

Repenser la stratégie organisationnelle

ÉLABORATION EN CINQ ÉTAPES D'UNE STRATÉGIE DURABLE AU MOYEN D'UNE APPROCHE AXÉE SUR LA VALEUR

Ajay M. Pangarkar, CTDP, CPA, CMA

Quel est l'enjeu?

Les organisations qui ont recours à la planification stratégique traditionnelle n'arrivent pas à composer efficacement avec les perturbations et à suivre l'évolution des exigences de la clientèle sur un marché de plus en plus diversifié, volatil et concurrentiel.

Pourquoi est-ce important?

Ces organisations sont désavantagées, car elles établissent des objectifs statiques sans se demander s'ils sont réellement pertinents compte tenu du marché. En définissant leur proposition de valeur et en l'adaptant à l'évolution du marché, elles pourraient obtenir un avantage concurrentiel durable. Voilà en quoi consiste l'approche de planification axée sur la valeur stratégique.

Que peut-on faire?

Pour définir leur proposition de valeur et déterminer les facteurs clés de succès qui leur permettront d'accroître leur avantage concurrentiel et leur prospérité à long terme, les organisations peuvent adopter une approche de planification axée sur la valeur.

À qui s'adressent ces lignes directrices et en quoi consistent-elles?

Les présentes lignes directrices s'adressent avant tout aux CPA en entreprise qui occupent un poste de niveau intermédiaire ou supérieur. Bien qu'elle convienne surtout aux organisations du secteur privé, l'approche axée sur la valeur stratégique s'applique aussi aux organisations du secteur public ou aux organismes sans but lucratif, moyennant l'adaptation de quelques principes.

Vue d'ensemble

En plus de donner aux CPA une méthode simple, efficace et efficiente pour repenser la stratégie de leur organisation, les présentes lignes directrices aideront les hauts dirigeants, décideurs, planificateurs stratégiques, champions, commanditaires, parraineurs et équipes de mise en œuvre à :

- revoir les concepts fondamentaux de la stratégie;
- comprendre pourquoi l'approche stratégique traditionnelle perd graduellement de son utilité;
- élaborer une approche axée sur la valeur stratégique à des fins de planification et de mise en œuvre.

Contenu

Les présentes lignes directrices exposent une approche pratique en cinq étapes dont les CPA en entreprise peuvent se servir pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace axée sur la valeur. Ces étapes sont : 1) la détermination de l'état de préparation de l'organisation, 2) la formulation d'un plan stratégique, 3) l'établissement d'indicateurs clés de performance, 4) l'atténuation des risques et 5) l'élaboration d'une stratégie de changement. Les lignes directrices montrent aussi de quelle façon les organisations peuvent utiliser la valeur stratégique pour définir leur raison d'être avec plus de facilité, s'adapter à l'évolution des exigences du marché, s'assurer que leur stratégie opérationnelle est en phase avec leur environnement et répondre aux besoins opérationnels afin de maximiser les ressources.

Il convient de noter que la stratégie relève, et relèvera toujours, davantage de l'art que de la science. Les étapes et conseils fournis ici doivent être vus comme des *suggestions* qu'il faudra adapter aux circonstances de l'organisation.

Incidence des tendances émergentes sur votre organisation

Quel sort l'avenir réserve-t-il à votre organisation? Les prévisions sont consternantes : près de 40 % des entreprises qui sont aujourd'hui parmi les plus prospères n'existeront plus dans 10 ans¹. Depuis l'an 2000, les bouleversements technologiques et les modèles d'affaires numériques ont eu raison de la majorité des sociétés qui figuraient au palmarès Fortune 500². La survie de votre organisation dépend de votre capacité à conserver une longueur d'avance sur le marché. Pour y arriver, il faut d'abord repenser la stratégie.

1 Selon une étude récente de la John M. Olin School of Business de l'Université Washington, près de 40 % des entreprises figurant au palmarès Fortune 500 n'existeront plus dans 10 ans. Source : magazine *Digitalist* de SAP. www.digitalistmag.com/customer-experience/2017/08/03/keeping-customer-romance-alive-protects-business-from-extinction-05248355

2 NANTERME, Pierre (ancien président-directeur général d'Accenture), *Digital disruption has only just begun*, Forum économique mondial, janvier 2016. www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun

Comment faire pour assurer sa pérennité, sachant que les perturbations sur les marchés ont changé la donne, même pour un grand nombre de sociétés établies de longue date? Pensons à l'effet qu'ont eu Amazon, Uber, VRBO et Airbnb sur le commerce de détail traditionnel, l'industrie du taxi et les grandes chaînes hôtelières. Les organisations performantes ont le réflexe de repenser leur stratégie dès qu'elles voient poindre une menace à l'horizon.

Introduction

L'approche stratégique traditionnelle amène l'organisation à se concentrer sur les facteurs externes qui influenceront sa capacité de rivaliser avec ses concurrents afin de conserver ses parts d'un marché de plus en plus fragmenté, tandis que l'approche axée sur la valeur porte sur les facteurs internes de l'organisation qui atténueront la pression de la concurrence. Les organisations novatrices ne se préoccupent pas seulement de ce que font leurs concurrents ou du fait que le marché pourrait ou non les rendre obsolètes; elles font une introspection pour s'assurer que leur approche stratégique demeure unique et qu'elle leur permet de tirer parti de leur valeur stratégique et de se démarquer de la concurrence.

À quoi sert la stratégie?

La stratégie sert à atteindre un ensemble d'objectifs précis établis par les dirigeants d'une organisation en réponse aux besoins ou aux attentes d'un marché. Il s'agit en quelque sorte de la mission que se donne l'organisation. Sans mission, le plan stratégique n'a aucune raison d'être, et l'organisation a peu de chance de remplir ses objectifs.

Les dirigeants négligent souvent la stratégie et la planification stratégique. Bon nombre d'entre eux croient qu'il suffit de définir une orientation et une mission, et que le reste viendra automatiquement. Ils s'étonnent lorsque la stratégie échoue, et réutilisent malgré tout les mêmes analyses stratégiques et le même processus de planification.



Évolution de la stratégie de l'organisation

D'ordinaire, les organisations se disputent des parts de marché, chacune croyant bien sûr offrir quelque chose d'unique. Dans ce contexte, selon l'approche traditionnelle, la stratégie consiste simplement à exploiter les faiblesses des concurrents et à offrir quelque chose de mieux. On établit des buts précis (objectifs de performance) dans un énoncé de mission clairement défini, on fait une analyse de marché et on tente, comme l'indique l'ouvrage *Stratégie océan bleu*, d'éclipser la concurrence pour accaparer une plus grande part du marché d'un produit ou d'un service donné.

Or, il est beaucoup plus efficace de se concentrer sur la valeur stratégique – en cherchant à trouver les valeurs de l'organisation qui répondent précisément aux attentes du marché – que de se limiter à l'évaluation de facteurs stratégiques externes. Quoique subtile, cette nuance est importante, car elle permet à l'organisation de tirer parti de ses forces. Et il est difficile pour les concurrents de reproduire cet ensemble unique de valeurs. Amazon, Netflix, Starbucks, Whole Foods Market, Google et Facebook ont toutes recours à une approche axée sur la valeur stratégique. Elles mettent l'accent sur leurs propres valeurs fondamentales, et ne se soucient guère de ce que font leurs concurrents. Ces derniers, qui dominaient jadis leur secteur d'activité et qui appliquent toujours une approche stratégique traditionnelle, peinent aujourd'hui à conserver leurs parts de marché.

Définition des termes clés

L'**approche stratégique traditionnelle** consiste à élaborer de façon linéaire un plan stratégique et un plan de mise en œuvre à partir d'un but principal qui se décline en plusieurs objectifs de performance précis. Ces objectifs, qui sont similaires d'un concurrent à l'autre au sein d'un même segment de marché, sont communiqués par la direction au reste de l'organisation.

L'**approche axée sur la valeur stratégique** repose sur les mêmes aspects fondamentaux que l'approche traditionnelle, mais se distingue nettement de celle-ci en ce qu'elle n'est pas centrée sur des objectifs de performance. Bien qu'elle comporte l'établissement d'objectifs, elle consiste avant tout à identifier, à développer et à mettre à profit, dans la chaîne de valeur, la proposition de valeur unique de l'organisation. Cette approche permet aux organisations de se démarquer, d'être les premières à répondre aux besoins du marché et, de ce fait, d'avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents, qui auront bien du mal à offrir les mêmes produits ou services. Les organisations qui y ont recours sont généralement à la tête de leur marché. Plutôt que de subir les bouleversements, ce sont elles qui, bien souvent, les provoquent.

Signification du cadre RAID et application à la valeur stratégique

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un milieu des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres s'opèrent subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer. Le cadre RAID (**R**ésilience + **A**daptabilité + **I**nnovation = **D**urabilité) de CPA Canada permet aux organisations d'obtenir un avantage concurrentiel durable et de répondre aux attentes du marché, qui ne cessent d'évoluer. Il les aide essentiellement à élaborer des stratégies uniques axées sur le client et à surveiller les changements pour s'assurer que leur orientation stratégique demeure adéquate. En misant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les CPA et les organisations seront bien placés pour saisir les occasions que présente la conjoncture et pour assurer leur viabilité pour les années à venir.



Les organisations doivent faire preuve de **résilience** face aux perturbations qui frappent le milieu des affaires et les marchés. Les changements externes au chapitre de la concurrence et de l'environnement se sont accélérés et sont plus imprévisibles que jamais. Voilà pourquoi il est préférable d'opter pour une approche axée sur la valeur stratégique plutôt que de se fixer des objectifs stratégiques qui changent constamment en fonction de l'environnement concurrentiel. Cela contribue à la résilience, soit la capacité à maintenir le cap malgré les perturbations. Les organisations dont l'approche est axée sur la valeur stratégique sont à la barre du changement : ce sont elles qui provoquent de l'incertitude sur le marché, et cela les rend plus résistantes aux pressions de la concurrence.

Pour composer avec les changements constants qui surviennent dans l'environnement concurrentiel, les organisations doivent aussi faire preuve de **adaptabilité**. Certaines d'entre elles voient dans la stratégie un moyen de gagner en stabilité. Or, si la stabilité était autrefois synonyme de constance, elle s'entend aujourd'hui de la capacité de s'adapter à la perpétuelle évolution du marché tout en maintenant l'orientation stratégique. Il faut de la souplesse pour s'adapter

rapidement aux changements liés à l'environnement concurrentiel ou au marché. L'approche axée sur la valeur stratégique comprend des méthodes qui favorisent l'adaptabilité.

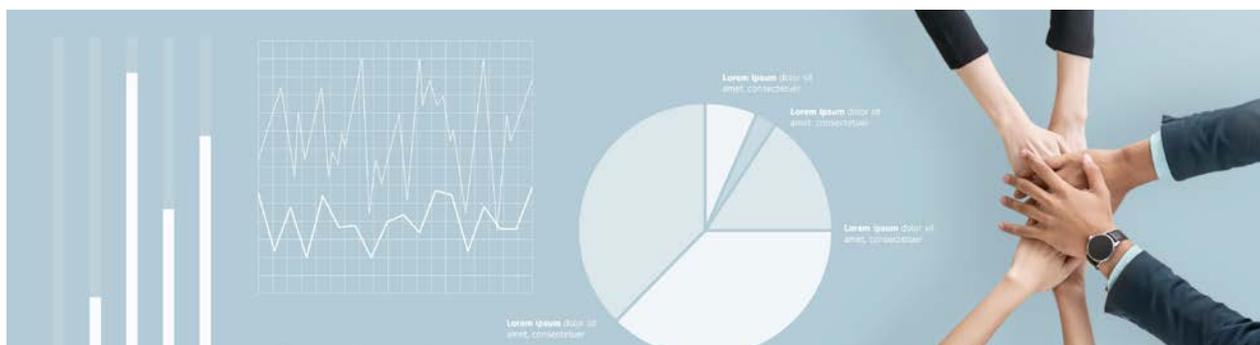
Qui dit valeur stratégique dit **innovation**. Quand on met la valeur stratégique au premier plan, on voit que l'innovation ne se limite pas aux grandes percées : elle englobe aussi toutes les façons possibles et imaginables d'améliorer les processus et la gamme de produits et services de l'organisation. On s'emploie non seulement à répondre aux besoins et aux attentes des clients, des parties prenantes et du marché, mais on fait aussi un travail d'introspection pour accroître l'efficacité et l'efficience des processus internes.

Au fil du temps, ces trois éléments clés contribuent à la **durabilité** de l'organisation. L'approche axée sur la valeur stratégique y contribue aussi, en aidant l'organisation à canaliser ses efforts sur ce qu'il faut pour consolider sa part de marché plutôt que de se préoccuper seulement de ce que font ses concurrents.

Sans être un gage de succès, l'adoption d'une approche axée sur la valeur est une bonne façon de mettre en œuvre le cadre RAID et de réduire son risque d'échec. Repenser la stratégie ne signifie pas faire table rase des notions précédemment admises. Il s'agit plutôt de les revoir et de les appliquer dans un environnement instable marqué par des perturbations, afin de rendre la stratégie résiliente, adaptable, novatrice et durable.

La valeur ajoutée par le CPA

Les CPA font la promotion du cadre RAID en aidant les organisations à comprendre les avantages énoncés dans les présentes lignes directrices. Forts de leurs compétences et de leur savoir-faire, ils les accompagnent dans la mise en œuvre de plans stratégiques axés sur la valeur.



Compétences des CPA

- **Résolution de problèmes et prise de décisions** : Les CPA possèdent de solides compétences en analyse et en gestion des priorités, ce qui leur permet de considérer les éléments stratégiques dans leur ensemble pour élaborer un plan d'action optimal.
- **Travail en équipe et leadership** : Grâce à leur capacité d'organiser, de collaborer, et de gérer des processus, les CPA maîtrisent l'établissement d'objectifs, la planification et la mise en œuvre en équipe.

- **Communication** : Les CPA sont capables de communiquer clairement les questions complexes, comme ce que l'on entend par « repenser la stratégie », à tous les échelons de l'organisation, en écoutant, en comprenant, en parlant et en écrivant avec clarté.

Création de valeur

- **Formulation des objectifs stratégiques** : À titre de facilitateurs, les CPA aident la haute direction à articuler clairement ce qu'elle souhaite accomplir sur le plan stratégique et à formuler une orientation stratégique axée sur la valeur.
- **Participation opérationnelle et tactique** : Les CPA sont d'une aide précieuse lorsque vient le temps d'évaluer l'orientation stratégique et de la convertir en tactiques qui seront mises en œuvre par les services et les fonctions opérationnelles.
- **Évaluation continue** : La planification stratégique n'est plus un processus statique ou périodique. Elle requiert un suivi et une gestion continus, et doit être adaptée en fonction des changements internes et externes. Les organisations qui adoptent une approche stratégique axée sur la valeur doivent se doter d'indicateurs pour mesurer le degré de réussite de leur planification d'un point de vue stratégique et opérationnel. C'est là que les CPA jouent un rôle déterminant.

Processus

Le processus en cinq étapes présenté à la figure 1 aidera l'organisation à élaborer un plan stratégique fructueux axé sur la valeur.

FIGURE 1 : PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN CINQ ÉTAPES

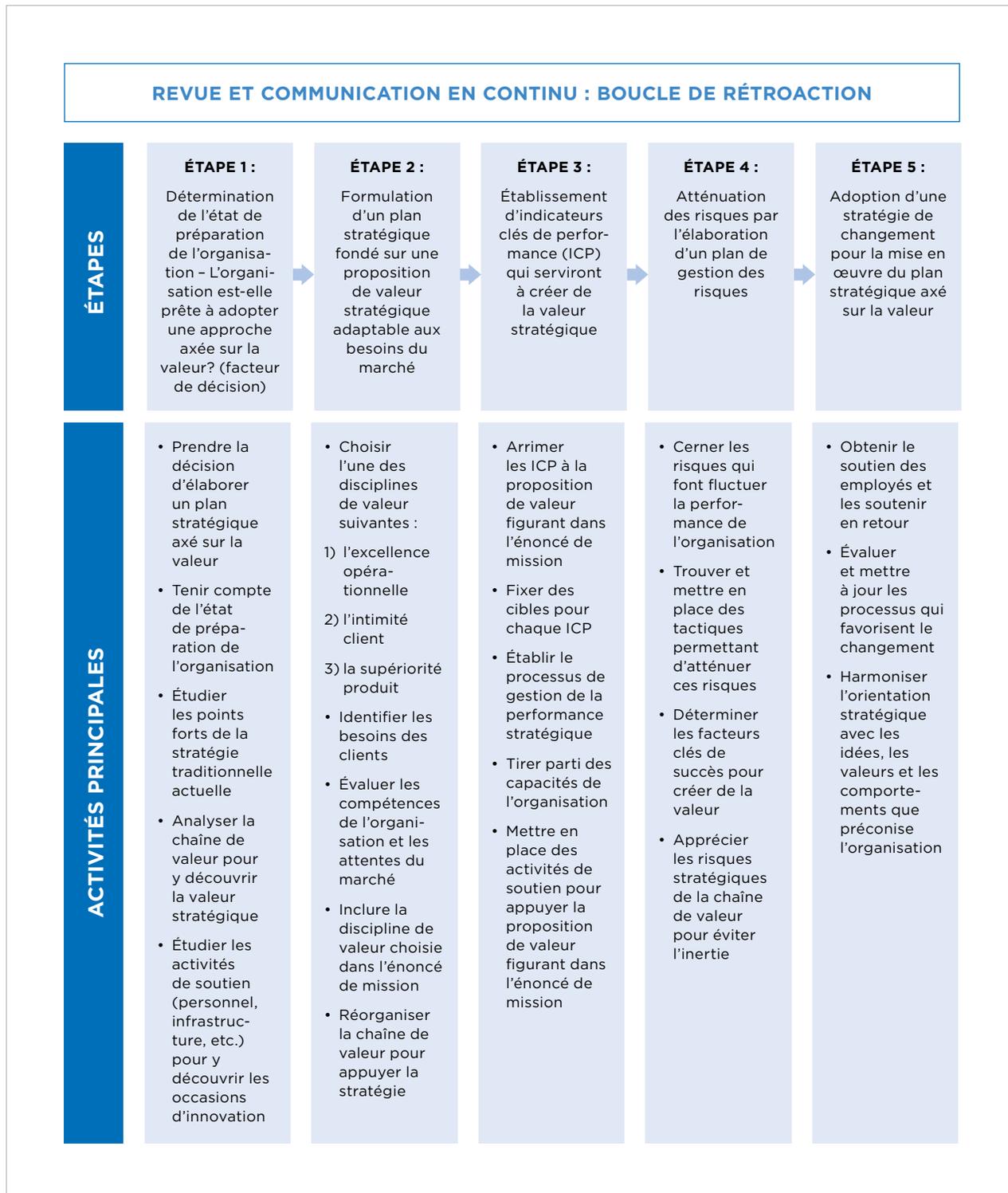
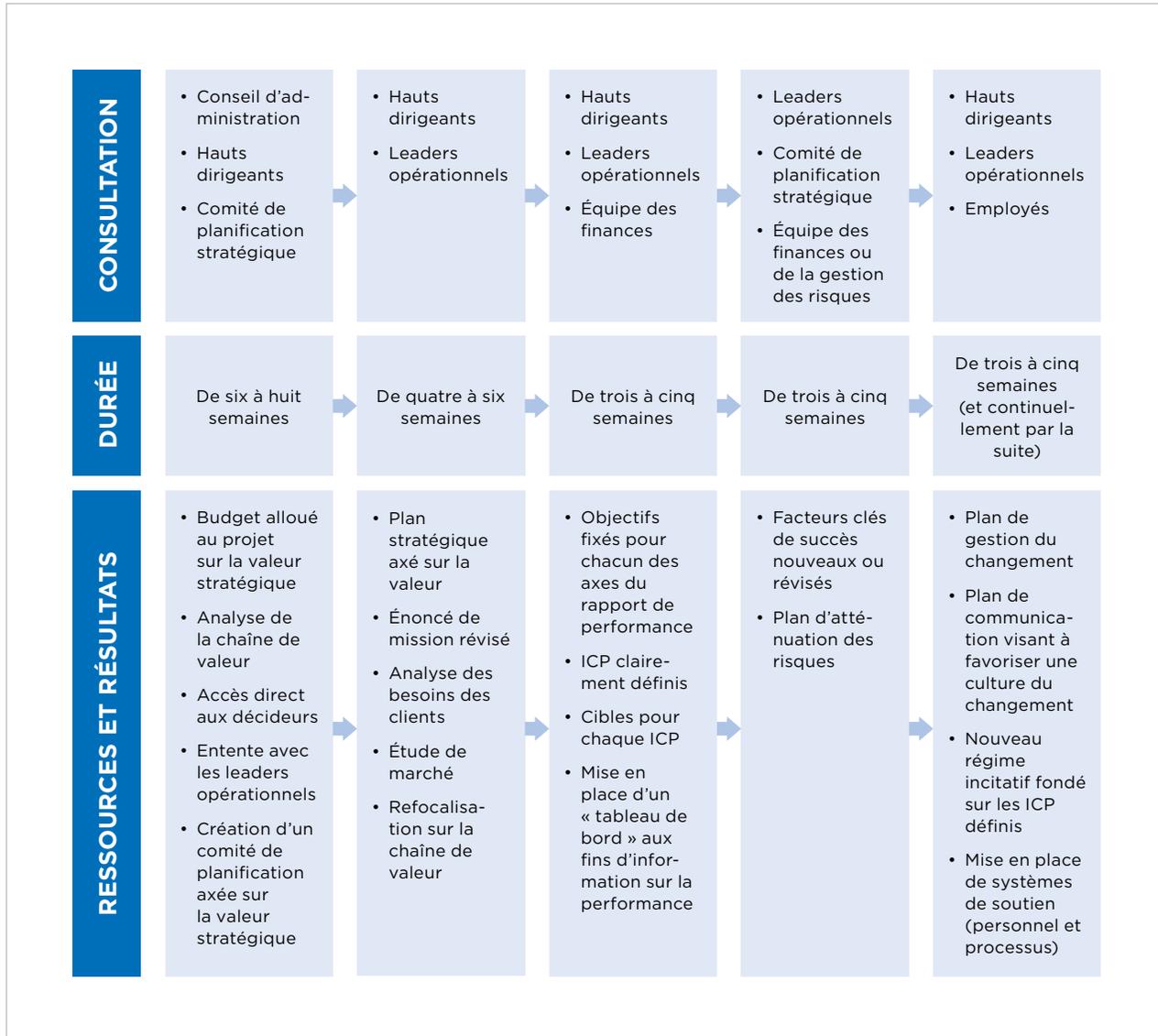


FIGURE 1 : PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN CINQ ÉTAPES (SUITE)



Mise en œuvre du processus décisionnel fondé sur des données

ÉTAPE 1 :

Détermination de l'état de préparation de l'organisation - L'organisation est-elle prête à adopter une approche axée sur la valeur? (facteur de décision)

Étape 1 : Détermination de l'état de préparation de l'organisation

Le maintien d'une approche traditionnelle témoigne d'un grand manque de souplesse qui peut nuire à la capacité de l'organisation de s'adapter à l'évolution du marché. Est-ce que cela signifie que cette approche est caduque? Pas forcément, car certaines organisations exercent leurs activités dans des marchés où il existe très peu de facteurs concurrentiels et où les produits évoluent peu. Cela dit, même s'ils sont aujourd'hui stables, ces marchés pourraient un jour être perturbés par les approches novatrices de concurrents

qui, pour gagner des parts de marché, ont choisi de placer l'innovation au cœur de leur chaîne de valeur.

Prenons l'exemple de Tesla, qui a annoncé le lancement de son tracteur routier électrique. Certaines organisations bien établies, comme Peterbilt et Mack Trucks, ont suivi l'approche traditionnelle, qui consiste à améliorer leurs gammes de produits. Plutôt que de chercher à faire directement concurrence aux modèles bien établis, Tesla s'est employée à éliminer les principaux inconvénients des camions offerts sur le marché (inefficiences, impact sur l'environnement, etc.) en mettant à profit son approche unique, qui consiste à utiliser l'énergie verte pour offrir de meilleurs produits à ses clients. Résultat : le carnet de commandes de Tesla a explosé, beaucoup de grands détaillants (dont Walmart et Loblaw) ayant passé de volumineuses commandes de tracteurs routiers. Quant aux fabricants bien établis, ils ont perdu pour de bon des clients importants.

Étape 1 a) : Repenser la stratégie de l'organisation

Plus il y a de concurrence, plus il est difficile pour les organisations de croître et de prospérer. Les produits deviennent de simples marchandises (ou s'inscrivent dans un créneau) et la concurrence se fait de plus en plus féroce³. La stratégie traditionnelle part du principe qu'il existe dans chaque secteur certaines règles et conventions qui régissent la concurrence commerciale⁴. Les organisations tentent de supplanter leurs concurrents et d'accaparer une plus grande part de marché, ce qui mène habituellement à l'érosion des gains et du marché, et même à des faillites. Voilà pourquoi il est impératif d'aborder la stratégie sous un angle nouveau.

³ *Idem.*

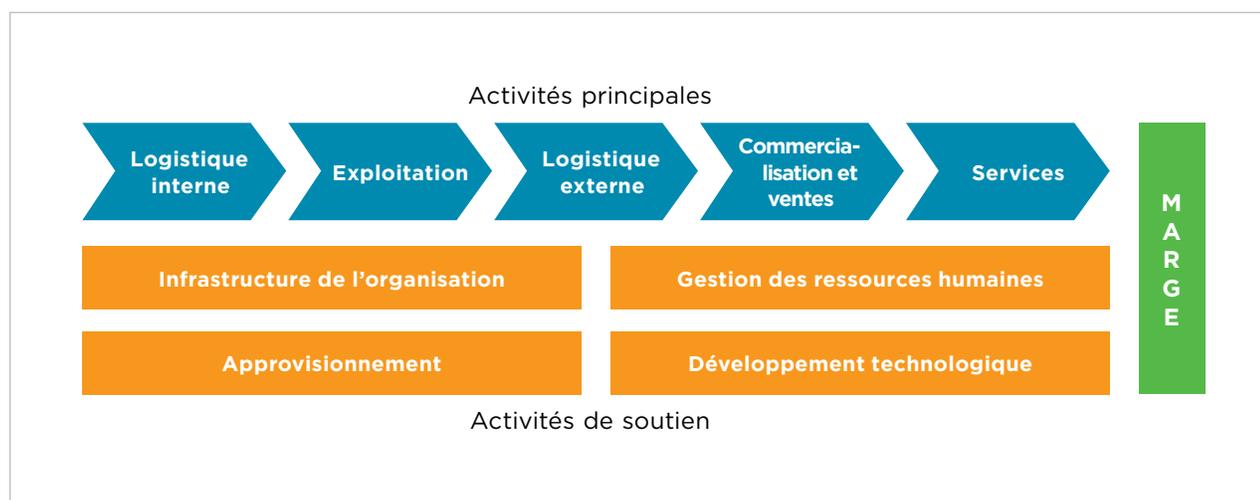
⁴ KIM, W. Chan, Renee MAUBORGNE. « Creating New Market Space », *Harvard Business Review*, numéro de janvier-février 1999.

Comme on l'a mentionné, repenser la stratégie et développer la valeur stratégique, cela ne signifie pas faire table rase des notions fondamentales précédemment admises. Il s'agit de changer le regard que l'on porte sur ces notions, dans la réflexion stratégique, afin de trouver des moyens, non pas d'écraser la concurrence, mais d'en diminuer l'importance en modifiant l'espace stratégique⁵. La stratégie procure alors de la stabilité et crée de la valeur pour le marché en ouvrant de nouveaux espaces inexploités.

Étape 1 b) : Harmoniser la chaîne de valeur avec la stratégie

Michael Porter a introduit le concept de « chaîne de valeur » pour illustrer les activités internes nécessaires à la production de biens et à la prestation de services (voir la figure 2). Il cherchait à montrer que les activités principales de l'organisation concourent directement à la valeur du produit fini et sont créatrices de valeur pour les clients.

FIGURE 2 : MODÈLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER



L'analyse de la chaîne de valeur porte traditionnellement sur les activités principales et les activités de soutien qui ajoutent de la valeur au produit fini de l'organisation. D'ordinaire, les dirigeants se concentrent sur les activités principales, au détriment des activités de soutien. Ici, l'objectif est de réduire les coûts ou d'accroître la différenciation des produits et services.

Les organisations novatrices vont plus loin : elles décortiquent périodiquement la chaîne de valeur pour trouver comment l'arrimer à une approche stratégique adaptable. Ces organisations accordent la même importance aux activités principales et aux activités de soutien. Dans ce modèle inversé, on ne relègue plus les activités de soutien (p. ex. les systèmes d'information, la recherche et le développement ainsi que la gestion des ressources humaines) au second plan; on les considère plutôt comme des vecteurs d'innovation et de différenciation durable au sein d'environnements de plus en plus concurrentiels.

5 KIM, W. Chan, Renee MAUBORGNE. « Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, numéro de juillet-août 2004.

À titre d'exemple, la technologie (une activité dite « de soutien ») est le pilier d'Amazon. Le succès de Tesla repose sur les connaissances de son personnel. Walmart met à profit sa chaîne d'approvisionnement. Et Whole Foods Market se démarque de ses concurrents grâce à son processus d'approvisionnement unique en son genre.

ÉTAPE 2 :

Formulation d'un plan stratégique fondé sur une proposition de valeur stratégique adaptable aux besoins du marché

Étape 2 : Élaboration d'une proposition de valeur stratégique

Recentrer la stratégie sur une proposition de valeur aide les organisations à trouver la stabilité et à s'adapter au changement (plutôt que de le combattre) dans un environnement instable.

Les organisations qui réussissent à s'adapter sont celles qui cherchent à découvrir la valeur qui les rend uniques et qui leur permettra de répondre à un besoin du marché qui n'a pas encore été comblé. Autrement dit, elles cherchent à établir leur *proposition de valeur stratégique*, et non des *objectifs stratégiques*. Les organisations qui ont recours à une approche axée sur la valeur procèdent ainsi pour assurer la stabilité et la constance. Tesla, Facebook, Google et Apple, par exemple, accordent une grande importance aux fonctions de soutien de leur chaîne de valeur et s'en servent pour trouver l'équilibre entre valeur stratégique et stabilité stratégique, ce qui les aide à s'adapter rapidement à l'évolution du marché.

Étape 2 a) : Évaluer la proposition de valeur stratégique

Pour prospérer, les organisations dont la stratégie est bien ciblée choisissent l'un des trois axes stratégiques (ou « disciplines de valeur ») ci-dessous⁶ :

- 1) l'excellence opérationnelle;
- 2) l'intimité client;
- 3) la supériorité produit.

Il faut d'abord en choisir un, puis dominer le marché à cet égard tout en affichant une performance adéquate pour l'un des deux autres axes⁷. Pour plus de renseignements sur la façon dont les CPA peuvent aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques, consultez les lignes directrices de CPA Canada intitulées *La cartographie des stratégies - Application d'un processus en six étapes dans une organisation*.

L'*excellence opérationnelle* vise à offrir le meilleur prix qui soit. Elle consiste à optimiser la chaîne de valeur de l'organisation en simplifiant les procédures de travail et les processus opérationnels pour éliminer les erreurs et réaliser des économies. Cette discipline de valeur se voit surtout dans les marchés où le client privilégie le coût plutôt que le choix. Walmart, McDonald's et FedEx sont reconnues pour leur excellence opérationnelle.

6 TREACY, Michael, Fred WIERSMA. « Customer Intimacy and Other Value Disciplines », *Harvard Business Review*, 1^{er} janvier 1993.

7 *Idem*.

L'*intimité client* est la personnalisation des services ou des produits. Il s'agit de répondre aux besoins spécifiques du client et d'offrir une expérience inégalée. C'est aussi repérer très vite les créneaux inexploités, et s'y adapter rapidement. Les sociétés axées sur la clientèle sont souvent décentralisées, ce qui leur permet d'être à l'écoute de leurs clients et de mieux répondre à leurs besoins. IBM, Lexus et Starbucks comptent parmi les sociétés les plus connues qui appliquent cette stratégie.

La *supériorité produit* (aussi appelée « leadership du produit ») consiste à offrir des produits ou des services de qualité supérieure. Les organisations qui appliquent cette stratégie peuvent exiger un prix plus élevé pour l'expérience qu'ils procurent à leurs clients. La créativité, la résolution de problèmes et le travail d'équipe n'ont plus de secrets pour elles. De plus, ces organisations maîtrisent leur art, s'appuient sur les connaissances ainsi que le talent de leurs employés et investissent massivement dans la recherche et le développement. Apple, BMW et Pfizer sont des exemples de sociétés qui ont recours à cette stratégie⁸.

Étape 2 b) : Adapter la proposition de valeur de l'organisation

La capacité de percevoir l'évolution des attentes du marché et d'adapter sa stratégie en conséquence est un facteur déterminant de résilience. Prenons l'exemple de Starbucks, qui, ayant choisi la stratégie de supériorité produit, a initialement positionné son café comme un produit haut de gamme. Il s'agissait d'une proposition de valeur sans risque pour Starbucks à l'époque, puisqu'il n'existait alors aucun café haut de gamme sur le marché. Voilà un bon exemple de réponse aux besoins du marché et de maîtrise de la discipline « supériorité produit ».

Après avoir comblé les besoins du marché, Starbucks a adapté sa stratégie afin d'atténuer le risque de saturation et de ralentissement du marché. Elle a transformé sa gamme de produits pour offrir à ses clients une expérience unique (en la personnalisant). Elle s'est positionnée comme une organisation résiliente qui sait s'adapter sur le plan stratégique, car elle a anticipé les attentes du marché grâce à une approche axée sur la valeur stratégique.

Étape 2 c) : Intégrer une valeur durable dans les objectifs de la mission

L'énoncé de mission a pour objectif premier de communiquer la façon dont l'organisation concrétisera sa vision, c'est-à-dire ce qu'elle aspire à devenir pour ses employés et le marché. Les organisations novatrices l'analysent continuellement pour trouver le meilleur moyen d'offrir une plus grande valeur ajoutée à leurs clients. Amazon en est un excellent exemple. Voici ses énoncés de vision et de mission :

Vision : Être l'entreprise la plus orientée client au monde; construire un espace où chacun peut trouver et acheter tout ce qu'il souhaite.

⁸ Les descriptions des trois disciplines de valeur sont basées sur l'ouvrage suivant : TREACY, Michael, Fred WIERSMA. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1997. La version française, publiée par Village Mondial, s'intitule *L'exigence du choix : Trois disciplines de valeur pour dominer ses marchés*.

Mission : *Nous ne ménageons aucun effort pour offrir à nos clients les plus bas prix, le meilleur choix et la simplicité absolue.* [TRADUCTION]

La vision d'Amazon – devenir la première entreprise de commerce en ligne et de commerce de détail au monde – montre que l'organisation accorde la priorité à la supériorité produit. Amazon y fait aussi indirectement référence à l'intimité client lorsqu'elle dit s'employer à faire en sorte que chacun puisse « trouver et acheter tout ce qu'il souhaite ». Enfin, son énoncé de mission sous-entend qu'elle misera sur l'excellence opérationnelle pour répondre aux attentes des clients en offrant « les plus bas prix, le meilleur choix et la simplicité absolue ».

Amazon exploite les compétences de son personnel et la technologie pour répondre à un besoin du marché, soit un accès plus facile à un vaste choix de produits abordables. Voilà pourquoi sa stratégie est un exemple de résilience et d'adaptabilité.

Whole Foods Market n'a aucun énoncé de mission officiel, mais il se dégage de ses valeurs fondamentales une mission qui est à la fois adaptable sur le plan stratégique et axée sur la valeur :

À Whole Foods Market®, nous œuvrons pour votre bien et pour celui de tous. Vous recherchez ce qu'il y a de mieux, ou êtes pris de curiosité gastronomique? Nous vous proposons une épicerie où le rapport qualité-prix et les valeurs sont indissociables. [TRADUCTION]

Elle communique ses objectifs de façon très concise à son personnel et à ses clients :

Vision : *Des aliments bons pour la santé, pour les gens et pour la planète.* [TRADUCTION]

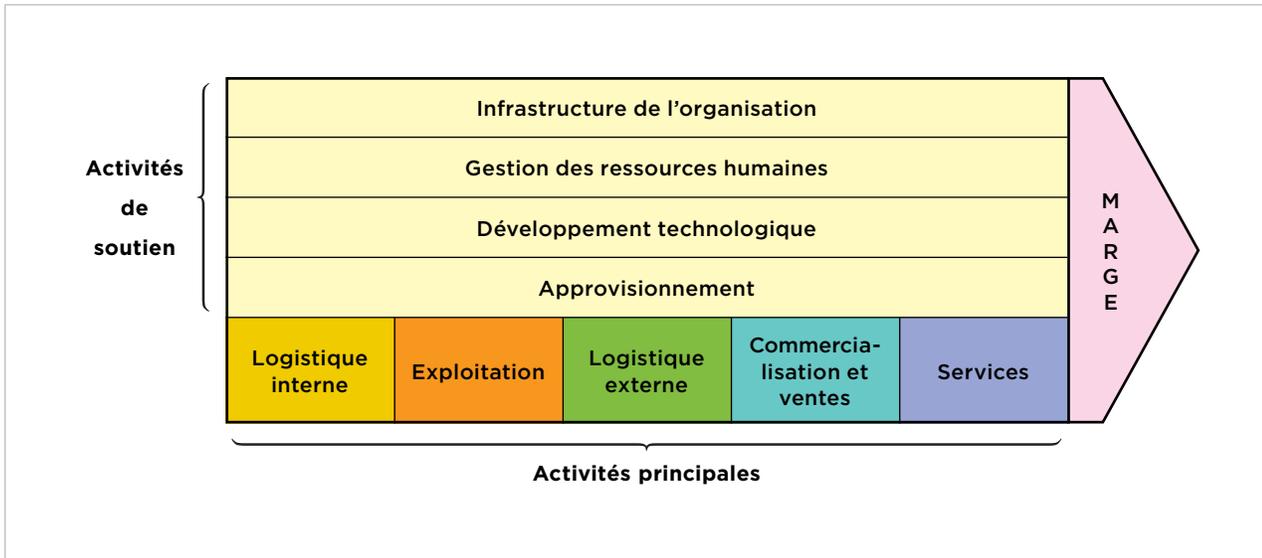
Mission : *Nourrir nos clients, les satisfaire et les ravir.* [TRADUCTION]

La société met de l'avant la supériorité produit comme valeur stratégique dans ses énoncés de vision (« Des aliments bons pour la santé, pour les gens et pour la planète. ») et de mission (« [...] nous œuvrons pour votre bien et pour celui de tous [...] »). Elle a également recours à une approche axée sur l'intimité client (« Nourrir nos clients, les satisfaire et les ravir »).

Étape 2 d) : Réorganiser la chaîne de valeur

Les organisations novatrices déploient des efforts considérables pour analyser leur chaîne de valeur et la réorganiser en fonction de leurs stratégies (voir la figure 3), ce qui les aide à se concentrer sur ce qui importe et à s'adapter à l'évolution du marché.

FIGURE 3 : CHAÎNE DE VALEUR - ACTIVITÉS PRINCIPALES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN



Les avantages concurrentiels d'Amazon et de Whole Foods Market proviennent de leurs activités de soutien, qui leur permettent de fournir des produits novateurs.

Amazon est aujourd'hui synonyme de commerce en ligne, mais il fut un temps où bon nombre croyaient qu'elle ne survivrait pas dans un marché dominé par des commerces de détail bien établis. Qui plus est, personne ne croyait qu'elle y arriverait en utilisant Internet.

Les grands détaillants ont concentré leurs efforts sur le renforcement de leurs activités principales en utilisant Internet, une nouveauté à l'époque, pour gagner des parts de marché, tandis qu'Amazon, suivant une approche différente, a fait de la technologie son activité principale pour répondre à un besoin du marché.

Après avoir étudié attentivement les types de produits que les gens seraient disposés à acheter en ligne, Amazon a choisi les livres en raison de leur faible coût et de leur demande à l'échelle mondiale⁹. Encore aujourd'hui, les éléments fondamentaux de la stratégie d'Amazon sont bien en place. Pour se distinguer, la société canalise toujours ses efforts sur l'utilisation de la technologie, et plus précisément d'Internet et des algorithmes du Web. Par conséquent, ses compétences fondamentales sont celles qu'elle a acquises en matière d'infrastructure, de technologie et d'approvisionnement. Amazon n'a certes pas fait fi de ce qu'offraient ses concurrents et des raisons de leur succès, mais elle a cherché à tirer parti des créneaux de marché inexploités pour établir sa valeur stratégique. Grâce à l'analyse, à la réorganisation et à la gestion de ces trois activités de soutien (infrastructure, technologie, approvisionnement), Amazon a pu mener à bien ses activités principales et se hisser au sommet du commerce de détail, ses concurrents peinant à reproduire sa valeur stratégique unique.

9 Startups.com. *Amazon Startup Story*, 2017. www.fundable.com/learn/startup-stories/amazon

Whole Foods Market s'est distinguée par son approche originale à l'égard de la chaîne de valeur. Pour accomplir sa mission, qui consiste à offrir des produits naturels et sains, elle a travaillé en collaboration avec des agriculteurs et des fournisseurs de produits alimentaires locaux afin de créer une épicerie durable. Ces fournisseurs prônent la communication honnête et en temps opportun, ce qui favorise la transparence à toutes les étapes pour offrir aux clients des aliments de grande qualité¹⁰. C'est là que réside la valeur stratégique de Whole Foods Market.

Dans une optique principalement axée sur la supériorité produit, Whole Foods Market se concentre sur les activités de soutien¹¹ suivantes :

- l'approvisionnement (en choisissant les bons fournisseurs selon une approche axée sur une saine alimentation);
- l'infrastructure (en favorisant l'honnêteté, la rapidité et la transparence dans ses communications avec les fournisseurs et clients);
- le facteur humain (en communiquant au personnel et aux clients sa vision d'un mode de vie sain).

La seconde priorité de la société est l'intimité client, qui vient renforcer les activités de soutien liées à la gestion des ressources humaines. Pour mieux répondre aux besoins des clients, Whole Foods Market¹² :

- décentralise son système de magasins et constitue des équipes autonomes qui gèrent les magasins comme elles l'entendent;
- motive les employés à dépasser les attentes des clients en leur transmettant leur passion et leur vaste connaissance des produits;
- forme le personnel pour qu'il puisse sensibiliser les clients à l'alimentation biologique, à la nutrition, à la santé et à l'environnement, ce qui favorise la fidélisation de la clientèle.

Quand on met l'accent sur les activités de soutien de la chaîne de valeur, il devient plus facile d'adapter les activités d'exploitation aux besoins du marché et de relever les défis sans cesse changeants que pose la concurrence. En fait, l'évolution du marché (p. ex. la redéfinition des attentes des clients) est souvent attribuable aux organisations novatrices, dont les décisions stratégiques ne découlent pas d'un ensemble d'objectifs, mais plutôt d'une quête de valeur sur le marché (la valeur étant ce qui définit l'organisation et trouve écho chez les clients).

10 Les descriptions concernant Whole Foods Market sont basées sur des informations tirées de son site Web : wholefoodsmarket.com (2009).

11 *Idem.*

12 *Idem.*

ÉTAPE 3 :

Établissement d'indicateurs clés de performance (ICP) qui serviront à créer de la valeur stratégique

Étape 3 : Établissement d'ICP

Les dirigeants qui revoient les processus de planification stratégique se posent souvent la question suivante : « Nous avons une stratégie efficace, alors pourquoi n'avons nous pas atteint nos objectifs? » Souvent, c'est un problème d'exécution, et non de planification, qui est à l'origine d'un tel échec.

Pour réussir la mise en œuvre de la stratégie, il faut établir des attentes en matière de performance pour chacune des activités principales et des activités de soutien. Ces attentes, représentées par les ICP, se rattachent à des éléments précis du processus de création de valeur qui est au cœur de la mission de l'organisation.

Bref, la stratégie porte sur ce à quoi l'organisation aspire et sur la façon d'y arriver. La gestion de la performance stratégique, quant à elle, concerne ce que l'organisation accomplit et l'efficacité avec laquelle elle le fait. Elle consiste notamment à communiquer la stratégie à l'échelle de l'organisation et à s'assurer que tous connaissent, comprennent et atteignent les objectifs. Le personnel veillera à l'atteinte des objectifs de l'organisation si cette dernière lui communique des attentes simples, réalistes et appropriées à l'aide d'ICP¹³. Pour ce faire, l'organisation a souvent recours à un cadre de gestion de la performance stratégique, comme un tableau de bord.

Étape 3 a) : Arrimer les attentes en matière de performance à la proposition de valeur stratégique

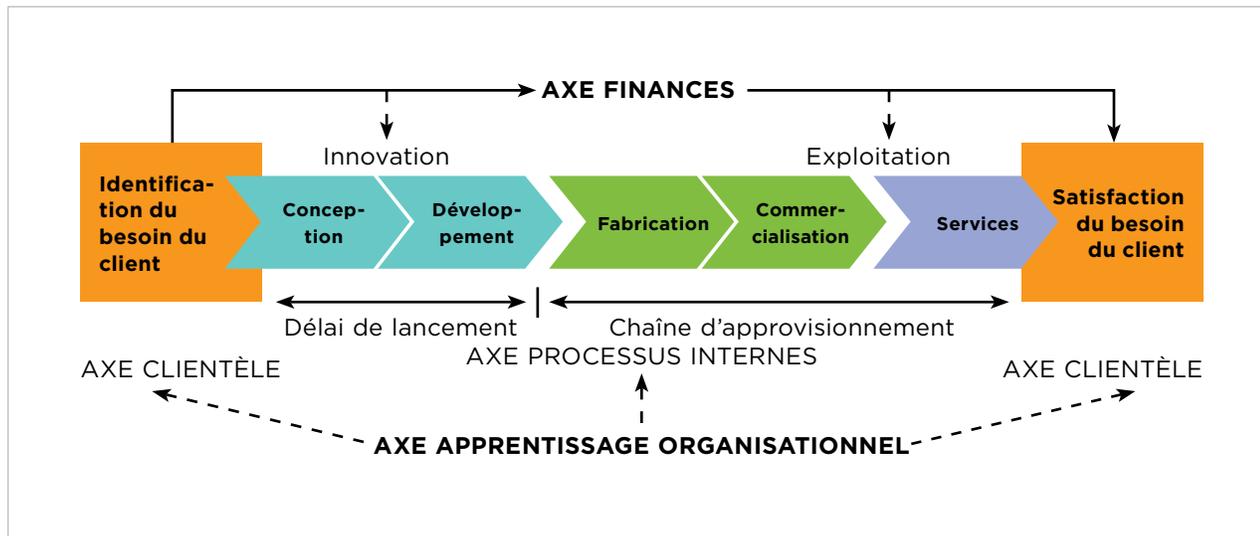
Il existe plusieurs cadres de gestion de la performance stratégique (le plus fréquent étant le tableau de bord). Tous comportent les mêmes quatre composantes fondamentales (Kaplan et Norton), à savoir :

- 1) l'axe Finances;
- 2) l'axe Clientèle;
- 3) l'axe Processus internes;
- 4) l'axe Apprentissage organisationnel.

La figure 4 montre que les activités de soutien jouent un rôle essentiel dans la création de valeur par les activités d'exploitation principales et dans la réalisation de la mission de l'organisation. Chaque organisation doit donc établir des liens entre ses activités principales et ses activités de soutien, et en évaluer l'incidence sur la mission qu'elle s'est donnée¹⁴.

13 JACKSON, Ted. *What Is Strategic Performance Management & Why Should I Care?*, [En ligne], Clear Point Strategy, 26 février 2015. www.clearpointstrategy.com/strategic-performance-management

14 *Idem*.

FIGURE 4 : CHAÎNE DE VALEUR ET PERFORMANCE¹⁵

Prenons l'exemple de la vision (implicite) de Costco et de son énoncé de mission officiel :

Vision : Un endroit où les achats et les pratiques de gestion efficaces offrent aux membres un éventail d'économies sans précédent.

Mission : Fournir continûment à nos membres des produits et services de qualité aux plus bas prix possible.

Dans son énoncé de mission direct et concis, Costco présente son identité et ce dans quoi elle excelle. Pour tirer son épingle du jeu dans un marché de détail très concurrentiel que se disputent plusieurs joueurs importants (dont Walmart, Loblaw et Amazon), Costco se distingue en offrant continûment à ses membres – et non ses clients – des articles à bas prix. C'est ce qui oriente la société dans l'atteinte de son objectif financier stratégique, qui consiste à réduire les coûts et à offrir tous les jours des articles à bas prix pour attirer de nouveaux membres. Afin de remplir sa mission, Costco utilise des indicateurs de performance de la chaîne d'approvisionnement très précis qui l'aident à diminuer les coûts (excellence opérationnelle) et à respecter ses normes de qualité.

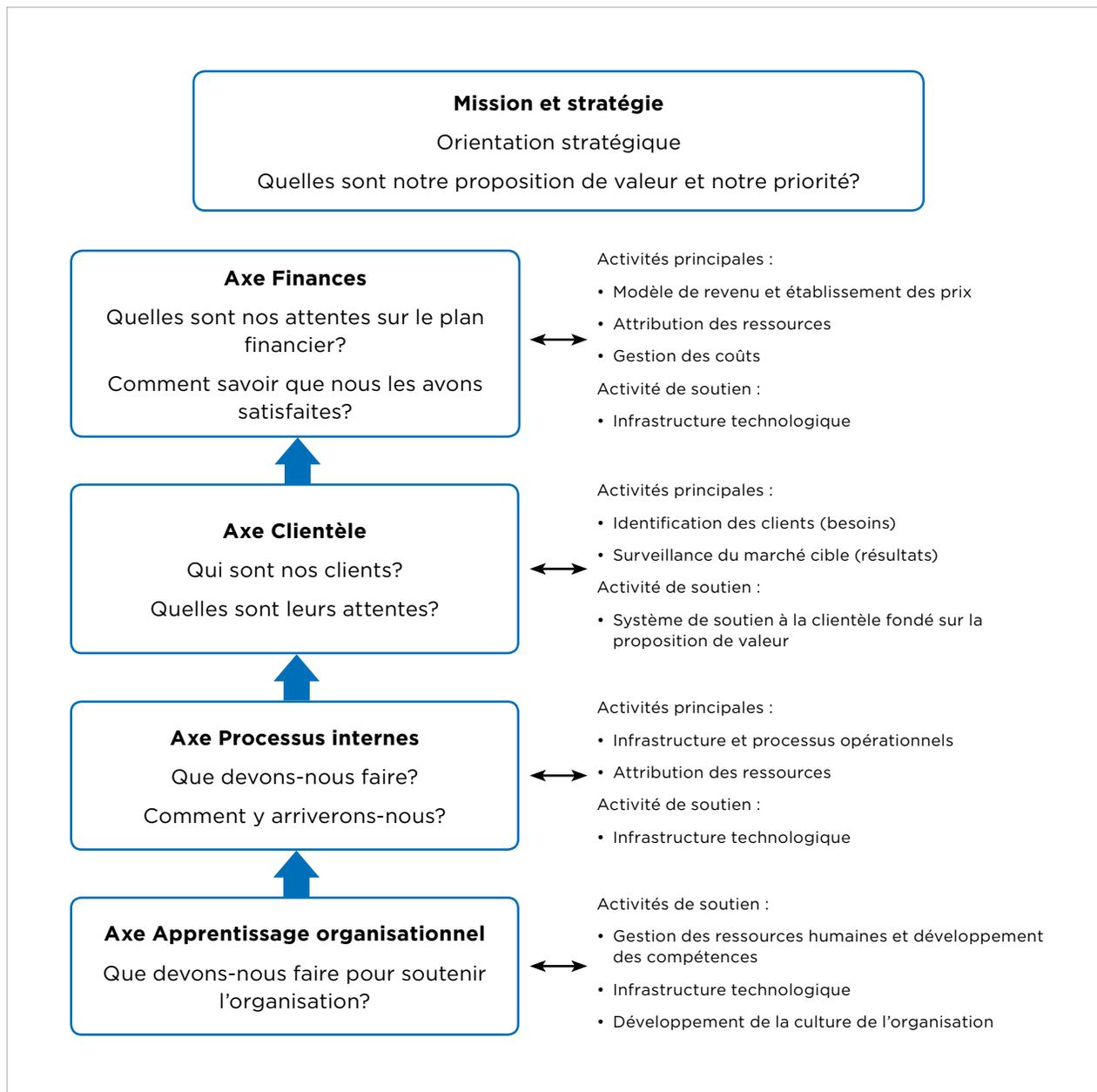
Étape 3 b) : Identifier les indicateurs clés de performance

La figure 5¹⁶, dans laquelle est exposé le lien étroit qui existe entre la proposition de valeur et la chaîne de valeur et qui contribue au succès des sociétés novatrices, peut s'avérer utile pour l'identification d'ICP appropriés.

¹⁵ PANGARKAR, Ajay M., Teresa KIRKWOOD. *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*, Wiley & Sons, 2009.

¹⁶ *Idem*.

FIGURE 5 : LIEN ENTRE LA PROPOSITION ET LA CHAÎNE DE VALEUR



REMARQUE : Dans ce diagramme, qui illustre le lien entre le tableau de bord et la chaîne de valeur, on voit que l'axe Apprentissage organisationnel ne comporte aucune activité principale, contrairement aux trois autres. Il se rapporte uniquement à des activités de soutien, ce qui en fait un « axe de soutien » (c'est-à-dire un axe qui contribue aux résultats des activités principales).

Les ICP sont des mesures qualitatives ou quantitatives qui se rattachent aux principaux inducteurs de valeur stratégique, lesquels se rattachent eux-mêmes à l'énoncé de mission. Lorsqu'ils sont mis en œuvre correctement, ils permettent de voir si l'organisation est en bonne voie d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Souvent, les ICP définis par la direction sont trop vagues (p. ex. améliorer le service à la clientèle). Il faut les préciser et les relier à des inducteurs de valeur spécifiques. Quels aspects du service à la clientèle doit-on améliorer? Quelle peut être l'incidence sur les autres ICP?

Il est bon de communiquer les ICP à toute l'organisation en ajustant leur degré de précision en fonction des différents niveaux opérationnels, pour permettre aux employés d'intégrer les objectifs de performance dans leurs tâches quotidiennes.

En plus d'être simples et circonscrits, les ICP doivent porter uniquement sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont essentiels à la mise en œuvre actuelle et future de la stratégie¹⁷. Selon Peter Drucker, l'information est de meilleure qualité lorsque la quantité de données requise est réduite au minimum. Lorsqu'il y a trop d'information, c'est-à-dire plus qu'il est véritablement nécessaire, on perd l'essentiel.

Il importe de mettre à jour les ICP pour qu'ils demeurent en phase avec la valeur stratégique de l'organisation. La performance peut s'amenuiser au fil du temps. En effet, il se peut que les employés s'intéressent aux ICP au début, mais que leur intérêt s'émousse graduellement. C'est pourquoi il faut évaluer périodiquement la pertinence des ICP, et revoir ou remplacer ceux qui sont désuets.

ÉTAPE 4 :

Atténuation des risques par l'élaboration d'un plan de gestion des risques

Étape 4 : Élaboration d'un plan de gestion des risques

Le risque stratégique diffère du risque opérationnel en ce qu'il concerne la capacité de l'organisation à se concentrer sur ce qui est important et à prendre les bonnes décisions plutôt que sa capacité à mener à bien ses activités.

Dans les années 1980, Sony, avec son Walkman novateur, a préparé le terrain pour les populaires lecteurs MP3 et, plus récemment, la diffusion de musique en continu. À l'époque, elle dominait le marché et a tout fait pour satisfaire à la demande, mais elle n'a pas été attentive au virage qui s'amorçait vers la musique numérique et la diffusion en continu. Sony croyait que la valeur stratégique provenait de la vente d'appareils Walkman, tandis que d'autres sociétés, comme Apple, ont vu qu'elle résidait plutôt dans l'accessibilité à la musique.

Le risque stratégique découle de l'incapacité d'une organisation à anticiper les besoins du marché ou à s'adapter à temps. Pour atténuer ce risque, il faut sciemment se positionner comme innovateur, suiveur ou générateur. Dans le cas de Sony, l'accent mis sur les appareils l'a fait passer d'innovateur à suiveur.

Les innovateurs (p. ex. Apple, Starbucks et Tesla) sont exposés aux risques de marché, car ils n'ont aucune certitude que les consommateurs accueilleront favorablement leur proposition de valeur ou leurs produits novateurs. Ils atténuent ce risque en recueillant des données sur leurs clients pour trouver des idées de produits qui répondront à leurs besoins et qui créeront une valeur stratégique. De cette façon, ils trouvent un équilibre entre leurs compétences et les attentes du marché.

17 DEGNER, Karen. *Ten Mistakes to Avoid When Implementing Business Performance Management*, TDWI Research.

Les suiveurs (p. ex. Samsung et Microsoft) proposent quelques innovations, mais au bout du compte, ils acceptent le fait qu'ils sont plutôt à la traîne. Ils établissent leur valeur stratégique et atténuent leurs risques en apportant des améliorations novatrices à des produits existants. Les suiveurs sont exposés au risque d'être dépassés ou de rater des occasions cruciales sur le marché.

Les générateurs (p. ex. Facebook et Google) font une introspection pour orienter leur valeur stratégique. Ils tirent parti des activités de soutien uniques de leur chaîne de valeur, et plus particulièrement de la technologie, pour concevoir des produits et services. Selon cette approche, qui repose principalement sur les compétences fondamentales, l'objectif consiste à anticiper les besoins des clients et à les combler avant même que les clients en prennent conscience. Les générateurs sont exposés au risque de ne pas répondre entièrement aux besoins inconscients de leur clientèle.

Les générateurs peuvent aussi se buter à d'autres difficultés liées à leur capacité interne, aux désirs changeants de la clientèle, à la volatilité de l'économie et à l'innovation constante des produits. Pour atténuer ces risques, les organisations ayant adopté une approche axée sur la valeur stratégique font un suivi de ces enjeux à l'interne et à l'externe. Au lieu d'éviter les risques à tout prix, elles s'emploient à les transformer en possibilités, et cette approche novatrice leur permet de voir de nouvelles occasions uniques à saisir, là où leurs concurrents ayant recours à une approche traditionnelle ne voient que des risques à éviter.

Étape 4 a) : Placer la valeur stratégique au cœur des activités d'exploitation pour atténuer le risque opérationnel

L'établissement de la valeur stratégique n'est que la première étape du processus d'atténuation du risque concurrentiel. La différenciation véritable survient lorsque la valeur stratégique se manifeste dans les activités d'exploitation qui découlent de l'orientation stratégique unique de l'organisation.

Les organisations novatrices savent non seulement définir la valeur stratégique, mais aussi gérer le risque stratégique, et c'est ce qui leur permet de réussir. Au cours de la planification stratégique et de la mise en œuvre de la stratégie, elles atténuent le risque en suivant les deux étapes suivantes¹⁸ :

- 1) **Cerner les risques qui font fluctuer la performance de l'organisation.** Il s'agit des impondérables (p. ex. la demande future) qui déterminent les résultats.
- 2) **Établir des indicateurs clés de risque et des seuils de tolérance pour les risques critiques.** Les indicateurs clés de risque comprennent les facteurs clés de succès, les menaces du marché ainsi que les avantages concurrentiels que l'organisation obtient (ou non). Les seuils de tolérance servent de déclencheurs.

18 ROST, Mike. *5 Steps to Effective Strategic Risk Management*, [En ligne], Workiva, 14 février 2017. www.workiva.com/blog/5-steps-effective-strategic-risk-management

Le risque stratégique est la plus grande menace pour toute organisation, mais il peut aussi déboucher sur un éventail de possibilités. Les organisations qui franchissent ces deux étapes peuvent continuer de travailler à leur réussite tout en réduisant le risque au minimum (p. ex. en tenant compte des résultats de l'évaluation du risque d'entreprise dans leur planification stratégique).

Étape 4 b) : Puiser de la valeur stratégique dans ses forces

Lorsqu'ils planifient ou examinent la stratégie, les dirigeants déterminent les forces, les faiblesses et les possibilités actuelles et futures de l'organisation, ainsi que les menaces auxquelles celle-ci est (ou pourrait être) exposée. Souvent, ils s'attardent aux menaces externes et aux faiblesses de l'organisation, et négligent d'analyser ses forces (par rapport aux possibilités sur le marché).

Les organisations novatrices procèdent de façon judicieuse et méthodique pour déterminer leurs forces et y puiser leur proposition de valeur stratégique. Elles les étudient attentivement afin de trouver leurs facteurs clés de succès et avantages concurrentiels.

Pour prospérer dans un segment de marché donné, et pas seulement survivre, il faut tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs se rapportant aux facteurs clés de succès de l'organisation. Les organisations novatrices ajoutent de nouvelles cordes à leur arc en établissant sans cesse de nouveaux facteurs clés de succès qui deviennent de fait des avantages concurrentiels (c'est-à-dire de nouvelles forces qui la démarquent de ses concurrents).

Dès qu'elle a atteint ses objectifs liés aux facteurs clés de succès relatifs au commerce de détail, Amazon en a créé de nouveaux. Aujourd'hui, ses concurrents peinent à établir leur présence en ligne pour survivre.

L'établissement de la valeur stratégique facilite l'identification des compétences uniques de l'organisation et, de ce fait, la formulation de l'orientation et la prise de décisions stratégiques. Whole Foods Market, par exemple, met à profit ses compétences uniques pour accroître ses parts de marché, renforcer sa compétitivité et maintenir sa rentabilité. Plutôt que d'attaquer tous les segments de marché, elle vise une clientèle bien définie (p. ex. une clientèle aisée, urbaine et soucieuse de sa santé, qui est à l'affût des nouvelles tendances), et tente d'attirer, à long terme, d'autres types de clients.

Étape 4 c) : Adapter la stratégie pour éviter l'inertie stratégique

Les organisations novatrices ne ménagent aucun effort pour éviter l'inertie stratégique. Quant à celles qui utilisent encore l'approche traditionnelle, elles peuvent être comparées à des lévriers qui pourchassent un lièvre mécanique dans un cynodrome. Quelques-unes se hisseront en tête, et celle qui occupera la première position, ne serait-ce que l'espace d'un bref moment, croira en sa victoire. Mais qu'en est-il vraiment? En réalité, toutes ces organisations tentent

d'attraper le même « lièvre », tandis que celles qui ont adopté une approche axée sur la valeur stratégique ont tôt fait de se retirer de cette course futile.

Les organisations ayant recours à une approche traditionnelle pensent que leur stratégie leur donnera une longueur d'avance sur leurs concurrents. Retravaillant sans cesse la même stratégie, elles s'enlisent dans un processus sans fin qui a peu de chance d'aboutir à des résultats. Elles oublient l'approche de Porter, selon laquelle il faut d'abord établir les bons objectifs, ce qui fait que leurs objectifs deviennent nébuleux et extrêmement complexes. Or, en l'absence de clarté, les dirigeants se rabattent sur les mêmes cibles que leurs concurrents, alors qu'ils devraient plutôt, selon Porter, choisir ce qu'il ne faut pas faire. Voilà ce qu'est l'inertie stratégique.

Les organisations qui utilisent une approche axée sur la valeur stratégique ont moins de risque de souffrir d'un tel manque de vision. Il leur est donc plus facile de s'attaquer aux véritables risques stratégiques.

ÉTAPE 5 :

Adoption d'une stratégie de changement pour la mise en œuvre du plan stratégique axé sur la valeur

Étape 5 : Adoption d'une stratégie de changement

Les organisations novatrices intègrent le changement dans leur stratégie, ce qui leur permet de répondre aux besoins des parties prenantes et de s'adapter à la constante évolution des marchés.

Étape 5 a) : Gérer les changements progressifs ou transformationnels qui sont apportés à la stratégie

Beaucoup de dirigeants voient le changement, mais ont du mal à en distinguer les différents types. L'approche axée sur la valeur stratégique englobe les deux types les plus courants, soit le changement transformationnel et le changement progressif.

Le changement transformationnel consiste à passer d'une approche stratégique traditionnelle à une quête de valeur stratégique. Pour assurer une transition sans heurts, les organisations novatrices mettent en place les deux éléments suivants :

- **Soutien aux employés :** Tout changement important suscitera des craintes et des appréhensions chez les employés. En faire fi pourrait donner lieu à de la résistance, et même à des départs. Les organisations novatrices préparent le terrain en nouant, bien avant l'arrivée du changement, un dialogue franc et ouvert avec leurs employés. Elles leur expliquent les répercussions du changement sur chaque fonction et tiennent compte de leurs suggestions.
- **Processus qui facilitent et favorisent le changement :** On commet souvent l'erreur de supposer que les systèmes en place conviennent à une nouvelle orientation stratégique. Il faut, avant la mise en œuvre d'une stratégie, évaluer attentivement les processus de l'organisation pour déterminer ceux qui devraient être modifiés pour demeurer efficaces.

Les changements progressifs sont des ajustements mineurs. Dans les organisations ayant recours à une approche traditionnelle (c'est-à-dire une approche plus réactive que proactive), ces changements n'ont aucune incidence majeure sur les méthodes ou les processus en place.

Les organisations novatrices adoptent une approche différente : elles détectent les possibilités d'amélioration et *provoquent* les changements progressifs. Comme elles s'emploient sans cesse à raffiner leurs processus opérationnels et à trouver de nouvelles façons de s'améliorer, elles ont une bonne longueur d'avance sur leurs concurrents qui, pour les rattraper, n'auront d'autre choix que de procéder à des changements transformationnels. Il suffit de penser à Tesla ou à Amazon, et à l'incidence que leur stratégie a eue sur leurs concurrents.

L'inertie stratégique mène à la disparition. BlackBerry, qui était une organisation novatrice à une certaine époque, est passée d'une stratégie axée sur la valeur stratégique à une stratégie traditionnelle. Elle est devenue passive, se contentant de réagir aux attaques de ses concurrents plutôt que de chercher à créer de la valeur. Apple, quant à elle, ne cesse de s'améliorer, de créer de la valeur stratégique et de provoquer des changements transformationnels pour la concurrence.

Étape 5 b) : Harmoniser la culture avec la valeur stratégique

Le plan stratégique ne crée en soi aucune valeur. Ce sont plutôt les milliers, voire les dizaines de milliers d'employés qui la créent en unissant leurs efforts et en travaillant assidûment pour concrétiser, mettre en œuvre et incarner le changement¹⁹.

En matière de stratégie, la culture est sans doute le levier le plus puissant. Elle touche le facteur humain et constitue la clé essentielle sans laquelle il est impossible d'harmoniser les idées, les valeurs et les comportements des gens avec l'orientation stratégique. Contrairement aux dirigeants d'organisations ayant recours à une approche traditionnelle, les dirigeants d'organisations novatrices ne définissent pas la culture souhaitée. En fait, dans la plupart des cas, ils n'en parlent tout simplement pas : ils l'incarnent.

Elon Musk, président-directeur général de Tesla et de SpaceX, renforce la culture organisationnelle par des communications claires et par la mise en place de structures et de processus qui la soutiennent. Plus important encore, il prêche par l'exemple. Par ses actions, il montre sa volonté de placer la valeur stratégique au cœur de toutes les activités.

Voici les principales mesures à prendre pour instaurer une culture de changement :

- **Convaincre le personnel.** Pour amener les gens à croire en la valeur stratégique de l'organisation, il faut créer un climat d'ouverture et de transparence. Les employés doivent pouvoir contribuer à la culture axée sur la valeur.

¹⁹ JONES, John, Aguirre DEANNE et Matthew CALDERONE. *10 Principles of Change Management: Tools and Techniques to Help Companies Transform Quickly*, [En ligne], Booz & Company, 15 avril 2004. www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=dab72

- **Demander le concours de tous ceux qui sont directement touchés, à tous les échelons.** La création de la valeur stratégique passe par une harmonisation opérationnelle totale. Il faut donc s'assurer que le message est bien compris dans l'ensemble des secteurs. En établissant des objectifs de performance pour chacun d'eux, l'organisation augmente ses chances de succès.
- **Évaluer la culture avant, pendant et après la mise en œuvre du changement stratégique, et rectifier le tir au besoin.** Il est impératif d'évaluer l'état actuel de la culture et de continuer de la développer en tirant parti de ses points forts.

Une fois le changement stratégique bien ancré, il se peut que les employés finissent par tenir la culture pour acquise. Les organisations novatrices consolident leur culture, l'érigent en système et la rendent omniprésente.

Principaux constats

Les organisations qui ont recours à une approche stratégique traditionnelle considèrent tout ce qui est unique comme un risque. À l'inverse, celles qui ont adopté une approche axée sur la valeur stratégique y voient une occasion de différenciation durable.



Les chefs de file réévaluent régulièrement la valeur qu'ils apportent sur le marché pour déterminer si leur proposition de valeur stratégique est toujours valable. Dans un monde idéal, les CPA en entreprise et les dirigeants feraient équipe pour mettre en œuvre systématiquement les étapes décrites dans les présentes lignes directrices. Malheureusement, cela se produit rarement, ce qui fait que bon nombre d'organisations s'accrochent encore à des concepts stratégiques périmés.

En conclusion, l'approche axée sur la valeur stratégique accroît la capacité de l'organisation à satisfaire des objectifs précis en matière de performance, à s'adapter aux changements externes (p. ex. l'évolution du marché) ou

internes, et à atténuer les risques stratégiques et opérationnels. La valeur stratégique est un gage de stabilité dans des environnements imprévisibles.

Ressources

L'auteur

Ajay M. Pangarkar, CTDP, CPA, CMA

Auteur et stratège primé en gestion de la performance du personnel

Comptable professionnel agréé et professionnel en formation et performance agréé, Ajay M. Pangarkar a signé les ouvrages *The Trainers Portable Mentor et Building Business Acumen for Trainers*, et plus récemment *The Trainers Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning and Growth to Organizational Strategy*. Fondateur de CentralKnowledge.com, M. Pangarkar a vu son travail auprès d'Apple porter ses fruits : en 2008, le magazine *Training* accordait le titre de projet de l'année à cette initiative. Ses publications lui ont aussi valu des prix prestigieux, comme les TrainingIndustry.com Readership and Editors' Awards, en 2014 et en 2015. En 2016, le magazine *Elearning!* a souligné son apport comme champion de l'apprentissage et leader éclairé. Le World Training Development Congress a désigné M. Pangarkar comme formateur éminent (Distinguished Trainer) en 2017. M. Pangarkar est régulièrement invité à discuter d'enjeux liés à la performance du personnel à la radio montréalaise.

Blogue : blog.centralknowledge.com | Twitter : [@bizlearningdude](https://twitter.com/bizlearningdude) | LinkedIn : [in/ajaypangarkar](https://in.linkedin.com/in/ajaypangarkar)

Bibliographie

- BONCHEK, Mark, Barry LIBERT. « To Change Your Strategy, First Change How You Think », [En ligne], *Harvard Business Review*, numéro du 22 mai 2017.
<https://hbr.org/2017/05/to-change-your-strategy-first-change-how-you-think>
- CONSTINE, Josh. « Facebook Changes Mission Statement to “Bring the World Closer Together” », [En ligne], *Tech Crunch Network*, Oath Inc., 2013-2017.
<https://techcrunch.com/2017/06/22/bring-the-world-closer-together>
- DEGNER, Karen. *Ten Mistakes to Avoid When Implementing Business Performance Management*, TDWI Research.
https://tdwi.org/~media/TDWI/TDWI/Research/10M/2007/TenMistakes_Q1_07.ashx
- Gerke & Associates. *Ten Characteristics of a Good KPI*, [En ligne], 2007.
www.gerke.com/documents/ten_characteristics_of_a_good_kpi_pd_dw.pdf
- HORWATH, Rich. « The Origins of Strategy », [En ligne], The Strategic Thinking Institute, 2006. http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf
- JACKSON, Stuart E. « Where Value Hides: Knowing Your Strategic Market Position or, When Wanting To Be Number One or Two Can Hurt You », [En ligne], *Ivey Business Journal*, numéro de mars-avril 2007.
<https://iveybusinessjournal.com/publication/where-value-hides-knowing-your-strategic-market-position-or-when-wanting-to-be-number-one-or-two-can-hurt-you>
- JACKSON, Stuart E. « Where Value Hides: Knowing Your Strategic Market Position or, When Wanting to Be Number One or Two Can Hurt You », [En ligne], *Ivey Business Journal*, Richard Ivey School of Business Foundation, 2017.
- JACKSON, Ted. *What Is Strategic Performance Management & Why Should I Care?*, [En ligne], Clear Point Strategy, 26 février 2015.
www.clearpointstrategy.com/strategic-performance-management
- JONES, John, Aguirre DEANNE et Matthew CALDERONE. *10 Principles of Change Management: Tools and Techniques to Help Companies Transform Quickly*, [En ligne], Booz & Company, 15 avril 2004. www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0
- KIM, W. Chan, Renee MAUBORGNE. « Creating New Market Space », *Harvard Business Review*, numéro de janvier-février 1999.
- KIM, W. Chan, Renee MAUBORGNE. « Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, numéro de juillet-août 2004.
- MINTZBERG, Henry. « Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 3, p. 12 à 21, Elsevier Science Ltd, 1994.
- MOEBIUS, Reinhard, Volker STAACK. *Strategic Product Value Management: How Companies Can Improve Innovation, Reduce Costs and Mitigate Risk*, [En ligne], PwC, 29 juillet 2015. www.strategyand.pwc.com/reports/strategic-product-value-management

- OOSTHUIZEN, Thomas. *The Brand Book: How to Build a Profitable Brand – Fast, Effectively and Efficiently*, août 2013.
- PANGARKAR, Ajay M., Teresa KIRKWOOD. *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*, Wiley & Sons, 2009.
- Panmore Institute. *Company Analysis: Business Potential & Performance*, [En ligne], 2017 <http://panmore.com>
- PORTER, Michael E. « What Is Strategy? », [En ligne], *Harvard Business Review*, 1996. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- PORTER, Michael E. « What Is Strategy, Again? », [En ligne], *Harvard Business Review*, 2015. <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>
- PRAHALAD, C. K., Gary HAMEL. « The Core Competence of the Corporation », [En ligne], *Harvard Business Review*, 1990. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- RECKLIES, Dagmar. *Strategy Making in the Past and Today – Part 1: The Traditional Strategy Process*, [En ligne], TheManager.org, août 2015. www.themanager.org/2015/08/strategy-making-1-traditional-strategy-process
- RECKLIES, Dagmar. *Strategy Making in the Past and Today – Part 2: Problems With the Traditional Strategy Process*, [En ligne], TheManager.org, août 2015. www.themanager.org/2015/08/strategy-making-2-problems-traditional-strategy-process
- ROST, Mike. *5 Steps to Effective Strategic Risk Management*, [En ligne], Workiva, 14 février 2017. www.workiva.com/blog/5-steps-effective-strategic-risk-management
- SCHAAN, Jean-Louis. « A Strategic Way to Enter the New Era of Strategy », [En ligne], *Ivey Business School*, 15 mai 2015. www.ivey.uwo.ca/news/news-ivey/2015/5/a-strategic-way-to-enter-the-new-era-of-strategy
- SOLON, Olivia. « You Are Facebook's Product, Not Customer », [En ligne], *Wired Magazine*, 21 septembre 2011. www.wired.co.uk/article/doug-rushkoff-hello-etsy
- Startups.com. *Amazon Startup Story*, 2017. www.fundable.com/learn/startup-stories/amazon
- TREACY, Michael, Fred WIERMSMA. « Customer Intimacy and Other Value Disciplines », *Harvard Business Review*, 1er janvier 1993.
- TREACY, Michael, Fred WIERMSMA. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley, 1997.
- WHITE, Walter. *Distinctive Competencies: Examples & Pros and Cons*, Inevitable Steps, 2015.
- YOON, Eddie. « Tesla Shows How Traditional Business Metrics Are Outdated », *Harvard Business Review*, 8 août 2017. <https://hbr.org/2017/08/tesla-shows-how-traditional-business-metrics-are-outdated>



cpacanada.ca/LDCG