

PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE EN PÉRIODE DE CRISE

Hotsheets

PAR SHARON MCAULEY, spécialiste-conseil en magazines, sharonmcauley119@gmail.com

« Si vous ne savez pas où vous allez, vous finirez ailleurs. » — Yogi Berra

Quelle est la meilleure voie à suivre pour votre publication en ces temps troubles ? Vous devrez prendre des décisions stratégiques face aux problèmes auxquels vous êtes confrontés et aux possibilités qui s'offrent à vous.

Il y a de nombreuses approches possibles, mais la méthode la plus efficace que j'ai utilisée est adaptée du livre de gestion [Strategic Analysis and Action](#) de [Mary Crossan](#), professeure de leadership stratégique à l'Ivey Business School, Western University.

En combinant recherche, analyse, réflexion et calcul, vous et votre équipe pouvez appliquer cette approche factuelle pour créer et mettre en œuvre un plan d'avenir réussi.

Voici un aperçu du processus, que j'ai modifié et condensé pour l'utiliser avec mes clients du secteur du magazine.

PREMIÈRE ÉTAPE : DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE ACTUELLE

Un examen de votre stratégie actuelle vous aidera à établir un point de référence commun au cours du processus de planification. Ces informations vous permettront d'identifier les problèmes et les possibilités qui s'offrent à vous, et vous serviront de point de référence pour évaluer toute nouvelle option stratégique. Quelques questions à débattre :

QUI SOMMES-NOUS ?

- Commencez par définir la mission ou le mandat de votre publication.
- Quels sont vos objectifs commerciaux - croissance, rentabilité, mise en œuvre de votre mission d'organismes à but non lucratif ?
- Définissez votre valeur unique : à quel besoin votre publication répond-elle ? Qu'est-ce qui la distingue dans votre domaine ou sur votre marché ?
- Établissez la liste de tous les produits que vous proposez (imprimés, numériques, événements, marchandises, par exemple) et identifiez le marché ou le public pour chacun d'entre eux.
- Prenez note de toutes les activités internes clés afin de mieux comprendre vos capacités actuelles.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

- Rassemblez des informations sur l'état de santé de vos finances et de votre organisme. L'évaluation de ces signes vitaux vous donnera une image réaliste de vos performances actuelles et de leur tendance dans le temps.
- Analysez vos états financiers (en vous centrant sur les sources de revenus et le revenu net par produit) pour comprendre leur variation au cours des dernières années.
- Examinez d'autres mesures clés (telles que la taille et la démographie de l'auditoire, les abonnements, l'achalandage sur votre site Web, les inscriptions à votre infolettre, les pages publicitaires, les donateurs, notamment) et analysez les tendances au cours de la même période.
- Par-devant, quelles seraient vos prévisions financières réalistes pour la fin de l'année en cours ?
- Évaluez la santé de votre organisation. Y a-t-il des défis que vous serez appelé à relever en matière de leadership, de dynamique du conseil d'administration, de dotation en personnel ou de culture de travail ?

WHAT'S HAPPENING OUT THERE?

- Analysez et discutez de l'environnement commercial actuel et notez comment il affecte votre organisation, ainsi que l'industrie dans son ensemble, maintenant et potentiellement dans les prochaines années. Pouvez-vous identifier les nouvelles possibilités et menaces ? Un certain nombre de techniques pourront vous aider à évaluer la situation dans son ensemble, dont l'analyse [PEST](#).

DEUXIÈME ÉTAPE : ÉTABLIR UNE BASE DE RÉFÉRENCE

Que se passerait-il si nous maintenions le statu quo ?

- Pour répondre à cette question déterminante, vous devrez créer un scénario de base qui servira de référence ultime en matière de performances.
- Commencez par utiliser vos prévisions financières de l'année en cours comme base pour établir une nouvelle série de données financières pour l'année prochaine.
- Il est utile de se projeter sur les deux ou trois prochaines années, selon votre situation.
- Faites des rajustements en fonction de l'analyse antérieure de votre situation actuelle. Par exemple, si votre tirage a diminué d'année en année d'un montant toujours croissant, appliquez les pourcentages de diminution aux chiffres de votre scénario de base.
- Le résultat final est votre meilleure estimation de ce qui se passera si vous maintenez votre approche stratégique actuelle.

TROISIÈME ÉTAPE : DÉCIDER DE LA NÉCESSITÉ D'UN CHANGEMENT

En vous basant sur tout le travail que vous avez fait jusqu'à présent, décidez si vous devez changer de direction et si vous devez le faire rapidement. Si la publication est en crise, vous devrez immédiatement procéder à des changements majeurs. Si les performances diminuent progressivement et que vos prévisions annoncent d'autres difficultés, vous aurez peut-être le temps de réagir à l'évolution de l'environnement et de mettre en œuvre une nouvelle stratégie.

QUATRIÈME ÉTAPE : GÉNÉRER ET ÉVALUER LES IDÉES

Selon Mary Crossan, la stratégie doit se fonder sur trois éléments clés : vos préférences en matière de gestion (ce que vous *voulez faire*) ; vos besoins (ce que vous *devez faire*, en fonction de votre environnement) ; vos capacités (ce que vous *pouvez faire*, en fonction de votre structure organisationnelle, de vos ressources et de vos capacités).

À cette étape, lancez de nouvelles idées stratégiques et évaluez-les par rapport à ces trois éléments. Menez un remue-méninges fondé sur l'analyse de votre stratégie actuelle, en particulier vos capacités organisationnelles (points forts) et l'évaluation de l'environnement commercial. Faites une liste des défis à relever et des possibilités qui s'offrent. Quelles sont les questions prioritaires compte tenu du degré d'urgence pour apporter des changements ?

Évaluez vos meilleures idées à la lumière de l'environnement commercial, des ressources et des capacités nécessaires, de vos objectifs commerciaux et de votre mission ou mandat. Prenez note des lacunes que vous relevez et de ce que vous devez faire pour y remédier. Dans quelle mesure l'idée est-elle réalisable ? Quel est le degré d'importance du risque ? Serez-vous en mesure de mettre en œuvre la stratégie et de constater un impact dans le délai que vous avez défini ?

Enfin, établissez une courte liste des options qui s'offrent à vous. Préparez une prévision indiquant les performances financières estimées pour chacune d'entre elles. S'il y a des zones d'incertitude, vous voudrez peut-être présenter le meilleur, le pire et le plus probable des scénarios. Comparez les résultats à votre scénario de base pour comprendre l'impact différentiel de la stratégie.

CINQUIÈME ÉTAPE : ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Une fois que vous avez décidé quelle est la meilleure stratégie à adopter, l'étape suivante est d'élaborer un plan d'action, un budget de fonctionnement et les paramètres permettant de mesurer les résultats. Le plan d'action comprendra les personnes, les ressources et les capacités nécessaires à l'exécution de votre stratégie. Réfléchissez à ce que vous devrez accomplir en premier lieu afin d'établir un ordre de priorité pour vos actions. Il existe de nombreux outils de planification de la gestion de projet pour vous aider, notamment le logiciel [de diagramme de Gantt](#).

SIXIÈME ÉTAPE : MISE À EXÉCUTION

Mobilisez votre équipe et mettez votre plan en œuvre !

SEPTIÈME ÉTAPE : MENER UN SUIVI ET RAJUSTER LE TIR

Les choses ne se passeront pas toujours comme prévu, et vous devez faire preuve de souplesse pour adapter vos actions en fonction de l'évolution des conditions. Surveillez vos mesures de performance et vos résultats en matière de revenus pour avoir la mesure de l'état des lieux. Les résultats sont-ils ceux que vous aviez prévus ? Les recettes et les dépenses sont-elles sur la bonne voie ? Adoptez les mesures correctives nécessaires.

HUITIÈME ÉTAPE : RÉVISER ET RÉPÉTER

Le processus de prise de décisions stratégiques s'inscrit dans un cycle continu qui tient compte de votre plan d'entreprise et de votre budget annuels, ainsi que de vos états financiers et de vos prévisions. Une fois que vous aurez entamé ce processus de planification, vous aurez le sentiment d'avoir davantage de contrôle sur l'orientation générale de votre entreprise ainsi que sur vos activités quotidiennes. Et surtout, vous serez en mesure de nourrir de meilleures réflexions et d'adopter des actions concertées pour relever les défis et saisir les occasions qui se présenteront.

Sources:

Crossan, Mary, et al. *Strategic Analysis and Action*. 9^e éd., Pearson Canada, 2015.

