

Stratégie innovante :

croître en période
d'incertitude

mxo

26

années
d'existence

35

employés
d'expérience

MXO est une firme de service-conseil spécialisée en **stratégie**, en **mise en œuvre** et en **technologies**.

Des experts en stratégie d'affaires qui poussent les dirigeants à l'action.

Conseils en stratégie

- Stratégie d'affaires
- Planification stratégique
- Exécution stratégique
- Innovation
- Hypothèses de valeur
- Audit stratégique et marketing
- Recherches et données

Équité de marque et commercialisation

- Communication stratégique
- Processus d'achat client
- Image de marque (*branding*)
- Marque employeur
- Expérience employé (EX)
- Expérience client (CX)

Affaires électroniques

- Monétisation et croissance des ventes en ligne
- Expérience utilisateur (UX)
- Plateformes et développement
- Plan *e-commerce*
- Outils, intelligence d'affaires et données
- Connecteurs, importation et synchronisation

RICARDO

metro

CISOLIFT 

ciot

Les 
libraires

aurelia



 **Harnois**
Énergies

LABPLAS

 **CANAM**
Des solutions pour mieux construire

 **Prograin**

**ROBERT
BERNARD**
— C'est l'expérience

Stratégie innovante :

croître en période
d'incertitude

Le contexte

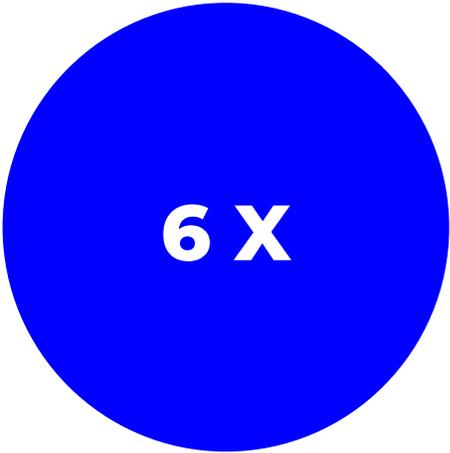
Ce qui se passe actuellement dans nos entreprises

Comment ça se passe dans nos entreprises aujourd'hui...



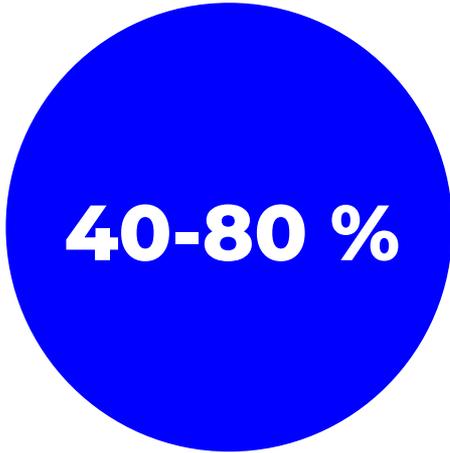
Culture stratégique vs « culture d'être occupé »

« Dans une enquête menée auprès de 10 000 dirigeants, 97 % d'entre eux ont déclaré qu'être stratégique était le comportement de leadership le plus important pour le succès de leur organisation. Donc, quel est le problème? Vous pensez que vous êtes trop occupé pour penser stratégiquement? Dans cette même enquête, 96 dirigeants sur 100 déclarent manquer de temps pour réfléchir stratégiquement. »



6 X

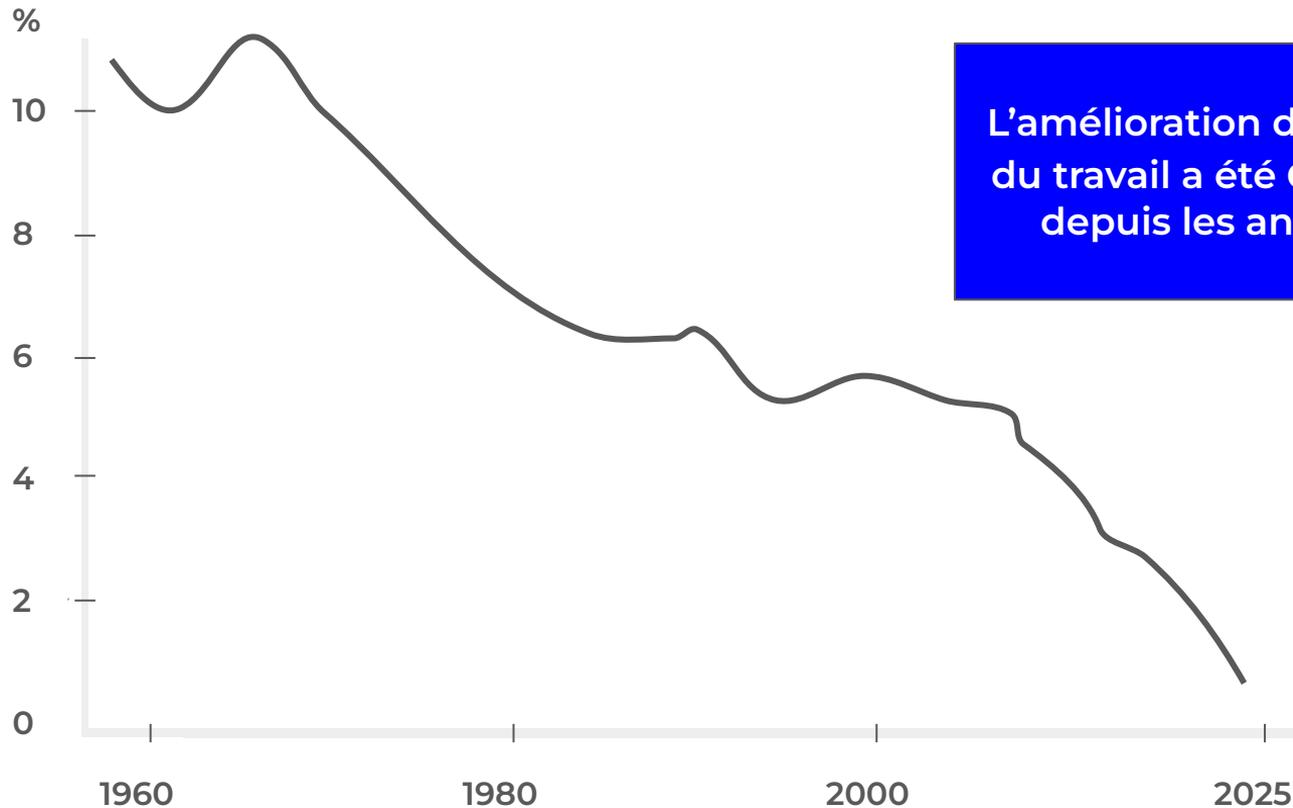
Nous faisons face à des problèmes 6 fois plus complexes



40-80 %

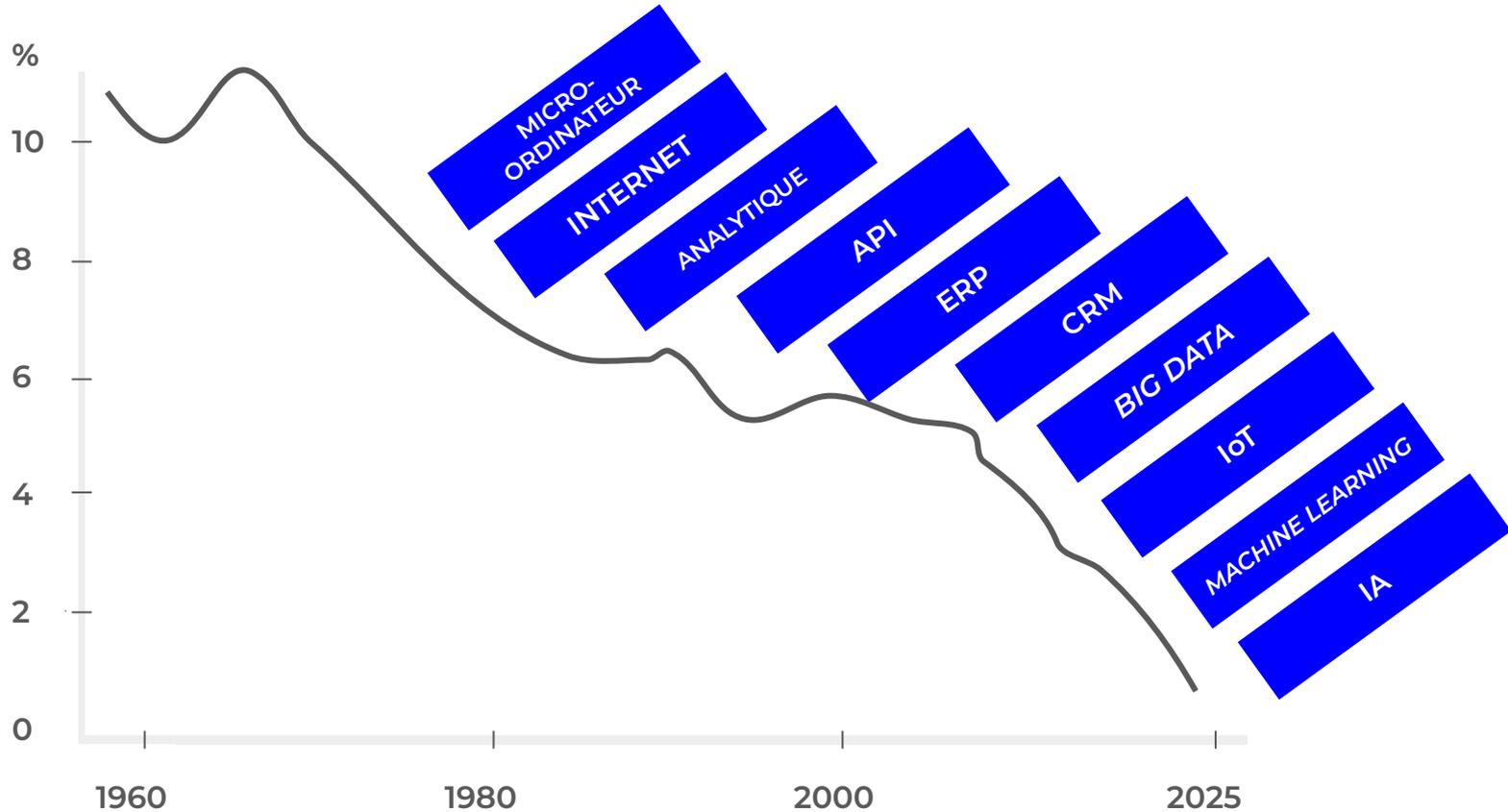
Temps que les équipes consacrent à des activités sans valeur ajoutée

Une crise de productivité



L'amélioration de la productivité du travail a été **divisée par 10** depuis les années soixante

Une crise de productivité



Source : Yves Morieux. Adaptation de MXO | Tous droits réservés

Santé mentale des entrepreneurs

Près de 45 % des propriétaires d'entreprise au Canada affirment ressentir des problèmes de santé mentale. Cela se compare à une proportion de 38 % en 2022 et 32 % en 2021.

Ce que l'on voit dans le marché comme approche

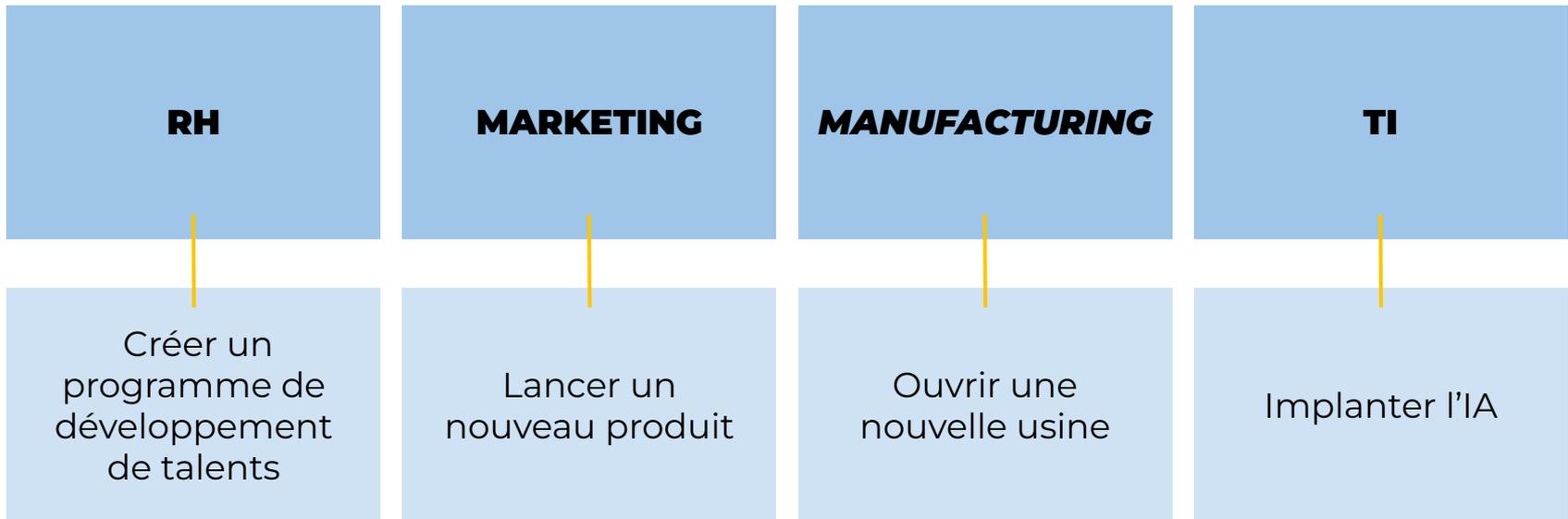
pour améliorer les performances des entreprises

Planification stratégique

Ensemble d'activités qu'une compagnie envisage de faire.

Exemples :

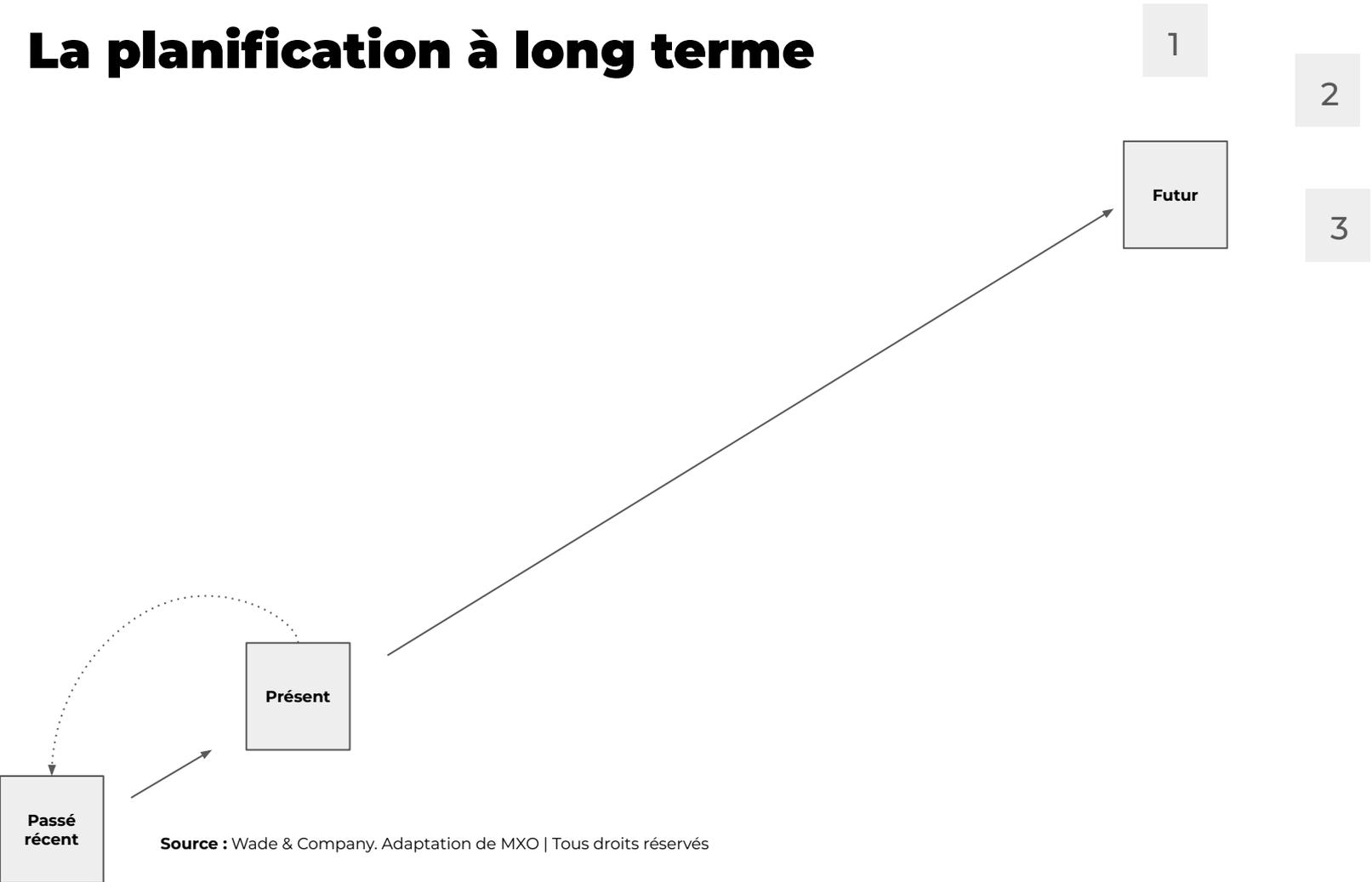
OBJECTIF : croissance de 15 % du chiffre d'affaires



\$\$\$ / activité

3 à 5 ans

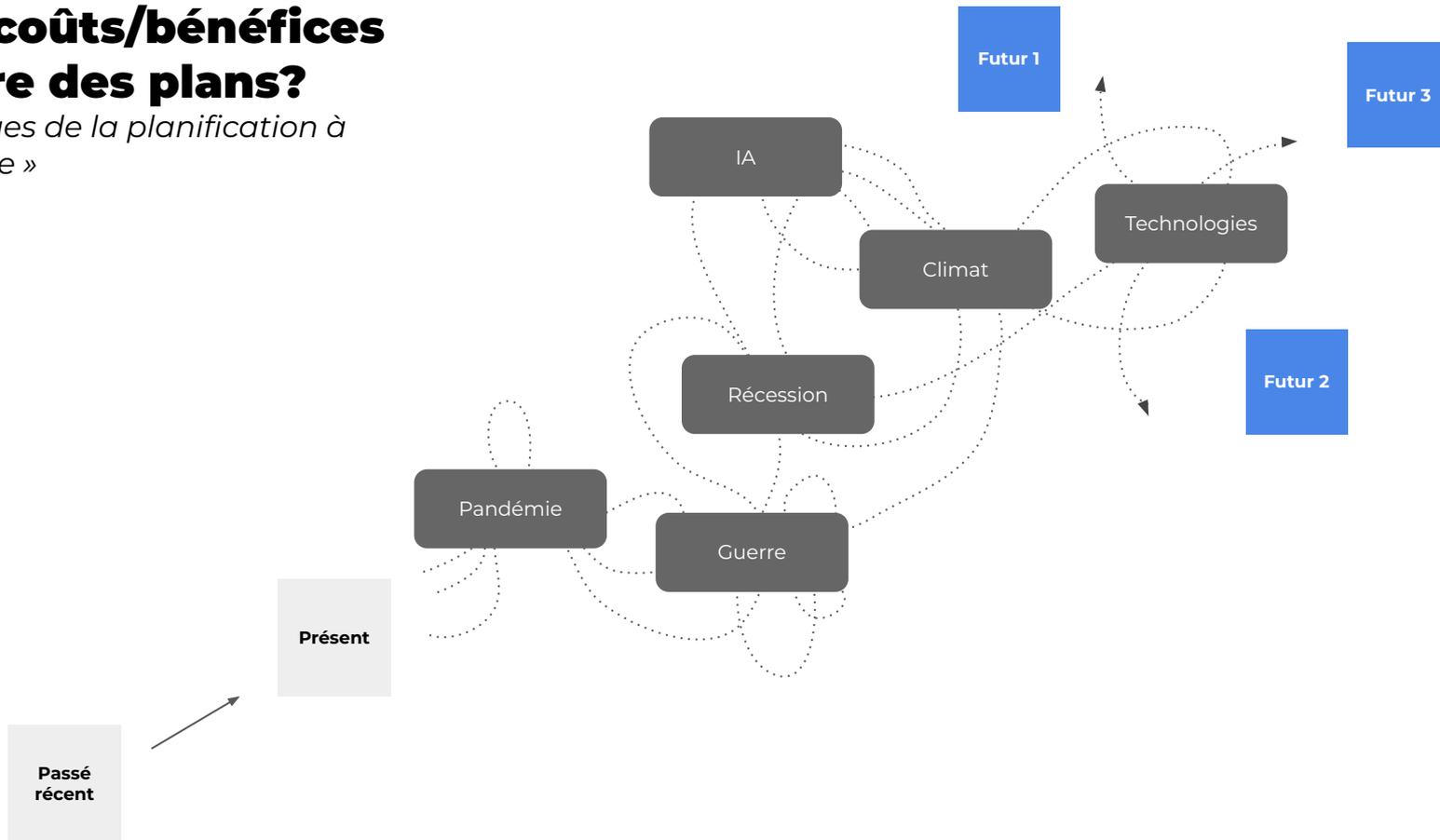
La planification à long terme



Source : Wade & Company. Adaptation de MXO | Tous droits réservés

Ratio coûts/bénéfices de faire des plans?

« Les risques de la planification à long terme »



**Donc, pourquoi les
dirigeants font-ils
autant de planification?**

“While you’re planning, chances are at least one competitor is figuring out how to win.”

Roger Martin

La stratégie ne devrait pas être une activité annuelle.

Penser que c'est lors de cette journée que nous aurons les meilleures idées pour les 3 prochaines années est utopique.

« Faire de la stratégie »,
c'est quoi?

À garder en tête aujourd'hui

La seule manière pérenne
de créer de la valeur
pour son organisation,

c'est d'en créer pour les autres.

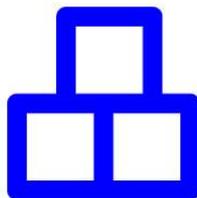
3 grandes interrogations

À quoi sert la stratégie?



S'aligner sur la
création de valeur

culture stratégique



Construire
le futur

valeur de demain



Résoudre ses enjeux
les plus critiques

contraintes



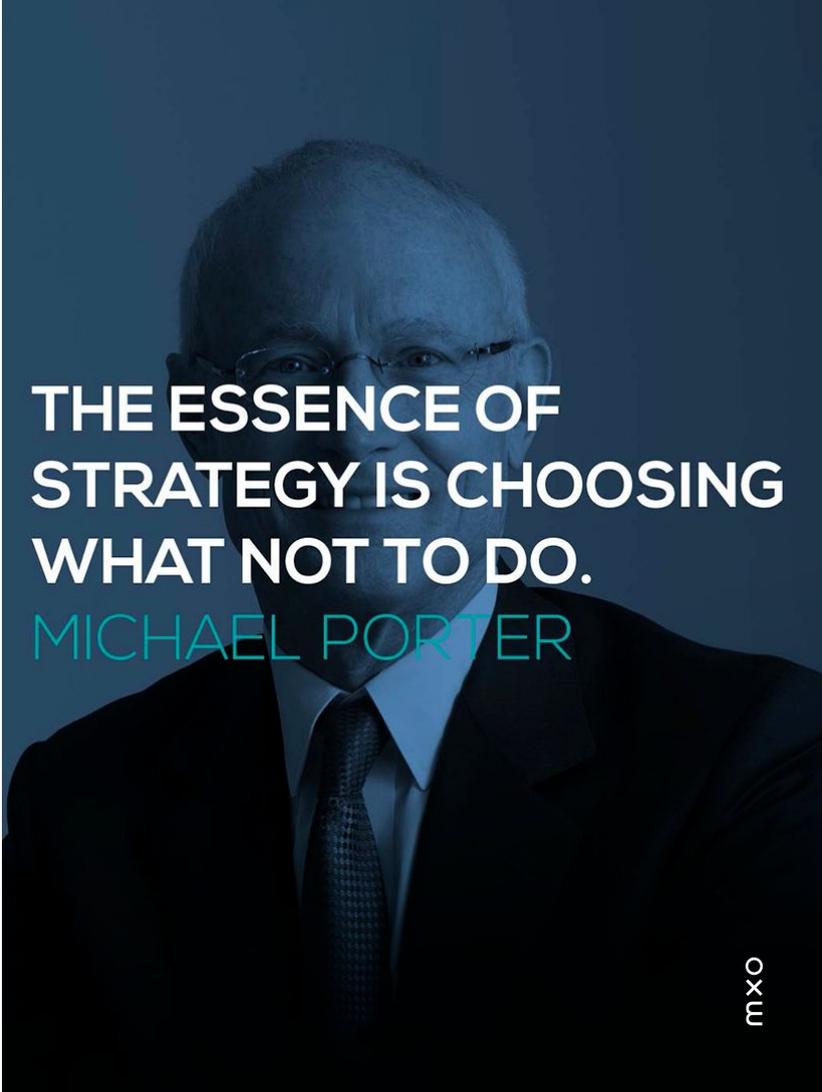
Saisir nos opportunités
à haute valeur ajoutée

volet émergent

La stratégie, ce n'est pas des projets. Ce sont des choix.

Tout est lié à la capacité de dire « non » pour faire de meilleurs choix. Parce que la stratégie est testée chaque jour par de mauvaises opportunités.

- **Faire des choix différents, soutenus par des capacités différentes et des systèmes différenciateurs.**

A portrait of Michael Porter, a man with glasses wearing a suit and tie, is shown in a dark blue, semi-transparent overlay on the right side of the slide.

THE ESSENCE OF
STRATEGY IS CHOOSING
WHAT NOT TO DO.

MICHAEL PORTER

3 grandes interrogations

Quels sont les signaux?

C'est le temps de revoir sa stratégie quand...

- 1** - une organisation réagit fortement à la santé des marchés.
- 2** - un contexte affecte l'intersection payante.
- 3** - une performance financière est en dessous de la moyenne.
- 4** - la logique économique est floue.
- 5** - nous subissons notre modèle d'affaires plutôt que de le contrôler.

Comment peut-on reprendre le contrôle?

Et ce, malgré le contexte économique?

Partons du principe que :

**tous les problèmes sont des
problèmes de communication.**

Alignement des parties prenantes

Ne pas uniquement s'entendre sur où aller, mais également sur **comment** y aller.

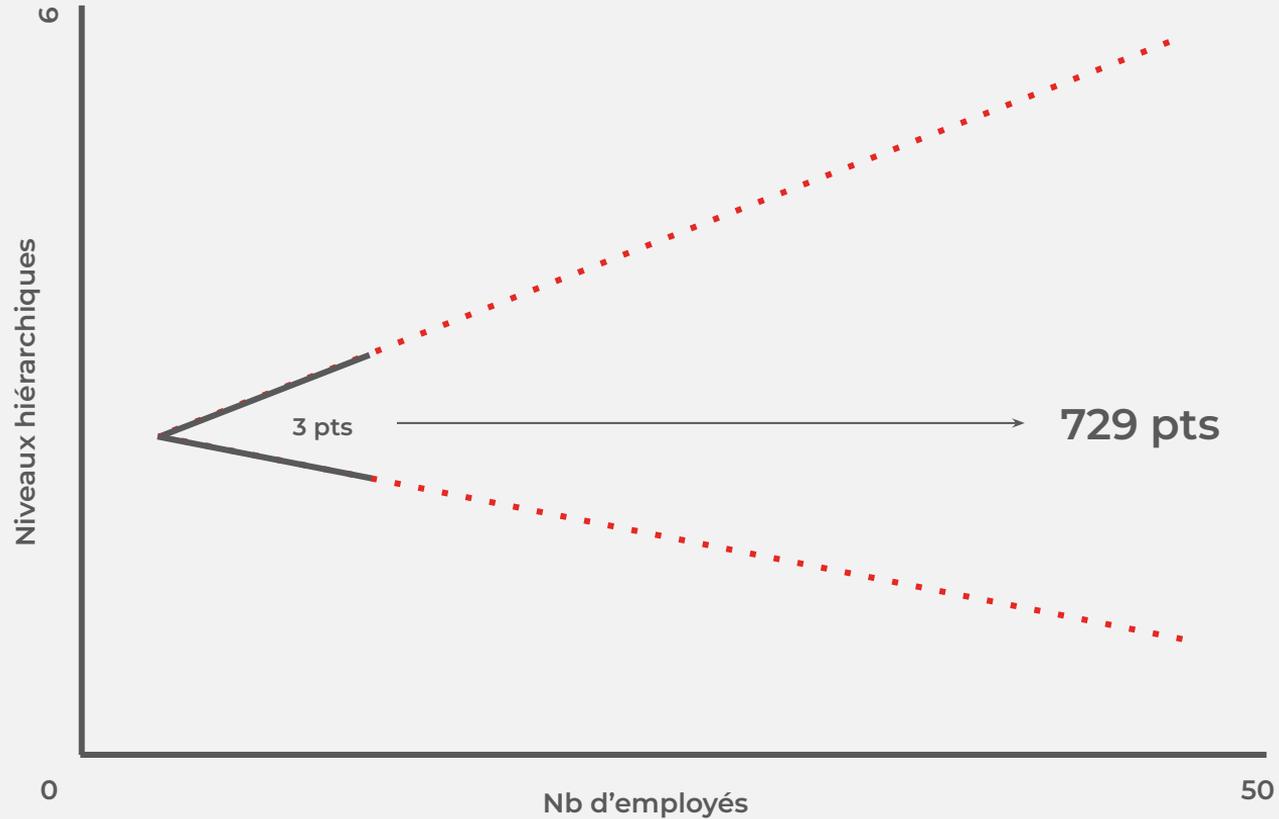
S'aligner sur des objectifs larges et universels est facile.

« L'entreprise doit faire plus de profits, elle devrait croître, elle devrait être meilleure que la compétition et devrait avoir une expérience client et employé supérieure. »

Peu de gens s'opposent à de telles valeurs ou aspirations, mais **les aspirations larges ne se traduisent pas en actions** spécifiques. Elles ne nous disent pas quoi faire.

Désalignement des parties prenantes

Distorsion du message X distorsion de la compréhension



Augmenter la maturité stratégique

Les choix, les comportements et les projets

41 %

Réflexion stratégique anecdotique

La croissance de l'organisation n'est pas structurée et les réflexions sont orientées par des perceptions.

- Projets nombreux et non priorisés
- Avantages concurrentiels partiels ou inexistants
- Aspirations floues

27 %

Portefeuille d'initiatives à faible valeur

L'organisation possède une liste de projets, mais pas de stratégie compétitive clairement définie. Elle se développe par opportunités.

- Accent sur l'optimisation interne
- Approche *Top-Down*
- Incapacité à influencer les résultats corporatifs

12 %

Accent sur le résultat des initiatives

Les discussions sont orientées davantage sur le résultat poursuivi que sur les initiatives. (routines de gestion)

- Mesures de performance
- Valorisation des rétroactions
- Priorisation des projets porteurs

11 %

Bonne allocation des ressources stratégiques

Les investissements sont orientés sur le développement des capacités clés. (avantages concurrentiels)

- Proposition de valeur définie et validée
- Projets orientés sur la création de valeur client
- Priorités établies

9 %

Culture stratégique performante

Cycle stratégique annuel structuré et compréhension de la stratégie compétitive à l'échelle de l'organisation.

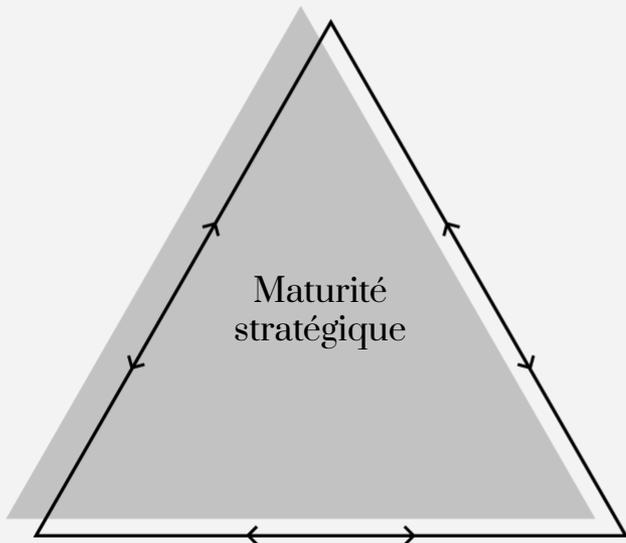
- Bilan stratégique performant
- Performance financière accrue
- Grande capacité de mise en œuvre

Marque globale

Stratégie
(proposition de valeur client)

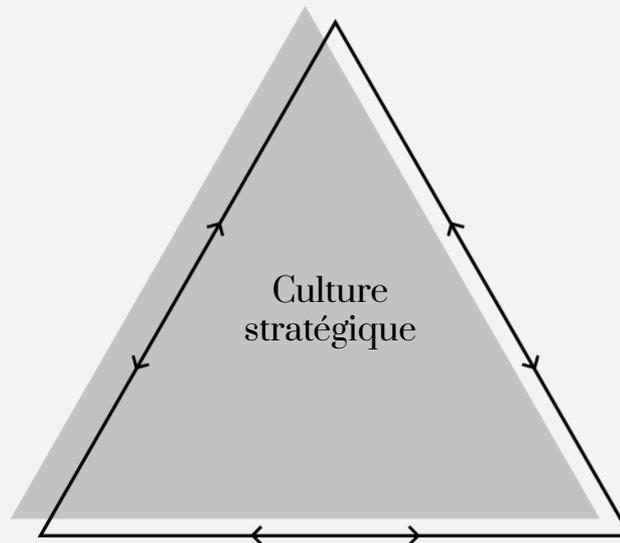


Proposition de valeur employé



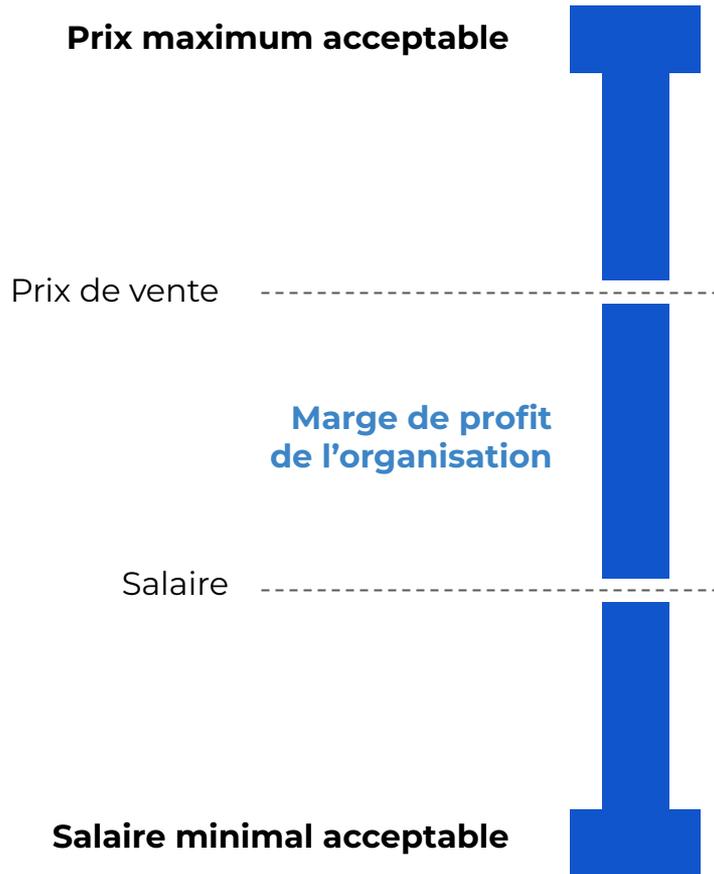
Priorisation stratégique

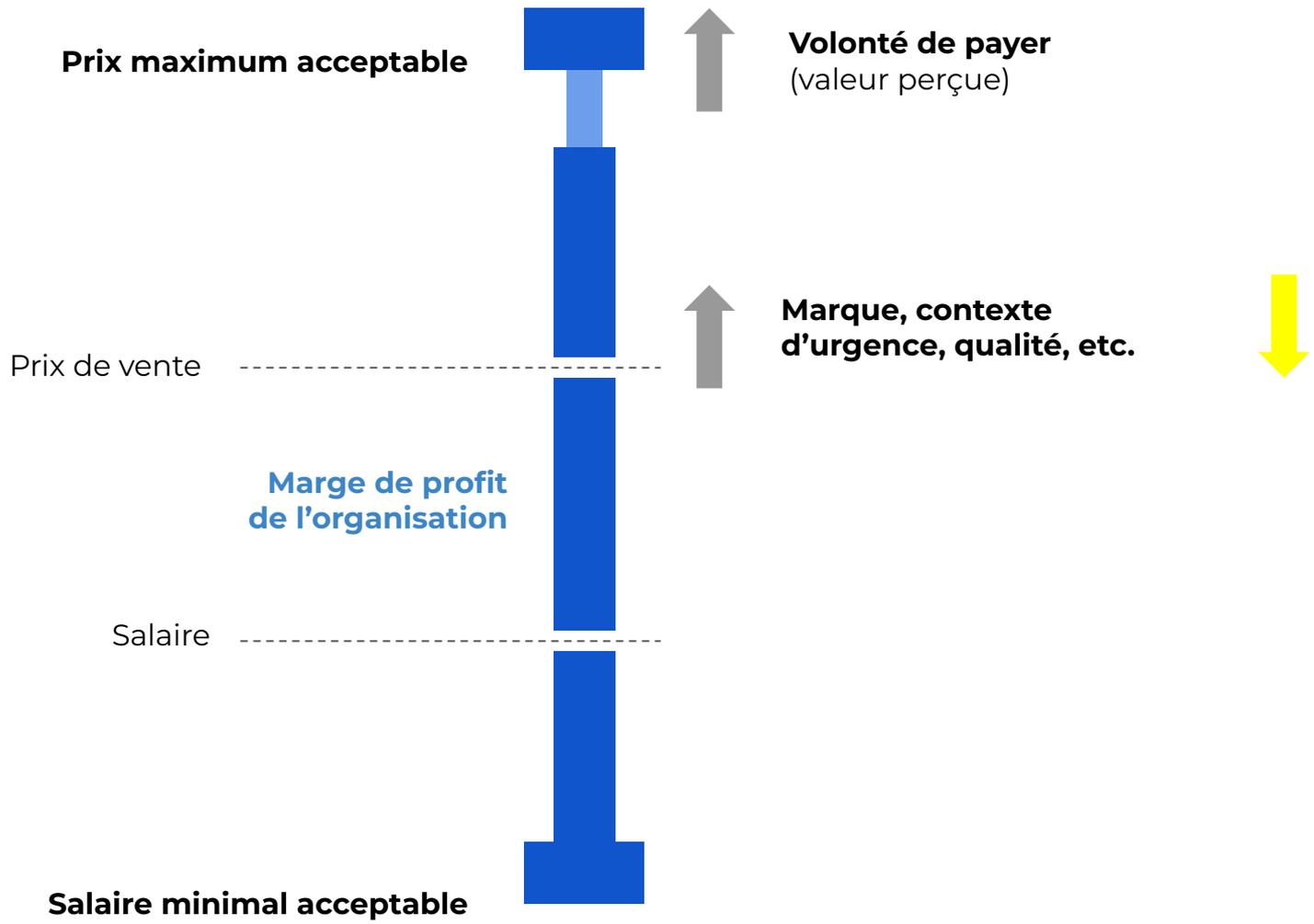
Principes directeurs

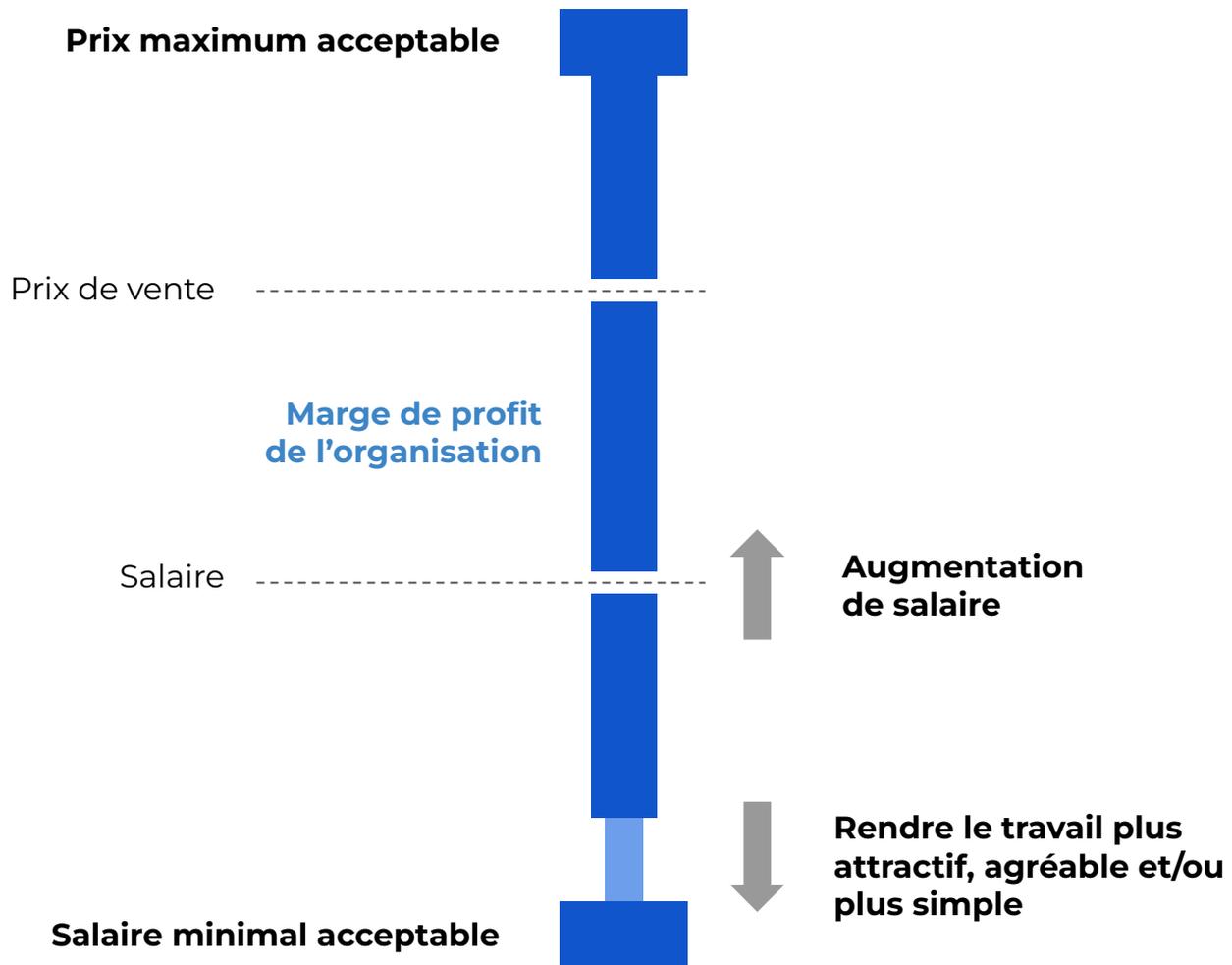


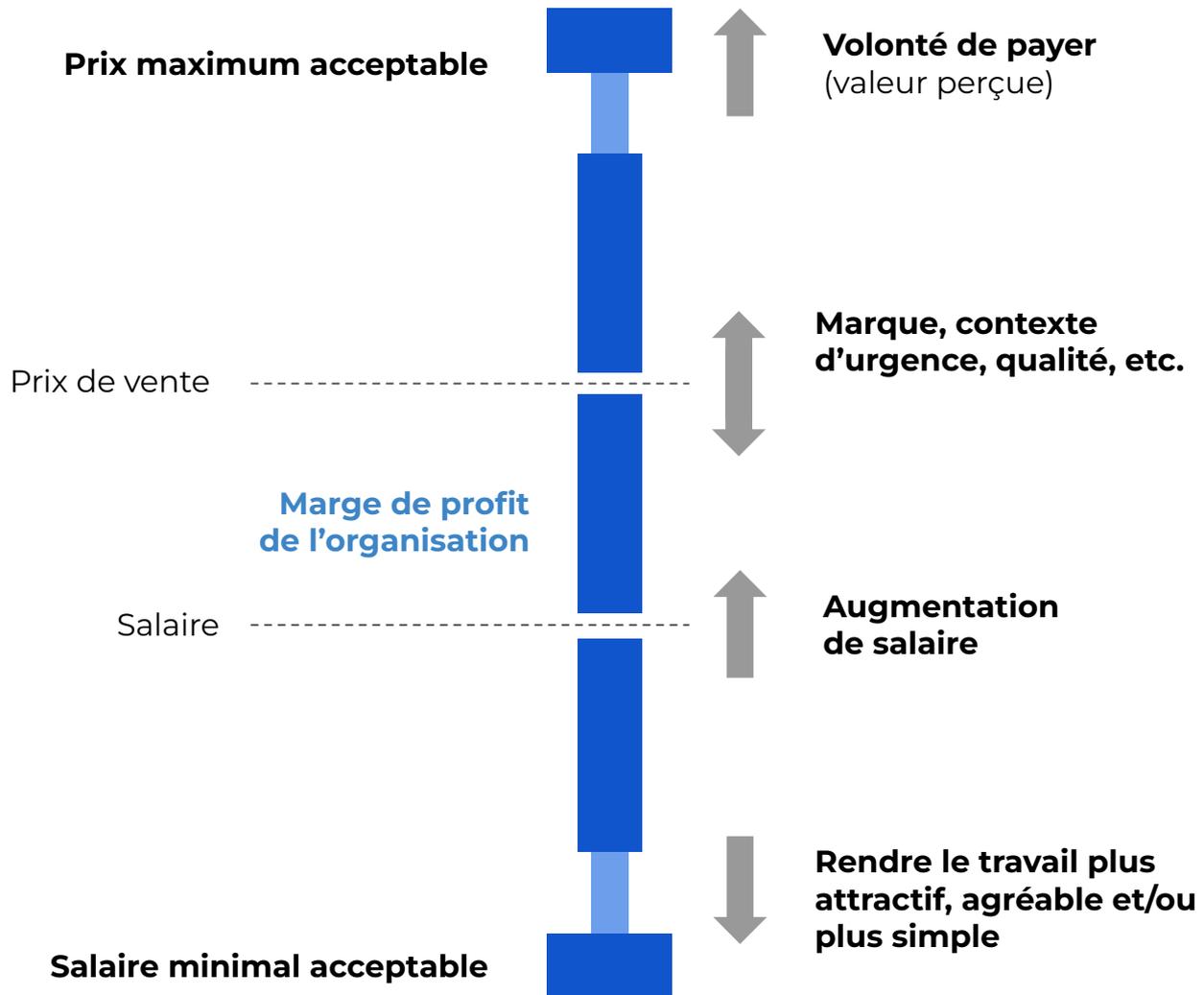
Décisions

Comportements









Un concept à comprendre >

Les niveaux stratégiques

Les niveaux stratégiques

Stratégie corporative

Maximiser le retour
sur investissement

Intersection payante /
comment gagner

Stratégie concurrentielle

Performer dans un
marché concurrentiel

Intersection payante /
comment gagner

Fonctions départementales

Maximiser la création de
valeur pour les parties
prenantes

Intersection payante /
comment gagner

Proposition de valeur générique (gagner un client)

Stratégie concurrentielle

	Excellence opérationnelle	Leadership produit	Proximité client
Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none">• Meilleur coût total	<ul style="list-style-type: none">• Meilleur produit	<ul style="list-style-type: none">• Meilleure solution globale
Règle d'or	<ul style="list-style-type: none">• La variété tue l'efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Cannibaliser votre succès avec des percées	<ul style="list-style-type: none">• Résoudre le problème plus vaste/large du client
Processus clés	<ul style="list-style-type: none">• Livraison de produit de bout en bout• Cycle de service client	<ul style="list-style-type: none">• Innovation• Commercialisation• Exploration du marché	<ul style="list-style-type: none">• Acquisition et développement de la clientèle• Développement de solutions
Leviers d'amélioration	<ul style="list-style-type: none">• Refonte des processus• Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none">• Technologie du produit• Temps du cycle de recherche et développement	<ul style="list-style-type: none">• Expertise du problème (JTBD)• Personnalisation du service
Principaux obstacles	<ul style="list-style-type: none">• Transition vers une nouvelle base d'actifs	<ul style="list-style-type: none">• Sauter vers une nouvelle technologie	<ul style="list-style-type: none">• Changement total du paradigme de la solution

MATRICE
PROPOSITION
DE VALEUR

↓
Définir et maximiser sa valeur ajoutée

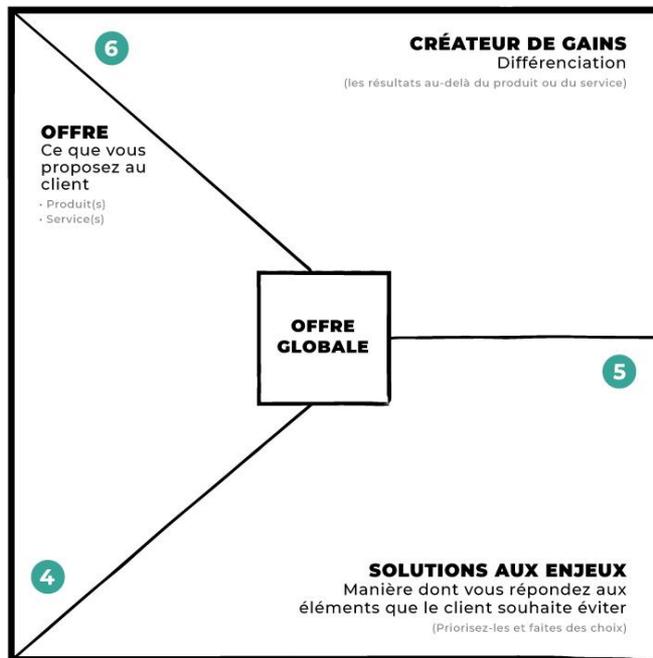
Concept et droits d'auteur :

©Strategyzer

Adaptation :

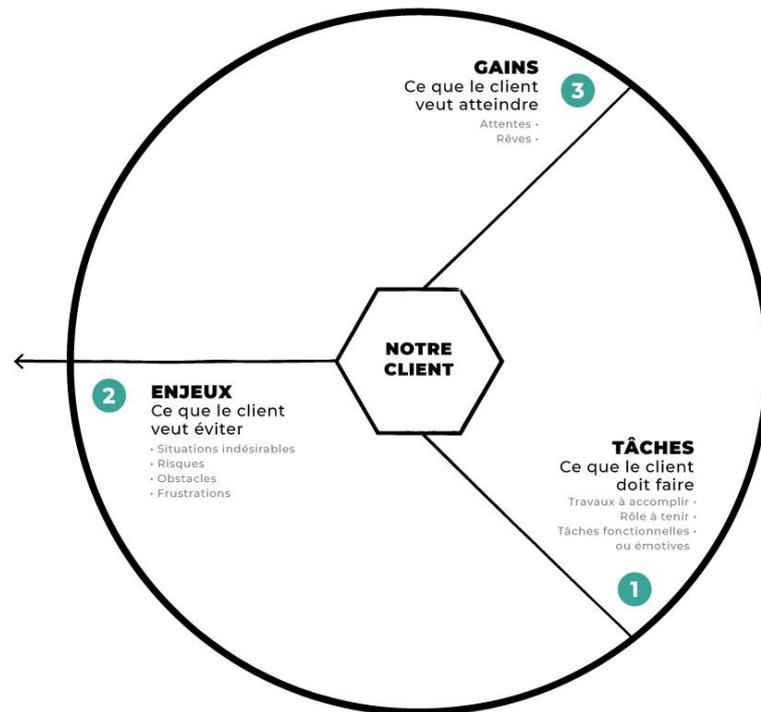
MXO

produit | service



design

client



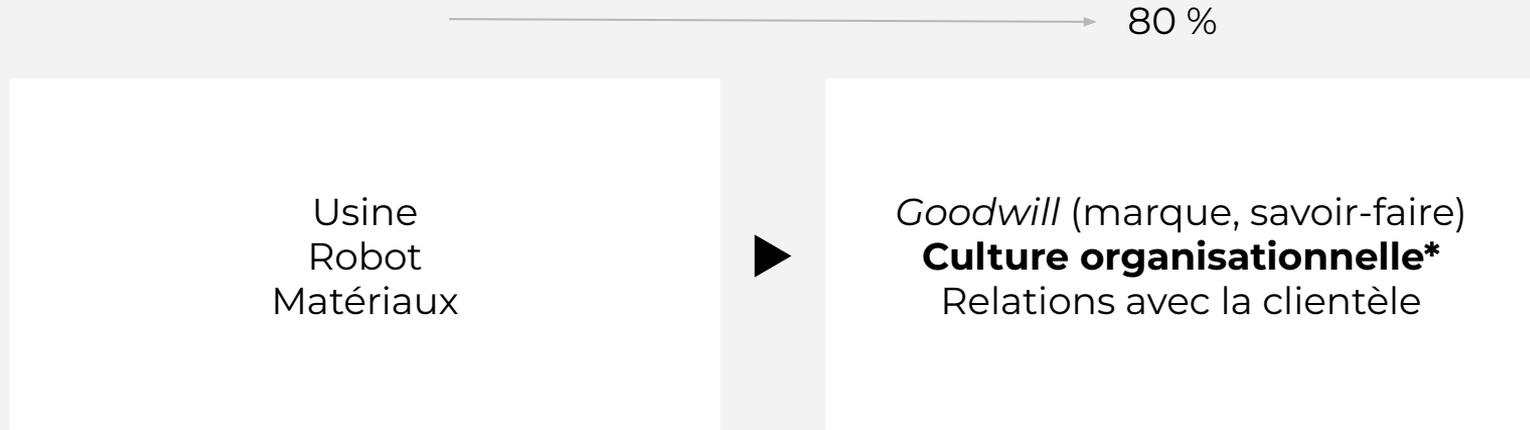
observation

Client : _____

Date : _____

Itération : _____

Miser sur quoi pour générer des bénéfices



D'actifs tangibles à actifs intangibles

La capacité d'une organisation à générer des bénéfices.

Maîtriser les horizons

et les points d'inflexion

Les 3 horizons de l'innovation

L'approche du 70/20/10 des compagnies ambidextres

Tout est à propos de ce que l'on fait aujourd'hui pour créer et capturer de la valeur cette année, dans 3 ans et dans 10 ans.

Défendre les avantages concurrentiels actuels en simplifiant ou améliorant notre offre et/ou nos processus (12-18 mois)
Travailler sur nos opérations.

Incuber des idées pour créer les prochains avantages concurrentiels (2-4 ans)
Développer et tester hors opération ou pas à l'échelle de l'organisation.

Explorer des sources d'avantages concurrentiels futurs (5 ans +)
Comprendre ce qui pourrait invalider nos avantages concurrentiels, en tirer profit et conduire le changement.

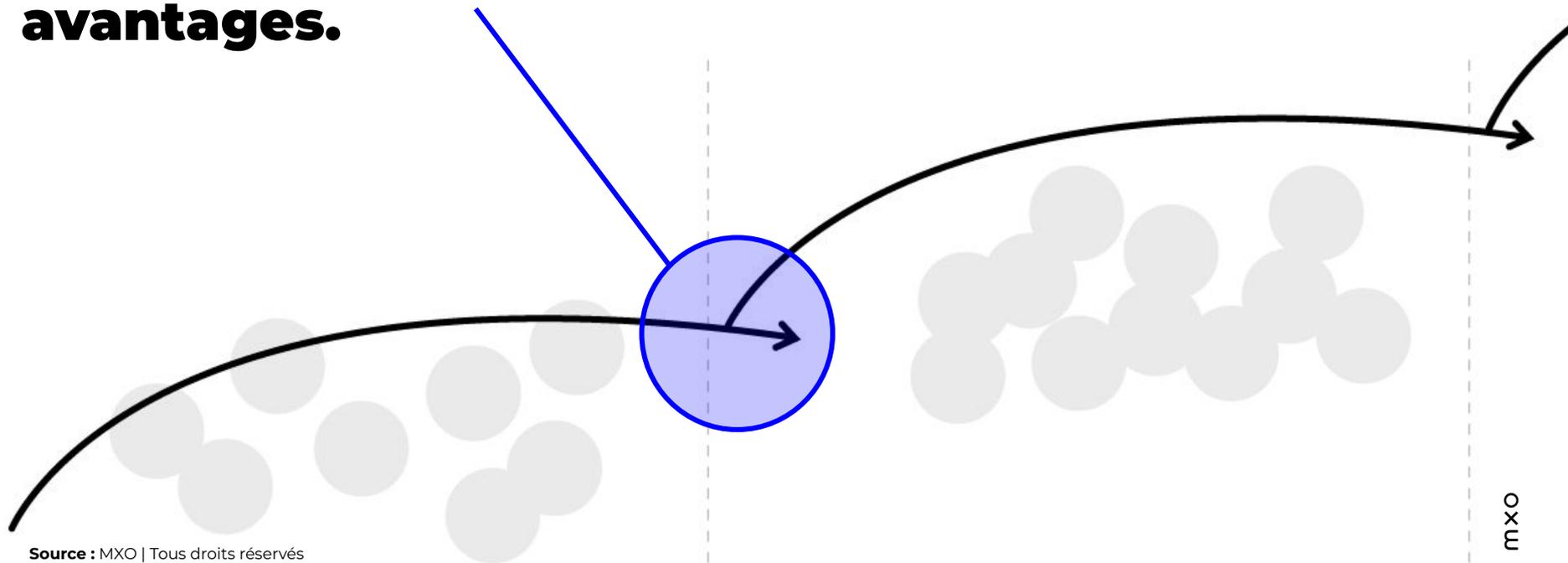
Horizon 1

Horizon 2

Horizon 3

Ce qui est essentiel

Maîtriser les points d'inflexion qui invalident nos avantages.



Glace 1.0

Fin des années 1800



Leur idée de l'innovation était :
plus de chevaux, plus de traîneaux et des scies plus coupantes.



Glace 2.0

Début 1900

Plus besoin d'attendre l'hiver ou d'être dans une ville « froide ». On peut geler l'eau de façon centrale et la livrer dans un camion réfrigéré.



Glace 3.0

Années 1910

Maintenant, tout le monde peut avoir son usine à glace personnelle.

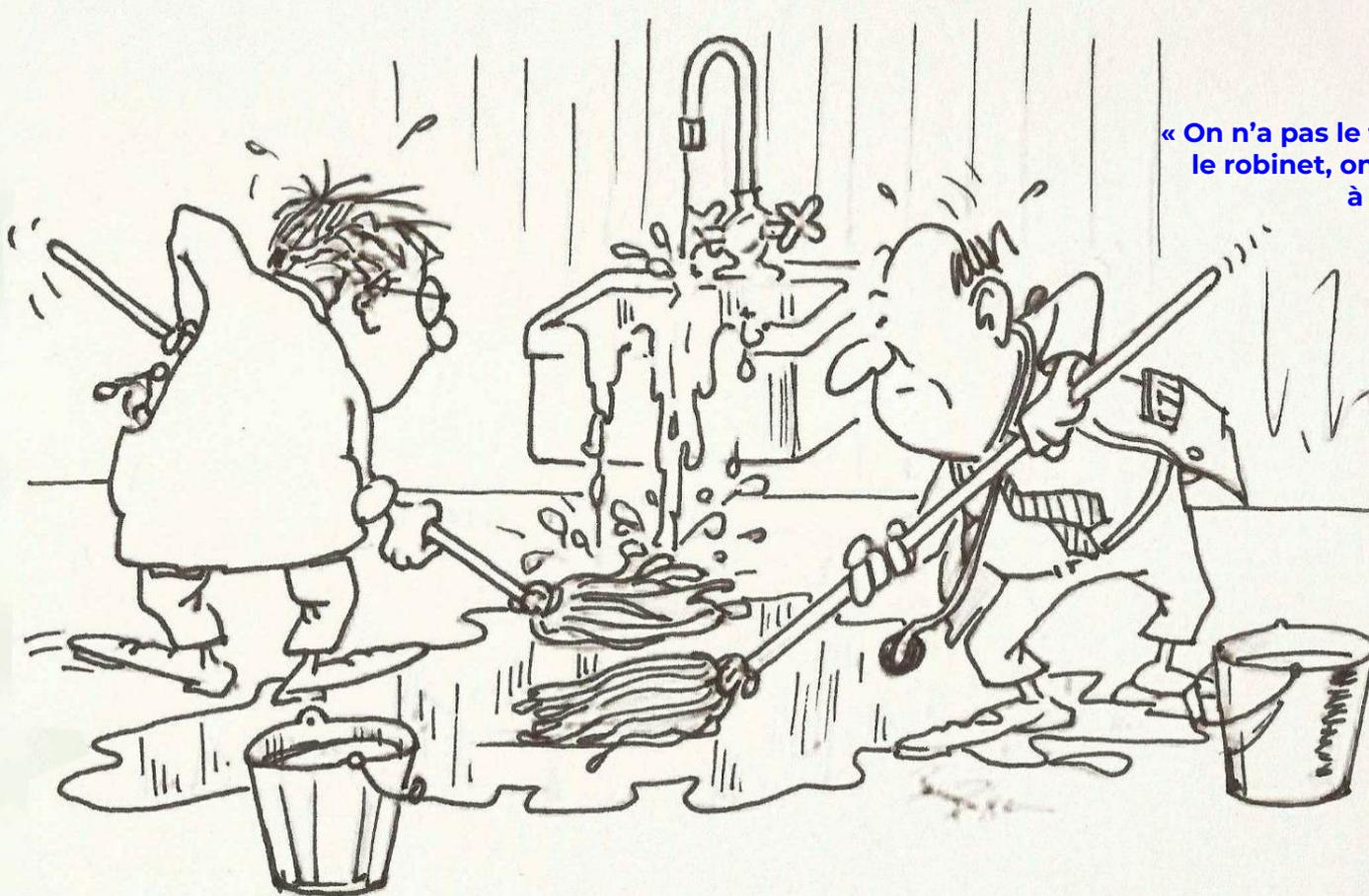
Pourquoi aucune de ces entreprises n'a-t-elle sauté sur la prochaine courbe?

**La plupart des entreprises
se définissent par ce
qu'elles font plutôt que
par la valeur qu'elles
créent.**

Horizon 1

Amélioration continue

La gestion des problèmes en entreprise



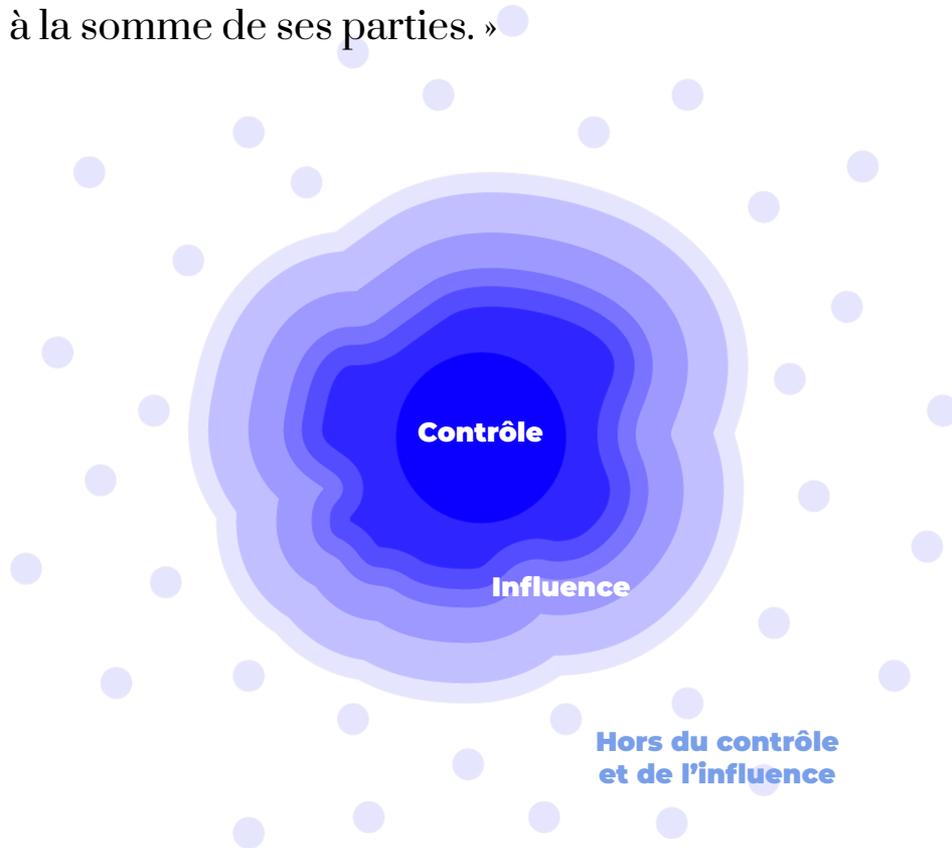
« On n'a pas le temps de fermer le robinet, on est trop occupé à ramasser l'eau. »

1. Identifier, mais surtout **comprendre** nos écarts de performance

Performer maintenant

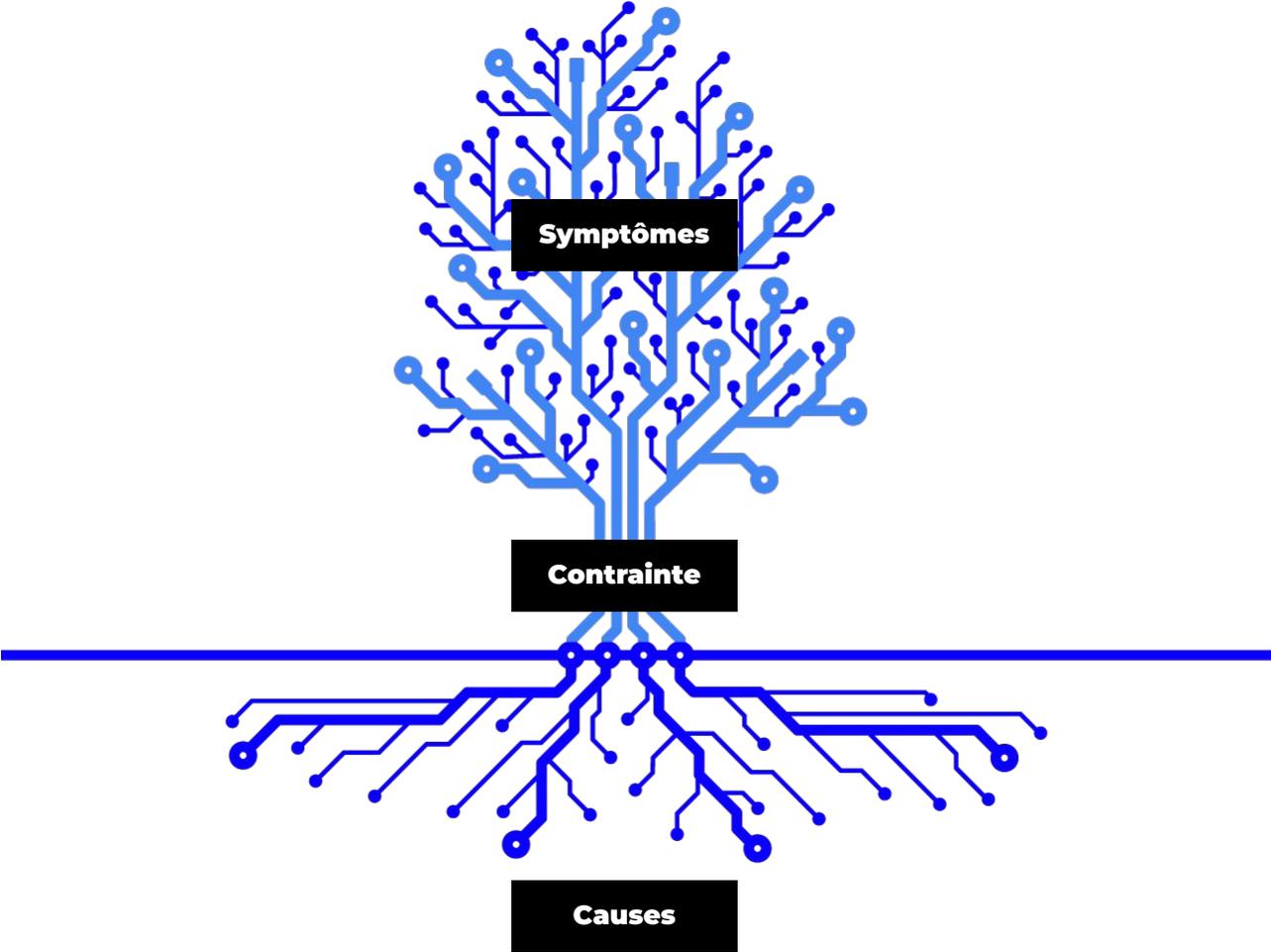
1. Votre entreprise est un système complexe

« Le tout n'est pas égal à la somme de ses parties. »

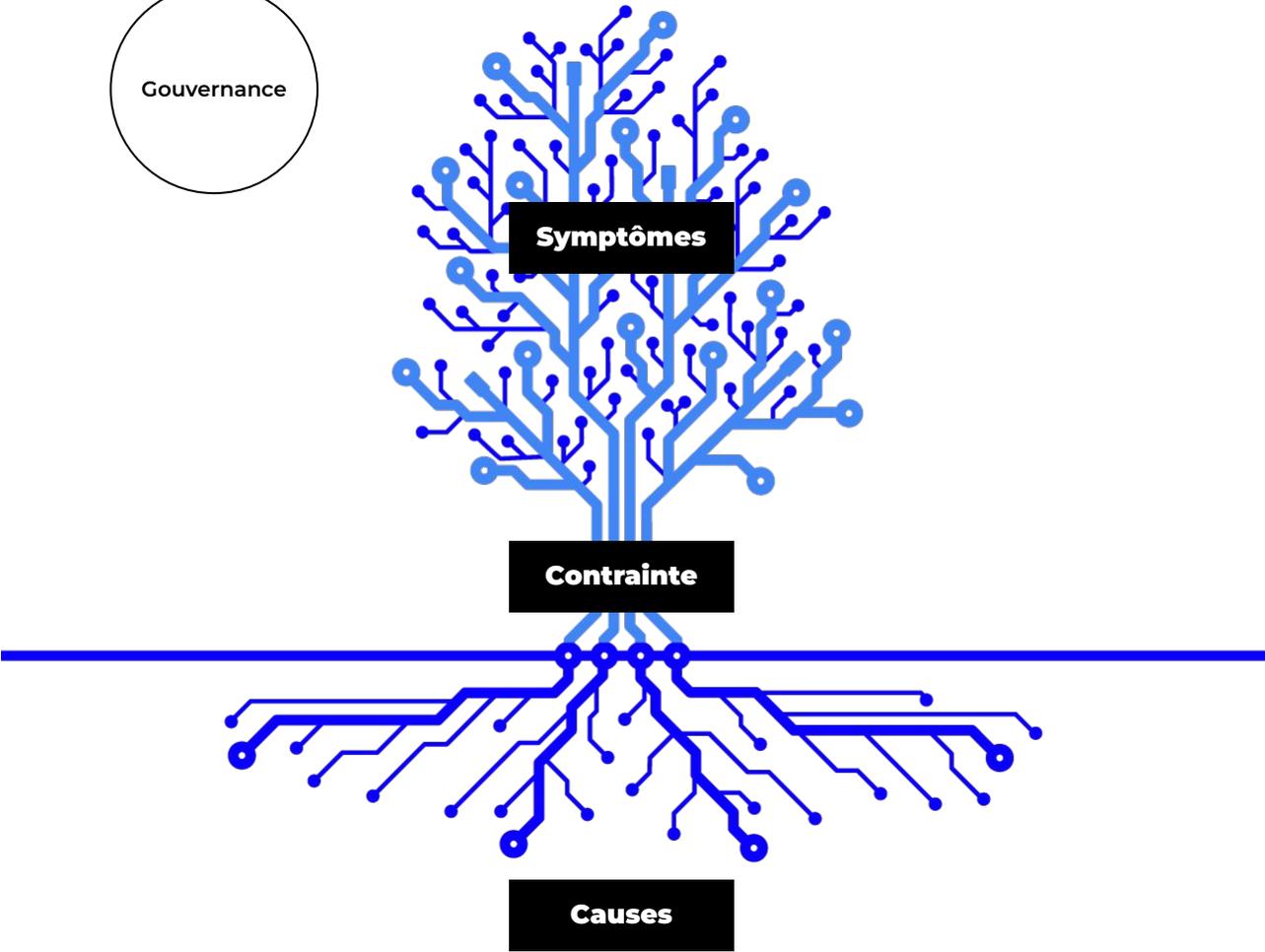


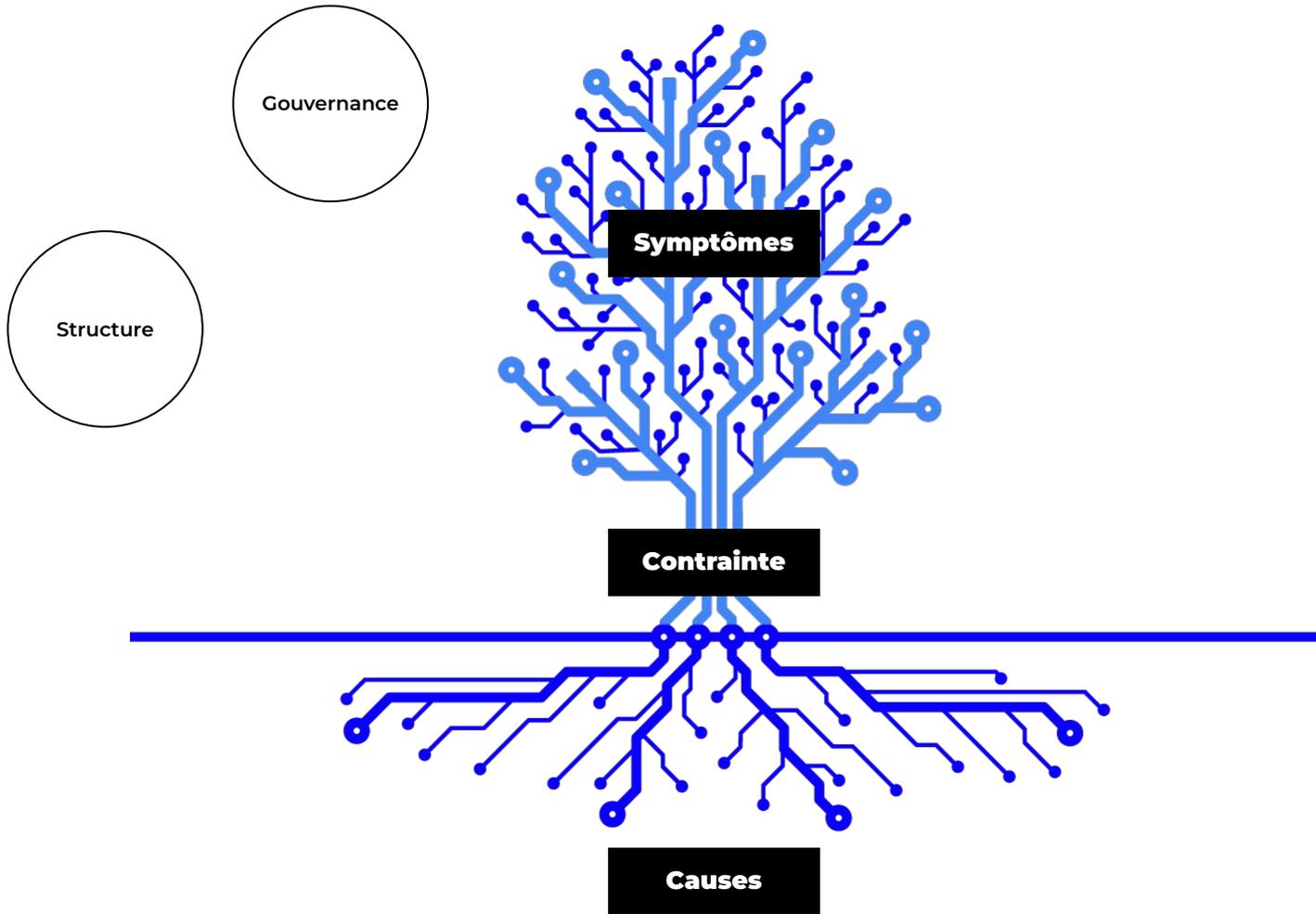
2. Identification de la contrainte et de sa cause racine

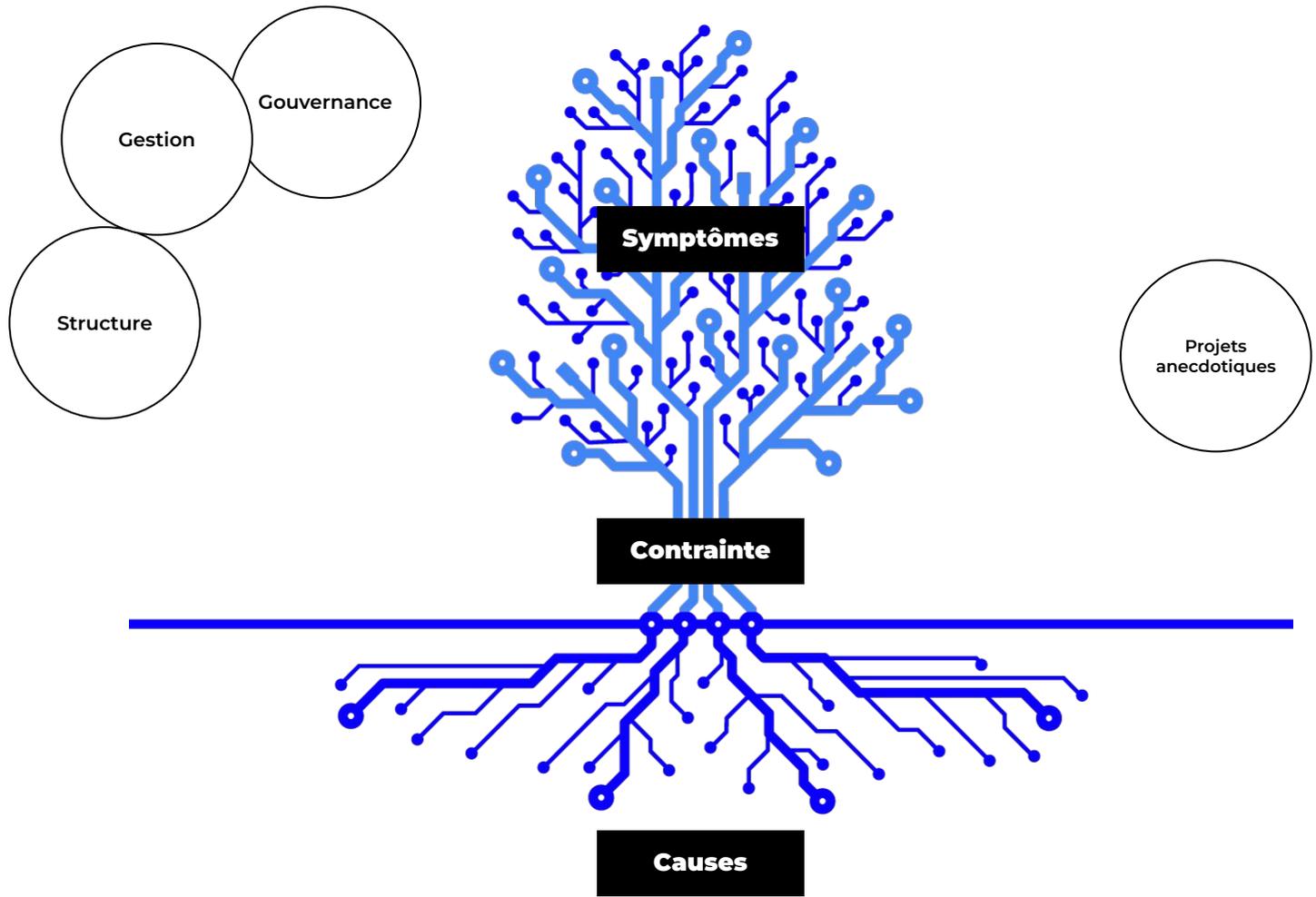
**S'attaquer au mauvais
problème est très coûteux**



Gouvernance







Gestion

Gouvernance

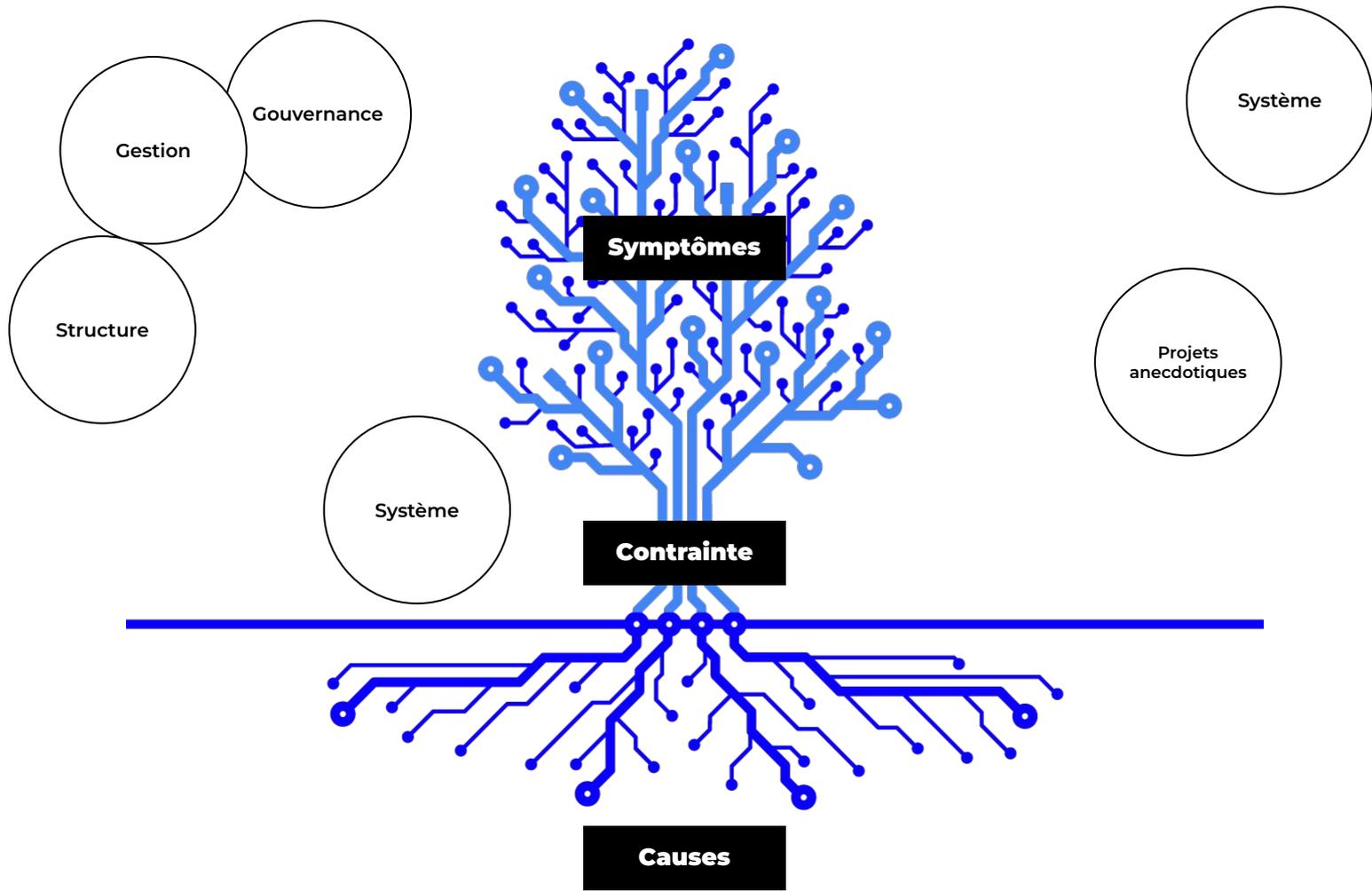
Structure

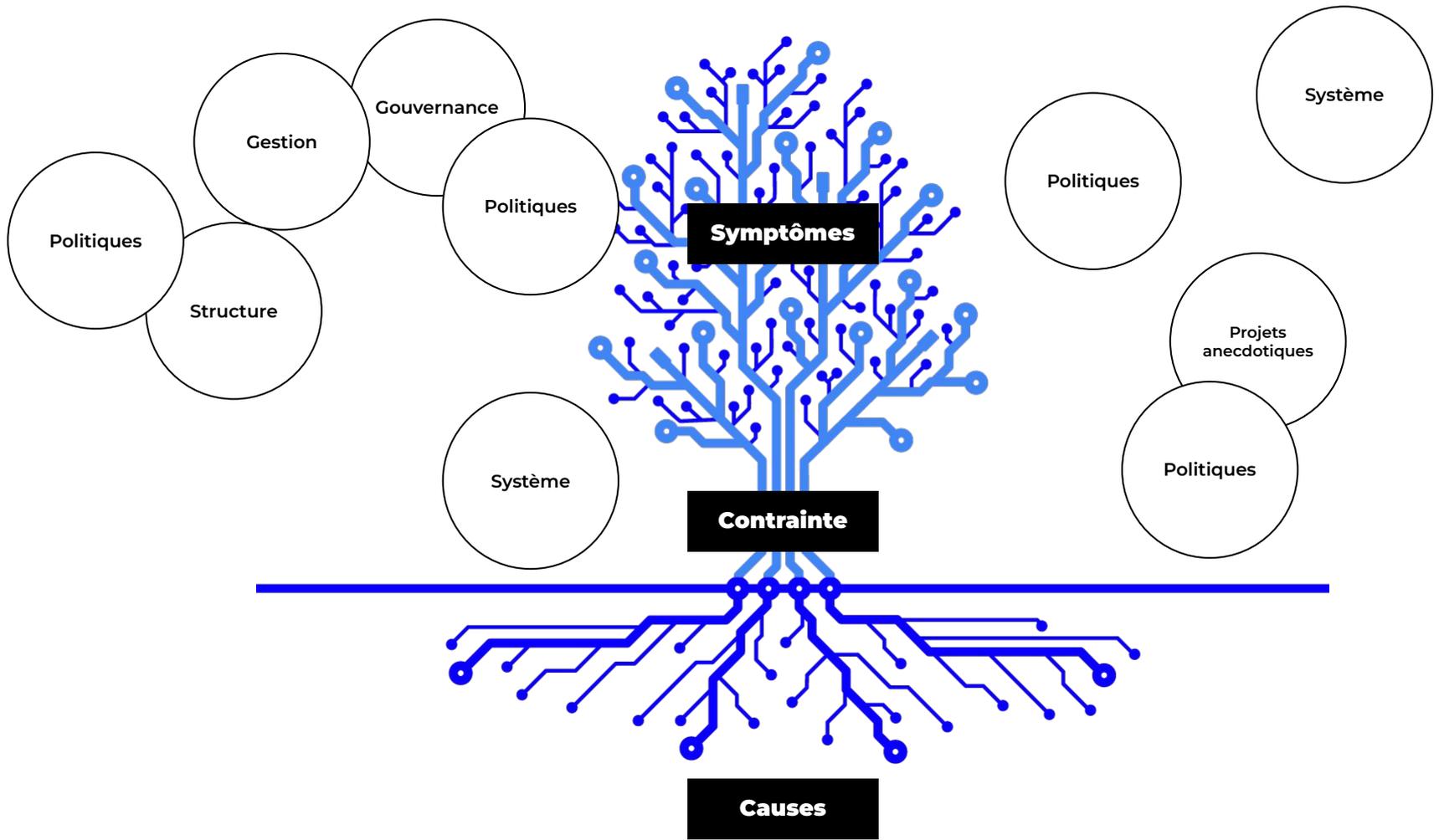
Symptômes

Projets anecdotiques

Contrainte

Causes





Horizon 2

Développer de nouveaux avantages

À quoi aspirons-nous comme organisation?

*Que représente gagner pour vous? – Ayez des aspirations élevées.
Comprendre l'écart actuel (nos challenges).*

Quel segment du marché allons-nous viser pour réaliser notre aspiration?

Ici, il s'agit de choisir où compétitionner et où ne pas compétitionner. Découvrir notre intersection payante (là où le ratio coûts/bénéfices est à notre avantage).

N'essayez pas de jouer partout.

Avez-vous déjà vu un athlète gagner 10 médailles d'or dans 10 disciplines différentes?

Jouer partout est un manque de confiance en la capacité de pouvoir gagner quelque part.

Comment allons-nous créer plus de valeur pour nos clients?

Développer une proposition de valeur supérieure pour notre cible.

De quelles capacités clés avons-nous besoin pour réaliser notre stratégie?

Plutôt que de penser à une seule capacité, réfléchissez plutôt à un écosystème de capacités

Quelles infrastructures utiliserons-nous pour développer nos capacités et pour nous améliorer?

Apprendre plus rapidement que vos concurrents.

*Bâtir et maintenir les capacités clés dont vous avez besoin pour gagner
(**technologies, culture organisationnelle, processus clé**).*

« Avoir une culture forte peut être un désavantage lorsqu'elle n'est pas alignée avec la stratégie. »

– HBR –

Les styles de cultures organisationnelles

Purpose RAISON D'ÊTRE

Environnement tolérant, respectant la différence d'opinions et les approches flexibles.



Dévoué

Vision long terme, orientée sur la mission

Authority AUTORITAIRE

Environnement directif et procédures rigides.



Directif

Confiant, tranchant, influent

Learning APPRENTISSAGE

Environnement qui bouscule le statu quo et qui favorise la prise de risques.



Humble

Innovant, créatif, collaboratif

Playfulness PLAISIR

Environnement plus léger, axé sur l'épanouissement des individus.



Spontané

Enthousiasme, légèreté

Results RÉSULTATS

Environnement valorisant l'atteinte des objectifs et le dépassement de soi.



Objectifs

Amélioration, motivation, performance

Caring BIENVEILLANCE

Environnement chaleureux, collaboratif et accueillant.



Soutien

Authenticité, reconnaissance, valorisation

Safety CONSERVATRICE

Environnement dans lequel on reconnaît les limites et où l'on privilégie la stabilité.



Planification

Réalisme, prudence, objectivité

Order ORDRE

Environnement méthodique où le respect des règles établies est préconisé.



Procédure

Encadrement, efficacité

Comment allons-nous communiquer à l'interne et à l'externe?

Fluidifier les changements stratégiques, gérer nos risques et renforcer notre positionnement.

*** Tous les problèmes sont des problèmes de communication.**

Horizon 3

Réfléchir à l'entreprise qui pourrait
nous faire fermer dans 5-10 ans

Nous l'entendons trop souvent

L'innovation, ce n'est pas pour les petites entreprises

Quelle vague d'innovation pourriez-vous prendre afin de révolutionner votre modèle d'affaires?



Internet des objets (IoT)



Machine Learning



Big Data



Appareils mobiles



Infonuagique



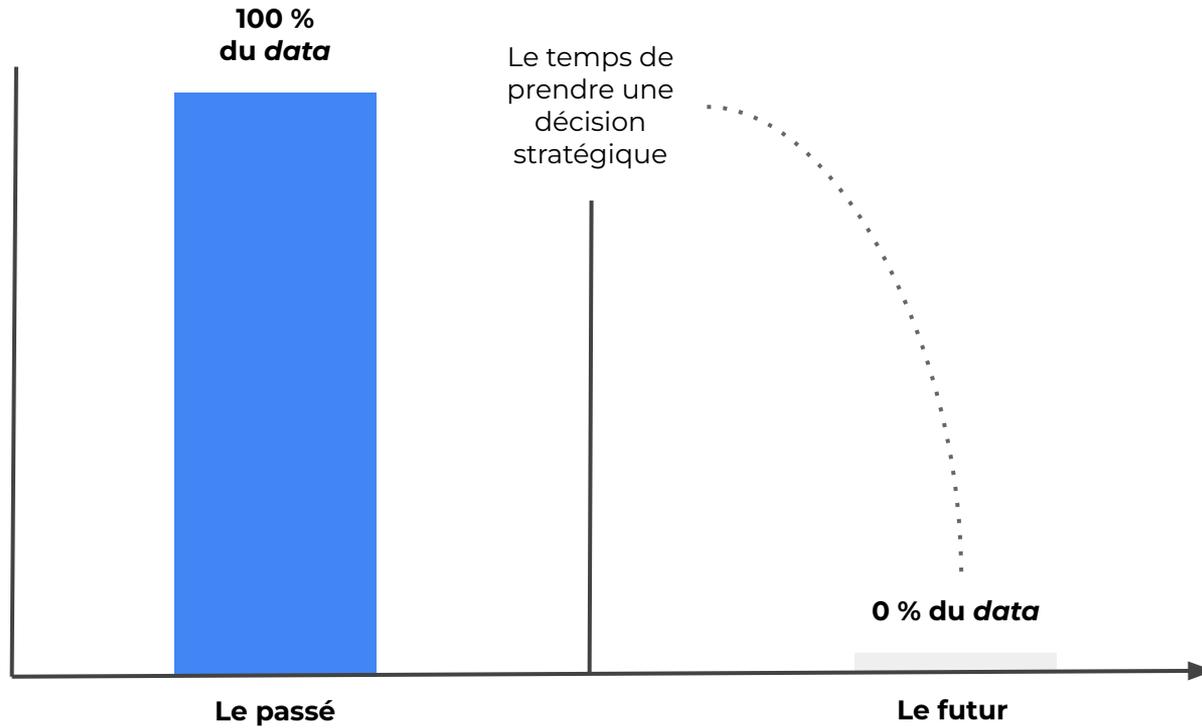
Intelligence artificielle

.....
Uber

Uber n'a rien inventé

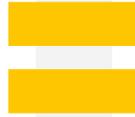
Le bon moment pour sauter sur la prochaine vague, c'est lorsque les coûts marginaux à l'adoption d'une nouvelle technologie se rapprochent de 0 \$.

Stratégie = créativité et innovation



L'hypothèse implicite

Le futur



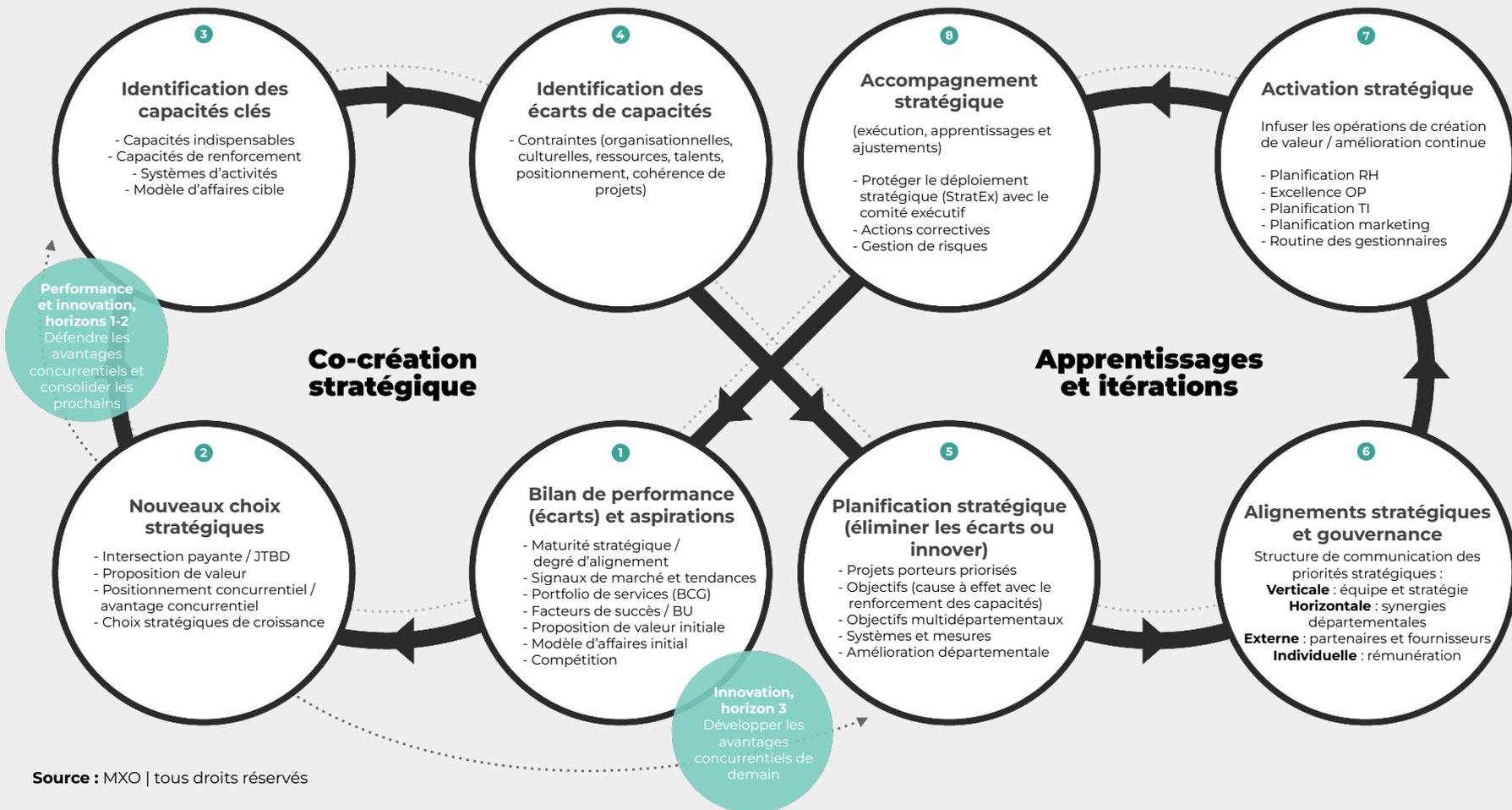
Le
passé

« *Le comportement des clients ne sera jamais **transformé** par un produit dont la conception est basée sur une analyse du passé.* »

Roger Martin

En résumé

Plan stratégique / Approche stratégique



Merci!

Accélérez votre passage à l'action

Téléchargez ces outils pratiques pour vous activer.

Balayez le code QR
pour y accéder

