

## ***Colloque***

***Veille, Évaluation et Planification :***

***Une alliance à développer***

***Notes de présentation***

***M. Yvon Charest, président  
Industrielle Alliance***

***École nationale d'administration publique  
12 avril 2001***

## **Introduction**

- Un des vôtres vient d'être nommé Grand Québécois – Monsieur Arpin a joint la fonction publique en 1975 à titre de planificateur.

Votre rôle n'est pas nouveau.

Vous ne répondez pas à une mode.

- Nous sommes dans l'édifice qui a abrité le premier siège social de l'Industrielle. C'est un signe que l'Industrielle Alliance fait partie de la réalité de Québec depuis longtemps.
- Le colloque est une initiative excellente
  - curiosité;
  - élargir votre horizon;
  - deux côtés de la médaille (public / privé)
- Je vais couvrir trois sujets :
  - similitudes / différences entre secteurs public et privé
  - deux expériences à partager (VP, Planification – Président)
  - facteurs de succès d'une bonne planification

# ***Idée 1 – Secteurs privé / public***

## ***Similitudes / différences***

### **Similitudes**

Réaction  
publique

Gvmt

Média

Privé

- Actionnaires
- Communiqué (toute nouvelle avec impact significatif. Doute.)
- Analystes financiers (qui nous suivent à la loupe)
- Conseil d'administration

---

Mélange de  
taille et de  
culture

Gvmt

Ministères tailles variées (27)  
Sociétés d'état (50)

Privé

QC vs ROC, filiales tailles différentes,  
4 secteurs d'activité bien distincts.  
Culture : secteur / filiales qui  
recherchent une autonomie

---

Poursuivons  
2 objectifs  
clés en  
contradiction  
apparente

Privé

Croissance vs profit. Les gens  
cherchent une direction. Réponse  
simple, mais difficile à appliquer. Ça  
prend les deux.

Gvmt

Développement économique vs social

**Message** – Il y a contradiction apparente à court  
terme. On ne peut dissocier les deux.

## Différences

Taille

La taille mène à l'inertie structurelle.

- 1) Faites des projets pilotes. Résultat plus rapide. Plus facile d'effacer le tout s'il y a échec (souvent long d'effacer ce qu'il y a sur les murs).
- 2) Soyez sélectif, une stratégie réelle permet d'accepter les meilleures idées, mais de refuser les bonnes idées. Vous permettez à chacun de faire ce qu'il veut. Vous ne faites pas de choix.

**Note** – Le secteur public développe des entités plus responsables, donc plus autonomes. Inciter tous ces gens vers un objectif commun est un défi en soi.

\$

Levier pour influencer l'action

Fort : Budget

Faible : Rémunération variable

Dans le secteur public, les bonis de performance individuelle sont peu développés/populaires.

**Compromis** – Boni de groupe où il y a responsabilités partagées.

*Exemples : AVDL/Impériale, TQS, IA 70% du profit*

Assurez-vous que l'argent est à la bonne place.

## ***Idée 2 – Deux expériences à partager***

Ai joué les deux rôles :

- 1990 – Planificateur qui structure l'exercice, qui anime les discussions, qui assure les communications
- 1999 – Exécutif qui ouvre les portes au planificateur, qui va chercher l'adhésion, qui met de l'enthousiasme et qui vend les consensus

Exécutif qui assure le passage à l'action

Pour gérer tout projet, ça prend deux personnes clés : le dirigeant promoteur (ce que j'ai fait en 1999 quand j'étais président) et le chef de projet qui dirige l'exercice (ce que j'ai fait en 1990).

Quand on a la taille du gouvernement, on parle de deux structures et non pas de deux personnes.

Si vous n'avez pas ces deux personnes/structures et s'il n'y a pas de complicité, l'environnement va probablement réussir à brûler toute votre énergie, si grande soit-elle.

## Expérience 1990 – Le planificateur

### ***Élément déclencheur***

- Rien de pire que la routine qui s'installe. Qui dit planification dit remise en question.
- Nouveau président extérieur à l'industrie
- Requestionnement en profondeur

Dirigeant promoteur de l'exercice (aller chercher l'adhésion des cadres opérationnels occupés, qui valorisent l'action, les résultats concrets, qui connaissent le terrain). La réputation d'un planificateur, aussi bon soit-il, n'est pas toujours élevée aux yeux des opérationnels.

### ***Bien livrable***

- Vision de l'industrie canadienne dans dix ans
- Enjeux (importance / degré de prévisibilité)
- What if si faible degré de précision (démographie, privatisation des régimes sociaux)

### ***Rôle***

- Fournir des données riches d'information (longues à colliger, en retard, manque de richesse). Assumer/vérifier les faits.
- Animer les réflexions avec les opérationnels (le succès vient d'un véritable travail conjoint). Discussions viriles/bonne entente à tout prix.
- Développer les outils de communication et de suivi
- Gérer l'échéancier

### ***Contraintes***

- Trois équipes de direction autonomes de taille différente
- Gens séparés par la distance. Langue (QC/Tor/Vanc) (objectifs mesurables vs misérables)
- Quatre secteurs d'activité

***Outil original*** (le résumé chiffré de neuf pages)

- Jusqu'à deux semaines avant l'échéance, le plan stratégique ne contenait que 9 tableaux de chiffres. Environnement, tendances, compétition anticipée, potentiel de croissance, enjeux.
- Exemple – entente de principe / texte légal

***Avantages***

- Favorise les discussions sur ce qui est important
- Favorise la synthèse
- Amène les consensus
- Évite les pertes de temps sur des textes. Rencontre de deux heures. Élaborer les points de vue. Discussions riches.
- Assure le suivi et la postérité

**Planifier, c'est aller à l'essentiel. Votre structure doit privilégier l'essentiel.**

## Expérience 1999 – Le dirigeant promoteur

### ***Élément déclencheur***

- Transition au poste de président

### ***Bien livrable***

- Objectifs de croissance et de profit (horizon de 3 à 5 ans)
- Facteurs clés de succès (4 secteurs d'activité). Produits, rémunération, distribution, marketing, santé financière, image, performance des placements, service.
- Stratégies

Consultation future doit être aisée. Le monde évolue rapidement. La consultation des documents est fréquente.

### ***Méthode***

- Théorie des GAPs (performance vs compétition, valeurs à privilégier, manque de ressources)
- Facteurs clés de succès (importance, cote)
- Évaluation relative actuelle de nos opérations et potentiel de développement (sur graphiques)
- Stratégies clés
- Consensus : group of 11, group of 4 (décisions et retour à l'intérieur de la machine)

### ***Contraintes***

- Crédibilité du président (façon de travailler, utilité future)
- Sentiment d'incompétence durant l'apprentissage
- Coupable jusqu'à preuve du contraire (par les cadres opérationnels)

### ***Outil original***

- Consultant externe joue le rôle de planificateur
  - opérations non satisfaisantes (rencontres avec les clients)
  - obligation de structure
  - crédibilité préétablie du consultant

## **Qu'est-ce que je retiens de ces expériences**

### **Idée 3 – Facteurs de succès (public / privé)**

#### **La cohérence horizontale...soyez un bon chef d'orchestre**

- **Semez vos graines assez tôt** – L'être humain a toujours eu de la difficulté à gérer son ego. Notre amour propre nous empêche souvent d'admettre nos torts ou que notre travail n'est pas parfait.

Le chef d'orchestre communique ce qu'il veut comme exécution au tout début des répétitions.

Les grandes orientations du gouvernement (jeunesse, pauvreté, visibilité hors Québec, etc.), ça doit être CLAIR et COMMUNIQUÉ TRÈS TÔT.

J'illustre mes propos avec un exemple pour être concret. J'ai choisi un enjeu stratégique récent du gouvernement : COMBATTRE LA PAUVRETÉ.

Formation d'un groupe : impact, vitesse de réaction, portion du budget discrétionnaire, personnes clés. Fin de journée : on ne mise pas sur des stratégies, on mise sur des gens qui peuvent les réaliser.

#### **D'où naît une stratégie (deux qualités : créativité / synthèse)**

- Mélange d'action et de réflexion
- Cadre opérationnel qui s'immerge dans la réalité, qui voit des tendances, des concepts majeurs
- Mais gens occupés, qui privilégient l'action, qui assument des choses au lieu de vérifier des faits

#### **Comment amener le changement (sortir les gens de leur suffisance. Ça prend un traitement choc)**

- Situation courante inacceptable (GAP, bad guy, consultant, comparaison)
- Vendre un idéal (Collège O'Sullivan : vous travaillerez) – Clair et motivant

- Faire appel aux grandes motivations : orgueil, \$, prestige, accomplissements
- Deux personnes / structures clés (le dirigeant promoteur, le planificateur)

### ***Tout ce qui se mesure s'améliore***

- Souvent difficile d'identifier des mesures de réussite
- Tendance naturelle à l'évidence, au plus facile, stratégique, important et profitable
- Persévérer

### ***Éviter le focus sur le court terme***

- Plan d'action, activités concrètes, budget

### ***Bonne entente à tout prix / discussions viriles – Plan stratégique = choix***

- Gérer l'ego
- Dépersonnaliser les débats

### ***Responsabilité partagée***

- Qui dort...qui fait de l'insomnie
- Option préférée – 1 personne
- Alternative – Partager par 2 (CLAIREMENT ÉTABLI)

## **Conclusion**

- Outil puissant pour gérer le changement
- N'attendez pas... Il y a toujours moyen de poser des gestes, si petit soit-il, pour faire avancer un dossier (colloque, initiative superbe)
- Ne travaillez pas en parallèle. Le succès : véritable travail planificateur/opérateur. On se concentre sur quelques points. (Gens insatisfaits à court terme, mais heureux s'il y a résultat.)

**Les gens qui n'ont pas de plan sont menés par ceux qui en ont. Bravo de faire partie du deuxième groupe.**