

Rédaction

Services Québec, Direction régionale de Montréal

Édition

Direction des communications

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN : 978-2-550-78990-1

© Gouvernement du Québec



les **CLÈS** de **MA** réflexion stratégique

La démarche de réflexion stratégique, un atout incontournable pour ma réussite en affaires.



NOTIONS



MA MISSION



MES VALEURS



MA VISION



DÉMARCHE



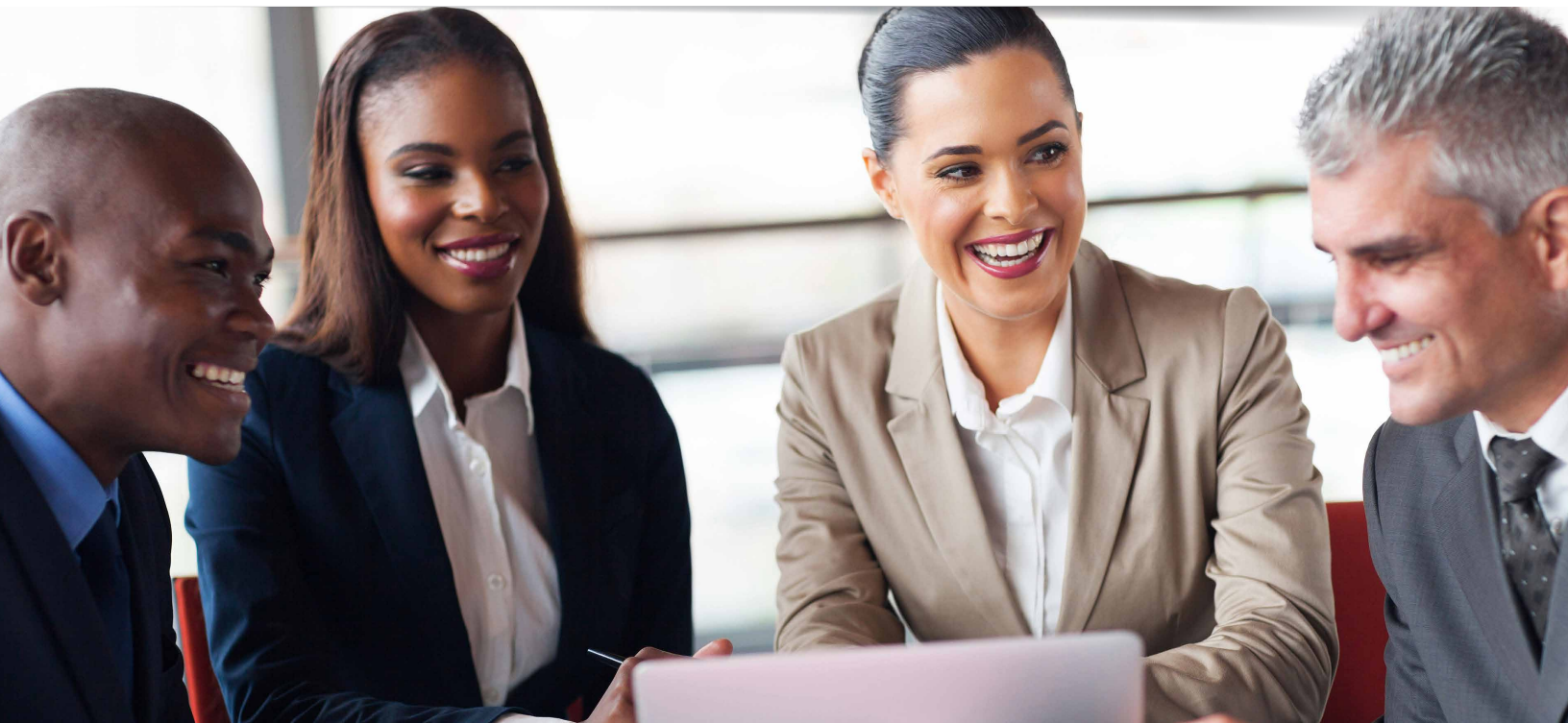
CONCLUSION



RESSOURCES

OBJECTIF

L'objectif principal de ce document est de vous orienter, propriétaires et dirigeants d'entreprise, dans votre démarche pour déterminer vos **défis à relever** à moyen terme. Cette démarche est basée sur la réflexion stratégique, qui s'appuie sur un ensemble d'outils et d'étapes afin d'analyser l'environnement externe et interne des entreprises selon le modèle MOFF (Menaces/Opportunités/Forces/Faiblesses).



LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE, C'EST QUOI?

Une démarche efficace pour mettre en lumière le plein potentiel de mon entreprise.

La démarche de réflexion stratégique est un outil précieux qui peut m'aider à atteindre mes objectifs d'affaires. Elle me permet de cerner précisément les éléments distinctifs de mon entreprise, qu'ils proviennent d'un environnement externe ou interne¹ : ses forces et faiblesses, son unicité et ses concurrents, les opportunités et les enjeux ainsi que les défis à court et à long terme.

Ces informations cruciales sont le solage sur lequel je pourrai ensuite bâtir et définir clairement **la mission, les valeurs et la vision** de mon organisation. Le schéma à droite illustre cette équation gagnante que je serai en mesure de comprendre et d'appliquer à la lecture de ce guide.



Je dois entamer ma réflexion en réalisant mon propre diagnostic, et ce, à l'aide des deux outils suivants :



Questionnaire d'évaluation



Synthèse

1. Michael E. PORTER, « What is strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 74, novembre 1996.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

La réflexion stratégique | Outils

PRÉSENTATION DES OUTILS : MES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE



Questionnaire d'évaluation

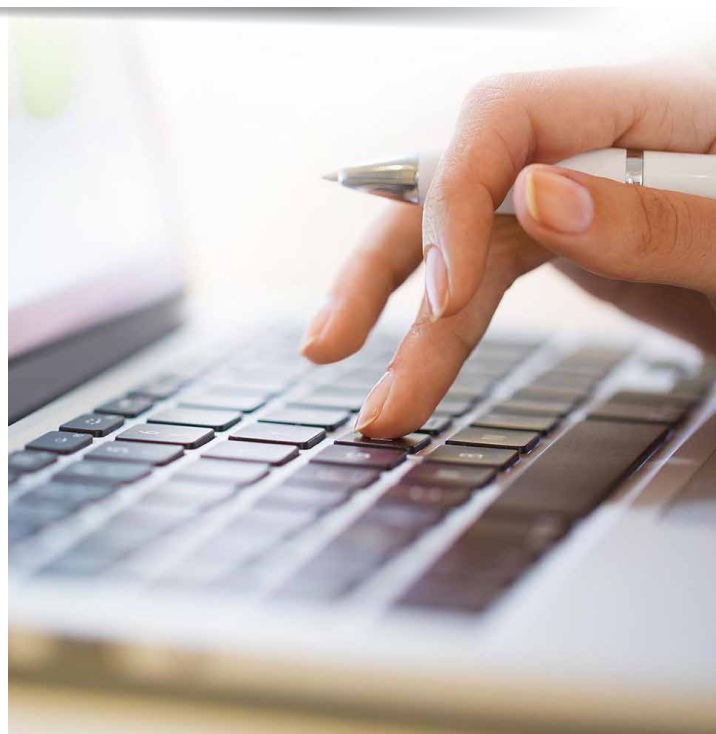
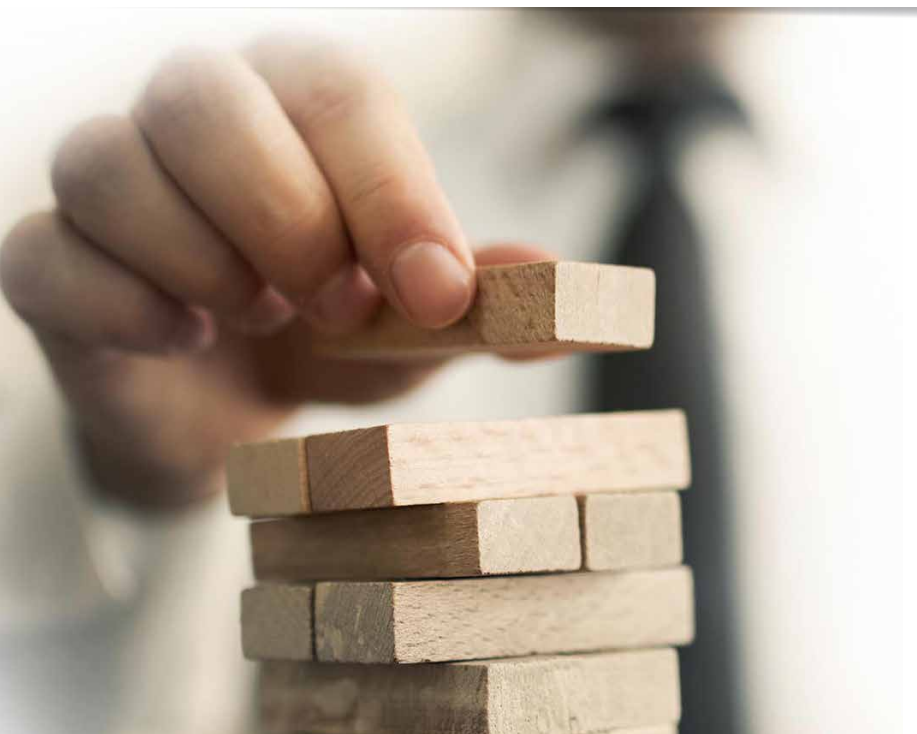
JE DÉCOUVRE S'IL SERAIT OPPORTUN DE MENER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE.

Mes pratiques actuelles pourraient-elles bénéficier des retombées concrètes d'une réflexion stratégique? En répondant au questionnaire proposé à la section Ressources, je pourrai cibler des éléments fort intéressants à préciser.



Synthèse

Après avoir découvert s'il serait opportun de mener une réflexion stratégique, je serai en mesure d'établir une synthèse. J'y parviendrai en répondant **de façon objective** au questionnaire proposé à la section Ressources.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Mission | Outil | Exercices

Bien comprendre | Exemples | Avant de débiter

BIEN COMPRENDRE CE QU'EST UNE MISSION

Pourquoi mon entreprise devrait-elle avoir une mission?

Un énoncé court qui officialise la raison d'être de mon entreprise décrit ma mission. Il précise la vocation de mon organisation, soit ce qu'elle veut réaliser et comment elle désire s'y prendre.

Tel un phare, ma mission demeure solidement rattachée à l'orientation d'origine choisie pour mon organisation. Malgré tous les défis que présente le quotidien des affaires, elle me permet de garder le cap et change rarement.

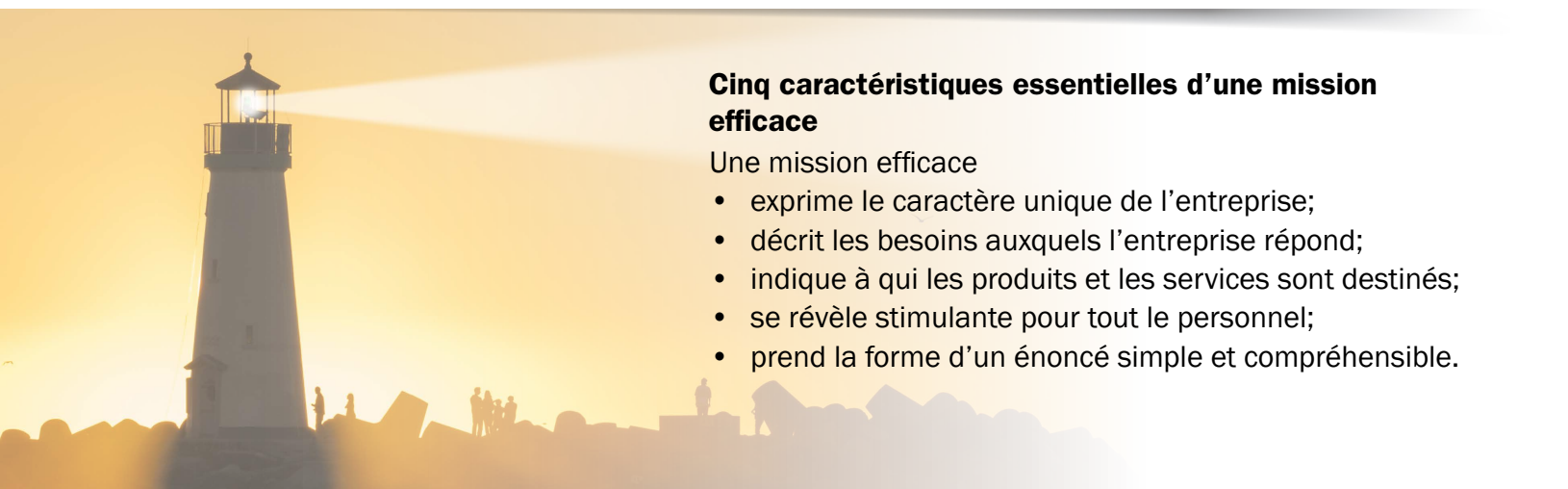
Ma mission contribue aussi à mon succès sur deux autres plans :

- Elle oriente la stratégie de mon entreprise, en précisant le marché dans lequel elle cherche à se concrétiser et les services qu'elle offre. Elle détermine le contexte commercial.
- Elle mobilise mes employés, partenaires et collaborateurs. En communiquant officiellement ma mission à mon équipe, je m'assure que tous peuvent s'y référer et s'en inspirer pour contribuer de façon pertinente à la croissance de l'organisation.

Cinq caractéristiques essentielles d'une mission efficace

Une mission efficace

- exprime le caractère unique de l'entreprise;
- décrit les besoins auxquels l'entreprise répond;
- indique à qui les produits et les services sont destinés;
- se révèle stimulante pour tout le personnel;
- prend la forme d'un énoncé simple et compréhensible.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Mission | Outil | Exercices

Bien comprendre | Exemples | Avant de débiter

QUELQUES EXEMPLES DE MISSIONS

Voici quatre exemples de missions d'entreprises connues.

CIRQUE DU SOLEIL®



« Une entreprise internationale d'origine québécoise vouée à la création, à la production et à la diffusion d'œuvres artistiques, et dont la mission est d'invoquer l'imaginaire, de provoquer les sens, et d'évoquer l'émotion des gens autour du monde. »

 **Loblaws**

« Être le meilleur détaillant de produits alimentaires, de produits de santé et d'articles pour la maison au Canada en dépassant les attentes de la clientèle grâce à une offre de produits novateurs à très bons prix. »

Kodak

« Rendre ses clients aptes à créer et à partager des photos, et soucieux d'accorder à ces images la plus grande importance possible. Les moments Kodak sont universels. »

ALDO

« Toujours offrir la meilleure expérience client grâce à ses employés, produits et environnements. L'expérience de magasinage doit être mémorable. »

« Produits : Les marques du Groupe Aldo sont toujours à la fine pointe des tendances dans leur segment de marché. Les chaussures sont conçues et développées avec précision pour toutes les divisions, qui ont chacune une personnalité bien à elle. La clé, c'est l'exclusivité. »

Trois remarques

- Les deux premières missions s'avèrent efficaces et présentent les cinq caractéristiques énoncées précédemment.
- L'entreprise Aldo a choisi d'intégrer ses valeurs dans son énoncé de mission, ce qui rend celui-ci plus long et moins centré sur sa raison d'être principale, vendre des chaussures.
- Le cas de Kodak est aussi intéressant. Vous savez peut-être que cette entreprise a raté le virage du numérique. Tous les gestionnaires expérimentés reconnaissent que la principale cause de cet échec est le fait qu'elle a oublié sa mission d'origine, soit « apporter l'image au plus grand nombre ». L'entreprise a plutôt mis l'accent sur son expertise spécifique, soit la fabrication et le développement des pellicules de nitrate d'argent, et ainsi répondu aux besoins des chimistes, ses dirigeants étant des diplômés de ce domaine. Pour le consommateur, il était facile et tentant de se tourner vers un appareil numérique, plus convivial que les appareils photo argentiques. En s'éloignant de sa mission, Kodak a oublié ses clients et a signé sa décroissance. Mission d'entreprise et expertise s'avèrent deux éléments distincts.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Mission | Outil | Exercices

Bien comprendre | Exemples | Avant de débiter

À l'aide d'un outil et de deux exercices, je peux maintenant utiliser les connaissances que j'ai acquises. Je peux aussi me questionner sur la mission de mon entreprise ou formuler une mission, si ce n'est pas encore fait.

Petit rappel avant de débiter

La mission...

- exprime le caractère unique de l'entreprise;
- décrit les besoins auxquels l'entreprise répond;
- indique à qui les produits et les services sont destinés;
- se révèle stimulante pour tout le personnel;
- prend la forme d'un énoncé simple et compréhensible.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Mission | Outil | Exercices

PRÉSENTATION DE L'OUTIL



Les trois questions à se poser

Je peux utiliser de deux façons l'outil Les trois questions à se poser, fourni à la section [Ressources](#).

- JE DÉSIRE VÉRIFIER LE CONTENU DE MA MISSION.
- JE DÉSIRE FORMULER MA MISSION. En répondant objectivement aux trois questions, j'établirai les bases qui me permettront de créer une mission à l'image de mon entreprise.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Mission | Outil | Exercices

PRÉSENTATION DES EXERCICES



Analyse de missions d'entreprises

L'exercice Analyse de missions d'entreprises, proposé à la section [Ressources](#), me permettra d'utiliser mes connaissances et de comparer des énoncés de missions d'entreprises concurrentes.



Réflexion sur la mission de mon entreprise

L'exercice Réflexion sur la mission de mon entreprise me conduira à enrichir, ajuster ou créer ma mission.

- MA MISSION EXISTE DÉJÀ. Je désire l'enrichir ou la mettre à jour.
- MA MISSION N'EXISTE PAS. L'outil offert à la section [Ressources](#) m'aidera à créer ma mission.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Outil | Exercice

Qu'est-ce qu'une valeur? | Son influence | Sa fonction

QU'EST-CE QU'UNE VALEUR?

Les valeurs d'entreprise sont visibles dans le paysage d'affaires. On les présente fièrement sur les sites Internet d'entreprise, sur les emballages de produits, dans les journaux d'entreprise, etc. Elles se distinguent des valeurs personnelles.

Cela n'empêche pas que « valeurs d'entreprise » et « valeurs personnelles » puissent se conjuguer. Pour une entreprise, il s'avère facilitant et important que les employés adoptent les valeurs choisies.

Quelques définitions éclairantes du mot *valeur*

Voici quelques définitions² éclairantes, rédigées par des sociologues à différentes époques. Elles dressent un portrait concret de la signification du mot « valeur » lorsqu'il est associé au monde des affaires.

- « Ce que les individus apprécient, estiment, désirent obtenir, recommandent, voire proposent comme idéal. » (Rezhsohazy, 2006)
- « Adhésion des individus à des objectifs permettant de satisfaire des intérêts appartenant à des domaines motivationnels et ayant une importance plus ou moins grande dans la vie de tous les jours. » (Schwartz et Bilsky, 1987)
- « Préférences collectives qui apparaissent dans un contexte institutionnel et participent à sa régulation. » (Boudon et Bourricaud, 1983)
- « Croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts. » (Rokeach, 1968)

2. <http://valeurs.universelles.free.fr/valeurs.html>

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Outil | Exercice

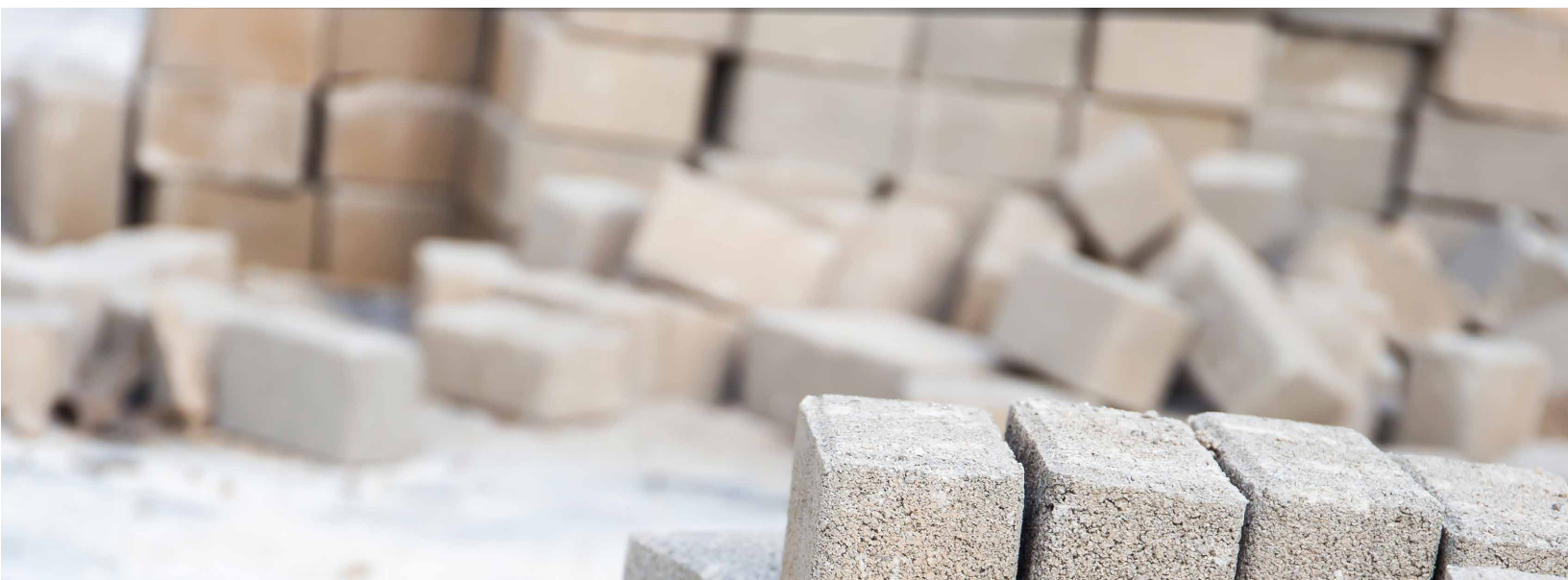
Qu'est-ce qu'une valeur? | Son influence | Sa fonction

Quelle est l'influence d'une valeur sur la gestion?

Lors de la création d'une entreprise, le désir de voir le projet prendre forme génère cohésion et solidité dans l'équipe. Les objectifs se dessinent et une question émerge rapidement : quelle est la base de l'entreprise, le ciment qui unit tant les équipes entre elles que tous les membres du groupe? Quelles sont les valeurs centrales qui les rassemblent?

Un exercice est réalisé par les dirigeants, qui, après avoir rédigé la description des valeurs dans la charte d'entreprise, deviennent porteurs de celles-ci pour « contaminer » leur équipe. La transmission des valeurs aux employés est facilitée par la persuasion et le leadership des dirigeants, et ce, tout au long de l'histoire de l'entreprise.

Selon l'auteur reconnu Stephen R. Covey³, « la faculté de subordonner une impulsion à une valeur constitue l'essence même de la personne proactive. Les individus "réactifs" se laissent piloter par leurs impressions, les circonstances, les conditions, l'environnement. Les "proactifs" agissent en fonction de valeurs auxquelles ils ont sérieusement réfléchi, qu'ils ont sélectionnées et intériorisées. »



3. Stephen R. COVEY, *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, éditions First, 2005, 320 p.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Outil | Exercice

Qu'est-ce qu'une valeur? | Son influence | Sa fonction

QUELLE EST LA FONCTION DES VALEURS DANS MON ENTREPRISE?

Les valeurs de mon entreprise rayonnent sur deux plans :

- Les valeurs externes rayonnent pour mes clients. Ces valeurs expriment publiquement ce qui est important dans mon entreprise et elles précisent les éléments différenciant mon entreprise de ses concurrents.
- Les valeurs internes rayonnent pour mes employés. Ces valeurs représentent un cadre de référence interne, un véritable levier d'engagement et de motivation pour mes équipes.

Les valeurs externes et internes peuvent être différentes, mais elles doivent toujours être en concordance. Voici deux exemples :

- Une entreprise qui vante l'excellence de son service à la clientèle demandera à ses employés de démontrer de l'empathie et de déployer des efforts dans la recherche de solutions.
- Une entreprise qui se définit comme environnementaliste mettra des bacs de récupération à la disposition de ses employés.

Dans mon entreprise, comment puis-je concrétiser mes valeurs? Quelles mesures puis-je prendre?

Il est important de démontrer de la cohérence en ce qui concerne les valeurs internes et externes en adoptant des comportements pertinents.

Agir conformément aux valeurs de l'entreprise dans le quotidien est un gage de cohérence et de crédibilité aux yeux des clients. Cela favorise la naissance d'un sentiment de fierté chez les employés. Le consommateur d'aujourd'hui est plus sensible aux valeurs qu'auparavant. Il est à la recherche de cohérence et d'authenticité en ce qui concerne ses choix de consommation. Une entreprise ne peut en faire fi.

L'entreprise Lifestyle Of Health And Sustainability (LOHAS) fait la promotion d'un style de vie durable. Sa publicité illustre la cohérence de ses valeurs. LOHAS attire 30 % du segment de marché « style de vie durable » nord-américain⁴. Ses clients se renseignent et analysent à fond l'information avant d'acheter. Ils cherchent à connaître les valeurs associées à chaque produit ou service consommé, et surtout, à constater la concordance entre ce qui est écrit et les actions réalisées par l'entreprise.

Exemples de questions que se pose le client :

Dans cette entreprise prônant un style de vie durable, quelles sont les conditions de travail des employés affectés à la production? Des tests ont-ils été réalisés sur des animaux? Est-ce que les fournisseurs ont la même rigueur que cette entreprise?

En résumé, je dois retenir deux choses importantes au sujet des valeurs représentant mon entreprise :

- Je dois distinguer mes valeurs personnelles de celles de mon entreprise.
- Les valeurs organisationnelles doivent se traduire dans des comportements concrets et servir de guide pour toutes les actions que réaliseront mes employés et collaborateurs.

4. Brian HALWEIL, Lisa MASTNY, Erik ASSADOURIAN, Linda STARKE et autres, *State of the World 2004: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society*, Washington, W.W. Norton & Company, 2004, 245 p.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

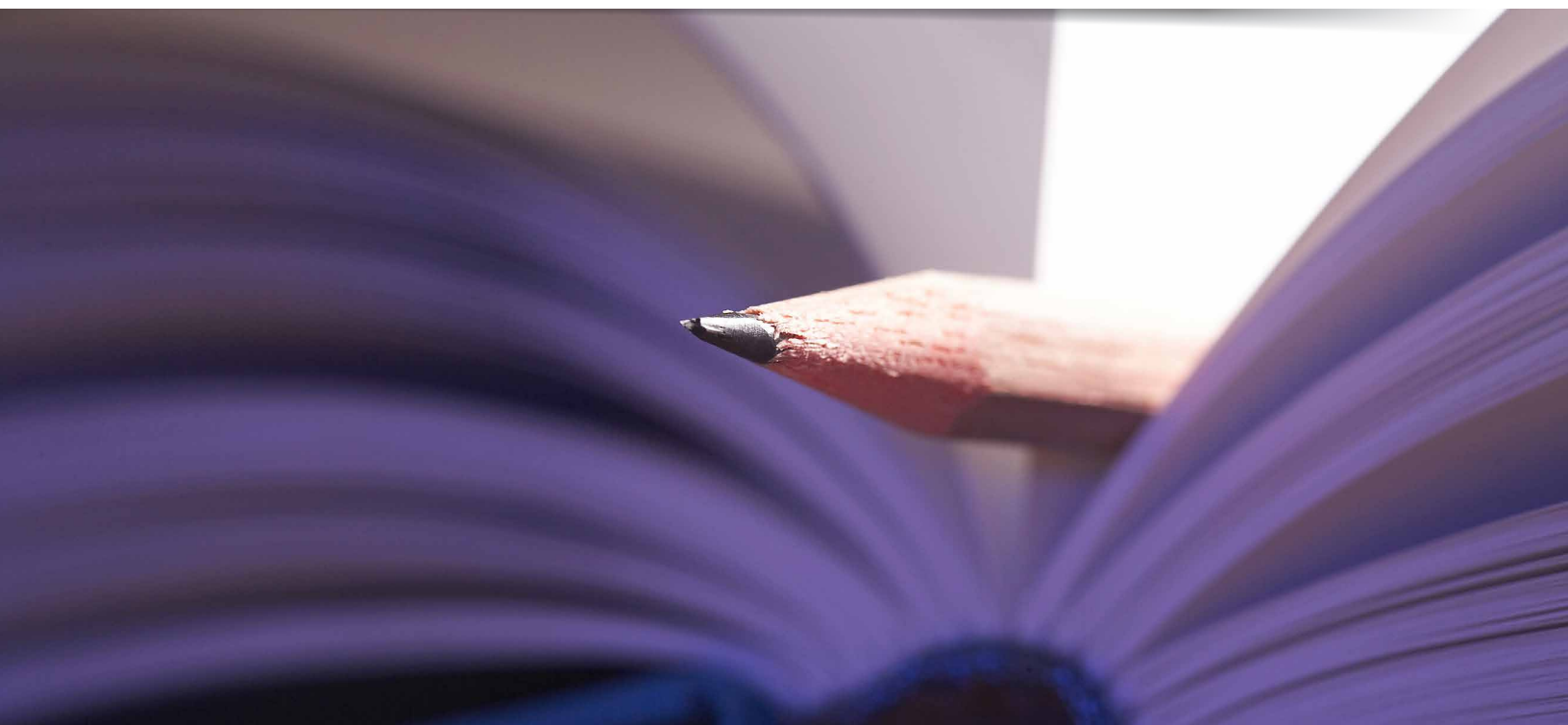
Définition | Outil | Exercice

PRÉSENTATION DE L'OUTIL



Des exemples de valeurs

La liste présentée à la section Ressources est un guide. Elle n'est pas exhaustive.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Outil | Exercice

PRÉSENTATION DE L'EXERCICE



Réflexion sur les valeurs de mon entreprise

L'exercice Réflexion sur les valeurs de mon entreprise, proposé à la section Ressources, m'aidera à déterminer les valeurs de mon entreprise et facilitera ma réflexion. Je pourrai tirer des constats qui seront bénéfiques pour le présent et l'avenir.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Fonction | Environnements

Qu'est-ce qu'une vision? | Exemples d'énoncés de vision

QU'EST-CE QU'UNE VISION?⁵

Une vision exprime un projet pour l'avenir. Un rêve à réaliser. Un but à atteindre pour mobiliser tout le personnel de l'entreprise. Elle n'est pas obligatoirement formulée. Si elle l'est, elle prend la forme d'un énoncé.

À la différence de la mission, qui s'avère statique dans le temps, la vision évolue pour s'adapter aux environnements externe et interne de l'entreprise. Elle inscrit la mission dans un futur assez proche (en général, environ trois ans). Elle décrit ce que l'entreprise désire devenir à moyen terme et présente des objectifs clairs.

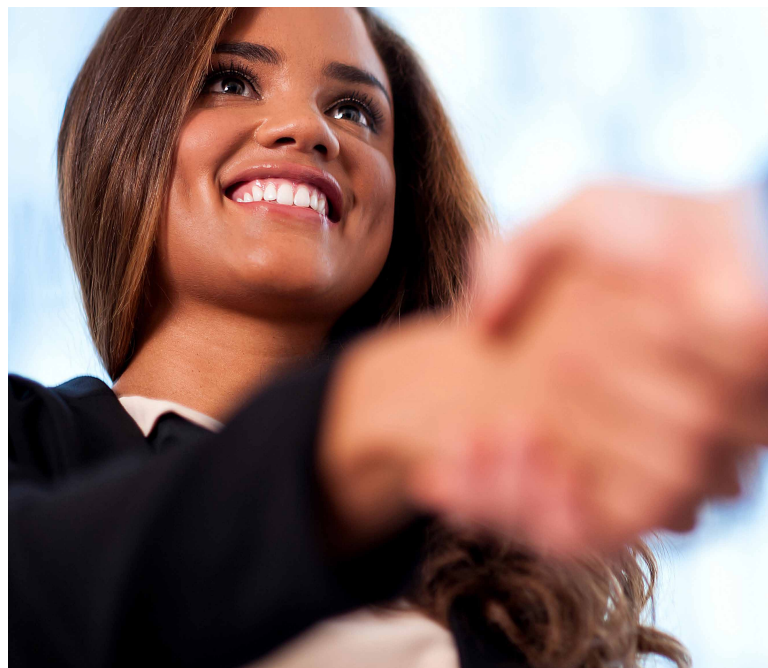
Cinq caractéristiques d'une vision pertinente :

Une vision...

- présente une image claire de la situation recherchée;
- est désirable et motivante;
- revêt un caractère réaliste;
- est centrée sur l'essentiel;
- est simple et facile à communiquer.

La démarche d'analyse de l'environnement

proposée à la prochaine section, vous guidera dans l'élaboration de votre vision d'entreprise.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Fonction | Environnements

Qu'est-ce qu'une vision? | Exemples d'énoncés de vision

EXEMPLES D'ÉNONCÉS DE VISION



« Desjardins, premier groupe financier coopératif au Canada, inspire confiance dans le monde par l'engagement des personnes, par sa solidité financière et par sa contribution à la prospérité durable. »



« Chef de file financier au Québec, Banque Nationale du Canada est reconnue par ses clients comme un groupe qui répond à leurs besoins et avec qui il est facile de transiger.

La Banque se démarque par sa capacité d'agir face à ses concurrents et par l'engagement de son personnel. Sa performance financière se situe dans le premier quartile de son secteur au Canada. »



« Des gens d'équipe, créateurs de solutions performantes, reconnus pour notre agilité et l'excellence de nos réalisations. »



Ancienne version
« Notre vision consiste à nous développer et à devenir un leader mondial en gestion forestière et en produits de papier, de pâte et de bois. »

Nouvelle version
« Devenir le leader en innovant dans les technologies, services et produits à base de fibres dans une perspective de croissance durable et d'avenir meilleur. »

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Fonction | Environnements

QUELLE EST LA FONCTION DE LA VISION DANS MON ENTREPRISE?

La vision me permet de concrétiser en actions la mission de mon entreprise. Elle présente des objectifs à atteindre dans un court délai et motive les employés à contribuer à l'atteinte de ceux-ci.

La vision est un outil de communication efficace pour unir les employés et coordonner les efforts de tous dans un même sens.

La vision n'est pas un élément obligatoire pour une entreprise. Le besoin de se doter d'une vision vient lorsqu'un défi se présente.

Le jour où j'atteins l'objectif précisé par ma vision, il est temps de la rafraîchir ou, simplement, de célébrer les résultats avec mon équipe! Je peux réactiver une vision au besoin. Bien sûr, il est suggéré de faire participer à la rédaction de l'énoncé de vision l'ensemble des intervenants touchés par celle-ci. Voilà un exercice collectif qui aura l'avantage de favoriser l'adhésion et l'engagement.

La démarche d'analyse de l'environnement proposée à la prochaine section, me guidera dans l'élaboration de la vision de mon entreprise.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Fonction | Environnements

Savoir s'adapter | PESTEL | Autres facteurs

ENVIRONNEMENTS EXTERNE ET INTERNE D'UNE ENTREPRISE

Savoir s'adapter « en continu » aux environnements externe et interne

Pour augmenter ses chances de succès en entreprise, il faut savoir s'adapter continuellement à l'évolution des environnements. La formulation de la vision repose sur ce principe d'adaptation, qui permet d'intervenir avec proactivité sur le développement d'une entreprise.

Lors de l'élaboration d'une vision, il faut tenir compte de l'analyse des deux environnements qui influent sur l'entreprise : l'externe et l'interne. Ces deux environnements n'ont pas nécessairement la même importance lorsqu'il est question de définir une vision. En effet, il faut davantage tenir compte de l'environnement externe, car c'est l'évolution de ce dernier qui s'avère la plus déterminante pour l'avenir.

L'analyse de l'environnement interne agit à titre de complément. Elle vise à faire en sorte que l'entreprise tient compte de ce qu'elle possède pour formuler des orientations réalistes.

Si je n'ai pas de contrôle sur l'environnement externe, je peux toutefois agir sur l'environnement interne.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Fonction | Environnements

Savoir s'adapter | PESTEL | Autres facteurs

L'analyse de l'environnement externe s'appuie sur différents outils. Services Québec préconise l'usage de la méthode PESTEL⁶, qui permet de déterminer les facteurs économiques associés au marché dans son ensemble et qui peuvent influencer une organisation.

PESTEL

La méthode PESTEL renvoie à six catégories de facteurs associés à l'environnement externe. Les premières lettres des mots correspondant à ces six catégories forment l'acronyme qui donne son nom au modèle.

Politique : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.

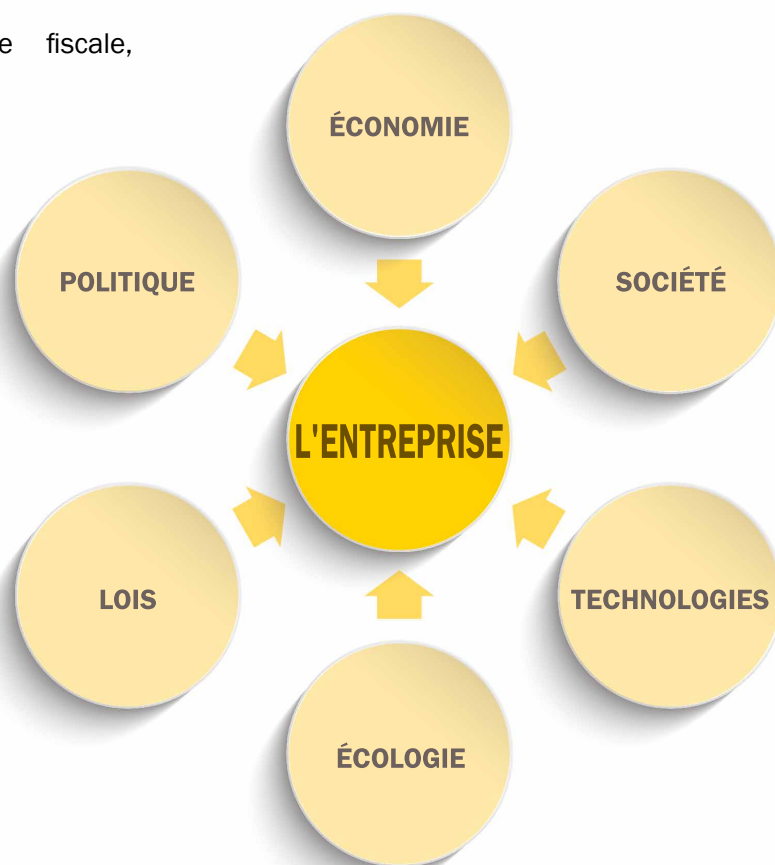
Économie : cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

Société : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, habitudes de loisir et de travail, etc.

Technologies : dépenses publiques en recherche et développement (R-D), investissements privés en technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, etc.

Écologie : protection de l'environnement, traitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

Lois : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.



6. WIKIPÉDIA, Analyse PESTEL, https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PESTEL

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Définition | Fonction | Environnements

Savoir s'adapter | PESTEL | Autres facteurs

Le modèle PESTEL fait référence à cinq autres facteurs externes :

- les constats relatifs à la concurrence;
- l'évolution des besoins de la clientèle;
- l'évolution des besoins des partenaires;
- la réglementation et les orientations gouvernementales;
- les autres éléments (nouveaux produits de remplacement arrivés sur le marché, réduction des formalités à l'entrée, etc.).

Menace ou opportunité?

Il se peut qu'un facteur représente à la fois une menace et une opportunité.

Par exemple, posséder une flotte de camions de livraison peut représenter à la fois une menace et une opportunité.

- Menace : Je suis le propriétaire d'une flotte de camions et je pourrais craindre d'avoir à engager d'importantes dépenses liées à des bris mécaniques majeurs.
- Opportunité : Les mécaniciens du garage et moi avons établi un plan d'entretien préventif; un registre informatisé nous permet de faire les vérifications au bon moment. Comme quoi... mieux vaut prévenir que guérir!

L'environnement interne est aussi à prendre en considération.

Il est important de tenir compte des variables qui influencent l'environnement interne. Pour poser un bon diagnostic, il est suggéré de revoir les éléments suivants selon le point de vue de la vision :

- les ressources humaines;
- les ressources financières;
- les ressources matérielles et technologiques;
- les services;
- la structure et le processus;
- la culture organisationnelle.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

SIX ÉTAPES SIMPLES POUR UNE DÉMARCHE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE RÉUSSIE

Pour réaliser ma démarche de réflexion stratégique, je dois suivre six étapes.

Étape 1 : Collecte d'informations sur l'environnement externe et interne

Pour m'aider à rassembler des informations, je peux utiliser quatre outils. Ils sont présentés à la section Outils.



Questions à se poser quant à la participation au processus



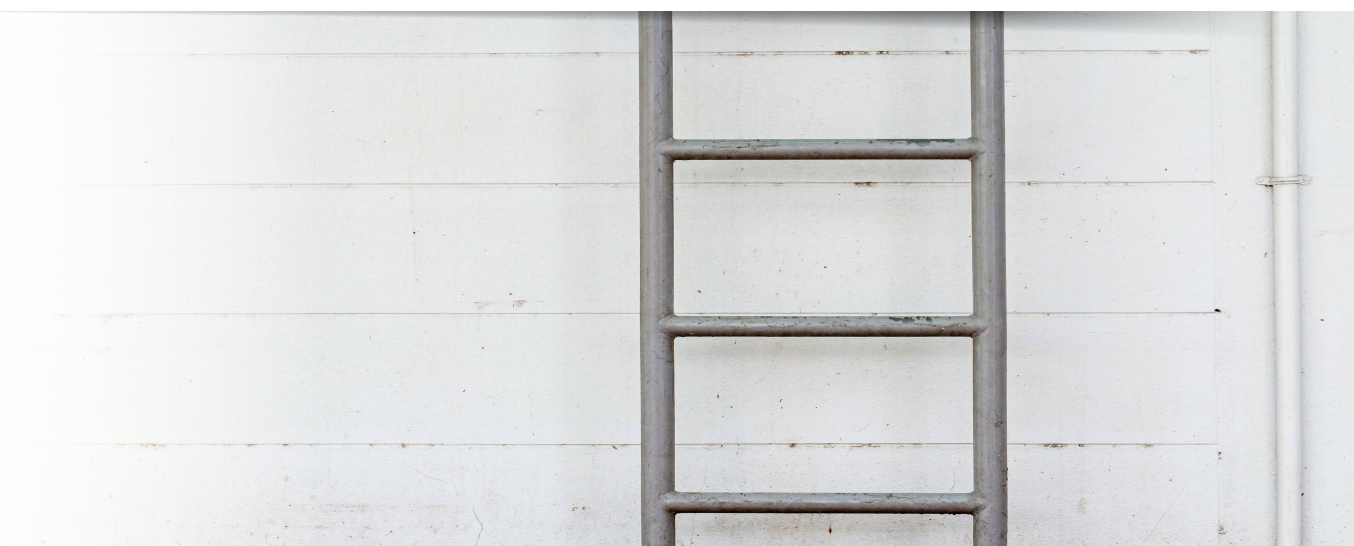
Grille de collecte d'informations sur l'environnement externe



Synthèse : menaces et opportunités



Grille de collecte d'informations sur l'environnement interne



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Étape 2 : Analyse des informations

Pour cette deuxième étape, il est nécessaire que je place les informations que j'ai recueillies dans le cadran Menaces/Opportunités/Forces/Faiblesses (MOFF).

Fait à remarquer, l'analyse de l'environnement externe met en lumière **les menaces et les opportunités** pour une entreprise, tandis que l'analyse de l'environnement interne fait ressortir **les forces et les faiblesses** d'une entreprise.

L'outil **MOFF** est présenté à la section [Outils](#).



Modèle MOFF



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

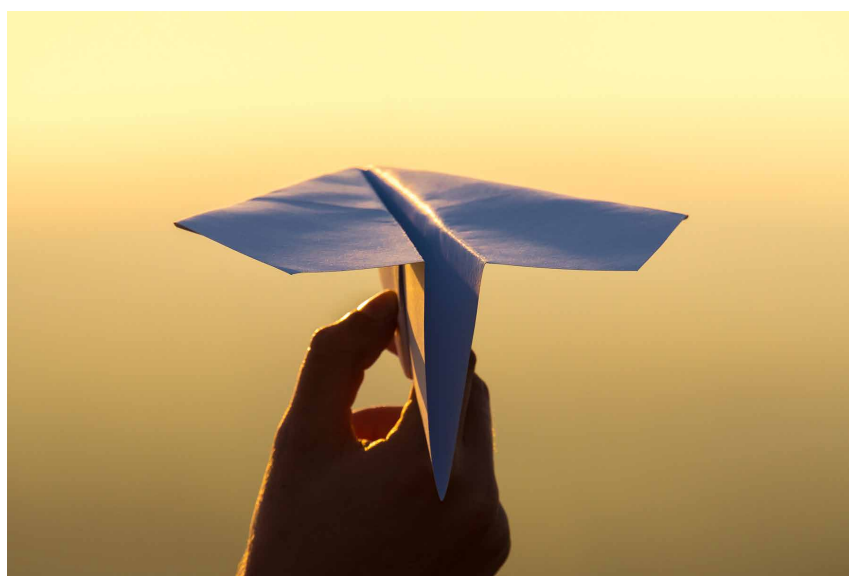
Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Étape 3 : Détermination des défis de l'entreprise

Dans un troisième temps, je dois **déterminer quels sont les défis auxquels mon entreprise sera confrontée** au cours des prochaines années. C'est à partir des constats que j'ai faits lors de l'analyse des informations avec **l'outil MOFF** que je pourrai cibler les priorités liées directement au développement de mon entreprise. La liste doit rester courte.

L'exercice **Défis** est présenté à la section [Exercices](#).



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Étape 4 : Formulation des objectifs stratégiques

Je suis maintenant prêt à formuler mes objectifs pour « opérationnaliser » les défis ciblés. La méthode **SMART** est préconisée pour formuler des objectifs concrets et précis.

Cette méthode, élaborée par l'Américain George T. Doran en 1981, a fait ses preuves et a gagné ses lettres de noblesse. L'acronyme *SMART* fait référence au terme anglais *smart*, qui signifie « futé » et chaque lettre renvoie à un mot correspondant à une caractéristique.

Spécifique/**M**esurable/**A**tteignable/**R**éaliste/**T**emporel

L'outil **SMART** est présenté à la section [Outils](#).



Objectifs SMART



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Étape 5 : Élaboration d'un plan d'action

Mes objectifs étant clairement définis, il est maintenant **temps de passer à l'action**. Chaque objectif SMART implique généralement la mise sur pied d'un projet spécifique. Voici une liste simple d'éléments qu'il faut définir lors de la planification d'un projet :

- le titre du projet;
- le responsable du projet;
- les personnes concernées;
- la date d'échéance;
- les principales étapes;
- les ressources requises (humaines, financières, matérielles, efforts, budget et autres ressources);
- les modalités de suivi.

Bonnes pratiques : La participation des employés à la mise en œuvre de la démarche de réflexion stratégique ainsi que la délégation de responsabilités seront bénéfiques pour l'atteinte des objectifs.

L'outil **Un exemple de plan d'action** est présenté à la section [Outils](#).



Exemple de plan d'action

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

Étape 6 : Mise en œuvre, suivi et ajustement

À cette dernière étape, trois éléments déterminants doivent être intégrés à ma démarche.

- **LA COMMUNICATION** : Il est primordial que j'informe les parties prenantes de la mission, de la vision et des valeurs.
- **LA PARTICIPATION** : La gestion participative facilitera la **réalisation du plan**.
- **LA GESTION DU CHANGEMENT** : Je me prépare à faire face aux irritants et j'adopte une attitude facilitante et mobilisante.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

LA BONNE ATTITUDE À ADOPTER

La mise en œuvre de ma démarche de réflexion stratégique requiert deux attitudes facilitantes :

Être proactif

- Réviser et mettre à jour régulièrement l'analyse de l'environnement externe et interne.
- Chercher de nouvelles perspectives.
- Adapter mon plan d'action.

Être mobilisateur

- Faire participer les employés de l'entreprise à la démarche de réflexion stratégique (sur plusieurs plans et à différents moments).
- Communiquer la mission, la vision et les valeurs.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

PRÉSENTATION DES OUTILS SE RAPPORTANT À LA DÉMARCHE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE



Questions à se poser quant à la participation au processus

Il y a quatre grandes questions auxquelles je dois répondre quant à la participation de mon équipe au processus de réflexion. L'outil est présenté à la section [Ressources](#).



Grille de collecte d'informations sur l'environnement externe

À la section [Ressources](#), je trouverai un outil facile à utiliser et me permettant de collecter des informations sur l'environnement externe.



Synthèse : menaces et opportunités

Voici un autre outil me servant à rassembler des informations qui peuvent être disparates au moment de la collecte. Il est présenté à la section [Ressources](#).



Grille de collecte d'informations sur l'environnement interne

Cet outil m'aidera à cibler les forces et les faiblesses de mon entreprise. Si je désire être objectif et prendre le pouls de certains éléments, je peux faire participer les gestionnaires ou les employés. La grille est présentée à la section [Ressources](#).



Modèle MOFF

Le modèle MOFF est un outil incontournable. Il m'aide à rassembler des informations stratégiques dans le cadre de ma réflexion. Il me permet de dresser un tableau complet des pistes d'amélioration et des éléments forts de mon entreprise. Lorsque je remplirai le tableau présenté à la section [Ressources](#), je me référerai aux définitions suivantes :

Analyse de l'environnement externe : menaces et opportunités

- Les menaces correspondent aux problèmes générés par une transformation de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ces problèmes peuvent compromettre la position concurrentielle de mon organisation.
- Les opportunités correspondent à des tendances favorables de l'environnement, qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement bénéfiques pour l'entreprise (ex. : la croissance du marché).

Analyse de l'environnement interne

- Les faiblesses correspondent à des zones d'amélioration possibles pour l'entreprise (ex. : une technologie utilisée qui s'avère peu efficace et peu efficiente).
- Les forces représentent des facteurs internes sur lesquels l'entreprise peut miser pour croître (ex. : le niveau de compétence de son équipe de marketing).



Objectifs SMART

La formulation des objectifs se veut l'« opérationnalisation » des défis. L'outil Objectifs SMART, proposé à la section [Ressources](#), m'aide à formuler des objectifs qui découlent des défis ciblés précédemment.



Exemple de plan d'action

L'outil Exemple de plan d'action, proposé à la section [Ressources](#), représente un bon modèle pour l'élaboration de mon plan.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Six étapes | Bonne attitude | Outils | Exercices

PRÉSENTATION DES EXERCICES SE RAPPORTANT À LA DÉMARCHE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE



Défis

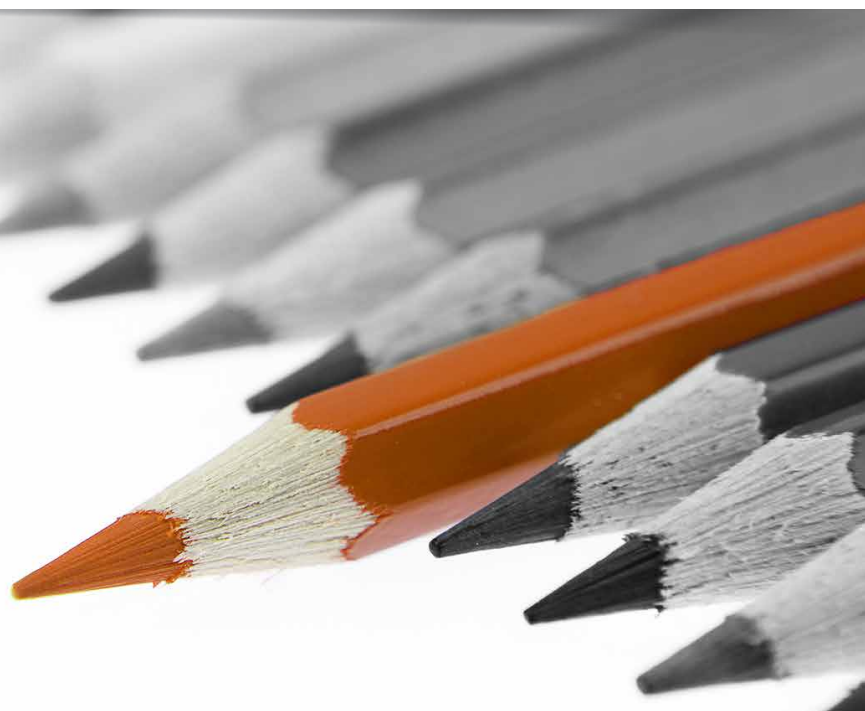
Les défis constituent le « second niveau » de l'analyse stratégique. C'est le moment pour moi d'utiliser l'information recueillie jusqu'à maintenant et de m'amuser à rédiger la liste des défis auxquels mon entreprise sera confrontée.

Les consignes relatives à cet exercice se trouvent à la section [Ressources](#).



Mets exquis (étude de cas)

L'exercice Mets exquis, proposé à la section [Ressources](#), peut m'aider à mieux comprendre toute la démarche de réflexion stratégique par l'utilisation d'un cas concret. Il m'offre l'occasion d'utiliser toute l'information que j'ai recueillie jusqu'à maintenant.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

CONCLUSION

Force est de constater que la démarche de réflexion stratégique correspond à un exercice sain qui suppose que mon équipe et moi utilisons ou réutilisons plusieurs outils régulièrement afin de permettre à l'entreprise de continuer à performer et de s'adapter aux différents environnements.

PRÉSENTATION DE L'EXERCICE : QUE SE PASSE-T-IL MAINTENANT?**Que se passe-t-il maintenant?**

L'exercice Que se passe-t-il maintenant?, proposé à de la section Ressources, m'aidera à planifier la démarche de réflexion devant être effectuée dans mon entreprise.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

[Questionnaire d'évaluation](#)[Synthèse](#)[Les trois questions à se poser](#)[Des exemples de valeurs](#)[Questions à se poser quant à la participation au processus](#)[Grille de collecte d'informations sur l'environnement externe](#)[Synthèse : menaces et opportunités](#)[Grille de collecte d'informations sur l'environnement interne](#)[Modèle MOFF](#)[Objectifs SMART](#)[Exemple de plan d'action](#)

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION NOTIONS

Questionnaire d'évaluation

J'indique dans quelle mesure je suis d'accord avec chaque énoncé en encerclant le chiffre correspondant.

| 1 = fortement en désaccord 2 = en désaccord 3 = en accord 4 = fortement en accord | |
|--|---------|
| L'entreprise et ses employés | |
| 1. La mission de mon entreprise est connue des employés, des clients et des partenaires externes. | 1 2 3 4 |
| 2. Les valeurs de mon entreprise sont connues des employés, des clients et des partenaires externes. | 1 2 3 4 |
| 3. La direction a une bonne connaissance des forces et des faiblesses de l'entreprise. | 1 2 3 4 |
| 4. Le personnel de mon entreprise connaît les défis à relever et les objectifs à atteindre dans les prochaines années. | 1 2 3 4 |
| 5. Le personnel de mon entreprise est consulté et participe à la réflexion stratégique. | 1 2 3 4 |
| 6. La direction est sensibilisée aux enjeux liés au secteur d'activité auquel appartient l'entreprise. | 1 2 3 4 |
| 7. La direction peut nommer les défis auxquels l'entreprise devra faire face au cours des trois années à venir. | 1 2 3 4 |
| L'entreprise et le contexte dans lequel elle exerce ses activités | |
| 8. Les processus internes prévoient l'analyse périodique de l'environnement externe (concurrence, réglementation, besoins de la clientèle...). | 1 2 3 4 |
| 9. En ce qui concerne les défis auxquels elle doit faire face, mon entreprise s'est dotée d'objectifs et d'un plan d'action. | 1 2 3 4 |
| 10. Mon entreprise effectue un suivi continu quant à l'environnement externe et à l'environnement interne et s'y ajuste... | 1 2 3 4 |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION NOTIONS**Synthèse**

En m'appuyant sur la réalité que j'ai décrite lorsque j'ai rempli le formulaire Questionnaire d'évaluation, je dois maintenant répondre aux trois questions suivantes :

1. Quels sont les principaux constats que je fais?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

2. Quels sont les points forts de mon entreprise?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

3. Quels sont les points faibles de mon entreprise?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

NOTIONS

MA MISSION**MES VALEURS****MA VISION**

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION **MA MISSION**

Les trois questions à se poser

Concrètement, une mission se formule à partir des trois questions suivantes :

| | |
|-----------------|--|
| QUOI? | <p>Les besoins auxquels l'entreprise veut répondre ou les types de produits et services qu'elle désire offrir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raison d'être dans les affaires; • Bénéfices pour les clients; • Principaux produits et services. |
| QUI? | <p>Les clientèles visées par les produits ou les services offerts par l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientèle cible; • Caractéristiques de la clientèle; • Besoins de la clientèle. |
| COMMENT? | <p>Les principales mesures que l'entreprise entend mettre en œuvre pour assurer la livraison des produits et services attendus (activités clés, technologies et, parfois, principes et valeurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques de l'entreprise; • Apport aux clients; • Position face aux concurrents. |

Rappel

Une mission efficace présente les cinq caractéristiques essentielles suivantes :

- elle exprime le caractère unique de l'entreprise;
- elle décrit les besoins auxquels l'entreprise répond;
- elle indique à qui les produits et les services sont destinés;
 - elle se révèle stimulante pour tout le personnel;
- elle prend la forme d'un énoncé simple et compréhensible.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION MES VALEURS

Des exemples de valeurs

| | | | |
|------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|
| accomplissement | démocratie | implication | réalisation |
| affabilité | développement personnel | indépendance | reconnaissance |
| affection | discipline | innovation | religion |
| ambition | divertissement | intégrité | respect de soi |
| amitié | éducation | intelligence | respect des autres |
| appartenance | efficacité | jeu | responsabilisation |
| apprentissage | égalité | joie | responsabilité |
| authenticité | énergie | liberté | réussite |
| autonomie | enthousiasme | logique | richesse |
| autorité | entraide | loyauté | sagesse |
| autosuffisance | équilibre | maîtrise de soi | santé |
| aventure | équité | mobilisation | satisfaction |
| bonheur familial | espace | obéissance | sécurité familiale |
| calme | esprit d'équipe | ordre | sécurité financière |
| camaraderie | esprit gagnant | ouverture d'esprit | sérieux |
| carrière | esthétisme | paix | serviabilité |
| collaboration | éthique | pardon | simplicité |
| compassion | excellence | partage | sincérité |
| compétence | famille | passion | spiritualité |
| compétitivité | fiabilité | patience | statut |
| compréhension | gaieté | performance | succès |
| confiance | générosité | persévérance | symbole |
| conformité | gloire | plaisir | tranquillité |
| confort | harmonie | pouvoir | transparence |
| coopération | honnêteté | prise de risque | tolérance |
| courage | humilité | professionnalisme | travail d'équipe |
| courtoisie | humour | prospérité | |
| créativité | imagination | qualité de vie | |
| défi | impartialité | raison | |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE

Questions à se poser quant à la participation au processus

Question 1 : **Mon équipe est-elle mobilisée?**

Je désire faire appel à l'expérience, au dynamisme et à la compétence de mes employés. Est-ce que j'utilise les principes de la gestion participative?

Voici quelques-uns de ces principes :

- Motiver et faire participer le personnel.
- Faire collaborer les employés au processus de décision et à la réalisation des objectifs.
- Communiquer l'information pertinente à la prise de décision, et ce, de façon régulière.

Question 2 : **Parmi ces trois options, quel est le type d'engagement que je souhaite?**

- Informer (mission, vision, valeurs, décisions...)
- Consulter (enjeux, formulation des objectifs...)
- Réaliser (plan d'action...)

Question 3 : **Qui dois-je faire participer?**

Pour déterminer comment faire en sorte que mon équipe et mes employés s'engagent dans cette démarche, je dois cibler des mandats précis et voir à quel degré d'engagement ces mandats correspondent selon les ressources disponibles.

Question 4 : **Quel moyen de communication vais-je utiliser?**

Il est préférable que je choisisse le moyen de communication le mieux adapté au message à livrer et aux circonstances.

Exemples :

- Un écrit ou une rencontre de groupe pour **informer** l'ensemble du personnel.
- Une rencontre individuelle pour **présenter** un mandat ou un plan d'action.
- Un appel téléphonique, s'il est **plus simple d'énoncer le message oralement** que de l'écrire.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE**Grille de collecte d'informations sur l'environnement externe**

| | |
|--|---|
| PESTEL : | <p>Politique :</p> <p>Économie :</p> <p>Société :</p> <p>Technologies (façons de faire) :</p> <p>Écologie :</p> <p>Lois :</p> |
| Constats relatifs à la concurrence | |
| Évolution des besoins de la clientèle | |
| Évolution des besoins des partenaires | |
| Réglementation et orientations gouvernementales | |
| Autres éléments | |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE

Synthèse : menaces et opportunités

Je rédige des énoncés et, pour chacun, j'indique s'il correspond à une opportunité, à une menace ou à la fois à une opportunité et une menace en encerclant le ou les mots appropriés.

| Énoncé | Évaluation |
|--------|----------------------|
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |
| | Menace Opportunité |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE
Grille de collecte d'informations sur l'environnement interne

| Composantes | Évaluation | Commentaires |
|--|-----------------|--------------|
| Sous-système Ressources humaines | | |
| Expertise | Force Faiblesse | |
| Mobilisation | Force Faiblesse | |
| Rétention | Force Faiblesse | |
| Relève | Force Faiblesse | |
| Climat de travail | Force Faiblesse | |
| Autre : | Force Faiblesse | |
| Autre : | Force Faiblesse | |
| Sous-système Ressources financières | | |
| Marge de manœuvre | Force Faiblesse | |
| Autre : | Force Faiblesse | |
| Autre : | Force Faiblesse | |
| Sous-système Ressources matérielles et technologiques | | |
| Qualité de la technologie et des équipements disponibles | Force Faiblesse | |
| Qualité des mesures d'entretien | Force Faiblesse | |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE

Grille de collecte d'informations sur l'environnement interne (suite)

| Composantes | Évaluation | Commentaires |
|--|-----------------|--------------|
| Sous-système Offre de services | | |
| Réponse à la demande | Force Faiblesse | |
| Qualité des services offerts aux clients | Force Faiblesse | |
| Qualité des services de soutien | Force Faiblesse | |
| Sous-système Structure et processus | | |
| Partage des rôles et responsabilités | Force Faiblesse | |
| Efficacité des mécanismes de coordination | Force Faiblesse | |
| Efficacité du processus de gestion de l'information | Force Faiblesse | |
| Efficacité du processus de planification | Force Faiblesse | |
| Efficacité du processus de suivi et de contrôle | Force Faiblesse | |
| Efficacité du processus de supervision | Force Faiblesse | |
| Efficacité du processus de développement des compétences | Force Faiblesse | |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE**Modèle MOFF**

| | |
|--|--|
| M enaces (environnement externe) | O pportunités (environnement externe) |
| Quelles sont les menaces pour l'entreprise (exemples : nouvelles lois, évolution de l'économie)? | Quelles sont les opportunités pour l'entreprise (exemples : nouveaux marchés, nouvelle technologie)? |
| Comment l'entreprise peut-elle y faire face? | Comment l'entreprise peut-elle en profiter? |
| F orces (environnement interne) | F aiblesses (environnement interne) |
| Quelles sont les forces de l'entreprise? | Quelles sont les faiblesses de l'entreprise? |
| Comment l'entreprise peut-elle les développer? | Comment l'entreprise peut-elle y remédier? |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

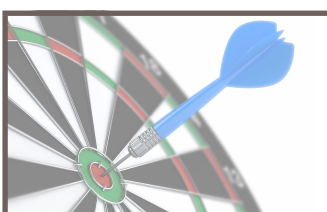
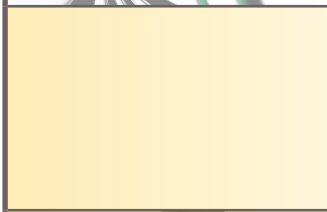

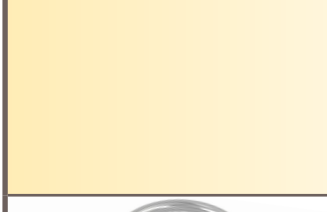

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



OUTIL CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE

Objectifs SMART

L'outil m'aidera à formuler des objectifs concrets et précis. Un objectif SMART présente cinq caractéristiques :

| | |
|---|---|
|  | <p>Spécifique : cibler un seul résultat</p> |
|  | <p>Mesurable : définir des indicateurs</p> |
|  | <p>Atteignable : orienter l'objectif sur une action précise</p> |
|  | <p>Réaliste : formuler un objectif réaliste, et pouvant être atteint</p> |
|  | <p>Temporel : situer l'objectif dans le temps</p> |

[NOTIONS](#)[MA MISSION](#)[MES VALEURS](#)[MA VISION](#)[DÉMARCHE](#)[CONCLUSION](#)[RESSOURCES](#)[Outils | Liens](#)[OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE](#)[Analyse de missions d'entreprises](#)[Réflexion sur la mission de mon entreprise](#)[Réflexion sur les valeurs de mon entreprise](#)[Défis](#)[Mets exquis](#)[Que se passe-t-il maintenant?](#)

NOTIONS

MA MISSION**MES VALEURS****MA VISION**

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION **MA MISSION**

Analyse de missions d'entreprises

Voici des missions d'entreprises connues appartenant aux mêmes secteurs d'activité. Analysez ces missions en tenant compte de ce que vous savez des entreprises visées. Qu'évoquent-elles pour vous?

Secteur d'activité : Communications



« À titre de plus grande entreprise de communications du Canada, Bell offre aux consommateurs, ainsi qu'à ses clients d'affaires et aux gouvernements, un ensemble complet et novateur de services qui répondent à tous leurs besoins en matière de communications. »



VIDÉOTRON

« **NOTRE MISSION** Chef de file canadien des télécommunications et du divertissement, Vidéotron fait vivre la meilleure expérience à ses clients en se différenciant par la culture d'excellence de ses employés et par ses produits et services issus d'une technologie de pointe, tout en étant la plus profitable de l'industrie.
NOS VALEURS Performance, différenciation, agilité et rapidité d'exécution, traiter le client comme nous aimerions être traités, innovation, travail d'équipe. »

Secteur d'activité : Commerce de détail



« **NOTRE MISSION** Être le meilleur détaillant de produits alimentaires, de santé ainsi que d'articles pour la maison au Canada en dépassant les attentes de la clientèle grâce à une offre de produits novateurs à très bons prix.

MOBILISER NOS ACTIONS EN CONSIDÉRANT :

Respecter l'environnement, faire preuve d'intégrité en matière d'approvisionnement, représenter une différence positive dans notre communauté, refléter les diversités culturelles de notre pays, constituer un milieu de travail formidable

NOS VALEURS

Le client d'abord, respecter les autres, s'améliorer jour après jour, avoir la communauté et l'environnement à cœur. »



« Walmart Canada offre aux consommateurs canadiens un large éventail de produits et services en un seul point de vente. Plusieurs des services offerts proviennent d'entreprises établies, et nos clients peuvent gagner du temps et réaliser des économies. Ils peuvent ainsi magasiner pour tous leurs achats sous un même toit.

Walmart a été créée sur la base de trois principes fondamentaux : la qualité du service à la clientèle, le respect de l'individu et la recherche de l'excellence. Ces principes sont à l'origine des directives et des décisions relatives à l'exploitation de notre entreprise. »



« Chef de file dans le segment des supermarchés au Canada, Métro dessert principalement les marchés du Québec et de l'Ontario, et mène également des activités dans l'industrie pharmaceutique en tant que distributeur et franchiseur des pharmacies affiliées à Brunet.
MISSION Satisfaire nos clients tous les jours pour gagner leur fidélité à long terme

VALEURS

ORIENTATION CLIENT : Mettre au cœur de ses activités la satisfaction des clients internes et externes avec professionnalisme et dans les délais requis.
ORIENTATION RÉSULTATS : Se centrer sur les résultats attendus, fixer des objectifs élevés et fournir les efforts pour les atteindre ou les dépasser.
COLLABORATION : Favoriser une atmosphère de travail qui stimule les échanges et l'esprit d'équipe dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
INNOVATION : Apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes des méthodes ou processus actuels de travail. »

NOTIONS

MA MISSION**MES VALEURS****MA VISION**

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION **MA MISSION****Réflexion sur la mission de mon entreprise**

Quelle est la mission de mon entreprise? Comment puis-je l'enrichir?

Si je n'ai pas encore défini la mission de mon entreprise, quelle pourrait être cette mission?

Ma réflexion peut être guidée par les questions qui suivent.

| | |
|--|--|
| <p>Quels sont les produits et les services offerts?</p> | |
| <p>Quelle est la clientèle cible?</p> | |
| <p>Quels sont les moyens pour atteindre l'objectif?</p> | |
| <p>La mission est-elle connue de mon équipe?</p> | |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION MES VALEURS **Réflexion sur les valeurs de mon entreprise**

Les valeurs de mon entreprise guident les actions de mon personnel et influencent directement leurs comportements dans l'exercice de leurs fonctions.

Que se passe-t-il dans mon entreprise?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Quelles sont les valeurs de mon entreprise?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Quels sont les comportements auxquels je m'attends du personnel, considérant les valeurs de mon entreprise?

| Valeurs | Comportements |
|---------|---------------|
| | |
| | |
| | |

À la lumière de l'ensemble des comportements adoptés par mon personnel, y a-t-il des valeurs que je gagnerais à rendre formelles? Lesquelles?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Quels constats puis-je tirer de cette réflexion?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE

Mets exquis

Les valeurs de l'entreprise guident les actions du personnel et influencent directement leurs comportements dans l'exercice de leurs fonctions.

Présentation de l'entreprise

Mets exquis est une entreprise familiale qui produit des plats de base et qui appartient à l'industrie des services alimentaires. Son but est de devenir le fournisseur de solutions alimentaires le plus fiable de l'industrie. Sa mission est la suivante : « Chez Mets exquis, nous prenons le temps de connaître votre organisation en profondeur et nous partageons notre expertise avec vous. Nous proposons des solutions fiables et rentables. »

Valeurs d'entreprise de Mets exquis

- Créer de la valeur : innover, faire mieux chaque jour, éviter le gaspillage.
- Être fiable : faire preuve de compréhension, être l'entreprise vers laquelle les autres se tourneront.
- Construire une alliance : se respecter soi-même et respecter les autres, bâtir avec un esprit positif une communauté attirante pour tous!

Produits offerts

Les produits de Mets exquis sont surtout des condiments alimentaires – principalement des soupes déshydratées et des sauces, mais aussi des bouillons, des assaisonnements et de la panure. Ces produits sont offerts avec ou sans gluten et sont sans gras trans. L'offre de service de Mets exquis est flexible et variée.



Clientèle

Mets exquis ne vend pas directement aux consommateurs. Sa clientèle directe est composée d'intermédiaires : restaurants, supermarchés et entreprises de transformation alimentaire. Ces intermédiaires vendent directement aux consommateurs, lesquels sont donc considérés comme des clients indirects de Mets exquis. Les intermédiaires que sert Mets exquis sont situés :

- dans l'Ouest canadien;
- en Ontario;
- au Québec.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

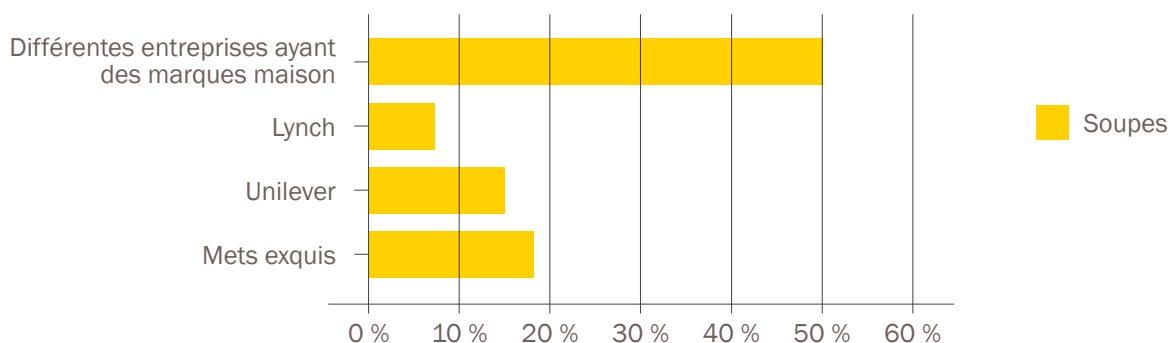
RESSOURCES

Outils | Liens

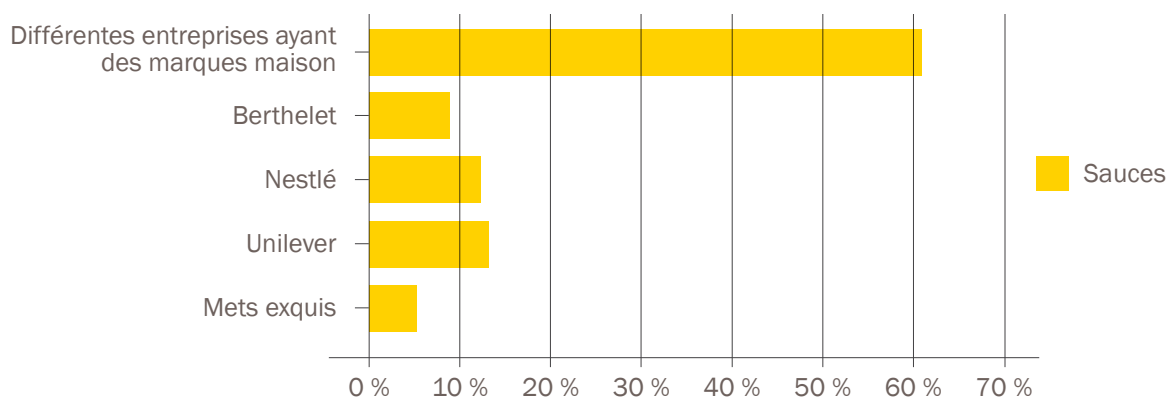
OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE**Mets exquis (suite)****Marchés**

Mets exquis possède sa propre marque. Elle est associée à des soupes déshydratées et des sauces. Les soupes Mets exquis représentent 18 % du marché au Canada. Ses concurrents directs sont Unilever (15 % du marché), Lynch (7 %) et différentes entreprises ayant des marques maison (50 %).



Mets exquis est très peu connue sur le marché en ce qui concerne les sauces. Ses produits représentent 5 % du marché au Canada. Les concurrents sont Unilever (13 % du marché), Nestlé (12 %), Berthelet (9 %) et différentes entreprises ayant des marques maison (61 %).





NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE Mets exquis (suite)

Historique et croissance de l'entreprise

Henry Robert fonde l'entreprise en 1951 et, très vite, il crée sa propre marque de condiments.

Henry travaille pour de grands restaurateurs de Montréal après les avoir convaincus d'essayer ses préparations de soupes, un concept très peu connu à l'époque. En 1961, Mets exquis agrandit ses installations et voit son chiffre des ventes augmenter. Dans les années qui suivent, Henry décide d'embaucher une diététicienne qui fournira à l'entreprise des conseils en nutrition. Comme les ventes croissent sur le marché canadien, la capacité de l'usine est doublée, et Henry en profite pour l'équiper d'un système de contrôle informatisé. En 1981, l'entreprise lance sur le marché la gamme Fine cuisine et, en 1983, des fonds concentrés en pâte. Cet ajout nécessite une autre expansion. Une usine de pointe est construite à Boucherville. En 2002, un chef cuisinier rejoint l'équipe et partage son expérience culinaire ainsi que son expertise en création de menus. Il y a quelques mois, le fils d'Henry, Raymond, a repris l'affaire familiale.



Information sur l'environnement interne et externe de l'entreprise

L'entreprise emploie 70 employés, dont 6 cadres.

En 1960, Henry lance une gamme de produits spécialement conçue pour les besoins des restaurateurs. Il tient à livrer lui-même ses plats à ses clients. Son service à la clientèle et son écoute contribuent largement au succès de Mets exquis. Henry a transmis sa philosophie à son fils Raymond. L'avis des clients est toujours pris en compte, la marchandise est toujours livrée à temps, la fraîcheur et la qualité sont toujours irréprochables. Bref, la réputation de l'entreprise sur le marché est bien établie. L'entreprise connaît bien les besoins de ses clients directs, soit les intermédiaires, mais moins ceux de ses clients indirects, les consommateurs qui achètent aux intermédiaires. Force est de constater qu'avec le processus actuel de gestion de l'information concernant la clientèle, l'entreprise ne peut obtenir des renseignements sur les consommateurs et se tenir à jour en matière de tendances.

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE



EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE

Mets exquis (suite)

L'entreprise montre une croissance constante depuis 60 ans. Pour rester compétitive, Mets exquis a établi une culture d'entreprise adaptative et s'est dotée au fil des ans de technologies d'avant-garde. Elle a ajouté à son usine des locaux de transformation alimentaire, des équipements d'emballage à température et à humidité contrôlées ainsi qu'un service de recherche et développement.

La fidélité des employés envers l'entreprise est grande. La plupart d'entre eux y travaillent depuis plusieurs années. Cependant, le personnel n'est pas formé systématiquement en ce qui a trait aux nouvelles procédures, technologies et normes, ce qui rend la production plus difficile et moins efficace. La direction de l'entreprise anticipe un problème de perte d'expertise, car il y aura plusieurs départs à la retraite au cours des



trois prochaines années et rien n'est prévu pour assurer la relève. Cela amène Raymond, le nouveau PDG, à se poser une question : l'entreprise devrait-elle former les employés qui resteront ou recruter et former du nouveau personnel? Malgré ces difficultés, le climat de travail est bon, comme l'a constaté récemment une employée ayant effectué un sondage. La production s'effectue rapidement, en quatre jours plus précisément, avec un souci constant de la qualité et de la sécurité, dans des installations d'une grande propreté.

Le chiffre d'affaires de Mets exquis varie de 25 à 50 millions de dollars par année. Une fois les frais fixes, les charges salariales et les dépenses payés, l'entreprise produit un bénéfice de 1 %. La tendance dans l'industrie alimentaire veut que les marges de profit restent basses et atteignent 2 % en moyenne. Les fabricants ne peuvent hausser le prix de vente de leurs produits, car ils perdraient leur clientèle. Comme le prix des matières premières reste stable

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

EXERCICE EN LIEN AVEC LA SECTION DÉMARCHE**Mets exquis (suite)**

ou augmente peu, il faut réduire les coûts de production pour augmenter les bénéfices.

Mets exquis possède des installations fiables, mais les processus de production n'ont pas été revus depuis sept ans.

De plus, les consommateurs sont aujourd'hui sensibilisés aux risques associés à l'obésité et aux répercussions d'une mauvaise alimentation sur la santé. Ils tiennent ainsi compte de la valeur nutritive des aliments. Cela amène l'industrie à se tourner vers des produits naturels, frais et diversifiés.

Les consommateurs exigent de plus en plus des aliments santé (bio, sans gluten, sans gras trans...), de haute qualité et pratiques. Ils désirent des repas préparés haut de gamme comparables aux plats servis dans les restaurants, mais aussi des produits en vrac, car ils sont préoccupés par le suremballage des produits. Depuis deux ans, Mets exquis propose une gamme de produits bio. On constate une augmentation de l'attrait pour les aliments frais et santé chez les restaurateurs, ainsi que dans les hôpitaux, les écoles et les autres endroits où l'on trouve des services alimentaires. Les normes et règlements qui protègent le public s'avèrent de plus en plus contraignants. Afin de se conformer à la loi, Mets exquis a été forcée récemment d'installer un système pour réguler le nettoyage et réduire le risque

de contamination par des allergènes ainsi que d'améliorer son système

informatique et son système de production. Ces changements

ont eu comme conséquence d'augmenter les coûts de production. En contrepartie, Mets exquis a pu améliorer

la qualité de ses produits, ce qui lui a permis de se différencier de ses concurrents de façon positive.

Mais l'augmentation des coûts de production a réduit la marge de manœuvre de l'entreprise, qui fait moins de bénéfices.

Afin de répondre à la demande des consommateurs, l'industrie alimentaire crée actuellement des marques maison de haute qualité.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION DÉMARCHE**Mets exquis**

Mets exquis possède sa marque maison et détient une part importante du marché en ce qui concerne les soupes déshydratées, mais sous-performe en ce qui concerne les sauces.

Fait nouveau : les entreprises régionales et nationales concurrentes sont actuellement achetées par des entreprises nationales plus importantes ou des multinationales. Aux commandes de l'entreprise familiale depuis peu, Raymond souhaite y demeurer longtemps. Pour rester en selle et assurer la pérennité de Mets exquis, il se donne comme objectif d'augmenter de 1 % ou 2 % la marge de profit de son entreprise. C'est avec ce but en tête qu'il entame une démarche de réflexion stratégique.



NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

EXERCICE CORRESPONDANT À LA SECTION CONCLUSION**Que se passe-t-il maintenant?**

Les questions qui suivent m'aideront à faire le point sur mes apprentissages et à planifier la suite. Je me fais un cadeau en y répondant immédiatement. De retour dans mon entreprise, dans la réalité, je pourrai consulter mes réponses et améliorer mon plan d'action ainsi que mettre en œuvre **MES** acquis.

Qu'est-ce que le document vous a appris sur la démarche de réflexion stratégique?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Quels sont vos défis relativement à la démarche de réflexion stratégique?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Quels sont les prochains gestes que vous devez poser pour réaliser la démarche de réflexion stratégique?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Quelles sont les conditions nécessaires à la réalisation de la démarche de réflexion stratégique?
De quelle aide aurez-vous besoin relativement à la démarche?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

NOTIONS

MA MISSION

MES VALEURS

MA VISION

DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

OUTILS | EXERCICES | BIBLIOGRAPHIE

COVEY, Stephen R. *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, Éditions First, 2005, 320 p.

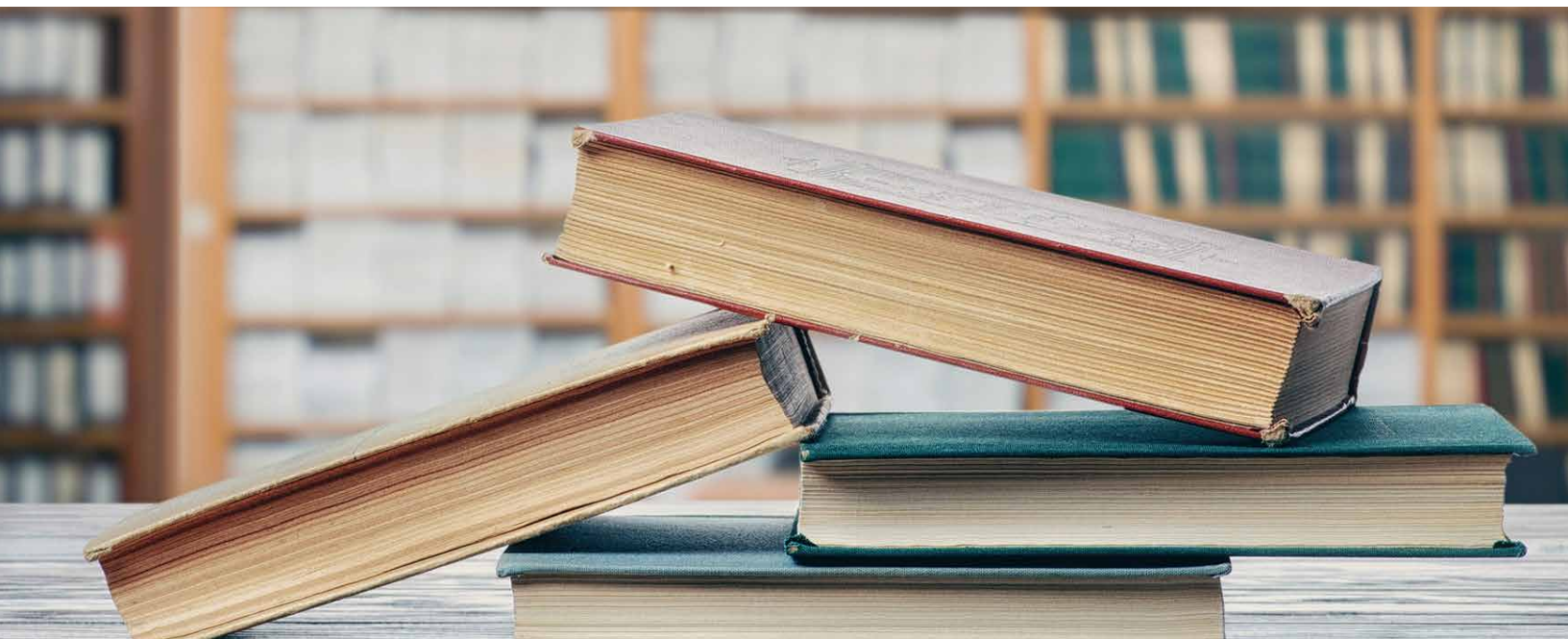
DELOITTE & TOUCHE CONSULTING. *Learning Organizational Transformation: A Leader's Guide*, 1998.

HAFSI, Taïeb, et Jean-Marie TOULOUSE. *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, Édition Transcontinental, 1997, 754 p.

HALWEIL, Brian, Lisa MASTNY, Erik ASSADOURIAN, Linda STARKE et autres. *State of the World 2004: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society*, Washington, W.W. Norton & Company, 2004, 245 p.

PORTER, Michael E. « What is strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 74, novembre 1996.

WIKIPÉDIA. Analyse *PESTEL*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PESTEL, dernière consultation : 2015-03-23.



NOTIONS

MA MISSION**MES VALEURS****MA VISION**




DÉMARCHE

CONCLUSION

RESSOURCES

Outils | Liens

Les liens suivants mènent à d'intéressantes ressources.

-  [Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal](#)
-  [Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation](#)
-  [Investissement Québec](#)



Vous voulez plus
de renseignements?

Communiquez avec un conseiller ou
une conseillère aux entreprises
de la Direction régionale de Services
Québec de l'Île-de-Montréal, au

514 873-7031, poste 266.

