

# Élaboration d'une stratégie efficace pour parer à l'incertitude : Élargir le concept du contrôle de gestion pour l'adapter aux marchés dynamiques

## **PARTIE I : COMPRENDRE LES OBSTACLES À L'ADAPTATION STRATÉGIQUE**

R. Murray Lindsay, FCPA, FCMA, Ph. D.





# Élaboration d'une stratégie efficace pour parer à l'incertitude : Élargir le concept du contrôle de gestion pour l'adapter aux marchés dynamiques

## **PARTIE I : COMPRENDRE LES OBSTACLES À L'ADAPTATION STRATÉGIQUE**

R. Murray Lindsay, FCMA, CMA, PH. D.

### **AVERTISSEMENT**

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2015 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 obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca)

## Au sujet de l'auteur

R. Murray Lindsay est un ancien doyen de la Faculté de gestion de l'Université de Lethbridge, où il occupe aujourd'hui un poste de professeur en comptabilité. Il a auparavant enseigné à la Richard Ivey School of Business de l'Université Western et à la Edwards School of Business de l'Université de la Saskatchewan.

Ses travaux de recherche actuels sur la comptabilité de gestion portent sur plusieurs domaines. Il croit que l'avancement de la comptabilité de gestion passe par une recherche universitaire qui non seulement demeure rigoureuse, mais est plus pertinente par rapport à la pratique. C'est pourquoi il travaille à l'élaboration d'une méthodologie globale axée sur l'étude de cas. Partisan de la première heure du mouvement de la gestion sans budget, le professeur Lindsay continue d'examiner d'un œil critique ce modèle de gestion de la performance et les changements à apporter aux systèmes de contrôle de gestion pour favoriser l'habilitation du personnel et l'innovation. Ses recherches dans ce domaine lui ont d'ailleurs valu un prix de l'International Federation of Accountants. Plus récemment, il s'est penché sur le rôle des systèmes de contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique et sur les raisons pour lesquelles le changement transformationnel doit être une construction sociale.

Le professeur Lindsay a été dès le début un défenseur de la qualité et du juste-à-temps et il a travaillé auprès de nombreux organismes à la mise en œuvre des principes de qualité et d'habilitation des employés tant dans le secteur à but lucratif que le secteur sans but lucratif. En 2003, il a commencé à prononcer régulièrement des conférences sur la gestion de la performance dans le cadre des programmes de perfectionnement professionnel de la Société des comptables en management du Canada (CMA Canada) s'adressant aux dirigeants et aux directeurs financiers. Il a présidé la section sur la comptabilité de gestion de l'American Accounting Association en 2013 et 2014, et il est actuellement membre du Comité de rédaction de *Contemporary Accounting Research*.

**Note de l'éditeur : La recherche à l'origine du présent projet a pris fin en juillet 2013.**



# Remerciements

Les idées exposées dans le présent document ont été développées pendant des séances offertes aux stagiaires de l'ancien programme de formation des cadres CMA. L'enthousiasme qu'ont suscité chez eux les idées préliminaires qui sous-tendent cette recherche m'a grandement incité à approfondir davantage le sujet.

Je remercie Todd Scaletta, directeur, Stratégie, risques et gestion de la performance, CPA Canada, qui m'a encouragé à poursuivre ce projet et m'a conseillé tout au long de celui-ci. C'est lui qui a su rassembler une excellente équipe de révision.

J'aimerais aussi remercier les personnes suivantes qui ont formulé des commentaires à l'égard d'une version préliminaire ou qui ont participé à une séance de travail d'une journée pour discuter des idées présentées dans ce document :

**Gerhard Barnard**

Vice-président, Finances  
et directeur financier  
Olympia Financial Group Inc.

**Gordon Cummings**

Directeur général à la retraite

**Kathleen Engel**

Directrice financière  
Align Fence Inc.

**Gregory Fieger**

Associé directeur de bureau  
Conroy Ross

**Stathis Gould**

Directeur technique principal  
et chef de Professional Accountants  
in Business, IFAC

**Tamara Hauglum**

Vice-présidente,  
Finances et comptabilité  
Rohit Group Of Companies

**Janice Kobelsky**

Mentore et directrice  
Millennial Minds Inc.

**Gordon Menzie**

Vice-président principal,  
Finances de l'entreprise et Trésorerie  
Great-West Lifeco Inc.

**Ron Munaweera**

Consultant

**Gordon Paul**

Vice-président, Finances  
et directeur financier  
GLBH Group et Cococo  
Chocolatiers Inc.

**Norman Sheehan**

Professeur agrégé  
Université de la Saskatchewan

**Liza Worthington**

Vice-présidente, Accréditation  
CMA Alberta

**Kirby Wright**

Président  
KRW Knowledge Resources Inc.

Je remercie enfin les membres du Conseil consultatif sur la stratégie, la comptabilité de gestion et les finances de CPA Canada qui ont revu et commenté la dernière version du document.

Laurie Tugman, FCPA, FCA

Tim Herrod, CA

John Babiak, FCPA, FCMA

Andrea Johnston, CPA, CA

Jennifer Barber, CPA, CA

John Leader, CPA, CA

Joanne Elek

Manny Schulz, FCMA

Teresa Fortney, FCPA, FCMA

Maureen Sullivan, CA

# Table des matières

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Sommaire</b>                                                           | <b>1</b>  |
| <b>Introduction</b>                                                       | <b>3</b>  |
| <b>Obstacles à l'adaptation stratégique</b>                               | <b>9</b>  |
| 1. Résistance culturelle                                                  | 9         |
| 2. Conceptions de la stratégie                                            | 17        |
| Conception traditionnelle de la stratégie                                 | 17        |
| Conception dynamique de la stratégie                                      | 19        |
| i) Le monde des affaires, un système adaptatif complexe                   | 19        |
| ii) La capacité de prévoir ou de prédire                                  | 21        |
| iii) L'incidence sur la stratégie                                         | 23        |
| 3. Excès de confiance dans la capacité de réagir rapidement au changement | 30        |
| <b>Résumé</b>                                                             | <b>37</b> |



# Sommaire

Des données empiriques indiquent que la très grande majorité des entreprises, y compris des grandes entreprises, ont une durée de vie relativement brève, tout au moins dans leur forme initiale. Pourtant, malgré les forces de la « destruction créatrice », un concept associé à Joseph Schumpeter, qui rendent la survie à long terme difficile, des entreprises de nombreux secteurs parviennent à perdurer et même à prospérer en s'adaptant avec succès à de nouvelles circonstances. Le présent document s'intéresse au rôle des systèmes de contrôle relativement au défi suivant en matière de contrôle de gestion : comment une entreprise se prépare-t-elle adéquatement *aujourd'hui* pour un *avenir* incertain et souvent inconnaissable, sans cesser d'offrir l'excellence? C'est là un formidable défi pour les équipes de direction qui, selon des données empiriques, n'est généralement pas bien géré.

Le présent document comporte deux parties; il se veut un catalyseur et un point de départ utile à l'intention des équipes de direction qui souhaitent approfondir le sujet. La première partie, utilisant BlackBerry comme exemple, aborde les trois obstacles que les organisations doivent comprendre pour être en mesure de relever ce défi.

Le premier obstacle, et le plus important, est la « résistance culturelle ». La résistance culturelle est une combinaison de préjugés cognitifs, organisationnels et politiques qui s'insinuent dans le processus décisionnel et empêchent les organisations de réagir rapidement à des menaces claires du marché. Paradoxalement, la résistance culturelle, pourtant la principale force sous-jacente de l'exécution fructueuse de la stratégie planifiée, nuit à l'adaptation en contribuant à renforcer et à maintenir le statu quo. De fait, le défi que doivent permettre de relever les systèmes de contrôle consiste à exploiter les aspects positifs de la résistance culturelle tout en contrant ses aspects négatifs. Ce n'est pas là une tâche facile.

Le deuxième obstacle reflète la conception prédominante de la stratégie dans la pratique. Dans les environnements dynamiques, la stratégie ne peut plus être vue comme immuable. La direction doit plutôt considérer que la stratégie est temporaire et qu'elle doit influencer. La stratégie doit refléter une quête incessante de nouvelles sources d'avantages temporaires pour l'entreprise (axée sur la création continue de valeur pour le client), de même que la nécessité de continuer à exploiter les avantages actuels. Cependant, étant donné qu'il est impossible de prédire l'avenir et qu'il faut prendre des engagements stratégiques avant que le marché n'envoie des signaux clairs, les entreprises doivent intégrer l'incertitude stratégique à leur processus décisionnel et élaborer des stratégies « efficaces »—qui peuvent donner de bons résultats dans une grande diversité d'environnements futurs possibles—sans s'exposer à un risque excessif. Cette conception de la stratégie, qui provient en partie de l'étude de systèmes adaptatifs complexes, fournit de nombreux éclairages pour le contrôle.

Le dernier obstacle à l'adaptabilité de la stratégie réside dans ce que l'on considère parfois que la stratégie est réactive, bref qu'elle consiste à sentir et à réagir, ce qui ne tient pas compte adéquatement de la complexité des questions en cause. Non seulement cette approche ne convient pas pour réagir avec succès à un changement perturbateur, mais elle peut aussi amener la direction à avoir une confiance exagérée et dangereuse en la capacité de l'entreprise de s'adapter avec succès.

# Introduction

[TRADUCTION] « La force d'inertie des entreprises est considérable. La profusion d'entreprises jadis prospères qui ont connu de sérieuses difficultés ou fait faillite montre à quel point il est difficile de s'extirper de la routine, en particulier d'une routine confortable et rentable<sup>1</sup>. »

Vous êtes-vous demandé comment un chef de file comme BlackBerry (auparavant Research In Motion), une grande entreprise qui occupait la tête du peloton après avoir en fait créé le marché du téléphone intelligent, a pu se retrouver quelques années plus tard en train de lutter pour sa survie? Pourtant, BlackBerry n'est pas une anomalie. En règle générale, une entreprise peut s'attendre à occuper une position d'innovateur et de chef de file dans son secteur pendant cinq ans tout au plus<sup>2</sup>. Voilà l'effet des forces de la « destruction créatrice » que Joseph Schumpeter décrivait comme une caractéristique fondamentale du capitalisme<sup>3</sup>.

La thèse de Joseph Schumpeter est étayée par une vaste étude réalisée par McKinsey & Company auprès de plus de 1 000 importantes entreprises dans 15 secteurs d'activité, sur une période de 36 ans (1962 à 1998)<sup>4</sup>. Les auteurs de l'étude, Richard Foster et Sarah Kaplan, ont constaté que 160 entreprises seulement sur 1 008 ont survécu dans leur forme d'origine pendant cette période de 36 ans. Le tiers des entreprises répertoriées dans *Fortune 500* en 1970 n'existait plus en 1983. Les auteurs n'ont pu trouver non plus un seul exemple d'une entreprise qui avait continuellement occupé la première place sur le marché. Les résultats de leur étude les ont amenés à conclure que le très convoité « avantage concurrentiel durable » dont Michael Porter faisait état

1 Charles O'Reilly III et Michael Tushman, « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, avril 2004.

2 Richard Foster et Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, New York, Doubleday, 2001.

3 Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Londres, Routledge, 1942, p. 82-83.

4 Richard Foster et Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, New York, Doubleday, 2001.

dans ses écrits est un mythe : l'excellence ne dure pas éternellement; elle est *toujours* vaincue par les forces de la destruction créatrice. Les idées avancées par Michael Porter—en particulier l'hypothèse selon laquelle l'avantage concurrentiel, une fois atteint, est durable—ont constitué le fondement de la réflexion générale sur la stratégie et eu une énorme influence dans la pratique<sup>5</sup>. La faillite de Monitor Group, l'entreprise de services-conseils en matière de stratégie de Michael Porter, en 2012, est donc quelque peu ironique<sup>6</sup>.

Les constatations de Richard Foster et Sarah Kaplan sont confirmées par un examen des textes empiriques qui indiquent que « la VASTE majorité des entreprises, même de grandes entreprises, ont une durée de vie relativement brève<sup>7</sup> ». Ces statistiques peu réjouissantes contredisent la perception apparemment logique qui veut que les grandes entreprises bien établies devraient connaître davantage—et non pas moins—de succès étant donné leurs importantes ressources et leurs compétences fondamentales établies. Pourtant, la difficulté pour les entreprises établies de s'adapter à de profonds changements est si largement reconnue qu'il est maintenant généralement admis que les joueurs de l'extérieur sont avantagés lorsqu'un nouveau modèle d'affaires menace un marché ou un système technologique existant<sup>8</sup>. Et comme si ce n'était pas assez, la destruction s'effectue de plus en plus rapidement, chaque nouvelle innovation traçant la voie pour la prochaine<sup>9</sup>.

Pourtant, il existe *bien* des entreprises dans de nombreux secteurs qui réussissent à perdurer et même à prospérer à long terme<sup>10</sup>. On trouve certaines d'entre elles dans des secteurs de l'« ancienne économie », comme le secteur pétrolier (Exxon), et ceux de l'alimentation (Kraft), du tabac (R. J. Reynolds) et des boissons gazeuses (Coca-Cola), dans lesquels il semble qu'une fois qu'une entreprise est établie, elle parvient plus facilement à préserver son avantage concurrentiel<sup>11</sup>. Mais même ces entreprises doivent s'adapter aux changements.

5 Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As your Business*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2013.

6 Steve Denning, « What Killed Michael Porter's Monitor Group? The One Force that Really Matters », *Forbes*, 20 novembre 2012.

7 Charles Stubbart et Michael Knight, « The Case of the Disappearing Firms: Empirical Evidence and Implications », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 1, p. 79.

8 Paul Schoemaker, « The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, 2008, p. 122. Voir aussi Clayton M. Christensen et Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

9 Robert R. Wiggins et Timothy W. Ruefli, « Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? », *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 10, 2005.

10 Thomas Williams, Christopher Worley et Edward E. Lawler III, « The Agility Factor », *Strategy + business*, avril 2013; Christopher Worley, Thomas Williams et Edward E. Lawler III, *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 2014.

11 Voir Jeremy Siegel, *The Future For Investors: Why the Tried and the True Triumph Over the Bold and The New*, New York, Crown Business, 2005, p. 12.

Par exemple, dans les années 1990, Coca-Cola a été la dernière à se lancer sur le marché des boissons à saveur de fruits, des eaux embouteillées et des boissons pour sportifs, parce qu'elle continuait à se définir comme l'entreprise de la « boisson gazeuse brune<sup>12</sup> ». Ces derniers temps, les ventes de Coca-Cola connaissent une stagnation parce que les consommateurs sont plus avertis et soucieux de leur santé. Parmi les autres exemples, mentionnons les entreprises de technologie comme Apple, IBM et Xerox, qui ont dû se réinventer pour poursuivre leurs activités. [TRADUCTION] « L'histoire nous montre, écrit Lou Gerstner, que les grandes entreprises véritablement prospères traversent continuellement, et parfois difficilement, des phases de renouvellement de leurs activités fondamentales<sup>13</sup>. » Cependant, nous avons encore beaucoup à apprendre sur les raisons qui font que certaines entreprises établies demeurent florissantes (Fujifilm), et d'autres pas (Kodak), même lorsque les changements fondamentaux que connaît le secteur sont « évidents », par exemple lorsque la révolution numérique a remplacé le film<sup>14</sup>.

On ne peut certainement pas s'étonner que de plus en plus d'organisations doivent évoluer pour s'adapter à leur environnement concurrentiel. Pourtant, il est frappant de constater que l'enseignement et la formation en gestion continuent d'être axés sur une notion statique de la stratégie et des méthodes d'analyse reposant sur des hypothèses de plus en plus douteuses de stabilité et de prévisibilité<sup>15</sup>. En comptabilité de gestion, cette attitude a donné lieu à la conception selon laquelle la stratégie, à sa base, est immuable et qu'il faut l'accepter — de telle sorte que le contrôle de gestion continue d'être défini largement comme un processus qu'une entreprise utilise pour mettre en œuvre ou exécuter sa stratégie<sup>16</sup>. Il en résulte malheureusement que l'on n'accorde pas suffisamment d'attention à l'autre aspect de la stratégie : la nécessité pour les systèmes de contrôle de contribuer à la continuité de l'exploitation en facilitant l'adaptation de la stratégie. L'adaptation de la stratégie reflète le processus qui consiste à reconfigurer la stratégie en créant et en recréant la raison d'être de l'entreprise et en ajoutant de nouvelles sources de valeur pour les clients grâce à la détection et la poursuite, en temps opportun, des occasions.

12 S. Bernhut, « In Conversation with Gary Hamel », *Ivey Business Journal*, juillet-août 2001.

13 Lou Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?*, New York, Harper Collins, 2002.

14 « The last Kodak moment? », *The Economist*, 14 janvier 2012. Consulté le 27 juin 2013 à la page [www.economist.com/node/21542796](http://www.economist.com/node/21542796).

15 Paul Schoemaker, « The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, 2008; Cynthia Montgomery, « Putting Leadership Back Into Strategy », *Harvard Business Review*, janvier 2008; Martin Reeves et Mike Deimler, « Adaptability: the New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011.

16 Voir par exemple Kenneth A. Merchant et Wim A. Van der Stede, *Management Control Systems*, 3<sup>e</sup> éd., Harlow, R.-U., Financial Times Prentice Hall, 2012, p. 8; Robert N. Anthony, *The Management Control Function*, Boston, Harvard Business School Press, 1988, p. 10; Robert N. Anthony et Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 12<sup>e</sup> éd., New York, McGraw-Hill Irwin, 2007, chapitre 1.

Bien qu'une exécution efficace de la stratégie demeure un aspect crucial, les constatations présentées ci-dessus démontrent que cela ne suffit pas, en particulier du fait que, les marchés devenant plus dynamiques, la concurrence ne peut plus être vue uniquement en fonction du présent. Elle doit aussi englober les entreprises qui se trouvent, selon les termes employés par Richard Foster et Sarah Kaplan, à la « périphérie du marché », là où les forces des perturbations trouvent leur origine. C'est à la périphérie que les nouvelles entreprises ou les entreprises en place tentent de trouver les besoins des clients non encore satisfaits et d'élaborer de nouvelles capacités, technologies ou façons de faire des affaires. Cette perspective est à l'origine du leitmotiv du livre de Richard Foster et Sarah Kaplan :

[TRADUCTION] « Les entreprises reposent sur l'hypothèse de la continuité, et elles se concentrent sur les activités. Les marchés financiers s'appuient sur l'hypothèse de la *discontinuité*, et se concentrent sur la création et la destruction... À moins que les entreprises ne changent au rythme et à la même échelle que le marché, leur performance tendra presque inévitablement vers la médiocrité. Il est essentiel que l'entreprise s'adapte au rythme et à l'ampleur des changements que connaissent les marchés — sans perdre le contrôle des activités qu'elles exercent. Les marchés n'ont évidemment pas à se préoccuper d'activités. C'est beaucoup demander aux entreprises que d'allier la destruction créatrice des marchés et l'excellence du fonctionnement. Pourtant, c'est essentiel<sup>17</sup>... »

Cette analyse a de profondes implications pour le contrôle de gestion, d'où le défi qui motive le présent document : comment une entreprise se prépare-t-elle adéquatement *aujourd'hui* pour un *avenir* incertain et souvent inconnaissable, sans cesser d'offrir l'excellence? Ce défi, que l'on qualifie d'« essence de la gestion stratégique<sup>18</sup> », est l'un des plus difficiles à relever en matière de gestion, et trop peu d'entreprises l'abordent de manière adéquate<sup>19</sup>. Or, à part la théorie présentée par Robert Simons sur les systèmes de contrôle interactifs, qui offre un point de départ précieux, les textes sur le contrôle de gestion ne traitent pas de la question, y compris le livre amélioré et augmenté

17 Richard Foster et Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, New York, Doubleday, 2001, p. 10 et 60.

18 Henry Mintzberg, « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août 1987.

19 Charles O'Reilly III et Michael Tushman, « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, avril 2004; voir aussi Jim Collins et Morten Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*, New York, Harper Collins Publishers, 2011.

de Robert Simons, publié en 1995<sup>20</sup>. Ce défi requiert la participation des comptables parce qu'il concerne l'ensemble des disciplines que sont la stratégie, la gestion et la comptabilité.

Le présent document a pour objectif d'attirer l'attention sur cet important défi et de servir de point de départ et de catalyseur pour l'approfondissement du sujet, en particulier au sein des équipes de direction, et pour de prochaines recherches. Il existe sur ce sujet une abondante littérature qui continue d'évoluer, de sorte que le présent document doit à la fois être sélectif quant aux sujets à aborder, faire le tour de la question et formuler des conclusions provisoires parce qu'il est nécessaire de pousser davantage la recherche.

L'analyse comporte deux parties. Dans la première partie, on examine les trois obstacles qui empêchent les organisations d'adapter leur stratégie, obstacles qu'il faut comprendre si l'on veut parvenir à relever ce défi.

Le premier obstacle est la combinaison de préjugés cognitifs, organisationnels et politiques qui s'insinuent dans le processus décisionnel, et qui donnent lieu à ce que Richard Foster et Sarah Kaplan appellent la « résistance culturelle ». La résistance culturelle empêche les organisations de réagir rapidement à des menaces claires du marché. Paradoxalement, la résistance culturelle, pourtant la principale force sous-jacente de l'exécution fructueuse de la stratégie planifiée, nuit à l'adaptation en contribuant à renforcer et à maintenir le statu quo. Le défi réside principalement dans ce que les systèmes de contrôle doivent permettre simultanément d'exploiter les aspects positifs de la résistance culturelle et d'en contrer les aspects négatifs.

Le deuxième obstacle reflète la conception de la stratégie qui perdure au sein des équipes de direction. Pour un nombre croissant d'entreprises, la stratégie doit être non pas vue comme statique, mais plutôt comme dynamique ou temporaire. Elle doit refléter une quête incessante de nouvelles sources d'avantages temporaires pour l'entreprise, axée sur la création continue de valeur pour le client, de même que la nécessité de continuer à exploiter les avantages actuels. Cependant, étant donné qu'il est impossible de prédire l'avenir et qu'il faut prendre des engagements stratégiques avant que le marché n'envoie des signaux clairs, les entreprises doivent intégrer l'incertitude stratégique à leur processus décisionnel et agir de manière proactive en élaborant des stratégies « efficaces »—qui peuvent donner de bons résultats dans une grande

20 Robert Simons, *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

diversité d'environnements futurs possibles. Cette conception de la stratégie, qui provient en partie de l'étude de systèmes adaptatifs complexes, fournit de nombreux éclairages pour le contrôle.

Le dernier obstacle à l'adaptabilité de la stratégie réside dans ce que l'on considère parfois que la stratégie est réactive, bref qu'elle consiste à sentir et à réagir, ce qui ne tient pas compte adéquatement de la complexité des questions en cause. Non seulement cette approche ne convient pas pour réagir avec succès à un changement perturbateur, mais elle peut aussi amener la direction à avoir une confiance exagérée et dangereuse en la capacité de l'entreprise de s'adapter avec succès.

# Obstacles à l'adaptation stratégique

## 1. Résistance culturelle

La diminution de la compétitivité des entreprises peut s'expliquer notamment par l'évolution naturelle d'une entreprise. Au cours de ses premières années de vie, celle-ci est animée par un esprit d'entreprise et la passion de réussir, la vision du fondateur l'emportant souvent sur l'information et l'analyse du marché. Les personnes sont libres d'innover et d'expérimenter parce que le contexte se caractérise par la foi et l'espoir en la vision. La communication est ouverte et les échanges sont fréquents et faciles. Cependant, à mesure que l'entreprise croît, les gestionnaires prennent le dessus, et l'esprit d'entreprise doit laisser une place à la logique et à l'analyse. L'attention que l'entrepreneur portait aux détails concrets du terrain est détournée vers des concepts abstraits et des exigences matérielles en réponse à la croissance du personnel, de la clientèle, des produits et des emplacements. On met ainsi davantage l'accent sur l'évaluation et l'utilisation de rapports financiers synthétiques. L'organisation continue de croître, et la bureaucratie s'installe tout comme la structure, la hiérarchisation, les formalités et les méthodes de prise de décisions « rationnelles ». Cueillant les lauriers de son labeur et des succès remportés, l'entreprise voit avec confiance le long terme comme une série de courts termes. Cette attitude semble lui réussir — jusqu'au jour où elle ne lui réussit plus<sup>21</sup>.

21 David Hurst, *The New Ecology of Leadership*, New York, Columbia Business School Press, 2012. Voir aussi Richard Foster et Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, New York, Doubleday, 2001, chapitre 3.

Lorsque l'organisation atteint la maturité, elle commence à adopter une foule de comportements défensifs dictés par l'instinct de conservation et le maintien du statu quo, un processus que Richard Foster et Sarah Kaplan appellent la « résistance culturelle ». La résistance culturelle découle du raidissement graduel des processus mentaux qui reflètent les valeurs et croyances fondamentales comme la nature des relations de cause à effet, les « bonnes » méthodes de prise de décisions et la façon de s'élever dans la hiérarchie au sein de l'entreprise. De même, les perceptions quant à ce qui importe pour les clients, à la façon dont les clients utilisent les produits de l'entreprise et à la nature des principaux compromis trouvent toutes leur origine dans les processus mentaux. Une fois en place, ces processus se renforcent et se maintiennent parce qu'un certain nombre de préjugés cognitifs, organisationnels et politiques interagissent les uns avec les autres<sup>22</sup>. Il en résulte une rigidité organisationnelle, des obstacles émotionnels et un déni qui rendent extrêmement difficile la remise en cause du statu quo, même en présence de menaces claires.

Comme l'explique Roger Martin, l'être humain est programmé pour créer des processus mentaux stables à l'égard de pratiquement tout. Ces processus l'aident à simplifier un monde complexe et à compenser ses limites cognitives pour qu'il puisse ainsi traiter le déluge d'informations et de stimuli qui autrement le submergerait. Sans ces processus mentaux, il lui faudrait aborder chaque question ou problème en partant de zéro<sup>23</sup>. L'apprentissage de la conduite automobile par un adolescent illustre le rôle des processus mentaux dans nos vies.

Lorsque l'on acquiert une nouvelle compétence complexe comme apprendre à conduire, chaque aspect (par exemple bien tenir le volant, mettre les clignotants, freiner, vérifier les rétroviseurs) nécessite une concentration et une attention soutenues, ce qui peut surcharger la capacité cognitive. Aussi, alors que le parent tente d'enseigner des techniques défensives ou l'importance de bien planifier à l'avance la prochaine action, l'adolescent s'efforce quant à lui de bien rouler au centre de la voie, de maintenir une vitesse constante, de mettre son clignotant avant de changer de voie et de freiner à un feu rouge. Ce sont toutes des

22 Voir Max H. Bazerman et Michael D. Watkins, *Predictable Surprises*, Boston, Harvard Business Press, 2008. Voir aussi Rita Gunther McGrath et Ian Macmillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2009, p. 7.

23 Roger L. Martin, *The Opposable Mind: Winning through Integrative Thinking*, Boston, Harvard Business Press, 2009.

actions auxquelles le conducteur expérimenté n'a pas à réfléchir — même brièvement — parce que ces gestes normaux sont maintenant devenus un réflexe.

Cependant, il existe un côté sombre à l'utilisation de processus mentaux qui n'est généralement pas bien compris. Nos perceptions du monde sont fondées sur des constructions subjectives d'expériences sensorielles. Ces constructions découlent d'un processus inconscient qui superpose des couches d'interprétations causales fondées sur les modèles mentaux (ou théories) en place qui émanent de facteurs comme la formation, l'orientation fonctionnelle et les expériences d'une personne. Notre « préprogrammation » nous amène à supposer que ces modèles correspondent à la réalité, ce qui rend le changement extrêmement difficile. Qui plus est, les modèles fonctionnent de concert avec un certain nombre de préjugés cognitifs systématiques qui sont programmés dans la façon dont les gens traitent l'information. Ces préjugés servent à conforter nos processus mentaux, et donc le statu quo, en nous amenant à voir le monde comme nous voudrions qu'il soit plutôt que comme il est réellement (voir le Tableau 1).

La recherche très influente sur l'innovation perturbatrice menée par le professeur de Harvard Clayton Christensen confirme le fonctionnement de la résistance culturelle<sup>24</sup>. Selon lui, lorsque les innovations sont cumulatives (c.-à-d. qu'elles servent à améliorer le produit de base), il est probable que les entreprises établies du secteur vont renforcer leur prédominance. Par contre, selon ce qu'a constaté Clayton Christensen, lorsque les innovations sont majeures ou perturbatrices, et font naître de nouveaux produits, les entreprises chefs de file tendent à être conservatrices et à manquer d'efficacité dans l'exploitation des nouvelles occasions, préférant la fuite plutôt que le combat parce qu'elles se concentrent sur le maintien et la croissance des profits; ce faisant, elles signent leur arrêt de mort. Cette attitude est attribuable au fait que les profits associés à ces nouveaux produits sont généralement faibles au départ, et qu'il existe une grande incertitude quant à leur succès futur. Le texte encadré intitulé « Raisons pour lesquelles les entreprises ont de la difficulté à réagir aux innovations perturbatrices » expose les raisons clés qui sous-tendent les constatations de Clayton Christensen sur les perturbations. Plusieurs de ces raisons concernent les forces de la résistance culturelle.

24 Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, New York, Harper Business Essentials, 1997/2002. Voir aussi Clayton M. Christensen et Michael Raynor, *The Innovator's Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

*Raisons pour lesquelles les entreprises ont de la difficulté à réagir  
aux innovations perturbatrices<sup>25</sup>*

- 1. Les inefficacités des systèmes de contrôle qui empêchent les entreprises de voir les signes avant-coureurs :**
  - La gestion des activités courantes est tellement exigeante qu'il reste peu de temps pour regarder à l'extérieur.
  - On ne confie à personne la responsabilité de comprendre l'environnement.
  - L'information utile est rare—l'information est principalement de nature historique et largement financière.
- 2. La difficulté d'amener les équipes de direction à modifier leurs processus mentaux en ce qui a trait à leurs marchés et à leurs concurrents, puis à prendre des mesures concertées :**
  - Le succès tend à faire craindre le risque et maintenir le statu quo (préjugé favorable pour la stabilité).
  - Les personnes imaginent des limites au marché, alors que la véritable innovation se concentre sur les sentiers non battus.
  - La pratique qui consiste à être à l'écoute des « meilleurs » clients. Cette pratique amène à transformer d'éventuelles nouvelles idées en des occasions de rendre les clients actuels plus heureux.
  - Le fonctionnement des préjugés en matière d'estimations et de prévisions (par exemple une confiance et un optimisme excessifs) et des préjugés quant à la reconnaissance de tendances (par exemple les préjugés de confirmation et l'évaluation subjective).
- 3. Des méthodes comptables et de contrôle qui renforcent le statu quo :**
  - Les systèmes de récompenses à court terme et les promotions.
  - Une faible tolérance à l'égard de l'échec au sein des organisations (c.-à-d. l'obligation de résultat).
  - Les processus d'établissement du budget des investissements qui favorisent des idées s'apparentant à celles qui ont été approuvées et fructueuses par le passé.
  - La théorie comptable qui nous enseigne à ne pas tenir compte des coûts irrécupérables pour les investissements liés au statu quo tout en prenant en compte le coût complet dans l'analyse d'autres possibilités et en appliquant des hypothèses non prouvées selon lesquelles les perspectives futures relatives aux produits actuels s'apparenteront aux résultats passés.
  - Au départ, les marges associées à un nouveau marché semblent faibles et ne sont pas jugées suffisamment importantes pour couvrir les coûts d'une grande entreprise et assurer la croissance des profits nécessaires.

25 Clayton Christensen et Michael Raynor, *The Innovator's Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

Tableau 1 : Préjugés cognitifs qui influent sur le processus décisionnel<sup>26</sup>

1. **Préjugés en matière d'estimations et de prévisions** qui déforment les évaluations de la probabilité de réalisation des événements :
  - Confiance exagérée : surestimation de notre niveau de compétence par rapport aux preuves objectives, ce qui nous amène à surévaluer notre capacité d'influencer les résultats futurs, à nous attribuer le mérite de réussites antérieures et à négliger la possibilité que le hasard influence les résultats.
  - Optimisme excessif : tendance à être exagérément optimiste au sujet des résultats des actions prévues, à surestimer la probabilité d'événements positifs et à sous-estimer la probabilité de réalisations d'événements négatifs. Ainsi, nous avons tendance à sous-estimer le temps, les coûts et les risques associés à une action future tout en surestimant ses avantages.
  - Omission de la concurrence : tendance à planifier sans tenir compte des réactions des concurrents.
  - Événements frappants : prédictions quant aux événements futurs exagérément influencées par les événements frappants—ceux qui laissent une forte impression en mémoire—alors que la probabilité réelle qu'ils surviennent est en réalité plus faible.
2. **Préjugés favorables pour la stabilité** qui incitent à préserver le statu quo :
  - Aversion pour la perte : tendance à ressentir les pertes avec beaucoup plus d'intensité que les profits équivalents, ce qui incite à craindre le risque plus que ne le justifie un calcul rationnel. Cette attitude peut inciter à éviter de nouvelles approches parce que l'action suppose qu'il faut accepter la responsabilité.
  - Entêtement : tendance à donner un poids disproportionné aux estimations, événements ou tendances initiaux.
  - Paralysie face aux choix : un trop grand nombre de possibilités peut donner lieu à une surcharge d'information et paralyser les décideurs.
  - Escalade : tendance à continuer d'injecter des fonds parce qu'il est difficile d'admettre que l'on a fait une erreur. Ce type de parti pris amène à se concentrer sur les coûts historiques qui ne sont pas recouvrables lorsque l'on étudie de futures actions.
3. **Préjugés concernant la reconnaissance des tendances** qui incitent à voir des tendances qui n'existent pas :
  - Préjugé de confirmation : le fait de tirer une conclusion puis de rechercher inconsciemment des opinions et des faits qui confirment nos perceptions et d'accorder trop peu d'importance aux informations contradictoires.
  - Évaluation subjective : le fait d'accepter facilement les preuves qui soutiennent nos hypothèses tout en évaluant avec rigueur les preuves qui les contredisent.
  - Faux raisonnement : le fait de revenir en arrière et de créer une tendance qui convient aux événements et une histoire qui explique ce qui s'est produit et pourquoi.
  - Effet de récence : le fait d'accorder un poids exagéré à des événements récents ou particulièrement mémorables et de les extrapoler dans l'avenir indéfiniment plutôt que de s'intéresser à des données historiques couvrant une plus longue période.
  - Préjugé de défense : le fait d'accorder trop de poids aux antécédents de la personne qui présente la proposition par rapport aux faits qui étayaient cette proposition.
4. **Préjugés sociaux** découlant du fait que l'on préfère l'harmonie au conflit :
  - Instinct grégaire : désir d'accepter ou d'adopter le comportement et l'opinion des autres.
  - Pensée de groupe : désir d'obtenir un consensus plutôt que d'effectuer une évaluation réaliste d'une idée.
  - Gestion influente : tendance des groupes à s'aligner sur les opinions de leurs dirigeants.
5. **Dénégation de l'aveuglement**, qui reflète notre incapacité à reconnaître que nous souffrons des mêmes préjugés cognitifs qui affectent les autres personnes.

26 Il existe une abondante littérature sur le fonctionnement des préjugés cognitifs qui nuisent au processus décisionnel. On en a un bon aperçu avec John Hammond, III, Ralph Keeney et Howard Raiffa, « The Hidden Traps in Decision Making », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998; Charles Roxburgh, « Hidden Flaws in Strategy », *McKinsey Quarterly*, n° 2, 2003; et Dan Lovallo et Olivier Sibony, « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, mars 2010. Pour approfondir le sujet, on peut consulter Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Thinking Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011; et Max Bazerman et Don Moore, *Judgment in Managerial Decision Making*, 7<sup>e</sup> éd., Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, 2009.

Reprenons l'exemple de BlackBerry pour illustrer les effets de la résistance culturelle et des préjugés cognitifs. Lors du dernier trimestre de 2011, alors qu'elle était sur le marché du téléphone intelligent depuis moins de quatre ans, Apple a vendu 37 millions d'iPhones, soit la *moitié* du nombre *total* d'abonnés de BlackBerry (75 millions). Or, les signes avant-coureurs existaient depuis déjà un certain temps. La Figure 1 montre les parts de marché au sein du secteur au cours de la période de 2009 et 2010. Malgré le changement de paradigme qui se produisait sur le marché, l'entreprise a continué à définir son marché en fonction des entreprises et de l'importance que celles-ci accordaient aux courriels et à la messagerie<sup>27</sup>. Cette attitude a amené BlackBerry à continuer de se concentrer sur le clavier, la durée de la pile et la sécurité des données, de sorte que l'entreprise n'a pas vu les signes suivants :

- que le marché du téléphone intelligent prenait de l'expansion et ne comprenait plus seulement les gens d'affaires, de sorte que la sécurité de l'information était un critère de décision moins important (malheureusement, la marque BlackBerry ne signifiait rien pour le marché important et croissant des consommateurs)<sup>28</sup>;
- que les consommateurs ne s'intéressaient plus seulement aux courriels et à la messagerie. Les applications revêtaient de plus en plus d'importance pour les clients (or, pour les créateurs d'applications, la création d'applications pour le BlackBerry était lourde, et moins intéressante en raison de la sécurité accrue des appareils BlackBerry, de la nécessité d'avoir un logiciel propre à chacun des nombreux appareils BlackBerry et de l'absence d'outils de développement fournis par l'entreprise pour faciliter le processus)<sup>29</sup>;

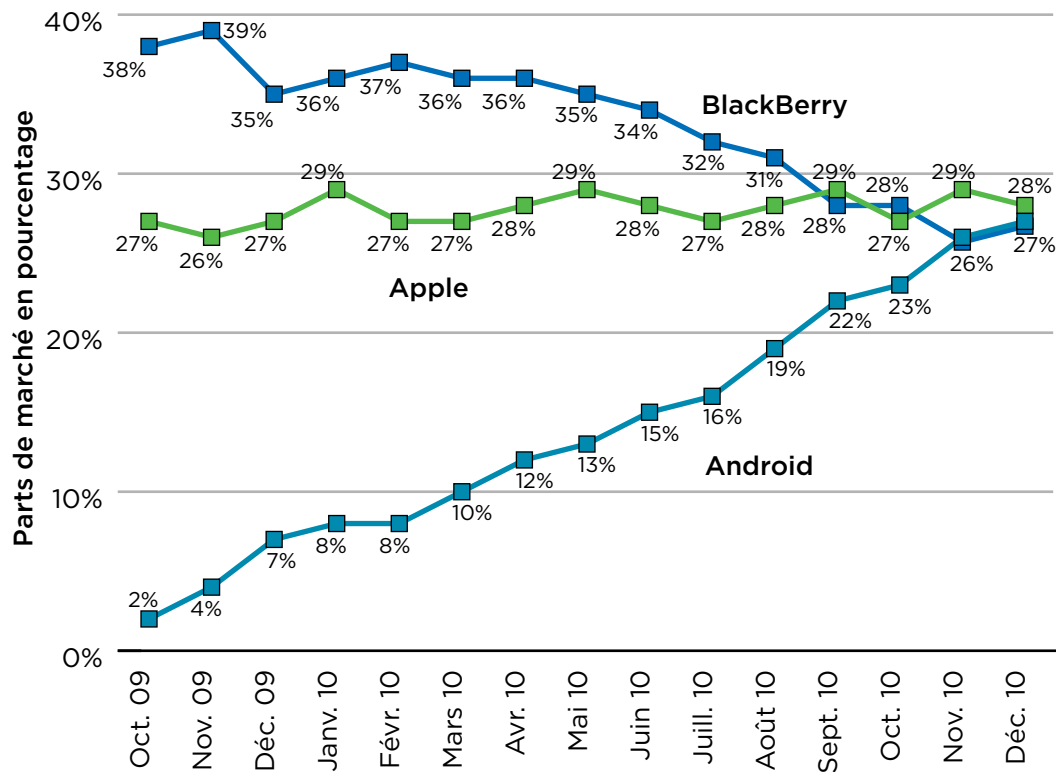
27 Iain Marlow, « Lunch with RIM CEO Thorsten Heins: Time for a bite, and little else », *The Globe and Mail*, 24 août 2012, [www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/lunch-with-rim-ceo-thorsten-heins-time-for-a-bite-and-little-else/article4498453/?page=all#dashboard/follows/](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/lunch-with-rim-ceo-thorsten-heins-time-for-a-bite-and-little-else/article4498453/?page=all#dashboard/follows/), consulté le 30 avril 2013.

28 Matt Hartley, « RIM results disappoint but Balsillie still bullish », *The Globe and Mail*, 26 septembre 2008, [www.theglobeandmail.com/report-on-business/rim-results-disappoint-but-balsillie-still-bullish/article1350118/](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rim-results-disappoint-but-balsillie-still-bullish/article1350118/), consulté le 30 avril 2013; Simon Avery, « RIM rocks a new tune », *The Globe and Mail*, 4 avril 2009, <http://ctv2.theglobeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20090403.wrcoverrim04/business/Business/businessBN/ctv-business>, consulté le 30 avril 2013; Iain Marlow, « 100 days later », *The Globe and Mail*, 25 mai 2012, [http://advisor1.dynamic.ca/servlet/ArticleNews/story/gam/20120525/ROBMAG\\_JUNE2012\\_P42\\_43\\_44\\_45\\_46\\_47](http://advisor1.dynamic.ca/servlet/ArticleNews/story/gam/20120525/ROBMAG_JUNE2012_P42_43_44_45_46_47), consulté le 30 avril 2013; Jonathan Geller, « Open letter from anonymous RIM official blasting company surfaces online », *Boy Genius Report*, 30 juin 2011, <http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/>, consulté le 30 avril 2013.

29 Iain Marlow, « How RIM is trying to win the app war », *The Globe and Mail*, 22 janvier 2013, [www.theglobeandmail.com/technology/how-rim-is-trying-to-win-the-app-war/article7623754/#dashboard/follows/](http://www.theglobeandmail.com/technology/how-rim-is-trying-to-win-the-app-war/article7623754/#dashboard/follows/), consulté le 30 avril 2013; Iain Marlow, « 100 days later », *The Globe and Mail*, 25 mai 2012, [http://advisor1.dynamic.ca/servlet/ArticleNews/story/gam/20120525/ROBMAG\\_JUNE2012\\_P42\\_43\\_44\\_45\\_46\\_47](http://advisor1.dynamic.ca/servlet/ArticleNews/story/gam/20120525/ROBMAG_JUNE2012_P42_43_44_45_46_47), consulté le 30 avril 2013.

- que les consommateurs considéraient que les avantages et la popularité des écrans tactiles compensaient largement les inconvénients d'une autonomie réduite (pourtant, l'entreprise continuait de tenir mordicus à ce que des logiciels non essentiels ne grugent pas l'autonomie du BlackBerry)<sup>30</sup>.

**Figure 1 : Parts de marché des systèmes d'exploitation pour téléphones intelligents aux États-Unis**



Source : Christina Warren, « Android, BlackBerry & IOS Tied for U.S. Market Share », *Mashable*, 1<sup>er</sup> février 2011, <http://mashable.com/2011/02/01/nielsen-smartphone-marketshare>, consulté le 30 avril 2013.

Le passage qui suit illustre le fonctionnement de la résistance culturelle. Il est tiré d'une lettre anonyme rédigée par un cadre dirigeant de BlackBerry en 2011, qui tentait avec sincérité et vigueur d'attirer l'attention des chefs de la direction, Jim Balsillie et Mike Lazaridis, sur ce que l'entreprise devait faire :

30 Iain Marlow, « How RIM is trying to win the app war », *The Globe and Mail*, 22 janvier 2013, [www.theglobeandmail.com/technology/how-rim-is-trying-to-win-the-app-war/article7623754/#dashboard/follows/](http://www.theglobeandmail.com/technology/how-rim-is-trying-to-win-the-app-war/article7623754/#dashboard/follows/), consulté le 30 avril 2013; Iain Marlow, « Lunch with RIM CEO Thorsten Heins: Time for a bite, and little else », *The Globe and Mail*, 24 août 2012, [www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/lunch-with-rim-ceo-thorsten-heins-time-for-a-bite-and-little-else/article4498453/?page=all#dashboard/follows/](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/lunch-with-rim-ceo-thorsten-heins-time-for-a-bite-and-little-else/article4498453/?page=all#dashboard/follows/), consulté le 30 avril 2013; Omar El Akkad, « RIM's big play for its future », *The Globe and Mail*, 16 avril 2011, [www.theglobeandmail.com/globe-investor/rim-makes-a-play-for-its-future/article576633/?page=all#dashboard/follows/](http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/rim-makes-a-play-for-its-future/article576633/?page=all#dashboard/follows/), consulté le 30 avril 2013.

[TRADUCTION] « ... une confiance exagérée nuit à la prise de décisions. Nous n'avons pas su réagir avec audace à la menace que posait l'iPhone lorsque nous en avons pris connaissance en janvier, il y a quatre ans. Nous avons ri et nous nous sommes moqués du fait qu'Apple tentait d'intégrer un ordinateur à un téléphone et que ça ne fonctionnerait pas. Nous aurions dû faire alors la transition vers un système d'exploitation semblable à QNX. Nous avons maintenant trois ou quatre ans de retard. C'est la triste vérité (...) ce fut une grave erreur stratégique<sup>31</sup> ... »

La résistance culturelle est donc une épée à double tranchant pour le contrôle de gestion. D'une part, elle fournit un mécanisme puissant de stabilisation qui favorise l'atteinte d'objectifs prévisibles et le contrôle en permettant de mobiliser et de motiver les personnes pour qu'elles se concentrent sur la réalisation de la stratégie prévue de l'entreprise. La machine bien synchronisée qui fonctionne rondement est une métaphore pertinente facilitée par la résistance culturelle. Cependant, si les processus mentaux deviennent déconnectés de la réalité, l'entreprise perd de vue les signes avant-coureurs, ce qui se traduit par de mauvaises prévisions et décisions. Les nouveaux venus sur le marché obtiennent leur avantage concurrentiel précisément parce qu'ils n'ont pas ces limites.

31 Jonathan Geller, « Open letter from anonymous RIM official blasting company surfaces online », *Boy Genius Report*, 30 juin 2011, <http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/>, consulté le 30 avril 2013.

## 2. Conceptions de la stratégie

### Conception traditionnelle de la stratégie

Selon la description courante de la conception traditionnelle, le processus d'élaboration de la stratégie suppose une période de formulation consciencieuse, au cours de laquelle la direction générale et une équipe de consultants utilisent des méthodes analytiques puissantes pour positionner correctement l'entreprise au sein de son secteur, de façon à ce qu'elle puisse obtenir un avantage concurrentiel durable (par exemple dominer le secteur, occuper un créneau intéressant et exploiter et développer certaines capacités ou ressources internes). La stratégie de base étant définie (c.-à-d. l'obtention de l'avantage concurrentiel), des séances périodiques de planification stratégique servent à la mettre en œuvre et à l'améliorer grâce à des mesures qui visent à protéger la position établie de l'entreprise à partir d'une analyse du secteur et de prévisions sur la façon dont il évoluera.

Cette conception traditionnelle de la stratégie, qui a son origine dans la science économique du début du 20<sup>e</sup> siècle, repose sur les trois principales hypothèses suivantes qui reflètent la stabilité et la prévisibilité : i) la continuité, étant donné les obstacles importants à la pénétration du marché et la difficulté pour les nouveaux venus de modifier les paramètres de la concurrence; ii) une perception linéaire (cumulative) et réductrice de la causalité; et iii) les forces structurelles du secteur ont déterminé la rentabilité de l'entreprise<sup>32</sup>. Ces hypothèses ont mené à l'élaboration d'outils de gestion standards comme le modèle des cinq forces de Porter, le modèle d'établissement du budget des investissements axé sur l'actualisation des flux de trésorerie, l'analyse FFPM et les analyses des compétences fondamentales.

32 Richard Foster et Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, New York, Doubleday, 2001, chapitre 1. Voir aussi Eric Beinhocker, « Strategy at the Edge of Chaos », *McKinsey Quarterly*, n° 1, 1997; Kevin Coyne et Somu Subramaniam, « Bringing Discipline to Strategy », *McKinsey Quarterly*, n° 4, 1996; et Paul Schoemaker, « The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, 2008, p. 122.

Les statistiques peu réjouissantes de Richard Foster et Sarah Kaplan dont il a été question précédemment, de même qu'une observation informelle du dynamisme croissant du marché, semblent indiquer que la conception traditionnelle ne s'applique pas à toutes les entreprises<sup>33</sup>. Pourtant, elle continue de dominer l'enseignement et la réflexion des dirigeants<sup>34</sup>.

Un article rédigé par des consultants du Boston Consultant Group (BCG) jette un éclairage utile sur cette question<sup>35</sup>. Les auteurs y présentent une typologie identifiant quatre styles de stratégies — traditionnelle, adaptative, d'influence et visionnaire — qui découlent de deux facteurs clés : la prévisibilité (c.-à-d. l'horizon prévisionnel sur lequel on peut prévoir avec confiance et exactitude la demande, la performance de l'entreprise, la dynamique de la concurrence et les attentes du marché) de même que la malléabilité (c.-à-d. la mesure dans laquelle une entreprise ou ses concurrents peuvent influencer sur ces facteurs). La Figure 2 présente une matrice dans laquelle sont expliqués les quatre types de stratégies, de même que des exemples pour chacun.

**Figure 2 : Types de stratégies pour différents environnements**

|               |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRÉVISIBILITÉ | Faible | <b>Stratégie adaptative (réactive) :</b><br><b>améliorer continuellement les buts et tactiques et affecter les ressources en réponse aux mises à jour et aux tests</b> (par exemple la mode, la vente au détail d'ordinateurs et de périphériques, les matériaux de construction, la bureautique) | <b>Stratégie d'influence : modifier le cours de l'évolution du secteur grâce à l'innovation, c'est-à-dire la perturbation</b> (par exemple la vente au détail par Internet et par catalogue, la technologie des soins de santé, les services et les logiciels Internet) |
|               | Élevée | <b>Stratégie traditionnelle</b> (par exemple les produits ménagers, l'automobile, les produits du papier et forestiers, le pétrole et le gaz naturel)                                                                                                                                             | <b>Stratégie visionnaire : parier sur l'approche qui consiste à créer de nouveaux besoins qui vont créer de nouveaux marchés</b> (par exemple le secteur de l'aérospatiale et de la défense, les produits alimentaires)                                                 |
|               |        | Faible                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Élevée                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|               |        | MALLÉABILITÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Source : Martin Reeves, Claire Love et Philipp Tillmans, « Your Strategy Needs a Strategy », *Harvard Business Review*, septembre 2012.

33 Hugh Courtney, Jane Kirkland et Patrick Viguerie, « Strategy Under Uncertainty », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1997.

34 Cynthia Montgomery, « Putting Leadership Back Into Strategy », *Harvard Business Review*, janvier 2008; Paul Schoemaker, « The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, 2008; Martin Reeves et Mike Deimler, « Adaptability: the New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011; Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As your Business*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2013.

35 Martin Reeves, Claire Love et Philipp Tillmans, « Your Strategy Needs a Strategy », *Harvard Business Review*, septembre 2012.

En conformité avec les hypothèses historiques, cette matrice montre que la stratégie traditionnelle est la plus appropriée dans les contextes où la malléabilité est faible et la prévisibilité élevée, soit les contextes dans lesquels le niveau d'incertitude stratégique est le plus faible pour les quatre quadrants de la Figure 2. D'autre part, les autres types de stratégies conviennent mieux aux environnements qui se caractérisent par de hauts niveaux d'incertitude stratégique. L'incertitude stratégique désigne les incertitudes connues et inconnues et les éventualités qui peuvent menacer ou invalider la stratégie en place, ou la vision stratégique de la direction quant à l'avenir<sup>36</sup>. Elle découle de facteurs tels que les transformations profondes des préférences des clients, des technologies, des actions des concurrents, des styles de vie, des attitudes sociales et de la démographie, ou de l'arrivée éventuelle de produits de remplacement. L'incertitude stratégique est particulièrement élevée lorsque l'environnement est à la fois imprévisible et malléable, ce que l'on appelle, dans le présent document, les « marchés dynamiques ».

En outre, les auteurs provenant du BCG ont procédé à un sondage auprès de dirigeants et ont constaté que 75 % des répondants utilisaient le type de stratégie qui convient le mieux aux environnements prévisibles (c.-à-d. les stratégies traditionnelle et visionnaire), même lorsqu'ils savaient que leurs environnements étaient imprévisibles (cas où une stratégie adaptative ou d'influence est plus appropriée). Selon les auteurs, cette attitude tient au fait que les dirigeants semblent surestimer à la fois la prévisibilité et la malléabilité de leurs environnements, constatation qui concorde avec le propos sur les préjugés cognitifs, dont il a été question précédemment.

## Conception dynamique de la stratégie

### i) **Le monde des affaires, un système adaptatif complexe**

La pertinence de la stratégie traditionnelle a été de plus en plus contestée par les chercheurs et consultants en matière de stratégie ces 20 dernières années<sup>37</sup>. Les marchés d'un nombre croissant de

36 Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 94-95.

37 Hugh Courtney, Jane Kirkland et Patrick Viguerie, « Strategy Under Uncertainty », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1997; Cynthia Montgomery, « Putting Leadership Back Into Strategy », *Harvard Business Review*, janvier 2008; Martin Reeves et Mike Deimler, « Adaptability: the New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011; Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As your Business*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2013.

secteurs d'activité sont maintenant comparés aux systèmes adaptatifs non linéaires et complexes dont il est question dans les sciences biologiques. Ces systèmes rendent la prévision extrêmement difficile, voire impossible, parce que leurs composantes interagissent avec d'autres composantes de manière en apparence aléatoire ou imprévue. Ces interactions donnent lieu à l'*émergence* de nouvelles constances ou tendances (par effet d'entraînement) parce que le système (ou les sous-systèmes) est dans un état perpétuel d'apprentissage et d'adaptation. L'invention de l'automobile illustre bien l'émergence de ces effets de deuxième ordre : elle a donné naissance au secteur pétrolier, à l'explosion du tourisme et à la croissance des banlieues.

L'imprévisibilité inhérente des systèmes adaptatifs complexes est imputable à des perturbations aléatoires, qui peuvent affecter le système (ou les sous-systèmes) de trois façons. En premier lieu, de nouvelles interactions peuvent se produire entre les sous-systèmes, par exemple lorsqu'une technologie développée pour un secteur peut être déployée dans un autre secteur. Cette situation peut avoir un effet d'entraînement dans d'autres domaines et générer une variété infinie, y compris l'apparition de produits révolutionnaires du fait de la confluence des innovations. La révolution du téléphone intelligent en est un bon exemple, l'effet de deuxième ordre étant l'émergence d'un nouveau mode de communication et d'interaction au sein de la société. En deuxième lieu, une légère modification des conditions initiales peut avoir une incidence considérable sur les résultats. Par exemple, on pourrait avancer que la destitution du président Mubarak d'Égypte au cours du « printemps arabe » de 2011 ne se serait pas faite de manière aussi paisible si le président G. W. Bush, plutôt que le président Obama, avait été à la Maison-Blanche. Le libre arbitre des participants est le troisième effet aléatoire. Les êtres humains apprennent de précédentes interactions et modifient leurs comportements parfois de manière imprévisible, ce qui change les règles du jeu<sup>38</sup>. Par exemple, lors des discussions sur le « pic pétrolier » de 2009, qui aurait pensé qu'à la fin de 2014, le monde aurait été inondé de pétrole, les prix auraient diminué de moitié, les États-Unis atteindraient pratiquement l'autosuffisance et le Dakota du Nord serait devenu le moteur de la croissance énergétique mondiale—le tout en raison du développement d'une nouvelle technologie de forage?

38 Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007.

Les constatations de Richard Foster et Sarah Kaplan (dont il a été question dans l'introduction du présent document) ne sont donc pas le fruit du hasard. Les marchés évoluent continuellement au fil du temps, d'une manière qu'il n'est souvent pas possible d'anticiper. En fait, le hasard crée non pas une, mais de nombreuses possibilités futures, de sorte qu'il est impossible de distinguer la fin du début<sup>39</sup>. C'est pourquoi la quête du Saint Graal, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à long terme et durable, est souvent une chimère : si le marché évolue et s'adapte, les stratégies des organisations doivent faire de même. Tout comme dans l'exemple, évoqué en philosophie, de la dinde qui se fait couper le cou après s'être pointée un matin en s'attendant, encore une fois, à être nourrie, la stratégie d'une entreprise (et ses capacités correspondantes) n'est peut-être plus pertinente lorsque, suivant les forces de la destruction créatrice de Joseph Schumpeter, l'inévitable restructuration de l'environnement s'effectue, menaçant ainsi sa pérennité.

## **ii) La capacité de prévoir ou de prédire**

La prévision est intrinsèquement difficile dans un système adaptatif complexe, comme en font foi les résultats en matière de prévision de tous les types d'experts. Peu importe le domaine — économie, Bourse, météo ou nouvelles technologies —, les prévisionnistes échouent continuellement à prédire les grands événements qui façonnent notre monde, et même les événements décisifs<sup>40</sup>. Un article du journaliste Dan Tynan présente plusieurs exemples d'erreurs majeures d'entreprises de technologie (notamment Microsoft, Yahoo, Xerox, Sony et Toshiba), qui ont eu pour résultat que ces entreprises ont vu leur nouvelle technologie leur échapper parce qu'elles n'ont pas su prédire l'avenir avec exactitude<sup>41</sup>. C'est aussi ce que révèle l'examen effectué par Henry Mintzberg des recherches sur l'exactitude des prévisions que les entreprises utilisent comme base de la formulation de leur stratégie. Sa conclusion : les prévisions à long terme (portant sur deux années ou plus) sont notoirement inexactes<sup>42</sup>.

39 Richard Pascale, « Surfing the Edge of Chaos », *Sloan Management Review*, printemps 1999.

40 William A. Sherden, *The Fortune Sellers*, New York, John Wiley & Sons, 1998, p. 5.

41 Dan Tynan, « The 10 Stupidest Tech Company Blunders », [www.techhive.com/article/170337/missed\\_tech\\_opportunities.html](http://www.techhive.com/article/170337/missed_tech_opportunities.html), consulté le 17 juillet 2013.

42 Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Free Press, 1994, p. 229. Cette citation et celle de Sherden sont toutes deux reprises dans Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007, p. 91-92.

On peut donc se demander pourquoi la prévision demeure une activité aussi respectable dans de nombreux cercles. L'une des raisons réside dans ce que les systèmes adaptatifs complexes sont trompeurs : ils se caractérisent par des périodes de calme relatif, dont la durée varie d'un secteur à l'autre, qui sont ensuite ponctuées de restructurations violentes dues à des chocs exogènes — ce que Nassim Taleb appelle des « cygnes noirs<sup>43</sup> » — ou qui sont soumises à une évolution normale du système. Ces périodes de stabilité incitent les personnes à s'attendre à ce que l'avenir ressemble au passé.

La deuxième raison pour laquelle la prévision demeure une activité valable tient à ce qu'on nous présente des prévisions tous les jours. Les facteurs dus au hasard font que certaines prévisions tout au moins vont s'avérer, même si le fondement (ou la théorie) sous-jacent est faux<sup>44</sup>. Cependant, nous négligeons de comparer le pourcentage des prévisions qui s'avèrent par rapport aux prévisions totales. Une comparaison montrerait une réalité fort différente en ce qui a trait à l'exactitude des prévisions.

La troisième raison concerne la programmation de l'être humain. Comme l'expliquait il y a plusieurs siècles le philosophe David Hume, l'être humain cherche à comprendre les causes. Cependant, cette compréhension est affectée par les préjugés cognitifs dont il a été question précédemment. Par exemple, le préjugé concernant la reconnaissance des tendances, que Nassim Taleb appelle un « faux raisonnement », incite à trouver, rétrospectivement, des explications simples pour des événements rares ou imprévisibles. Ces explications, logées dans nos processus mentaux, nous donnent l'impression que nous comprenons plus que ce n'est réellement le cas<sup>45</sup>. Le faux raisonnement en planification est une façon de se donner un faux sentiment de sécurité au sujet de l'avenir. Ce préjugé amène les personnes à être plus positives au sujet d'événements futurs que ne le justifie la réalité, parce qu'elles surestiment leur capacité d'influencer l'avenir ou qu'elles sous-estiment la possibilité que des événements négatifs se produisent (par exemple les

43 Nassim N. Taleb, *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*, New York, Random House, 2004. Nassim N. Taleb, *The Black Swan*, New York, Random House, 2007.

44 Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007.

45 Nassim N. Taleb, *The Black Swan*, New York, Random House, 2007.

réactions des concurrents ou le rôle des facteurs dus au hasard)<sup>46</sup>. Les résultats du sondage réalisé par le BCG, dont il a été question précédemment, confirment le fonctionnement de ce préjugé.

### iii) *L'incidence sur la stratégie*

Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit y consacrer, souvent de manière irréversible et coûteuse, les ressources de l'organisation<sup>47</sup>. Cependant, cela doit se faire dans un contexte intrinsèquement et extrêmement imprévisible, ce qui expose l'entreprise au risque lié à la stratégie. Cette situation donne lieu à ce que le conseiller et chercheur Michael Raynor appelle le « paradoxe stratégique », suivant lequel les stratégies qui ont le plus de chances de réussir sont aussi celles qui présentent la probabilité d'échec la plus élevée en raison de l'incertitude irréductible qui caractérise l'avenir et de la nécessité de consacrer des ressources, souvent de manière coûteuse et irréversible<sup>48</sup>. Ce paradoxe s'explique par le fait que, lorsque la détermination du résultat repose sur la compétence et la chance, à mesure que la compétence s'améliore (c.-à-d. lorsque les concurrents deviennent plus aptes), la chance devient plus importante<sup>49</sup>. Le paradoxe stratégique est largement méconnu parce que la plupart des études se concentrent sur les réussites plutôt que sur les échecs. Michael Raynor illustre ce paradoxe à l'aide d'études de cas qui portent sur les tentatives de Sony de créer de nouveaux formats électroniques destinés aux clients — Betamax pour la vidéo et MiniDisc pour l'audio. Malgré le fait que ces stratégies aient été brillamment conçues, soigneusement planifiées et parfaitement exécutées, elles ont échoué en raison de l'antinomie entre l'engagement et l'incertitude<sup>50</sup>.

Dans ces circonstances, que peut faire le stratège? Il importe surtout de retenir que l'élaboration de stratégies à partir de prévisions étroites au sujet de l'avenir n'est pas la bonne voie dans un monde intrinsèquement incertain<sup>51</sup> (voir le texte encadré « La gestion de la

46 Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011.

47 Pankaj Ghemawat et Patricio del Sol, « Commitment versus Flexibility? », *California Management Review*, vol. 40, n° 4, 1998.

48 Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007.

49 Michael Mauboussin, *The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2012.

50 Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007, chapitre 2.

51 Eric Beinhocker, « Robust Adaptive Strategies », *Sloan Management Review*, printemps 1999.

stratégie dans des marchés dynamiques est-elle semblable à l'investissement en Bourse? » (Partie A)). Paradoxalement, nous acquérons un pouvoir sur l'avenir lorsque nous intégrons l'incertitude à notre processus décisionnel et abandonnons l'illusion que nous pouvons le contrôler ou le prévoir<sup>52</sup>. À cet égard, Peter Drucker écrit que le rôle de la planification stratégique n'est pas de déterminer ce qu'une entreprise devrait faire demain, mais plutôt de répondre à la question suivante : « Que devons-nous faire aujourd'hui pour être prêts pour un avenir incertain<sup>53</sup>? » Plus précisément, les entreprises doivent prendre des mesures aujourd'hui pour se protéger contre les événements futurs négatifs possibles ou pour exploiter les occasions éventuelles pour l'avenir<sup>54</sup>. Il importe cependant tout autant que les entreprises trouvent le moyen d'obtenir des résultats exceptionnels sans devoir accepter le risque accru qui accompagne traditionnellement une telle audace. Selon Michael Raynor, c'est le nouveau but en matière de création de valeur<sup>55</sup>.

52 Voir Spyros Makridakis, Robin Hogarth et Anil Gaba, *Dance With Chance*, Oxford, Oneworld Publications, 2010 et Hugh Courtney, Jane Kirkland et Patrick Viguerie, « Strategy Under Uncertainty », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1997.

53 Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row Publishers, 1973.

54 Nassim N. Taleb, *The Black Swan*, New York, Random House, 2007.

55 Michael Raynor, « Solving the strategy paradox: how to reach for the fruit without going on a limb », *Strategy & Leadership*, vol. 35, n° 4, 2007.

***La gestion de la stratégie dans des marchés dynamiques est-elle semblable à l'investissement en Bourse?***

**Partie A**

Les marchés du pétrole ont connu une baisse importante ces derniers mois. En date de février 2015, les prix avaient diminué de moitié par rapport à l'été précédent. Cette étonnante évolution des prix va produire l'effet d'un galet jeté dans un étang : elle va entraîner des répercussions en chaîne.

Pourtant, la baisse rapide des prix ne nécessite pas de réponse précipitée. Les marchés du pétrole sont des systèmes adaptatifs complexes, dont les prix sont notoirement difficiles à prévoir, et les directions qu'ils peuvent prendre sont nombreuses.

Les Canadiens vivent actuellement, en ce qui a trait au pétrole, l'équivalent de l'expérience du chat de Schrödinger.

Le chat de Schrödinger désigne une expérience en mécanique quantique qui porte sur la pensée et dans le cadre de laquelle un chat hypothétique est placé dans une boîte avec un flacon de poison, un compteur Geiger et une source radioactive. Si le compteur Geiger détecte de la radioactivité, le flacon se fissure, le poison s'échappe et le chat meurt. Si le compteur ne détecte pas de radioactivité, le chat vit. Or, selon la mécanique quantique, si on ne lève pas le couvercle de la boîte pour jeter un œil à l'intérieur, on peut dire que *le chat est à la fois mort et vivant*. Cette expérience est fondée sur l'interprétation de Copenhague de la mécanique quantique, selon laquelle une particule existe dans tous ses états possibles jusqu'à ce que l'on puisse observer le contraire.

Le chat de Schrödinger est une métaphore pour ce qui est imprévisible : les particules radioactives se sont désintégrées ou elles ne se sont pas désintégrées, le chat est vivant ou mort, mais il est impossible de savoir ce qu'il en est tant que l'on n'ouvre pas la boîte.

Cette conclusion s'apparente à celle qui concerne l'état actuel des marchés du pétrole—le résultat est inconnu. De nombreux producteurs de pétrole considèrent que la chute récente des prix est attribuable à une crise de l'offre, une augmentation considérable de la production de pétrole ayant entraîné une baisse des prix. Ils prétendent que les producteurs de pétrole marginaux, dont les coûts de production sont les plus élevés, ne seront pas en mesure de livrer concurrence à ces niveaux et qu'ils feront faillite, ce qui réduira l'offre totale de pétrole et fera augmenter les prix.

Pourtant, cette prévision repose sur des hypothèses qui pourraient ne pas se concrétiser. Si le secteur s'adapte à une structure de coût plus faible, où la plupart des joueurs survivent et où l'OPEP maintient les niveaux actuels de production, on peut concevoir que les prix du pétrole demeureront faibles pour une période plus longue que prévu. Les investisseurs n'ont qu'à penser au marché du gaz naturel en Amérique du Nord, qui offre un exemple d'une offre exécutaire qui perdure. Mais comme pour le chat de Schrödinger, personne ne peut connaître le résultat avec certitude.

### Partie B

Heureusement, les investisseurs n'ont pas à prévoir l'avenir, car il est possible de créer des portefeuilles résilients capables d'essuyer la plupart des tempêtes. Les investisseurs peuvent créer cette résilience en investissant dans des entreprises « ternes » créatrices de richesse, gérées par d'excellentes équipes de direction, achetées à bon prix. Ils peuvent aussi veiller à avoir un portefeuille diversifié en s'intéressant non seulement à des secteurs autres que ceux de l'énergie, mais aussi à des entreprises à l'extérieur du Canada.

Le paradoxe du chat de Schrödinger se manifeste souvent en matière d'investissement — il est souvent impossible de prévoir avec certitude comment la situation évoluera. Plutôt que de tenter anxieusement de prédire l'avenir, les investisseurs font mieux de mettre les chances de leur côté en adoptant en matière d'investissement une approche logique et systématique. Cette approche est peut-être ennuyante, mais elle fonctionne.

Source : Publicité de Mawer. Publiée dans *The Globe and Mail*, 28 janvier 2015, p. B4.

La science de la complexité qui sous-tend l'étude des systèmes adaptatifs complexes fournit des indications importantes pour l'élaboration et la gestion d'une stratégie à partir de ces indications<sup>56</sup>. En premier lieu, le statisme est un signe précurseur de la mort. Dans les marchés dynamiques, la stratégie ne doit plus être vue comme une démarche unique, qui consiste à créer une « bonne » stratégie puis à prendre des mesures pour défendre son territoire. La stratégie Cynthia Montgomery, de Harvard, fait cette mise en garde :

[TRADUCTION] « En tenant trop fortement à son avantage concurrentiel ou à son but, l'entreprise risque d'être contrôlée par une perception de la valeur longtemps après que cette valeur a diminué. Cette attitude incite les gestionnaires à considérer que leur stratégie est immuable et, lorsqu'ils entrevoient des problèmes à l'horizon, à adopter une attitude défensive, se repliant sur eux-mêmes et protégeant le statu quo<sup>57</sup>. »

La stratégie doit plutôt être vue comme un processus continu, qui reflète la compréhension que l'avantage concurrentiel sera vraisemblablement « temporaire », pour reprendre un terme employé par la stratégie Rita Gunther McGrath, car les forces de la destruction créatrice sont continuellement à l'œuvre en coulisse<sup>58</sup>. La stratégie doit consister non pas à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel durable, mais plutôt à positionner l'entreprise pour qu'elle soit un concurrent solide dans le marché en cours et une innovatrice intelli-

56 Eric Beinhocker, « Strategy at the Edge of Chaos », *McKinsey Quarterly*, n° 1, 1997; Richard Pascale, « Surfing the Edge of Chaos », *Sloan Management Review*, printemps 1999.

57 Cynthia Montgomery, « Putting Leadership Back Into Strategy », *Harvard Business Review*, janvier 2008, p. 5.

58 Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As your Business*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2013.

gente. Pour ce faire, les équipes de direction doivent mettre le client au cœur de la stratégie, et penser en fonction de la création continue de valeur pour ce client. C'est exactement ainsi que s'explique la chute de BlackBerry, tout comme la transformation d'Apple qui, de fabricant d'ordinateurs de créneau, est devenue un influenceur en matière de technologie offrant des produits distinctifs pour un ensemble de nouveaux secteurs (par exemple les lecteurs mp3, les téléphones cellulaires, les tablettes et le commerce de détail).

Deuxièmement, la nature se livre à des millions d'expériences (par voie de mutation et de reproduction) pour accroître les « niveaux d'adaptation » des espèces. De même, pour augmenter leurs chances de survie et pour prospérer éventuellement, les entreprises doivent élaborer des stratégies « efficaces » — qui peuvent donner de bons résultats dans une grande diversité d'états possibles de la nature — pour s'adapter à l'incertitude inhérente du monde des affaires. L'efficacité de la stratégie provient de l'adoption de mesures proactives aujourd'hui qui vont permettre d'atteindre un niveau d'adaptation supérieur demain grâce au développement et à la gestion d'un ensemble de nouvelles initiatives<sup>59</sup>. Ces initiatives peuvent aller d'une expansion progressive des activités actuelles à des initiatives beaucoup plus risquées faisant intervenir des technologies, produits ou modèles d'affaires potentiellement perturbateurs, capables de créer des occasions futures importantes.

Troisièmement, les entreprises ne devraient pas voir automatiquement les nouveaux engagements stratégiques comme une option « tout ou rien », qui ne tient pas compte de l'incertitude inhérente en cause. Il faut plutôt envisager de procéder par expérimentation, comme le font les sociétés de capital-risque qui, au fil du temps, augmentent ou abandonnent les engagements de capitaux, en fonction de ce qu'elles apprennent ou à mesure que l'avenir et les incertitudes se précisent. Cette approche accroît la flexibilité et évite d'y laisser sa chemise, et d'être ainsi victime du paradoxe de Michael Raynor.

Les commentaires qui précèdent ont des implications importantes pour notre conceptualisation et notre conception de la stratégie. Selon le point de vue traditionnel, la stratégie est le résultat d'un

59 Eric Beinhocker, « Strategy at the Edge of Chaos », *McKinsey Quarterly*, n° 1, 1997; Eric Beinhocker, « Robust Adaptive Strategies », *Sloan Management Review*, printemps 1999; Richard Pascale, « Surfing the Edge of Chaos », *Sloan Management Review*, printemps 1999.

processus de planification qui donne lieu à la création d'une stratégie en bonne et due forme. Comme l'écrit Henry Mintzberg, d'abord nous pensons puis nous agissons<sup>60</sup>. Mais en fait, nous avançons vers l'avenir avec seulement de brefs aperçus de ce qui nous attend. Notre conception de la stratégie devrait donc refléter cette réalité, car il est pratiquement impossible de savoir à l'avance si une nouvelle stratégie réussira. Par exemple, Amar Bhide a constaté que dans 90 % de toutes les nouvelles entreprises qui réussissent, la stratégie qui a en dernier ressort ouvert la voie au succès n'était pas la stratégie initiale prévue du fondateur, mais plutôt la stratégie qui a émergé de ce que l'on a appris<sup>61</sup>.

En réalité, lorsque l'incertitude prévaut, nous devrions agir d'abord (c.-à-d. expérimenter) et réfléchir ensuite (c.-à-d. officialiser la stratégie), en retenant ce qui semble prometteur et en rejetant ce qui ne l'est pas, et surtout en continuant de nous préoccuper des incertitudes importantes qui demeurent<sup>62</sup>. C'est ainsi que l'on transforme une idée prometteuse en une stratégie mûrement réfléchie, sans se heurter au paradoxe de la stratégie. Jim Collins et Morten Hansen évoquent cette idée lorsqu'ils avancent que l'innovation, à elle seule, n'est pas la carte maîtresse que bon nombre de gens imaginent. Les entreprises prospères ont plutôt tendance à combiner créativité et discipline, et ainsi à expérimenter des idées nouvelles dans un contexte où les risques, les coûts et la distraction sont moindres *avant* de leur consacrer de grandes quantités de ressources. D'où leur maxime imagée « d'abord des balles, puis des boulets de canon<sup>63</sup> ». L'importance de l'expérimentation est un thème que l'on voit maintenant apparaître dans les textes sur les affaires<sup>64</sup>.

En conséquence, les entreprises doivent voir la stratégie non seulement comme une démarche mûrement réfléchie, mais aussi comme un processus qui évolue au fil des découvertes. Les stratégies mûrement réfléchies et évolutives représentent simplement les

60 Henry Mintzberg, « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août 1987, p. 68.

61 Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Business*, New York, Oxford University Press, 2000.

62 William Duggan, *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*, New York, Columbia University Press, 2007.

63 Jim Collins et Morten Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*, New York, Harper Collins Publishers, 2011.

64 Voir par exemple Peter Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge From Small Discoveries*, New York, Free Press, 2011; Tim Harford, *Adapt: Why Success Always Starts With Failure*, Bond Street Books, 2011; Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Crown Business, 2011.

extrémités d'un continuum dans lequel s'inscrivent les stratégies du monde réel<sup>65</sup>. Nos systèmes de contrôle doivent refléter cette réalité et faciliter les deux types de processus.

Enfin, il ressort clairement de ces observations tirées de la science de la complexité que l'objectif d'une entreprise ne peut être axé sur la maximisation du profit à court terme parce que l'on ne peut élaborer une stratégie efficace en s'appuyant sur la conception traditionnelle de la stratégie. La direction doit plutôt être prête à sacrifier la maximisation des profits à court terme dans l'intérêt de la pérennité de l'entreprise<sup>66</sup>. La demande insatiable du marché boursier pour une croissance continue des profits représente donc peut-être l'obstacle le plus redoutable, et elle contribue certainement à expliquer les constatations de Clayton Christensen sur les perturbations, dont il a été question précédemment.

En conclusion, nous attirons de nouveau l'attention du lecteur sur le texte encadré intitulé « La gestion de la stratégie dans des marchés dynamiques est-elle semblable à l'investissement en Bourse? » (Partie B). Notez les ressemblances entre les deux activités quant à la nécessité : i) d'intégrer l'incertitude à la prise de décisions plutôt que de tenter de prévoir l'avenir; ii) de créer des portefeuilles résilients grâce à la diversification; iii) d'éviter de faire des paris importants et risqués; et iv) de se concentrer sur les « bonnes » initiatives qui vont permettre le succès à long terme. Les points communs de la gestion de ces deux activités ne sont pas un hasard : les deux activités doivent composer avec un avenir souvent inconnu et inconnaissable (c'est-à-dire le paradoxe du chat de Schrödinger).

65 Henry Mintzberg et James Waters, « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, 1985. Voir aussi Clayton Christensen et Michael Raynor, *The Innovator's Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

66 Voir Arie de Geus, *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 1997; Jim Collins et Morten Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*, New York, Harper Collins Publishers, 2011.

### 3. Excès de confiance dans la capacité de réagir rapidement au changement

Une planification continue (ou fréquente) de même que la délégation de la prise de décisions à des paliers inférieurs sont des approches recommandées pour accroître la capacité d'une organisation de s'adapter rapidement à un contexte commercial en mutation<sup>67</sup>. Cependant, l'approche « sentir et réagir », qui vise à accroître l'agilité, n'est pas une panacée et il importe de comprendre les conditions dans lesquelles cette approche fonctionne et celles dans lesquelles elle ne fonctionne pas bien.

D'une part, l'approche « sentir et réagir » est certainement utile pour effectuer des changements opérationnels ou pour modifier des ressources (par exemple les volumes de production en réponse à la demande réelle) et améliorer les tactiques qui sous-tendent une stratégie mûrement réfléchie (c.-à-d. changer les prix ou les caractéristiques des produits en réaction aux forces concurrentielles ou aux réponses des clients). Dans la mesure où de nouveaux engagements stratégiques ne sont pas nécessaires, l'approche « sentir et réagir » aide les sociétés à relever le défi de la prévision. Si l'on se reporte à la matrice de la Figure 2, cette approche réactive fonctionne bien pour les sociétés qui exercent leurs activités dans des contextes imprévisibles pourvu que la malléabilité demeure faible. D'autre part, l'approche « sentir et réagir » comporte de sérieuses limites, en ce qu'elle ne facilite pas l'adaptabilité en période de perturbations ou de changements discontinus (alors qu'une stratégie d'influence est plus appropriée, comme le montre la Figure 2). Trois arguments soutiennent cette affirmation.

Premièrement, l'approche « sentir et réagir » repose sur l'hypothèse selon laquelle les dirigeants reçoivent des signes non équivoques de l'environnement à l'égard desquels il est possible de prendre immédiatement des mesures. Or, en réalité, les signes de la périphérie du marché — d'où proviennent souvent les idées révolutionnaires — sont fréquemment ambigus. Par exemple, au moment où Apple a lancé l'iPhone en 2007, il n'était certainement pas évident que la possibilité pour les entreprises d'envoyer et de recevoir des courriels sécurisés n'allait pas demeurer la fonction principale (et rentable) des téléphones intelligents. Qui aurait pu prédire alors que les avancées futures de diverses technologies, et leur convergence, de même que la popularité des médias sociaux (par

67 Voir par exemple Jeremy Hope et Robin Fraser, *Beyond Budgeting*, Boston, Harvard Business School Press, 2003. Voir aussi The Society of Management Accountants of Canada, *Agile Competition: The Emergence of a New Industrial Order*, 1999.

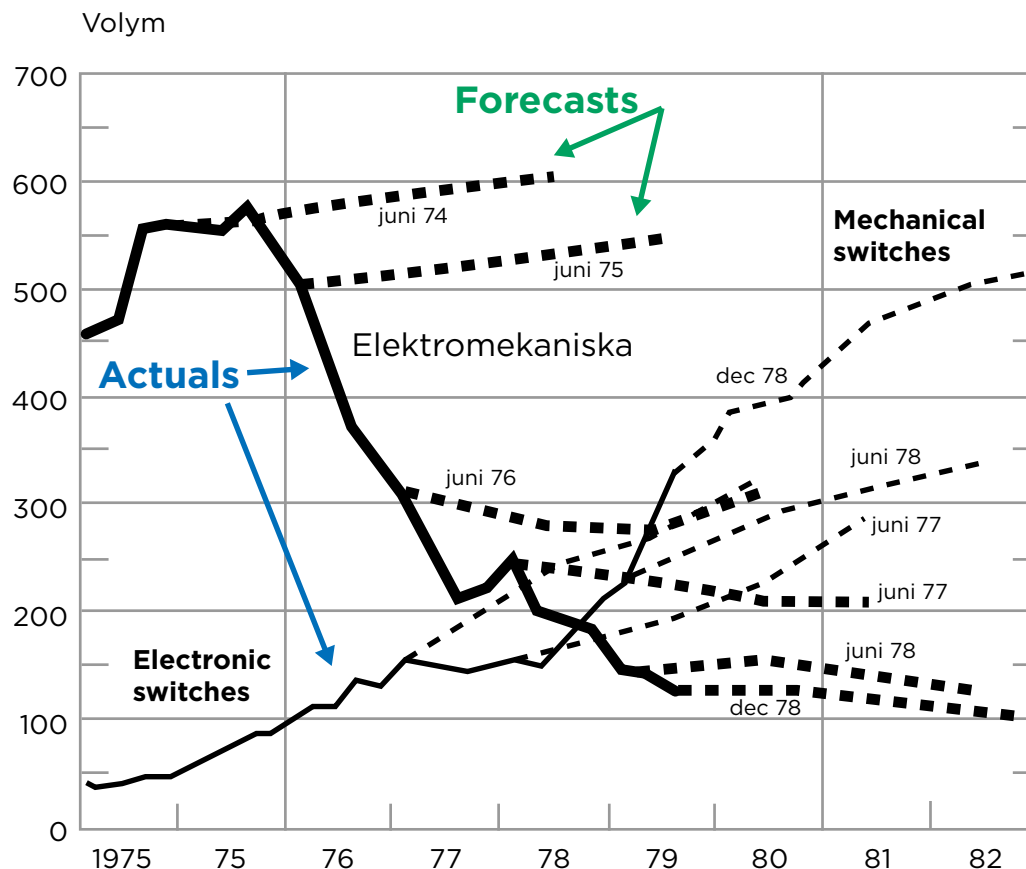
exemple Facebook et Twitter) et l'émergence du secteur du développement d'applications, allaient modifier complètement le rôle et l'utilisation des téléphones intelligents au sein de la population?

Les signes qu'envoie le marché peuvent non seulement être ambigus, ils peuvent aussi être mal interprétés en raison de la résistance culturelle. Examinez la Figure 3, qui illustre le remplacement des interrupteurs mécaniques par des interrupteurs électriques dans les produits offerts par une entreprise suédoise dans les années 1970. Les lignes pleines montrent les résultats réels alors que les lignes en pointillé reflètent les prévisions de la direction. On peut observer en premier lieu l'inexactitude répétée des prévisions en ce qui a trait aux deux produits. En deuxième lieu, malgré une rétroaction répétée (annuelle) indiquant que le marché des interrupteurs mécaniques connaissait un sérieux déclin, la direction a continué, pendant plusieurs années, de croire que ce déclin n'était que temporaire et que les ventes s'amélioreraient ou, à tout le moins, se stabiliseraient. Cet exemple montre que le cerveau de l'être humain a une capacité infinie à rationaliser après coup, et il est donc difficile pour une personne d'en convaincre d'autres qu'un changement est nécessaire. Jan Wallander, économiste et ancien chef de la direction de la banque suédoise Svenska Handelsbanken, explique ainsi cet état de fait :

[TRADUCTION] « Nous avons en nous un filtre psychologique qui nous empêche de réaliser ce qui est véritablement en train de se produire. Nous écartons les faits qui nous déplaisent. Nous disons d'une innovation technique révolutionnaire qu'elle ne présentera aucun intérêt pour le marché, qu'elle ne sera pas vraiment importante, qu'elle fera face à des obstacles techniques insurmontables, etc. (...) Nous nous convainquons que les légers signes qui nous indiquent que quelque chose de nouveau est en train de se produire ne sont que passagers et que les choses reviendront certainement à la normale... Il est non seulement difficile, mais également risqué de croire en quelque chose qui s'écarte de l'opinion générale. Si l'ensemble du troupeau de moutons court dans une direction, il est très éprouvant d'être le seul petit mouton qui prend une tout autre direction<sup>68</sup>. »

68 Jan Wallander, « Budgeting—an unnecessary evil », *Scandinavian Journal of Management*, n° 15, 1999.

Figure 3 : Ambiguïté et interprétation des signes



Source : J. Wallander, *Budgeten—Ett onödigt ont*, Stockholm, SNS-Förlag, 1994 (L'établissement du budget des investissements : un tourment inutile).

Deuxièmement, même lorsque la nécessité d'un changement est largement reconnue et acceptée, la résistance culturelle empêche les organisations d'agir sur la foi de cette connaissance. Par exemple, l'extrait qui suit fait état de la difficulté d'adaptation qu'a connue IBM alors même que le déclin du produit principal de l'entreprise, l'ordinateur central 360, était admis par les initiés :

[TRADUCTION] « En 1993, le nouveau chef de la direction d'IBM, Lou Gerstner, a demandé à Jim Cannavino [un cadre supérieur d'IBM] d'examiner attentivement le processus de planification stratégique. Pourquoi IBM avait-elle pu rater la cible à ce point? Jim Cannavino a examiné consciencieusement le résultat du travail accompli—des étagères remplies de classeurs bleus contenant 20 ans de prévisions, tendances et analyses stratégiques. "On pouvait résumer le tout en une seule phrase, rappelle-t-il. Nous avons vu ce qui

se préparait — l'architecture ouverte de l'ordinateur personnel, les microprocesseurs permettant la mise en réseau, des marges plus élevées pour les logiciels et les services plutôt que pour le matériel; tout y était. Je me suis donc penché sur les plans d'exploitation. Comment reflétaient-ils les transformations que les stratégies avaient prévues? Ces classeurs bleus (trois fois aussi volumineux que les plans stratégiques) pouvaient aussi être résumés en une seule phrase : Rien n'a changé. L'acceptation de ces tendances fondamentales aurait été source de beaucoup de perturbations et d'instabilité. Année après année, quelques-uns de nos principaux dirigeants se sont plutôt retranchés derrière des portes fermées et ont monté les prix<sup>69</sup>. »

BlackBerry a suivi une voie semblable. Tout comme pour IBM, les problèmes qui se sont posés à BlackBerry de même que les mesures initiales visant à les surmonter étaient connus des initiés. Pourtant, il a fallu le départ des deux chefs de la direction, Jim Balsillie et Mike Lazaridis, pour que l'on modifie radicalement la stratégie, parce que « le pouvoir ne pouvait entendre la vérité<sup>70</sup> ». Tels sont les effets de la résistance culturelle.

La troisième limite de l'approche « sentir et réagir » réside dans ce que l'adaptation de la stratégie doit être vue de manière proactive, plutôt que réactive, lorsque l'environnement est imprévisible et malléable (c.-à-d. lorsqu'une stratégie d'influence est appropriée). Pour réagir rapidement à l'avantage qu'une innovation révolutionnaire procure à un concurrent, il faut qu'une entreprise ait déjà effectué des investissements stratégiques à l'avance, avant de savoir comment le marché évoluerait véritablement<sup>71</sup>. Cette réalité est simplement une conséquence naturelle du fait que les ressources pouvant s'adapter à une entreprise, que l'on peut acheter sur le marché ouvert et rapidement mettre en œuvre, ne peuvent conférer un avantage concurrentiel unique parce que toutes les entreprises peuvent se les procurer<sup>72</sup>. Par exemple, l'« impératif qualité » était reconnu dans le secteur de l'automobile vers le milieu et la fin des années 1980, et pourtant il a fallu aux sociétés nord-américaines plus d'une

69 Richard Pascale, « Surfing the Edge of Chaos », *Sloan Management Review*, printemps 1999, p. 86.

70 Iain Marlow et Tara Perkins, « RIM resets », *The Globe and Mail*, 23 janvier 2012, <https://advisor1.dynamic.ca/servlet/ArticleNews/story/gam/20120123/RBRIMTICKTOCKGTA0123GTA>, consulté le 30 avril 2013. Voir aussi Jonathan Geller, « Open letter from anonymous RIM official blasting company surfaces online », *Boy Genius Report*, 30 juin 2011, <http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/>, consulté le 30 avril 2013.

71 Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007.

72 Pankaj Ghemawat et Patricio del Sol, « Commitment versus Flexibility? », *California Management Review*, vol. 40, n° 4, 1998.

décennie, des millions de dollars en investissements et en formation et une révision de la philosophie de gestion, pour que celles-ci commencent à combler l'écart qui les séparait des sociétés japonaises.

Reprenons encore l'exemple de BlackBerry. Au début de 2010, la société en était au premier stade du développement d'une tablette qui allait constituer une version augmentée et améliorée du BlackBerry : les utilisateurs allaient pouvoir consulter des documents sur un plus grand écran, mais le logiciel allait être le même et effectuerait les mêmes tâches que les téléphones intelligents de BlackBerry. Cependant, tout a changé en avril 2010 lorsqu'Apple a lancé l'iPad. Il aurait fallu alors que BlackBerry fasse preuve de beaucoup plus d'audace pour combler son retard. Malheureusement, le système d'exploitation de BlackBerry n'était plus tout jeune. Il avait été conçu à l'origine pour traiter des communications basées sur du texte (par exemple des courriels), et la tendance du marché était plutôt aux vidéos et aux images Web. À peu près au moment où Apple a présenté l'iPad, BlackBerry a acheté le système QNX, avec l'intention de pénétrer le secteur de l'automobile. Reconnaisant les problèmes qu'elle avait avec son système d'exploitation initial, la société a décidé d'utiliser le système d'exploitation QNX, fortement vanté, comme plateforme d'une tablette plus audacieuse capable de livrer concurrence à l'iPad. Cependant, le logiciel QNX ne s'intégrait pas facilement aux logiciels et applications existants, qui étaient basés sur le système d'exploitation initial de BlackBerry. Aussi, même si BlackBerry avait en sa possession une éventuelle solution, sa tablette Playbook, lancée un an plus tard en avril 2011, était malheureusement inachevée; il lui manquait d'importantes fonctionnalités parce que la société avait jugé nécessaire de se hâter de mettre un produit sur le marché. Il en est résulté une dépréciation monumentale des stocks.

Qui plus est, le même obstacle a resurgi avec le développement de la version suivante du téléphone intelligent de BlackBerry. Plus précisément, malgré l'importante somme de ressources affectée au projet et l'urgence d'offrir un produit concurrentiel en 2011 pour assurer la *survie* de l'entreprise, le téléphone intelligent Z10 de BlackBerry n'a pu être lancé avant janvier 2013 parce qu'il employait aussi le système d'exploitation QNX et que les mêmes problèmes d'intégration se sont présentés.

La morale de l'histoire : les entreprises ne peuvent, d'un point de vue stratégique, effectuer rapidement un virage radical. Contrairement aux entreprises bien établies, les nouveaux venus peuvent être plus souples parce qu'ils ont peu de compromis, voire aucun, à faire relativement à

des activités existantes, étroitement liées et complémentaires. Apple et Google ont lancé leur plateforme beaucoup plus tard que BlackBerry. Ce délai leur a permis d'acquérir une connaissance accrue de l'évolution du marché (ou une idée plus concrète de l'orientation qu'elles voulaient donner au marché). BlackBerry pour sa part était déjà bloquée par un système d'exploitation existant, qui reflétait sa position stratégique, à savoir servir le marché des entreprises. Il a fallu la quasi-faillite de l'entreprise et une nouvelle équipe de cadres supérieurs, de même que beaucoup de temps, pour permettre à BlackBerry d'adopter une nouvelle position stratégique reflétant les réalités du marché. L'approche « sentir et réagir » n'est pas une panacée, et les sociétés oublient ses limites à leurs risques et périls.



# Résumé

Des forces puissantes favorisent le maintien du statu quo et empêchent l'adaptation de la stratégie. Plus précisément, à mesure qu'une entreprise croît et prend de l'expansion, elle fait face à la complexité accrue de son exploitation en élaborant des processus, en augmentant les formalités et en établissant la structure qui convient le mieux à la stratégie qu'elle a choisie. Ces décisions sont optimisées pour le marché existant en ce sens qu'elles reflètent la stratégie actuelle et les processus mentaux de la haute direction. Au fil du temps, le système de valeurs inhérent à ces décisions se renforce et se maintient en raison des préjugés cognitifs, organisationnels et politiques qui sous-tendent la résistance culturelle. Par conséquent, bien que la résistance culturelle facilite la mise en œuvre d'une stratégie mûrement réfléchie ou planifiée d'une entreprise, elle rend difficile l'adaptation aux changements importants du marché.

Pour relever le défi en matière de contrôle de gestion (dont il a été question au début du présent document), il faut donc en premier lieu que la haute direction reconnaisse l'existence de la résistance culturelle et mette en place un processus de mise en question légitime et périodique des modèles mentaux dominants qui sous-tendent la stratégie en place, en particulier dans les circonstances où une stratégie d'influence ou une stratégie visionnaire est appropriée.

Néanmoins, cette première mesure ne donnera pas de résultats si l'entreprise continue d'adopter une conception traditionnelle de la stratégie, en s'appuyant sur les hypothèses de la stabilité et de la prévisibilité. La mondialisation, des rythmes d'innovation rapides, des obstacles à l'entrée moindres et une plus grande transparence des activités contribuent à démontrer que le monde

des affaires devient plus, et non pas moins, imprévisible<sup>73</sup>. Dans les marchés dynamiques, la conception des systèmes de contrôle doit refléter une autre conception de la stratégie, c'est-à-dire une stratégie d'influence.

La stratégie d'influence suppose le développement de nouvelles sources d'avantages temporaires en mettant le client au cœur de la stratégie et en créant continuellement une valeur pour le client. Cependant, ce processus existe dans un système dans lequel l'avenir est intrinsèquement imprévisible et les engagements stratégiques doivent être pris bien avant que l'on ne reçoive des signes clairs du marché. En conséquence, les entreprises doivent composer avec l'incertitude en élaborant des stratégies efficaces — qui peuvent donner de bons résultats dans une grande diversité d'environnements futurs possibles — sans s'exposer à un risque excessif. Pour ce faire, il faut élaborer un ensemble de stratégies qui combinent créativité et discipline, et ainsi expérimenter des nouvelles idées dans un contexte où les coûts sont moindres, et déterminer les futurs engagements en fonction de ce que l'on apprend ou à mesure que l'avenir se précise.

Dans la Partie II, nous aborderons la conception des systèmes de contrôle permettant de relever le défi.

73 Martin Reeves et Mike Deimler, « Adaptability: the New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011; Martin Reeves, Claire Love et Philipp Tillmans, « Your Strategy Needs a Strategy », *Harvard Business Review*, septembre 2012.





**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)