

La cartographie des stratégies

APPLICATION D'UN PROCESSUS EN SIX ÉTAPES DANS UNE ORGANISATION

Cam Scholey

Quel est l'enjeu?

On trouve, dans bien des organisations, un décalage entre la formulation et l'exécution des stratégies.

Pourquoi est-ce important?

La performance de l'organisation ne sera pas optimale s'il n'y a pas harmonisation entre la formulation et l'exécution des stratégies.

Que peut-on faire?

La cartographie des stratégies permet de représenter visuellement la manière dont une organisation peut harmoniser ses ressources et ses capacités pour réaliser ses objectifs stratégiques.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

TABLE DES MATIÈRES

Aperçu de la cartographie des stratégies	2
Signification du cadre RAID et application à la cartographie des stratégies	3
Étape 1 : Déterminer l'objectif primordial	6
Étape 2 : Déterminer la proposition de valeur dominante	7
Étape 3 : Choisir les principales stratégies financières	10
Étape 4 : Choisir les principales stratégies relatives aux clients	12
Étape 5 : Choisir les principales stratégies relatives aux processus internes	14
Étape 6 : Choisir les principales stratégies d'apprentissage organisationnel	17
Résumé	21
Sources d'information supplémentaire	21

Aperçu de la cartographie des stratégies

La majorité des organisations ont des procédures bien définies pour élaborer des plans stratégiques. Il y a cependant un décalage important entre les phases de formulation et d'exécution de la stratégie. La capacité de communiquer en cascade la mission, la vision et les principales stratégies d'une organisation afin qu'elles suscitent des comportements permettant de réaliser ses objectifs cruciaux est beaucoup plus difficile à atteindre que ne le laissent supposer les publications actuelles sur la stratégie. En plus de mécontenter les actionnaires et les administrateurs, l'échec de l'exécution d'une stratégie explique aussi le taux de rotation élevé des cadres supérieurs. Un nouvel outil appelé cartographie des stratégies peut s'avérer très utile à l'étape de l'exécution des stratégies.

Qu'est-ce que la cartographie des stratégies?

La cartographie des stratégies est un outil stratégique qui a révolutionné le mode de formulation et d'exécution des stratégies. Cet outil, communiqué en l'an 2000 par Robert S. Kaplan et David P. Norton, a rapidement gagné en popularité auprès des organisations pour la description et l'exécution des stratégies. Présentant les liens de cause à effet sous forme de diagramme, l'outil permet de décrire avec clarté la stratégie d'une organisation, à l'intention des employés chargés de son exécution. La cartographie des stratégies atténue plusieurs problèmes de communication grâce au recours à des illustrations que presque tout le monde peut comprendre.

La grille stratégique est créée selon un cadre conceptuel qui reporte les dimensions du tableau de bord équilibré du côté gauche. L'objectif principal du processus de cartographie est de situer les objectifs financiers de l'organisation dans la perspective financière (aussi appelée perspective finances), puis d'utiliser la grille comme une architecture de cause à effet pour faire voir comment la stratégie dans chaque dimension doit être exécutée afin que l'organisation obtienne les résultats désirés.

La [figure 1](#) permet de voir à quoi pourrait ressembler la grille stratégique d'une organisation à but lucratif. Le processus de cartographie débute par un objectif primordial : optimiser la valeur organisationnelle. Trois stratégies génériques sont souvent employées pour y parvenir : une stratégie axée sur le chiffre d'affaires, une stratégie axée sur la productivité et une stratégie axée sur l'utilisation des actifs. La clé de la réussite consiste à trouver la combinaison optimale de ces stratégies. Les organisations qui courent plusieurs lièvres à la fois se retrouvent souvent bredouilles puisque rien ne les démarque – elles n'offrent rien de plus ou de mieux que la concurrence.

On remarque, sur le côté gauche du diagramme, que la stratégie de croissance du chiffre d'affaires peut s'exécuter en combinant deux approches. D'une part, l'organisation peut accroître la clientèle à valeur élevée (clients qui contribuent à augmenter la richesse d'une organisation) en conservant l'ensemble actuel de ses clients à valeur élevée, en essayant de convaincre les clients de concurrents de devenir ses clients et en allant chercher de nouveaux venus. D'autre part, l'organisation peut chercher à accroître le chiffre d'affaires par client, en recourant par exemple à des concepts comme les ventes croisées et à la proposition de nouveaux produits et services pour compléter ses offres actuelles. Dans la même veine, l'accent mis sur l'amélioration de la valeur pour les actionnaires au moyen d'améliorations de la productivité pourrait déboucher sur deux approches clés : la rationalisation des coûts par des efficiences et la gestion judicieuse d'éléments d'actif comme les stocks et les débiteurs, et les immobilisations corporelles.

FIGURE 1 : GRILLE STRATÉGIQUE GÉNÉRIQUE

GRILLE STRATÉGIQUE GÉNÉRIQUE					
RÉSULTATS FINANCIERS	Optimiser la valeur organisationnelle				CE QUE NOUS VOULONS ACCOMPLIR
	Stratégie axée sur la croissance du chiffre d'affaires	Stratégie axée sur la productivité	Stratégie axée sur l'utilisation des actifs		
CLIENTS	Accroître ou fidéliser la clientèle à valeur élevée		Accroître le chiffre d'affaires par client	Réduire les coûts par client	COMMENT NOUS COMPTONS L'ACCOMPLIR
	Leadership en matière de gestion de la relation client	Suprémie sur les plans de l'innovation et de la commercialisation	Excellence opérationnelle interne	Gouvernance et contrôle efficaces	
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	1) Capital humain (compétences du personnel)		2) Capital d'information (infrastructure technologique)	3) Capital organisationnel (climat d'action)	

Signification du cadre RAID et application à la cartographie des stratégies

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un monde des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, la cartographie des stratégies est l'une des tactiques que peut appliquer l'organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. La cartographie des stratégies permet à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance de la cartographie des stratégies et facilite sa mise en œuvre : le cadre RAID (où Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). En fondant notre profession sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, nous pourrions tirer parti des

transformations sans précédent que subit le contexte actuel et nous positionner comme les champions de la création d'entreprises durables pour les années à venir. En définitive, le cadre RAID peut guider le CPA et l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique visant à lui procurer un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. La cartographie des stratégies lui permet de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, la cartographie des stratégies fournit des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. La cartographie des stratégies est un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre de la cartographie des stratégies examinée dans les présentes lignes directrices.

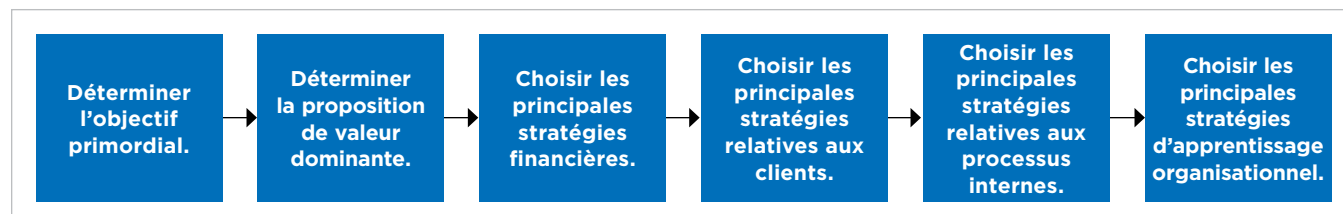
Comment utiliser le présent document

Jusqu'à maintenant, l'analyse de la cartographie des stratégies s'est limitée aux perspectives « résultats financiers » et « clients » (c.-à-d., **ce que l'organisation veut accomplir**). Une fois ces stratégies déterminées, les perspectives « processus internes » et « apprentissage organisationnel » (c.-à-d., **comment l'organisation compte l'accomplir**) sont remplies pour refléter la nécessité de cartographier ces stratégies. Une organisation doit aussi s'assurer de la justesse de ses initiatives en matière de ressources humaines, puisque la santé et le moral de l'effectif constituent un facteur important de la réalisation de toute stratégie.

Les présentes lignes directrices visent à aider les organisations à concrétiser leur mission, leur vision et leurs stratégies tout en obtenant des résultats remarquables. Elles reposent sur le principe suivant :

La formulation de stratégies robustes et logiques est un élément fondamental d'un processus d'affaires efficace. Cependant, c'est à l'étape de la mise en œuvre et de l'exécution des stratégies – et non à celle de la planification ou de la formulation – que l'on fait face aux principaux obstacles à l'obtention des résultats souhaités.

Les lignes directrices expliquent en détail un processus en six étapes qui s'est avéré très utile pour élaborer une grille stratégique, c'est-à-dire :



Pour faciliter la compréhension du passage des principes génériques à leur application spécifique, l'exemple exhaustif d'un hôtel de glace fictif, le Glacier Inn, est suivi tout au long du processus de cartographie des stratégies. Des figures sont présentées à chaque étape pour illustrer comment est établie une grille stratégique.

Hôtel le Glacier Inn

Le Glacier Inn a été fondé il y a quelques années dans le nord du Minnesota, après qu'une visite de l'Hôtel de glace de Québec eut convaincu la propriétaire et ses associés qu'un hôtel de ce genre aurait du succès auprès des Américains et des Canadiens en quête d'aventure.

La propriétaire et ses associés ont donc investi toutes leurs économies dans le projet et ont pu obtenir un emprunt substantiel, remboursable en trois ans, auprès du gouvernement de l'État. Avec ces fonds, ils ont fait l'acquisition d'un terrain au bord d'un cours d'eau important permettant de s'approvisionner en glace, principal matériau de construction de l'hôtel. La vision du Glacier Inn s'énonçait ainsi :

« Être un hôtel de glace de renommée mondiale offrant des produits et des services innovateurs et exclusifs qui procurent une valeur sans pareille, une expérience inégalée et une entière satisfaction aux clients. »

L'hôtel a ouvert le 1^{er} janvier. Comme il était entièrement fabriqué en glace, les dates d'ouverture et de fermeture de l'hôtel étaient essentiellement à la merci de Dame Nature. L'hôtel comptait 28 chambres l'année de son inauguration, ainsi qu'une galerie d'art accessible à ceux qui n'étaient pas clients de l'hôtel, moyennant des droits d'entrée. Toutes les chambres étaient meublées d'un grand lit pour deux personnes. Tout dans l'hôtel, y compris le mobilier, était fait de glace. Les clients dormaient dans un sac de couchage posé sur un bloc de glace façonné en lit et revêtu de peaux de cerf. La température de la pièce oscillait entre -3 °C (26 °F) et -6 °C (21 °F), mais les clients demeuraient au chaud tant qu'ils restaient au lit.

Le taux d'occupation prévu était de 98 %. Le taux d'occupation réel s'est établi à 91 %. Les résultats financiers et les résultats d'exploitation ayant à peine atteint les objectifs, la propriétaire savait que des changements s'imposaient. Elle savait également que le conseil d'administration et le gouvernement favoriseraient une stratégie susceptible de mettre l'hôtel dans une position où il se comparerait aux

établissements semblables du Québec et de la Suède. Elle connaissait les grilles stratégiques et les tableaux de bord équilibrés et était d'avis que ces outils seraient utiles pour élaborer et communiquer la stratégie et évaluer les progrès réalisés quant à l'atteinte des objectifs stratégiques.

ÉTAPE 1 Déterminer l'objectif primordial

Que faudra-t-il à une organisation pour réussir dans les prochaines années? Cette première étape est essentielle, car elle relie la grille stratégique aux premières étapes de mise en forme ou de consolidation de la mission, des valeurs fondamentales et de la vision de l'organisation. Cette étape doit permettre d'établir la différence entre l'objectif que l'organisation estime réellement être primordial et les stratégies qu'elle compte mettre en œuvre. Cet exercice est souvent mal compris. Nombre d'énoncés de mission et de vision sont souvent représentés à tort comme l'objectif ultime à atteindre – satisfaction des clients, excellence du service, suprématie dans le domaine, chef de file du marché, fournisseur à faible coût, etc. Il s'agit là de résultats cruciaux auxquels toutes les organisations aspirent vivement. L'objectif primordial doit donc être le premier élément de la grille stratégique. Il doit comporter une cible financière et une dimension temporelle.

Voici des exemples d'objectifs primordiaux :

- accroître le rendement du capital investi de 6 % d'ici trois ans;
- faire passer la marge bénéficiaire de 8 % à 12 % et les flux nets de trésorerie de 500 000 \$ à 750 000 \$ d'ici cinq ans;
- accroître de 20 % le cours ciblé de l'action d'ici la prochaine date de clôture;
- accroître le rendement total pour les actionnaires de 10 % par rapport au taux de référence d'ici deux ans.

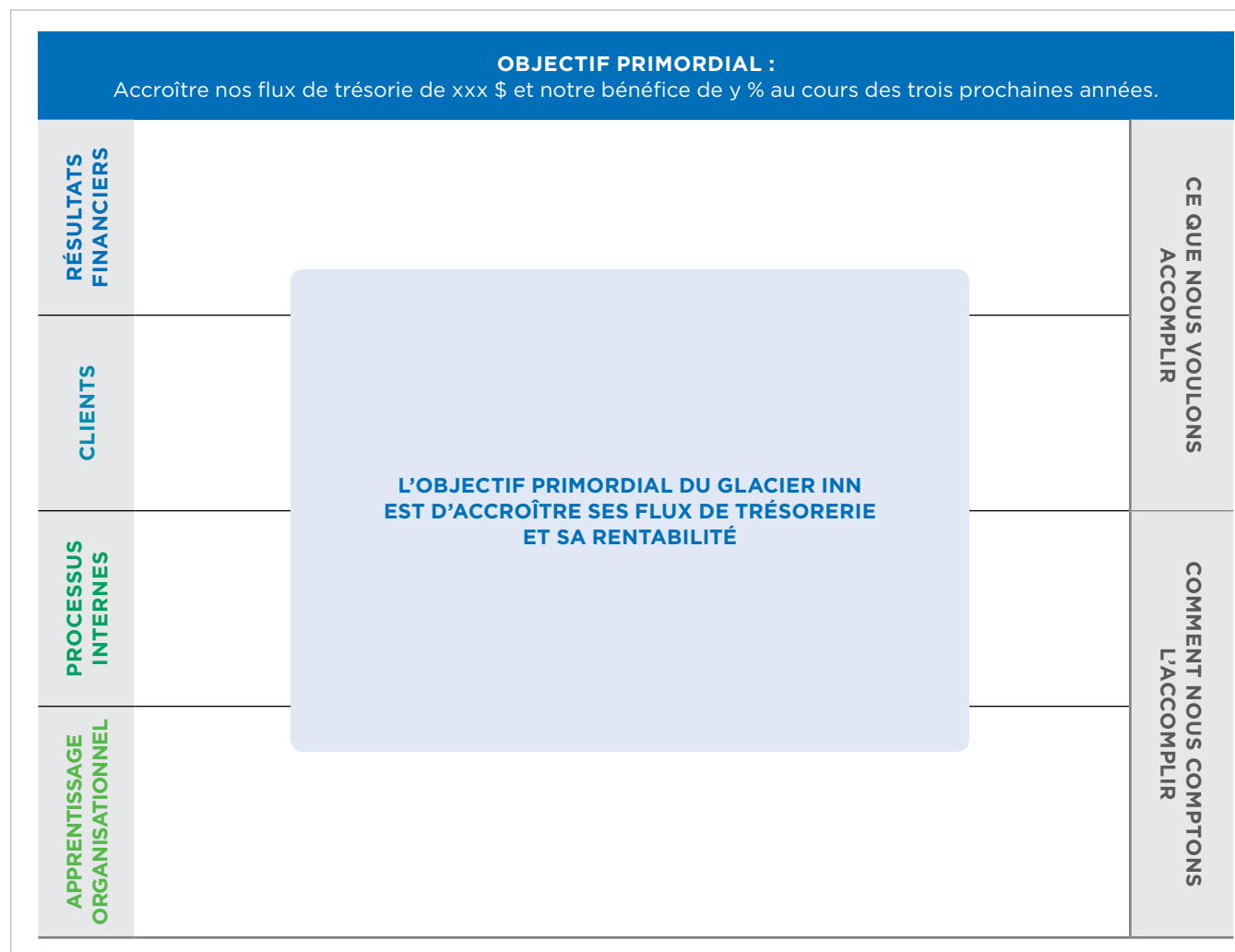
Les objectifs primordiaux sont les premiers éléments d'une grille stratégique. La [figure 2](#) présente l'objectif primordial de Glacier Inn « Accroître ses flux de trésorerie et sa rentabilité », qui correspond à l'objectif générique « Optimiser la valeur organisationnelle » de la grille générique illustrée à la [figure 1](#).

Grille stratégique du Glacier Inn

Toutefois, la vision ne peut être concrétisée que si le rendement financier est suffisant pour satisfaire les investisseurs initiaux et si les flux de trésorerie sont suffisants pour soutenir l'exploitation et assurer le respect des clauses restrictives du contrat d'emprunt. Compte tenu des attentes des investisseurs et du marché, ainsi que du modèle adopté du chiffre d'affaires et des coûts estimatifs liés à l'exploitation de l'établissement, à titre de société fermée, le Glacier Inn a choisi d'accroître sa rentabilité et ses flux de trésorerie (plutôt que le rendement total pour l'actionnaire, comme c'est habituellement le cas des grandes entreprises ou des sociétés cotées) comme objectif primordial.

Pris ensemble, les objectifs globaux répondent au « R » et au « A » du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et à la dynamique changeante du marché.

FIGURE 2 : ÉTAPE 1 – DÉTERMINER L'OBJECTIF PRIMORDIAL



ÉTAPE 2 Déterminer la proposition de valeur dominante

La deuxième étape de la cartographie des stratégies consiste à choisir la proposition de valeur qui aidera l'organisation à régner sur le marché. Les trois propositions de valeur présentées dans l'ouvrage de Michael Treacy et Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, constituent un excellent cadre de référence pour se mesurer à la concurrence sur les marchés actuels :

1. Excellence opérationnelle
2. Dominance du produit
3. Connaissance intime du client

Cette démarche permet à la fois de choisir une proposition de valeur dominante et d'offrir au client une valeur exceptionnelle. La valeur de la proposition apparaît clairement lorsque le passé n'est pas un bon indicateur de l'avenir et que des changements perturbateurs se produisent (ce qui montre que les organisations doivent faire preuve de résilience – selon le cadre RAID). Dans le cas des deux propositions non choisies, il est impératif non pas de dominer, mais de livrer concurrence à hauteur

d'un certain seuil tout au moins. Ainsi sera-t-il possible de créer une image qui fidélisera les clients tout en offrant à l'entreprise le luxe de bénéficier de notoriété sur le marché. Trois images susceptibles de permettre à une organisation de se démarquer sont présentées au [tableau 1](#).

TABLEAU 1 : PROPOSITIONS DE VALEUR

INDUCTEURS D'IMAGE	PROPOSITIONS DE VALEUR		
	EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE	DOMINANCE DU PRODUIT	CONNAISSANCE INTIME DU CLIENT
	Prix Objectif primordial : prix très bas Image : « meilleure affaire »	Portion supérieure de l'échelle des prix	Portion supérieure de l'échelle des prix
	Caractéristiques exclusives Portion inférieure des normes minimales	Objectif primordial : caractéristiques exclusives Image : « meilleur produit ou service »	Respect des normes minimales
Niveau relationnel	Portion inférieure des normes minimales	Respect des normes minimales	Objectif primordial : liens très étroits avec les clients Image : « meilleur ami »

L'image « meilleure affaire » est déterminée par le prix, qui renvoie non seulement au prix marqué, mais aussi au prix « immatériel » d'un article, comme le temps d'attente minimal et une politique de retour de marchandises sans tracas. Comme l'indique le [tableau 1](#), les organisations visant l'excellence opérationnelle utiliseront le prix comme principal inducteur de l'image « meilleure affaire ». Si l'organisation est la meilleure relativement à cet aspect, le segment de marché acceptera des seuils peu élevés quant aux caractéristiques exclusives du produit et aux relations avec la clientèle. La chaîne hôtelière Formule 1 (propriété du groupe Accor) est depuis des années, grâce à son approche sans fla-fla et ses tarifs très bas, un excellent exemple de la poursuite de cette proposition de valeur.

L'image suivante est celle du « meilleur produit ou service ». Les organisations qui décident de rivaliser avec la concurrence sur ce plan utilisent la proposition de valeur axée sur la dominance du produit, et se servent des caractéristiques et fonctions exclusives de leurs produits et services comme principal inducteur d'image. Les organisations les plus performantes relativement à cette dimension trouveront un marché prêt à accepter un prix élevé par rapport à la norme. L'Hôtel de glace, situé en périphérie de Québec, est un excellent exemple de dominance du produit. Il est caractérisé par une architecture qui change chaque année et une galerie d'art, de même que par des particularités uniques telles que des verres et des assiettes en glace. On y retrouve même une chapelle en glace pour les mariages. Son marché cible est constitué de personnes en quête d'une expérience inusitée, pas seulement d'un lieu pour dormir.

La troisième et dernière image est celle du « meilleur ami ». Les organisations qui concurrencent sur ce plan ont adopté la proposition de valeur axée sur la connaissance intime du client et offrent des solutions à leur clientèle. Elles commencent par proposer un produit ou un service et, au lieu de laisser les clients essayer d'en tirer le meilleur parti, collaborent avec eux afin qu'ils en récoltent les avantages. Le processus est parfois plus lent et plus coûteux, mais, dans ce segment de marché, il

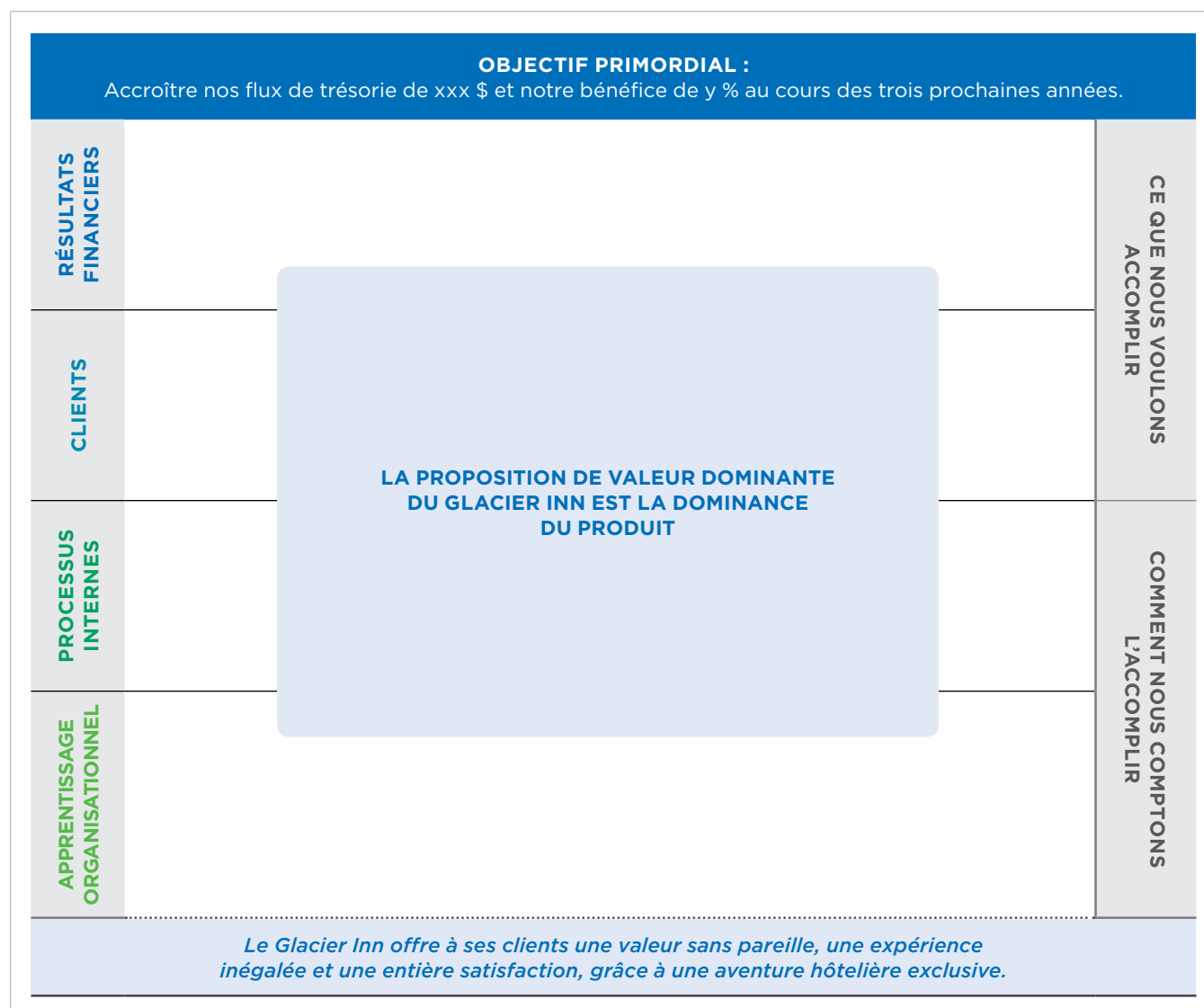
en vaut la peine. Four Seasons Hotels, Inc., une luxueuse chaîne hôtelière internationale de propriété canadienne, a fait sien l'esprit de la connaissance intime du client. Offrant davantage de personnel et de commodités que ses concurrents, Four Seasons vise à transformer le séjour (d'affaires ou d'agrément) de ses clients en une expérience personnalisée de petits soins.

Il est fondamental que l'organisation comprenne sa proposition de valeur pour cartographier ses perspectives en ce qui a trait aux résultats financiers, aux clients, aux processus internes ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel.

Grille stratégique du Glacier Inn

La [figure 3](#) présente un aperçu générique de la proposition de valeur du Glacier Inn – l'organisation doit faire un choix parmi les trois propositions de valeur. Elle présente ensuite une grille qui met en évidence le choix du Glacier Inn. La propriétaire n'a aucun doute quant au fait que ce qui attire les visiteurs à l'hôtel n'est pas le coût ou le confort, mais plutôt l'aventure, une expérience unique en soi. Il s'agit là d'une véritable proposition de valeur qui relève de la dominance du produit.

FIGURE 3 : ÉTAPE 2 – DÉTERMINER LA PROPOSITION DE VALEUR DOMINANTE



ÉTAPE 3 Choisir les principales stratégies financières

Une fois la proposition de valeur établie, les organisations doivent élaborer formellement les plans et les stratégies en matière de chiffre d'affaires et de coûts qu'elles comptent mettre en œuvre et énoncer clairement leurs stratégies financières clés. Les stratégies financières peuvent être classées dans les trois grandes catégories suivantes :

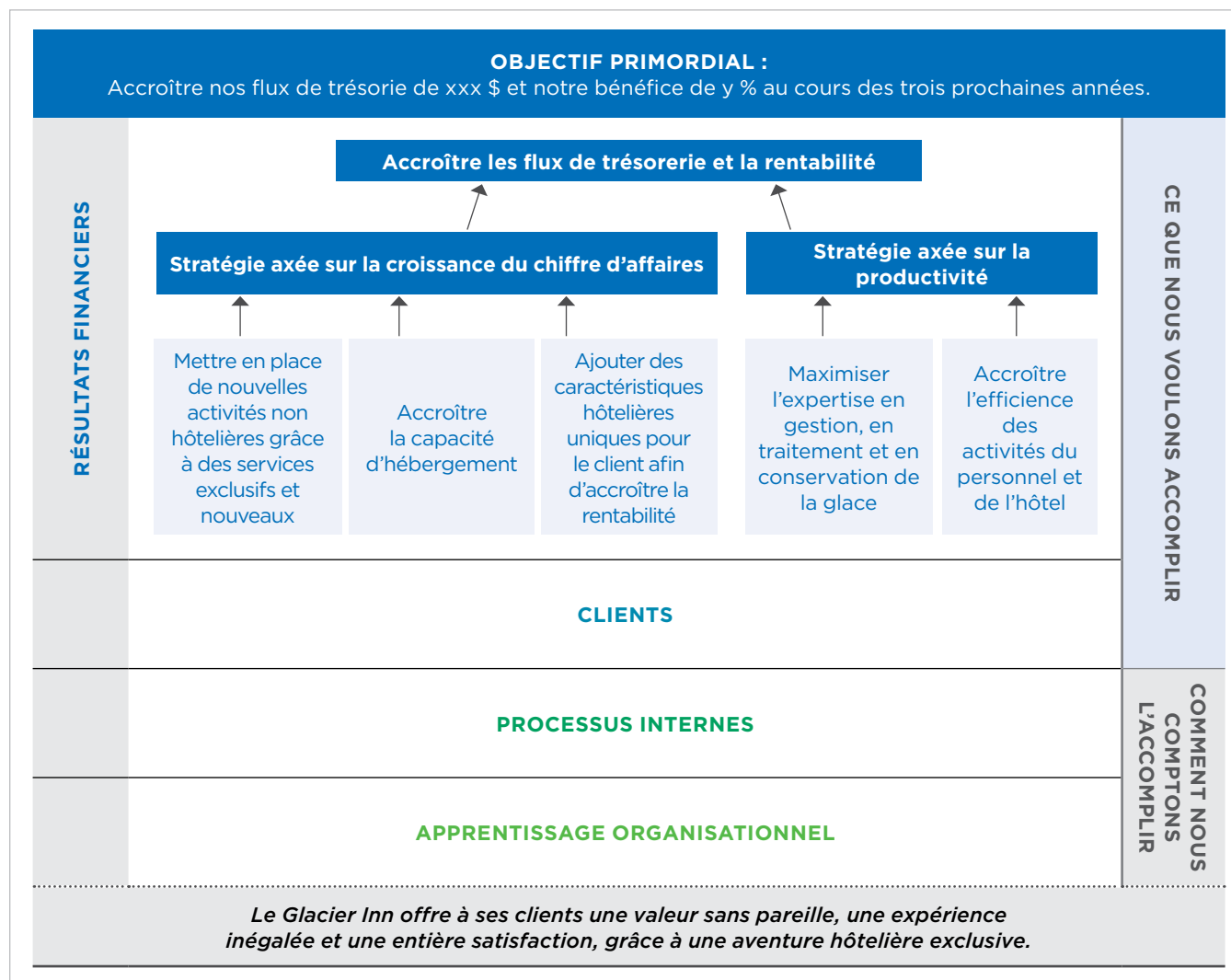
1. croissance du chiffre d'affaires;
2. productivité;
3. utilisation des actifs.

Toutes les organisations doivent accorder une certaine attention à chacune de ces stratégies. Le choix de la proposition de valeur à l'[étape 2](#) permet toutefois de décider laquelle des trois stratégies dominera et à quoi il faudra consacrer l'essentiel des efforts et des activités.

Grille stratégique du Glacier Inn

L'organisation doit choisir parmi les trois stratégies financières génériques énumérées précédemment (croissance du chiffre d'affaires, productivité et utilisation des actifs). La [figure 4](#) présente les stratégies financières choisies par le Glacier Inn. Comme il privilégie la proposition de la dominance du produit, le Glacier Inn doit se concentrer sur ses produits exclusifs pour réaliser son chiffre d'affaires. Cette décision réclame diverses stratégies financières, y compris le recours à d'autres activités que l'hébergement, par exemple un musée de glace pour attirer les visiteurs dans la journée et des activités et services de plein air destinés à une clientèle en hébergement. L'ajout d'autres chambres et l'amélioration de l'infrastructure de l'hôtel sont des mesures qui permettront d'accroître le chiffre d'affaires, tout comme l'adoption d'une stratégie visant à fournir aux clients de l'hôtel des produits et services supplémentaires exclusifs, par exemple des cocktails servis dans des verres en glace, pour lesquels les clients sont prêts à payer plus.

FIGURE 4 : ÉTAPE 3 – CHOISIR LES PRINCIPALES STRATÉGIES FINANCIÈRES



Le Glacier Inn doit aussi chercher et mettre en œuvre des stratégies de réduction des coûts liés à ses ressources tant humaines que matérielles, mais le choix de la stratégie qu'il convient de privilégier – croissance du chiffre d'affaires ou productivité – est clair. Les deux sont nécessaires, certes; toutefois, sans l'élément « exclusivité des produits » de la perspective de croissance du chiffre d'affaires, aucune stratégie de productivité ne saurait permettre au Glacier Inn de réussir.

À cette étape, la grille stratégique du Glacier Inn indique son objectif primordial, sa proposition de valeur privilégiant la dominance du produit et les stratégies financières de haut niveau que l'hôtel mettra en œuvre pour atteindre son objectif primordial et concrétiser sa vision.

ÉTAPE 4 Choisir les principales stratégies relatives aux clients

Une fois les stratégies financières établies, les organisations doivent officialiser les plans et les stratégies qu'elles comptent mettre en œuvre pour dominer le marché. En d'autres termes, elles doivent énoncer clairement leurs stratégies relatives aux clients. Ces stratégies peuvent être classées en trois grandes catégories :

1. fidéliser les clients actuels et en attirer de nouveaux;
2. accroître le chiffre d'affaires par client;
3. réduire les coûts par client.

Les organisations doivent s'intéresser à chacune de ces stratégies. Le choix de la proposition de valeur oriente toutefois leurs efforts et leurs activités.

L'organisation qui privilégie l'excellence opérationnelle misera sur des prix concurrentiels pour fidéliser et élargir sa clientèle, ainsi que pour accroître le chiffre d'affaires par client. Une gestion serrée des processus et de la chaîne logistique l'aidera dans ses efforts constants de réduction des coûts par client.

Les organisations ayant opté pour la dominance du produit offriront les technologies et les fonctions les plus récentes, y compris des produits et services complémentaires, afin d'accroître le volume des ventes par client et le chiffre d'affaires par client. Miser sur une politique de prix élevés ne signifie pas pour ces entreprises qu'elles ont « entière liberté de dépenser ». Afin d'assurer la rentabilité, la planification stratégique doit permettre l'atteinte d'un équilibre inhérent entre dépenses et bénéfices.

Pour fidéliser et élargir leur clientèle, les organisations auront tendance à recourir à des stratégies comme la promotion de bouche à oreille et les programmes de fidélisation. En offrant des solutions et des forfaits complets, ces organisations cherchent à accroître leur chiffre d'affaires par client. Comme dans le cas des organisations misant sur la dominance du produit, la planification stratégique doit permettre d'atteindre un équilibre entre dépenses et bénéfices. Les éléments du tableau des différentes stratégies relatives aux clients sont présentés dans la grille stratégique générique, dans la portion supérieure de la [figure 5](#).

Grille stratégique du Glacier Inn

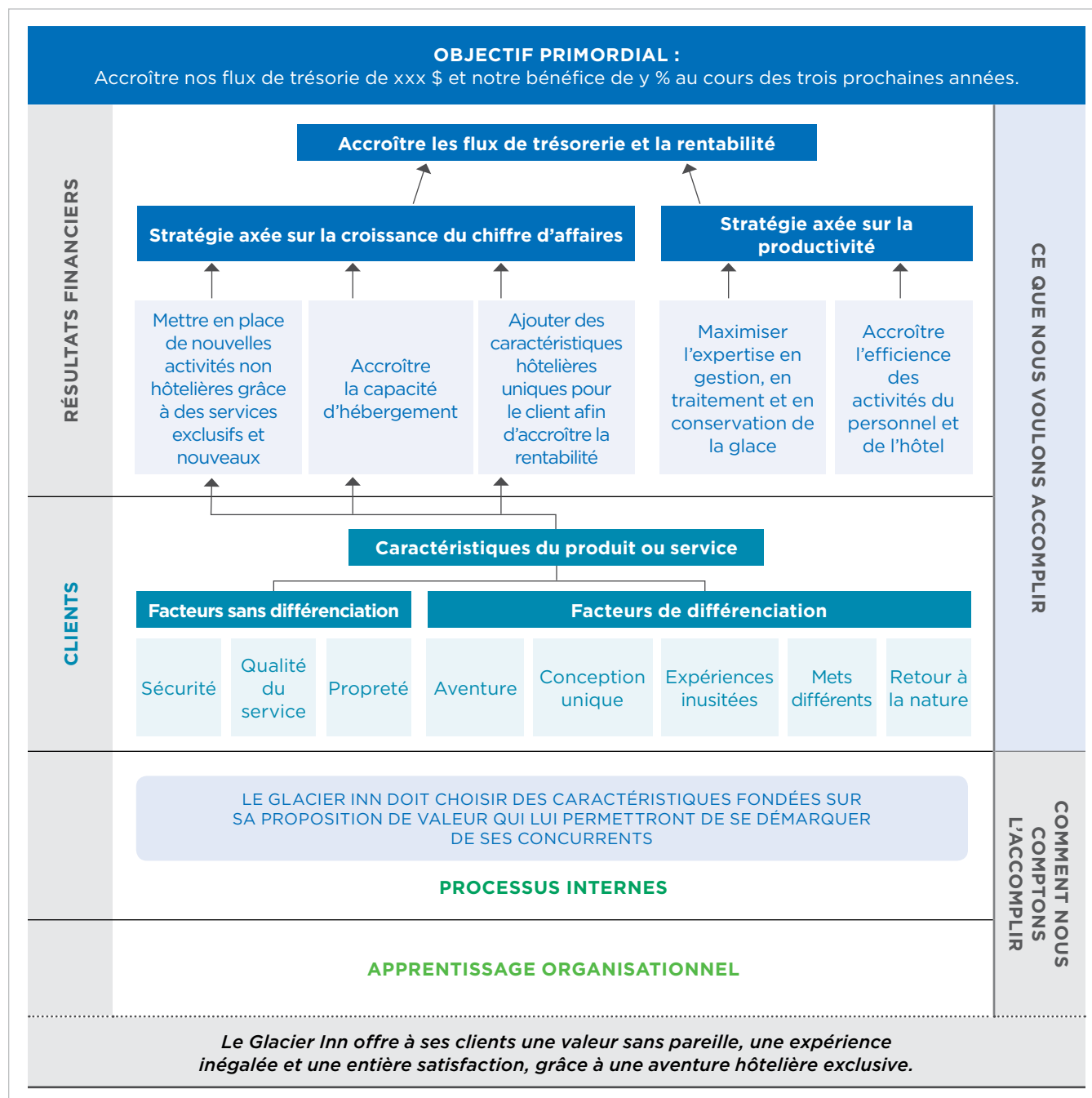
La [figure 5](#) montre comment le Glacier Inn a converti les trois catégories de stratégies relatives aux clients énumérées précédemment en stratégies qui lui serviront à atteindre ses objectifs financiers et son objectif primordial et à concrétiser sa vision. La proposition de valeur axée sur la dominance du produit donne dans ce cas l'orientation nécessaire. Le Glacier Inn doit attirer les visiteurs à l'hôtel grâce à l'exclusivité de sa thématique. Il doit donc mettre en œuvre des stratégies relatives aux clients qui misent sur l'« aventure », l'« exclusivité », la « différence », l'« originalité » ou la « rareté » – c'est-à-dire les caractéristiques distinctives d'un leader en matière de produits ou de services. Le Glacier Inn doit cependant aussi s'assurer que les autres aménagements respectent des normes minimales.

Par exemple, la thématique de l'« aventure » est un important facteur de différenciation. Cependant, il convient de respecter un niveau minimum de sécurité, de propreté et de service, comme l'indiquent les éléments définis comme facteurs « sans différenciation » sur la grille. En d'autres termes, ces

éléments doivent être présents, mais ils ne constituent pas les principaux facteurs de différenciation qui persuaderont les gens de visiter le Glacier Inn.

On notera le lien très étroit unissant les stratégies relatives aux clients et la proposition de valeur du Glacier Inn. On élabore ici des stratégies essentielles arrimées à la proposition de valeur pivot, afin d'assurer la croissance du chiffre d'affaires et l'atteinte de l'objectif primordial.

FIGURE 5 : ÉTAPE 4 – CHOISIR LES PRINCIPALES STRATÉGIES RELATIVES AUX CLIENTS



ÉTAPE 5 Choisir les principales stratégies relatives aux processus internes

Une fois établies les stratégies financières et les stratégies relatives aux clients, les organisations doivent déterminer les mesures qu'elles doivent prendre pour mettre en œuvre les plans et les stratégies qui leur permettront de dominer le marché. Du côté droit de la grille stratégique, l'objectif passe de « Ce que nous voulons accomplir » à « Comment nous comptons l'accomplir ». En d'autres termes, l'organisation doit concrétiser le scénario qu'elle a créé et décrit aux étapes 1 à 4.

La perspective des processus internes est celle du choix et de l'exécution des processus d'affaires qui permettront de mettre en œuvre les stratégies relatives aux clients et les stratégies financières qui, selon l'organisation, l'aideront à atteindre son objectif primordial. Les organisations doivent donc choisir avec soin des processus internes qui ont un lien direct avec les étapes précédentes.

Excellence opérationnelle interne

Toutes les organisations doivent pouvoir compter sur un fonctionnement interne efficace pour leur pérennité. Les organisations qui misent sur une proposition de valeur axée sur l'excellence opérationnelle doivent toutefois classer le fonctionnement interne parmi leurs priorités les plus élevées et en surveiller de près la gestion. Elles peuvent ainsi éliminer les activités non créatrices de valeur, réduire les coûts et maintenir des bas prix. Les organisations qui choisissent cette proposition de valeur font en sorte d'entretenir d'excellentes relations avec les fournisseurs, procèdent à une gestion efficace des risques, et à une production et une distribution efficaces et rapides. Walmart et Dell sont des exemples courants d'excellence opérationnelle. Ces dernières années, des aspects réglementaires et sociaux se sont ajoutés à l'excellence opérationnelle interne de premier ordre.

Suprémie sur le plan de l'innovation et de la commercialisation

Les organisations recherchant la dominance du produit doivent principalement se concentrer sur des processus qui favorisent et permettent de définir, de développer et de mettre en marché les innovations, car la proposition de dominance consiste pour ces organisations à être les premières à lancer sur le marché des technologies, des produits ou des services de pointe. Elles ont donc besoin de processus internes qui les alimentent continuellement en idées nouvelles, réduisant ainsi le temps de mise en marché tout en assurant la gestion efficace des projets et des budgets d'investissement. Les organisations qui réussissent sur ce plan reconnaissent que les clients sont disposés à payer des prix plus élevés pour des produits et des services de pointe, et elles se résoudront à consacrer moins d'efforts au service à la clientèle et aux coûts. Nike en est un bon exemple. L'entreprise a concentré la plus grande partie de ses efforts sur l'innovation au chapitre de la mode et sur la valorisation de la marque, de telle sorte que les consommateurs qui veulent porter des produits Nike sont prêts à payer des prix très élevés.

Leadership en matière de gestion de la relation client

Les organisations qui optent pour la connaissance intime du client ont tendance à se concentrer sur les processus qui sont les plus étroitement liés à la gestion de la relation client, à savoir la sélection, l'acquisition, la conservation et la croissance. L'objectif est ici d'acquérir des connaissances sur les clients et de nouer des liens solides. Il convient aussi de mettre en place des processus appropriés de gestion des commandes et d'élaborer des portefeuilles de solutions pour les clients. Les entreprises qui choisissent cette proposition de valeur font l'effort supplémentaire de s'identifier aux

clients et de faire en sorte qu'ils obtiennent des résultats. On peut aussi citer UPS parmi les organisations qui font des efforts extraordinaires afin de mettre au point des solutions pour les clients. Ainsi, UPS doit perfectionner ses processus internes afin d'étayer son image de « meilleur ami ».

Il est important de souligner que toutes les organisations élaboreront des stratégies à l'égard des trois propositions de valeur mentionnées précédemment. La proposition de valeur choisie leur permettra toutefois d'établir des priorités et de cibler les efforts à déployer.

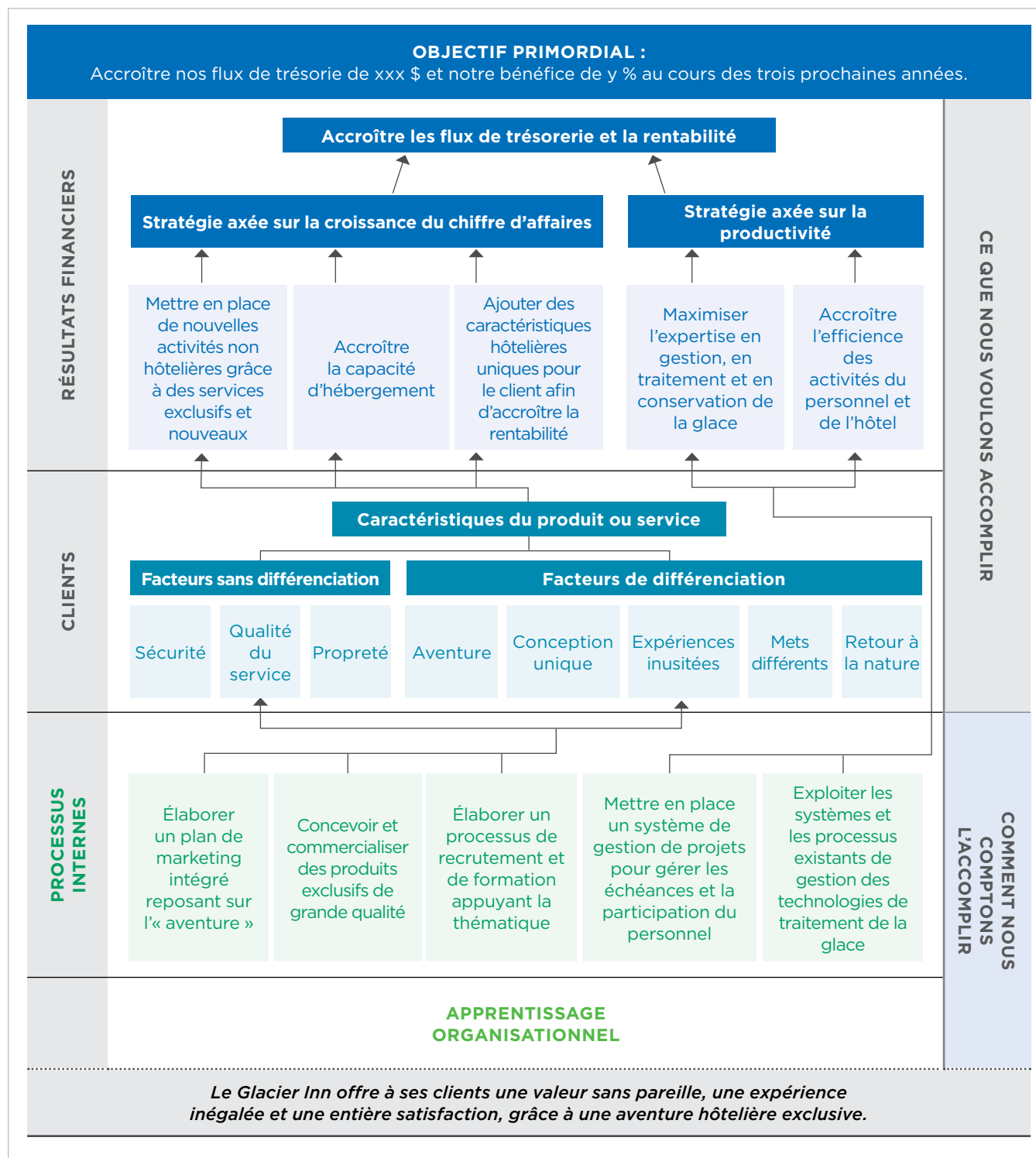
Outre les stratégies de base mentionnées ci-dessus, il se peut que les organisations souhaitent mettre l'accent sur l'élaboration d'autres processus fondamentaux pour d'autres parties prenantes. Par exemple, un grand nombre d'organisations (en particulier les sociétés cotées) jugent important d'accorder la priorité aux processus ayant trait à la gouvernance et au contrôle et de communiquer l'information qui les concerne. Ces processus peuvent être de nature diverse, notamment fiduciaire, réglementaire et environnementale. Certaines organisations ont également adopté des processus concordant avec leurs objectifs en matière de responsabilité sociale, comme la justice sociale et les obligations à l'égard de la collectivité.

Grille stratégique du Glacier Inn

La [figure 6](#) illustre comment le Glacier Inn a converti les trois stratégies de base énumérées précédemment en stratégies relatives aux processus internes qui lui permettront d'atteindre ses objectifs financiers et ses objectifs relatifs à la clientèle. La proposition de valeur reposant sur la dominance du produit donne ici l'orientation nécessaire. Le Glacier Inn doit résolument mettre en marché le caractère inusité de sa thématique tout en continuant d'améliorer les caractéristiques uniques dont il s'enorgueillit, et les programmes de recrutement et de formation dont il a besoin pour atteindre l'excellence dans ce créneau.

Ce sont là les processus internes dominants. S'ils ne sont pas présents, le Glacier Inn échouera. Les processus de productivité sont une thématique secondaire importante. Si la proposition est efficace pour attirer des clients, tous les efforts doivent être faits pour obtenir la période d'ouverture de l'hôtel la plus longue possible. Cela signifie réaliser des économies d'échelle en recourant à une gestion ciblée des projets et du personnel et utiliser les technologies existantes de traitement de la glace afin de préserver et de prolonger ce matériau de construction de base. La combinaison de ces thématiques des processus internes permettra au Glacier Inn d'atteindre ses objectifs financiers et ses objectifs relatifs aux clients.

FIGURE 6 : ÉTAPE 5 – CHOISIR LES PRINCIPALES STRATÉGIES RELATIVES AUX PROCESSUS INTERNES



ÉTAPE 6 Choisir les principales stratégies d'apprentissage organisationnel

La perspective d'apprentissage organisationnel vise à repérer et à combler les lacunes qui pourraient limiter la capacité de l'organisation d'exécuter les principaux processus définis s'inscrivant dans la perspective des processus internes. L'apprentissage organisationnel comportent les trois grands volets suivants :

1. le capital humain;
2. le capital d'information;
3. le capital organisationnel.

Chacun des trois volets est brièvement décrit ci-après.

Capital humain

Le capital humain représente la valeur économique qu'une organisation retire des éléments suivants : l'application des connaissances, la collaboration et la motivation des employés. Bien gérées, les ressources humaines sont une source immense de valeur qui provient d'employés motivés prenant des décisions éclairées sur le service, la qualité, l'efficacité, la créativité, l'adhésion aux objectifs et la productivité.

Nombreux sont ceux qui soutiennent que le capital humain de l'organisation constitue son principal atout concurrentiel. Les organisations peuvent grandement contribuer à l'atteinte de leurs objectifs primordiaux en faisant concorder les compétences des ressources humaines avec leurs propositions de valeur dominantes. Elles doivent, pour ce faire, attirer et fidéliser les personnes possédant les bonnes compétences, tout en leur fournissant l'encadrement, le mentorat et les occasions dont elles ont besoin pour acquérir le savoir-faire nécessaire à l'exécution de stratégies particulières. Même si cela peut sembler évident, le taux de rotation élevé des employés dans certaines organisations et dans certains secteurs d'activité témoigne du manque de concordance trop fréquent entre les résultats visés et les compétences des employés.

Capital d'information

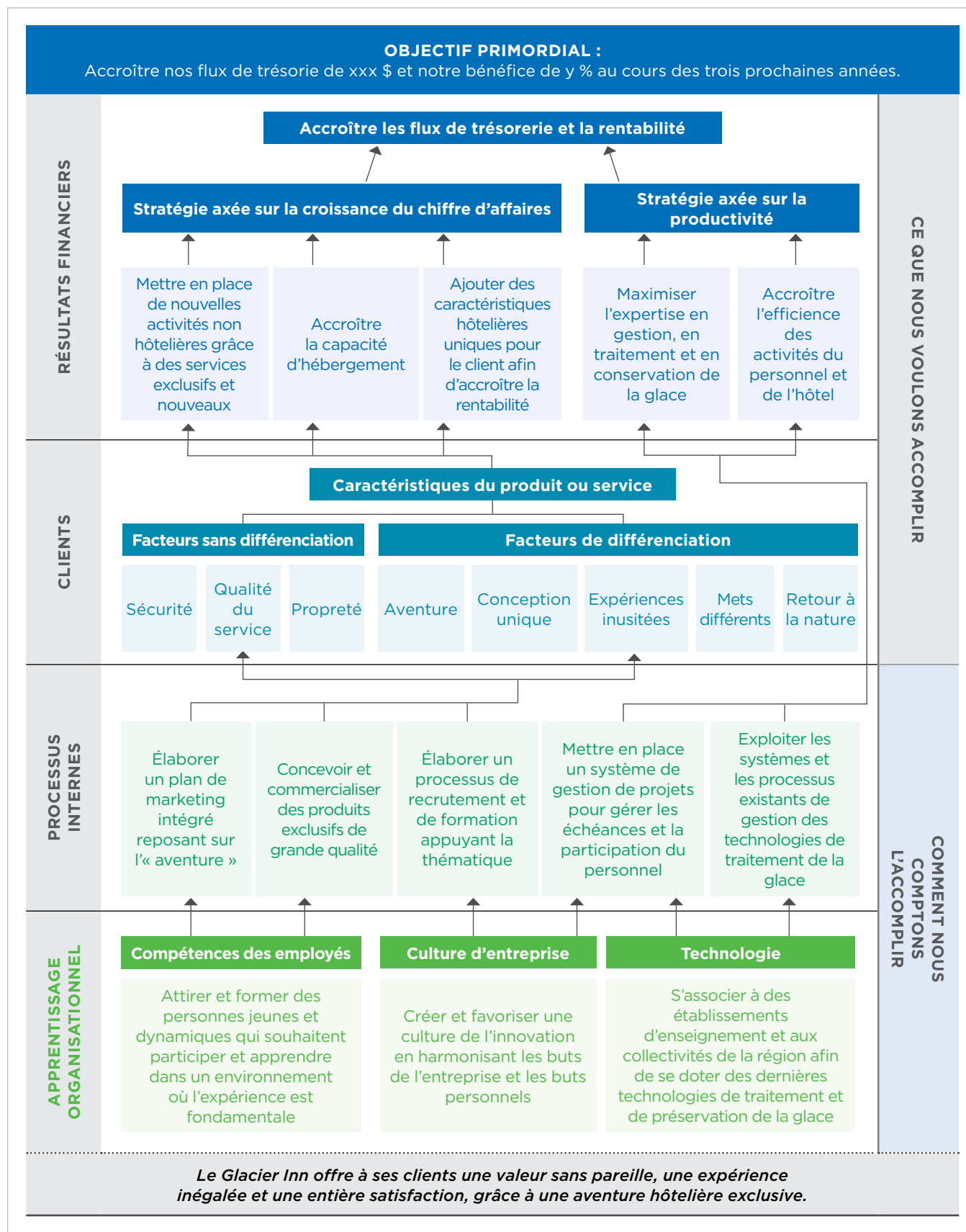
Le capital d'information a trait à la façon dont les organisations utilisent leurs systèmes d'information, leurs réseaux, leurs manuels, leurs bases de données, leurs fichiers et leur infrastructure pour se doter d'un avantage concurrentiel et pour mener à bien leur stratégie. L'utilisation efficace des réseaux intranet et des entrepôts centralisés de documents ainsi que la capacité de dresser la liste des projets contenant de l'information sur les personnes dont l'expertise particulière peut permettre de résoudre certaines catégories de problèmes en sont des exemples. La nature du capital d'information choisi est fonction de la proposition de valeur fondamentale de l'organisation. Par exemple, un système de base de données de gestion de la relation client (CRM) est de loin plus important pour l'organisation qui mise sur des relations étroites avec ses clients que pour celle qui recherche l'excellence opérationnelle. De même, des systèmes permettant de produire des rapports sur le contrôle statistique des processus sont beaucoup plus importants pour l'organisation qui recherche l'efficacité opérationnelle que pour celle qui vise la dominance du produit.

Capital organisationnel

Le capital organisationnel se définit comme la capacité de l'organisation d'harmoniser les buts des employés et les siens. Les entreprises qui ont des niveaux élevés de capital organisationnel sont des entités qui disposent de membres complémentaires pour leurs équipes et de canaux de communication ouverts, où la vision est partagée par tous les employés qui font confiance à leurs dirigeants et entretiennent des liens étroits – ce qui permet habituellement une meilleure fidélisation des employés et une meilleure performance. Leadership, travail d'équipe et communication sont des éléments importants du capital organisationnel. Pris collectivement, ils donnent à l'organisation la capacité de s'adapter et de procéder aux changements nécessaires pour mener à bien la stratégie.

Les organisations doivent adopter des approches différentes en ce qui a trait à l'apprentissage organisationnel selon leur situation, selon les attentes des clients et selon les exigences des processus internes. En bref, les politiques de l'organisation en matière de capital humain, de capital d'information et de capital organisationnel doivent correspondre à la proposition de valeur choisie.

FIGURE 7 : ÉTAPE 6 – CHOISIR LES PRINCIPALES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL



Grille stratégique du Glacier Inn

La grille stratégique présentée à la [figure 7](#) fait clairement ressortir les stratégies d'apprentissage organisationnel du Glacier Inn. À titre d'entreprise dans le domaine de l'hébergement d'« aventure », le Glacier Inn doit se doter d'employés qui ont les compétences voulues pour assurer la prestation des services qu'exigent ses programmes et ses activités inusités. L'hôtel sera plus susceptible de mener à bien ses stratégies s'il recrute des employés jeunes, débordants d'énergie et amateurs de plein air qui se soucient vraiment des clients. Enfin, en ce qui a trait au capital organisationnel, l'importance que le Glacier Inn accorde à l'établissement d'une culture axée sur l'innovation et à l'harmonisation des objectifs est mise en évidence dans sa grille stratégique.

Étude de la grille stratégique du Glacier Inn

Nous avons fait ressortir dans une section précédente l'utilité d'une grille bien construite pour décrire le « scénario » stratégique de l'organisation. Il convient à présent d'étudier la grille stratégique du Glacier Inn présentée à la [figure 7](#) afin de vérifier si elle représente bien son « scénario ».

La grille fait état de la nécessité pour le Glacier Inn d'obtenir les résultats financiers visés (objectif primordial) d'ici trois ans, s'il veut survivre. La direction estime qu'elle peut atteindre cet objectif grâce à une proposition de valeur très distinctive en vertu de laquelle elle promet aux clients une expérience sans pareille et une entière satisfaction dans un hôtel unique en son genre.

Le Glacier Inn atteindra son objectif primordial en s'appuyant fortement sur la croissance de son chiffre d'affaires, découlant de l'augmentation de la capacité d'hébergement, des caractéristiques uniques de l'hôtel de glace et de l'augmentation du nombre d'activités autres que d'hébergement susceptibles de générer des ventes (musée de glace et attractions liées à la glace). Le Glacier Inn doit en même temps gérer ses deux principales composantes de coûts : les charges salariales et les charges d'exploitation de l'hôtel, et les coûts de construction et d'entretien de la glace.

Les stratégies relatives aux clients susceptibles d'aider le Glacier Inn à atteindre le chiffre d'affaires prévu sont surtout fondées sur la proposition de valeur axée sur la dominance du produit.

Même s'il atteint les seuils minimums pour ce qui est des principales attentes des clients (sécurité, propreté et service), l'hôtel concentrera l'essentiel de ses activités sur sa thématique distinctive de l'aventure en proposant des mets différents, des expériences inusitées.

Pour développer ces thématiques, le Glacier Inn doit compter sur une organisation interne qui lui permettra de définir, de concevoir et de mettre en œuvre les processus clés qui répondront aux exigences des clients quant à l'exclusivité du produit. Sur le plan de la croissance du chiffre d'affaires, ces processus internes visent à élaborer un scénario de mise en marché convaincant et à l'étayer par des activités de plein air stimulantes et des expériences hôtelières assurées par un personnel enthousiaste et compétent – tout pour rendre inoubliable un séjour au Glacier Inn. Sur le plan de la productivité, les processus assurant l'efficacité opérationnelle et la préservation de la glace aideront le Glacier Inn à atteindre ses objectifs financiers.

Enfin, le Glacier Inn reconnaît l'importance des compétences des ressources humaines, de même que l'importance de se doter des dernières technologies de traitement de la glace et du rôle que joue la culture organisationnelle dans l'assemblage des différentes composantes de l'organisation. Comme

Le Glacier Inn est un chef de file en matière de produits qui exerce ses activités dans un contexte en constante évolution, ces éléments sont essentiels pour lui assurer une réussite durable. Voilà qui respecte les éléments fondamentaux de l'[étape 6](#) du processus de cartographie des stratégies, c'est-à-dire choisir les stratégies d'apprentissage organisationnel qui comblent l'écart actuel de l'hôtel entre le savoir, les compétences et les capacités, et qui permettront à l'hôtel d'exécuter les étapes 1 à 5.

Résumé

La cartographie des stratégies est, pour le professionnel comptable en entreprise, un exercice efficace et utile qui peut aider une organisation à conserver sa position dominante par rapport à ses concurrents. Elle consiste en un ensemble cohérent d'hypothèses qui décrit une perspective de l'avenir, laquelle est ensuite utilisée pour élaborer des prévisions ou tester une stratégie, un plan ou une décision. Cet esprit de prévoyance procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. Toutes les organisations ont l'occasion de mettre à profit ces principes pour atténuer en partie l'incertitude, la volatilité et l'imprévisibilité avec lesquelles elles sont aux prises et, en retour, de bénéficier d'une valeur constante sans précédent. Les outils, les techniques et les indications contenus dans les présentes lignes directrices permettent aux organisations de réaliser leur propre projet de cartographie des stratégies de façon efficace et efficiente et de réussir la mise en œuvre de leur stratégie là où d'autres ont échoué.

La cartographie des stratégies peut être utilisée dans tous les secteurs (p. ex., le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif et les administrations publiques) ainsi qu'à tous les niveaux et dans tous les services d'une organisation.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité de la cartographie des stratégies à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

Sources d'information supplémentaire

Armitage, Howard M. et Cam Scholey. *Strategy Mapping: Avoiding Costly (and Unnecessary) Strategic Failures*, chapitre 7, Handbook of Cost Management, s.l., Warren, Gorham & Lamont, 2004.

Armitage, Howard M. et Cam Scholey. *Mise en pratique du tableau de bord. La représentation graphique de sa stratégie permet à une organisation de mieux comprendre les succès obtenus et les défis à relever*, CMA Management, vol. 78, n° 6, octobre 2004.

Armitage, Howard M. et Cam Scholey. *Les experts de la représentation graphique. Les avantages de la représentation graphique d'une stratégie pour les entreprises privées et publiques*, CMA Management, mai 2003.

Bossidy, Larry, Ram Charan et Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York (New York), Crown Business, 2002.

Kaplan, Robert S. et David P. Norton. *L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Éditions d'organisation, 2007

« Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. » Harvard Business Review, janvier-février 2001.

Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Olve, Nils-Goran, Jan Roy, et Magnus Wetter. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New York: J. Wiley & Sons, 1999.

Scholey, C. « Capturing the Value of Strategy Maps, Step-By-Step », *Journal of Business Strategy*, mai-juin 2005.

L'auteur

Cam Scholey est un expert reconnu dans le domaine de la formulation et de l'exécution des stratégies. Au cours des 15 dernières années, il a été conférencier, auteur et conseiller, et s'est particulièrement intéressé à la cartographie des stratégies et au tableau de bord équilibré. Comptant 15 années d'expérience comme chargé de cours à l'université, il a aussi été animateur du Programme de leadership stratégique de CMA Canada.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *La cartographie des stratégies*. **L'aperçu**, les **lignes directrices** et **l'étude de cas 1** et **l'étude de cas 2** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.