porter, *What is Strategy?*, 1996, p. 70

### Profiter de la pandémie pour changer

Diriger une entreprise n'a rien de facile, même dans les meilleures circonstances. On court d'une urgence à l'autre : clientèle, exécution des commandes, production, personnel, financement, la liste des problèmes s'allonge. La pandémie a aggravé la situation. Vous avez peut-être l'impression, probablement avec raison, qu'il faut tout faire pour surmonter la crise. La stratégie et la planification sont en soi des démarches à long terme. Il s'agit de faire une pause, de réfléchir et de se libérer des tâches courantes pour un temps.

Dans le contexte de la pandémie, il faut peut-être remanier stratégies et plans pour les actualiser. Le moment est venu de revoir vos plans stratégiques et opérationnels pour prendre en compte les changements récents. Jetez un regard neuf sur chacune des étapes du processus de planification. Voici quelques points clés à prendre en considération :

- Vos biens et services cadrent-ils avec la demande? Par exemple, dans le domaine de la mode, faut-il revoir les gammes? Les télétravailleurs veulent-ils encore de l'élégance, ou bien du confort? Si votre marché est celui des travailleurs du centre-ville, avez-vous encore une clientèle?
- La réglementation et les programmes gouvernementaux ont évolué, et certains changements pourraient avoir eu des retombées sur votre entreprise. Faut-il repenser vos activités?
- Devriez-vous passer à un autre créneau? Certains restaurants ont déménagé dans des locaux moins coûteux, dans un parc industriel, et fermé leurs établissements à loyer élevé pour se transformer en cuisines avec service de livraison.
- Pouvez-vous fournir vos services autrement? Il y a des théâtres qui donnent des représentations en ligne; certains magiciens et clowns organisent des fêtes d'enfants en ligne : c'est une nouveauté. De tels services n'existaient pas avant la pandémie.
- Comment exploiter la technologie pour bien communiquer avec les clients et leur faciliter la tâche, afin qu'ils continuent à se tourner vers vous?
- Des changements dans la main-d'œuvre ont-ils nui à vos activités? Comment tirer avantage du fait que bien des gens travaillent à domicile?
- La pandémie a-t-elle fait naître des occasions pour votre entreprise? Possédez-vous un avantage concurrentiel qui est désormais plus précieux?
- La pandémie a-t-elle eu une incidence sur l'analyse des risques de l'entreprise? De nouvelles incertitudes doivent-elles être prises en compte? Certains risques précédents ont-ils été réduits?

- Serez-vous prêt à agir quand la situation reviendra à la normale?
- Le monde d'après la pandémie sera-t-il différent pour votre entreprise? En quoi? Faut-il changer de stratégie, en fonction du nouveau contexte?

Ce sont quelques exemples pour susciter la réflexion. Les entreprises ont toutes différents points à prendre en considération dans l'examen de leurs plans stratégiques et opérationnels. L'important à retenir, c'est que si le monde a changé, votre plan stratégique d'hier devra sans doute évoluer pour rester utile demain.

Une publication complémentaire intitulée *Gestion de la trésorerie : trousse de redressement pour les entreprises* donne des suggestions pour composer avec les problèmes immédiats, comme le manque de liquidités. Le présent guide vous aidera à réfléchir à la viabilité à long terme de l'entreprise, dans les axes de la stratégie et de la planification.

Voici quelques exemples de mesures à prendre en situation de crise.

### Réfléchir aux facteurs qui ont changé

Quels facteurs ont déclenché la crise? Prenez en note les changements survenus et leurs conséquences pour votre entreprise. Sondez l'environnement : quelles sont les nouveautés? Le moment pourrait être bien choisi pour mener une nouvelle analyse FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces).

### Mettre par écrit la stratégie et le plan

Revoyez votre stratégie en tenant compte de vos réponses au thème « Réfléchir aux facteurs qui ont changé » ci-dessus. Quelle est la raison d'être de l'entreprise? Écrivez la réponse. Qu'est-ce que l'entreprise offre à ses clients? Écrivez la réponse. Discutez de vos réponses avec d'autres interlocuteurs : des gestionnaires, des employés, des entrepreneurs, et ainsi de suite. Passez en revue les listes de contrôle du chapitre 6 -Utilisation de la trousse, pour vous assurer d'avoir pris en compte toutes les informations pertinentes.

### Stratégie

Relisez le chapitre 2 - Stratégie, planification et redressement, et répondez à cette question : *Y a-t-il un avantage (qui n'a peut-être rien d'évident) qui mènera à la réussite?* Écrivez la réponse. Les réponses aux deux questions posées dans le paragraphe précédent pourraient vous être utiles.

### Plan d'affaires

Relisez le chapitre 4 - Plan d'affaires, et préparez un plan des activités selon le format proposé.

### Mettre à jour les prévisions continues

Mettez à jour vos prévisions continues, et analysez les causes des écarts entre les résultats réels et prévus. Pouvez-vous expliquer ce qui a changé? Remplissez la [liste de contrôle des prévisions continues](#) présentée à la page 30.

## Accorder la priorité aux marges bénéficiaires

Examinez l'information tirée de vos systèmes comptables. Où pouvez-vous améliorer l'efficacité? Par exemple, durant la pandémie, certains restaurants ont privilégié des menus sans ingrédients haut de gamme afin de réduire les pertes, en cas de restrictions ou de mesures de confinement qui provoqueraient une fermeture ou une réduction des activités, ou qui aboutiraient à un effondrement des commandes. D'autres établissements ont rapidement modifié leur stratégie en réaménageant leurs locaux pour offrir des produits au détail et des plats cuisinés à emporter.

## Penser aux programmes gouvernementaux

Le Canada et l'Ontario, entre autres, offrent divers programmes d'aide aux PME, qui sont mis à jour fréquemment. Le chapitre 8 – Ressources pour aider les entreprises à se redresser, présente des liens vers ces programmes et d'autres sources d'information.

## Dégager des liquidités

La cession de créances à un tiers (l'« affacturage ») et l'acceptation de stocks en consignation, à payer après la vente, figurent parmi les moyens à envisager pour dégager des liquidités. Il y a peut-être lieu de vendre certains actifs pour renflouer l'entreprise. Une publication complémentaire intitulée *Financement : trousse de redressement pour les entreprises* explique où trouver des fonds.

## Consulter un professionnel

Votre CPA ou votre avocat pourra peut-être apporter un regard neuf sur votre situation. Les spécialistes de l'insolvabilité gèrent aussi des restructurations et pourraient vous proposer des idées pour en arriver à des solutions.

# 8. Ressources pour aider les entreprises à se redresser

## Stratégie et planification

La présente trousse ne fait qu'aborder le sujet. Nous espérons qu'elle vous a inspiré de nombreuses nouvelles idées et que vous approfondirez la question, pour en arriver à des résultats avantageux, pour vous et pour votre entreprise.

Un grand nombre d'ouvrages classiques sur la stratégie et la planification ont résisté à l'épreuve du temps. Pour les approches stratégiques générales, nous recommandons vivement les réflexions de Michael Porter et de Peter Drucker, qui font figure de vrais classiques.

Michael Porter est l'auteur de *Competitive Strategy* (1980); de *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985, 1998); et de *On Competition* (1998). En français, on trouve *L'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* (2003) et *Choix stratégiques et concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (1999). Michael Porter a aussi rédigé ou corédigé de nombreux articles de revue. Son article « What is Strategy? », publié en 1996 dans la *Harvard Business Review*, demeure un incontournable.

Peter Drucker a écrit un grand nombre d'ouvrages sur la gestion. Voici ses livres les plus utiles pour trouver des idées sur la stratégie : *Concept of the Corporation* (1946); *Technology, Management, and Society* (1970); *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973); *Managing in Turbulent Times* (1980); et *Management Challenge for the 21st Century* (1999). En français, on pourra consulter *Le manager efficace – Le guide indispensable pour maximiser son efficacité managériale* (2021) et *Les cinq questions fondamentales du management – L'essentiel de la sagesse de Peter Drucker pour les dirigeants d'aujourd'hui* (2016). Même si certains de ces ouvrages datent de plus d'un demi-siècle, ils ont bien vieilli et leur message reste pertinent.

*Good Strategy/Bad Strategy* (2011), de Richard Rumelt, est un excellent ouvrage plus récent. Il est facile à lire et contient de nombreuses suggestions pratiques. En français, on pourra consulter le guide *Richard P. Rumelt - Les vicissitudes d'une rupture avec le paradigme économique* (2007). Enfin, pour se tenir au courant des recherches et réflexions actuelles en anglais, on peut s'abonner au [Rotman Management Magazine](#), publié trois fois par année par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, et à la [Harvard Business Review](#), publiée six fois par année par l'éditeur Harvard Business Publishing. En français, on pourra notamment consulter la revue [Gestion HEC Montréal](#) et la [Revue française de gestion](#).

## Ressources offertes par les gouvernements

Dans la sphère publique, les règles évoluent constamment, et vous devez rester informé. Il est recommandé de consulter les pages pertinentes sur Internet pour s'assurer de bien connaître les exigences des gouvernements et leurs programmes d'aide aux entreprises.

Les liens ci-dessous sont un bon point de départ. Ils vous mèneront à des ressources destinées aux entreprises, mais ces liens spécifiques changent souvent. Mieux vaut commencer systématiquement par ceux du Canada et de la province (ou des provinces) où vous exercez vos activités.

- Gouvernement de l'Ontario – Renseignements sur la pandémie de COVID-19 et liens vers des ressources particulières ([covid-19.ontario.ca/fr](https://covid-19.ontario.ca/fr))
- Gouvernement du Canada – Renseignements sur la pandémie de COVID-19 et liens vers des ressources particulières ([www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html](https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html))

CPA Canada suit de près l'évolution de la pandémie de COVID-19 et les faits nouveaux concernant son incidence économique.

- CPA Canada – Sources d'information sur la COVID-19 ([www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/ressources-covid-19](https://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/ressources-covid-19))
- CPA Canada – Ressources en littératie financière – COVID-19 et finances ([www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-programme-de-litteratie-financiere-de-cpa-canada/ressources-en-litteratie-financiere/covid-19-finances/proprietaires-entreprise](https://www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-programme-de-litteratie-financiere-de-cpa-canada/ressources-en-litteratie-financiere/covid-19-finances/proprietaires-entreprise))
- CPA Canada – Littératie financière : ressources pour les PME ontariennes ([www.cpacanada.ca/ontarioPME](https://www.cpacanada.ca/ontarioPME))

## Autres ressources

Des renseignements à jour et fort utiles sont à votre disposition sur les sites Web des cabinets comptables, des cabinets d'avocats et d'autres professionnels. En voici quelques exemples (ce sont des sites canadiens ou qui présentent de l'information de source canadienne). Bien entendu, avant d'agir en vous fondant sur ces informations, vous devez confirmer qu'elles sont à jour et en valider la fiabilité par recoupement avec d'autres conseils.

### Banque de développement du Canada

- Modèle de plan d'affaires ([www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/modele-plan-affaires](http://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/modele-plan-affaires))
- De l'information pour aider votre entreprise à prendre action durant la crise de la COVID-19 ([www.bdc.ca/fr/soutien-special](http://www.bdc.ca/fr/soutien-special))

### Cabinets comptables

- Bakertilly ([www.bakertilly.ca/fr/btc/covid-19-business-guidance](http://www.bakertilly.ca/fr/btc/covid-19-business-guidance))
- BDO ([www.bdo.ca/fr-ca/covid-19/home/](http://www.bdo.ca/fr-ca/covid-19/home/))
- Deloitte : entrez « COVID-19 » dans le champ Rechercher ([www2.deloitte.com/ca/fr/pages/about-deloitte/articles/webcasts.html](http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/about-deloitte/articles/webcasts.html))
- Ernst & Young ([www.ey.com/fr\\_ca/covid-19](http://www.ey.com/fr_ca/covid-19))
- Raymond Chabot Grant Thornton ([www.rcgt.com/fr/financement-entreprises-gestion-de-tresorerie/](http://www.rcgt.com/fr/financement-entreprises-gestion-de-tresorerie/))
- KPMG ([home.kpmg/ca/fr/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html](http://home.kpmg/ca/fr/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html))
- MNP ([www.mnp.ca/fr/covid-19](http://www.mnp.ca/fr/covid-19))
- PwC ([www.pwc.com/ca/fr/covid-19.html](http://www.pwc.com/ca/fr/covid-19.html))

Bien d'autres cabinets de CPA offrent aussi des conseils; nous nous sommes limités aux plus grands.

### Cabinets d'avocats

- Blakes ([www.blakes.com/covid-19/articles](http://www.blakes.com/covid-19/articles))
- BLG ([www.blg.com/fr/insights/2020/03/covid-19-breaking-developments-and-essential-resources](http://www.blg.com/fr/insights/2020/03/covid-19-breaking-developments-and-essential-resources))
- Gowling WLG ([gowlingwlg.com/fr/topics/covid-19-how-will-coronavirus-impact-your-business/overview/](http://gowlingwlg.com/fr/topics/covid-19-how-will-coronavirus-impact-your-business/overview/))
- Miller Thomson ([www.millerthomson.com/fr/ressources-sur-la-covid-19/](http://www.millerthomson.com/fr/ressources-sur-la-covid-19/))
- Stikeman Elliott ([www.stikeman.com/fr-ca/savoir/guides/COVID-19-Canadian-Legal-Resources](http://www.stikeman.com/fr-ca/savoir/guides/COVID-19-Canadian-Legal-Resources))
- Torys ([www.torys.com/pages/covid-19-guidance-for-organizations](http://www.torys.com/pages/covid-19-guidance-for-organizations))

La plupart des cabinets d'avocats ci-dessus ont une page de renvoi qui vous mènera à des conseils relatifs à la pandémie. Beaucoup d'autres cabinets canadiens proposent des informations détaillées : sur leur page d'accueil, cherchez « COVID-19 » ou « pandémie ».

Pour en savoir plus, visitez le :  
[www.cpacanada.ca/OntarioPME](http://www.cpacanada.ca/OntarioPME)

#### **AVERTISSEMENT**

Les points de vue exprimés dans cette série ne font pas autorité et n'ont pas été officiellement avalisés par CPA Canada ni par le gouvernement de l'Ontario. La présente publication contient uniquement des informations de nature générale; elle ne saurait se substituer à la consultation d'un professionnel.

CPA Canada, le gouvernement de l'Ontario et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de la présente ressource.

© 2021 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 ni transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour toute question relative à cette autorisation, veuillez écrire à : [litteratiefinanciere@cpacanada.ca](mailto:litteratiefinanciere@cpacanada.ca).