

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

**PARTIE II : CONCEPTION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE  
DE GESTION POUR RELEVER LE DÉFI**

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 II : CONCEPTION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE  
DE GESTION POUR RELEVER LE DÉFI**

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>5</b>
<b>Éléments à considérer lors de la conception des systèmes de contrôle de gestion</b>	<b>9</b>
1. Principaux éléments à considérer pour améliorer le processus décisionnel	11
Information	11
Participants	13
Style de prise de décisions	16
Réalisation d'analyses rétrospectives	19
2. Élaboration d'une stratégie efficace	20
Méthodes pour l'élaboration d'une stratégie efficace	20
Nécessité d'élaborer conjointement de nouvelles idées selon un processus évolutif de découverte	25
3. Atténuation de la résistance culturelle	26
Processus d'analyse distincts	27
Évaluation des investissements stratégiques	28
Adopter une structure ambidextre	30
4. Le rôle de la direction principale	31
5. Résumé	33

<b>Gérer la dualité requiert un équilibre délicat et la fidélité à ses convictions</b>	<b>37</b>
<b>Lien avec le modèle des leviers de contrôle de Robert Simons</b>	<b>39</b>
<b>Résumé et conclusion</b>	<b>43</b>

# Sommaire

Le défi en matière de contrôle de gestion tel qu'il est présenté dans la Partie I réside dans le fait qu'il faut gérer la tension entre l'exécution et l'adaptation de la stratégie lorsque la conception traditionnelle de celle-ci, qui repose sur les hypothèses de la stabilité et de la prévisibilité, n'est plus appropriée (c.-à-d. lorsqu'une entreprise exerce ses activités dans un environnement dynamique). Dans les ouvrages sur la stratégie, il est généralement reconnu que les méthodes de contrôle traditionnelles, qui ont été créées afin de faciliter l'exécution, sont inappropriées lorsqu'il s'agit d'adapter la stratégie en pareille circonstance, soit le cas d'espèce auquel s'intéresse la présente étude.

La Partie II s'appuie sur cette observation pour étudier la conception des systèmes de contrôle de gestion en vue de faciliter l'adaptation de la stratégie en faisant ressortir les différences qui existent entre l'exécution et l'adaptation pour un certain nombre de dimensions du contrôle. Les résultats de cette comparaison sont résumés dans le Tableau 4. Plusieurs des recommandations découlant de cette étude portent sur les deux principaux obstacles à l'adaptation stratégique, tels qu'ils sont décrits dans la Partie I.

Le premier obstacle à l'adaptation, à savoir la résistance culturelle, engendre des pressions, des mentalités et une altération du jugement qui renforcent le statu quo. Pour surmonter cet obstacle, une réorientation majeure de la prise de décisions apparaît nécessaire : de la personne à l'équipe, du décideur au processus décisionnel, et du cadre à l'entreprise. De plus, de nouvelles méthodes d'évaluation des options stratégiques doivent être utilisées, car les approches traditionnelles (c.-à-d. financières) favorisent souvent le maintien du statu quo. Finalement, dans certaines situations, la direction générale devrait séparer les activités d'exploration de celles qui ont pour but d'exploiter la stratégie actuelle en créant des unités organisationnelles distinctes pour éviter que chacune des activités ne vienne nuire aux autres.

Le deuxième obstacle mentionné dans la Partie I a des implications pour la gestion de la stratégie dans un environnement dynamique (c.-à-d. lorsque l'incertitude stratégique est très grande). Dans ce cas, il est nécessaire d'intégrer davantage l'incertitude stratégique au processus décisionnel afin d'augmenter les chances d'obtenir de bons résultats. Parmi les moyens dont on dispose pour ce faire, il y a :

- la collecte régulière d'information afin de contribuer à la surveillance des incertitudes stratégiques de l'entreprise, suivie de l'interprétation et de l'analyse de la signification et de l'importance stratégique de cette information;
- l'adoption d'un style de prise de décisions qui encourage la pensée divergente et permet de déceler les erreurs associées à l'utilisation d'une information potentiellement incomplète, ambiguë ou filtrée par les distorsions cognitives et les croyances;
- l'élaboration de stratégies « efficaces » (c.-à-d. qui permettent d'intégrer d'autres états de la nature sans exposer l'entreprise à un risque financier excessif). En pratique, cette recommandation implique la création d'un éventail d'initiatives stratégiques individuelles et la discipline nécessaire pour soumettre les idées nouvelles à un processus social et évolutif de découverte.

Une autre constatation, qui elle concerne le rôle que joue la direction générale dans l'adaptation de la stratégie, se dégage de l'étude menée aux fins du présent document. Le changement transformationnel doit être une construction sociale élaborée par une équipe diversifiée composée d'employés axés sur les activités d'exploitation. Cette équipe doit suivre un *processus évolutif de découverte basé sur l'expérimentation à faible coût des nouvelles idées, et les engagements futurs doivent être fonction soit de l'apprentissage qui découle de ce processus, soit de l'évolution de la conjoncture*; le changement transformationnel ne devrait pas être déterminé ni imposé à l'entreprise par la direction générale. La mise en œuvre de ces recommandations favorise la naissance et l'évolution d'idées novatrices, à partir de données historiques, et contribue également à réduire la résistance au changement en permettant au plus grand nombre de souscrire à une vision commune. Le rôle de la direction générale consiste à *veiller au bon déroulement* du processus d'adaptation de la stratégie. Plus précisément, la direction générale, et non les responsables des unités fonctionnelles, doit créer un environnement propice à l'adaptation, se détacher des mentalités dominantes, gérer les compromis difficiles entre le présent et l'avenir, être consciente et se soucier de ce que l'avenir peut

réserver et assumer le risque que présente le changement transformationnel. Cette caractérisation est loin de la vision traditionnelle qui dépeint la direction générale comme étant l'architecte de la stratégie de l'entreprise.

En résumé, l'analyse indique que des systèmes de contrôle très différents sont nécessaires pour gérer l'exécution et l'adaptation de la stratégie, ce qui requiert l'élaboration de deux systèmes distincts, gérés en parallèle, afin de satisfaire au mieux aux exigences de chaque activité.



# Introduction

La Partie I du présent document bipartite avait pour but de décrire les motifs et le contexte de la présente analyse sur la conception de systèmes permettant de relever le défi que présente le contrôle de gestion dans des marchés dynamiques (c.-à-d. lorsque l'environnement concurrentiel est à la fois imprévisible et malléable). Ce défi y était formulé comme suit : comment une entreprise se prépare-t-elle adéquatement *aujourd'hui* pour un *avenir* incertain et souvent inconnaissable, sans cesser d'offrir l'excellence? Il s'agit d'un défi lié à la nécessité de gérer la tension entre l'exécution et l'adaptation de la stratégie lorsque la conception traditionnelle de la stratégie, qui repose sur les hypothèses de la stabilité et de la prévisibilité, n'est plus appropriée. À des fins de concision (et pour mieux illustrer les nuances de l'activité étudiée), ce défi sera parfois présenté comme une opposition entre l'exploitation et l'exploration, ou entre la gestion des engagements stratégiques et la gestion de l'incertitude stratégique<sup>1</sup>. Il convient de garder à l'esprit que 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>2</sup>.

La Partie I présentait deux éléments importants que les concepteurs de systèmes de contrôle doivent prendre en considération. Le premier consiste à reconnaître que la résistance culturelle représente un obstacle de taille qui empêche les entreprises de s'adapter correctement. Réduire la résistance culturelle requiert de la direction générale qu'elle établisse un processus pour évaluer et analyser régulièrement de façon critique les hypothèses dominantes

1 Les termes « exploitation » et « exploration » proviennent de James March et sont fréquemment utilisés dans les textes universitaires. Consulter James March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87.

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

qui sous-tendent la stratégie d'entreprise. De plus, les processus décisionnels doivent être conçus pour contrer les préjugés d'ordre cognitif qui renforcent la résistance culturelle et, ultimement, le statu quo.

Le second élément est le fait que la direction ne peut pas continuer à aborder la stratégie de façon traditionnelle lorsque l'entreprise exerce ses activités dans des environnements dynamiques, cas d'espèce auquel s'intéresse la présente étude. Cette situation exige que les entreprises adoptent une conception différente de la stratégie, conception axée sur une attitude d'influence. Tel qu'il est indiqué dans la Partie I, l'adoption d'une stratégie d'influence nécessite que l'on place le client au cœur de la stratégie et que l'on crée continuellement une valeur pour lui en développant de nouvelles sources d'avantages temporaires. Toutefois, ce processus existe dans un environnement où l'avenir est intrinsèquement imprévisible et où les entreprises doivent prendre des engagements stratégiques avant que le marché n'envoie des signaux clairs. Par conséquent, 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 financier excessif dans l'éventualité où l'initiative stratégique échouerait.

Compte tenu de ce qui précède, il est généralement reconnu dans les ouvrages sur la stratégie que les méthodes de contrôle traditionnelles, qui ont été élaborées afin de faciliter l'exécution, sont inappropriées lorsqu'il s'agit d'adapter la stratégie dans des environnements dynamiques. La gestion de l'incertitude stratégique (qui implique un questionnement du type « Notre stratégie restera-t-elle valide à l'avenir? » ou « Dans quel secteur devrions-nous nous concentrer? ») doit plutôt être considérée comme un élément distinct de la gestion de l'engagement stratégique (qui implique des questions du type « Quelle est la meilleure façon d'améliorer l'exécution de notre stratégie? ») dans le but de satisfaire au mieux aux exigences de chaque activité<sup>3</sup>. Comme l'expliquent Richard Foster et Sarah Kaplan :

[TRADUCTION] « La difficulté que posent les processus de création adaptatifs pour la direction de l'entreprise réside dans le fait qu'ils n'ont rien en commun avec les processus présents dans le secteur opérationnel,

3 Consulter Derek Abell, « Competing Today While Preparing for Tomorrow », *Sloan Management Review*, printemps 1999; Robert Burgelman, « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research », *Organization Science*, vol. 2, n° 3; 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; Ellen J. Langer, *Mindfulness*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1989; Richard Pascale, « Surfing the Edge of Chaos », *Sloan Management Review*, printemps 1999; et Rita Gunther McGrath et Ian MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2009.



à savoir les processus décisionnels, d'évaluation et de contrôle qui se trouvent au cœur des entreprises d'aujourd'hui. Nous avons affaire à des processus totalement différents. Le rôle et la signification de l'information diffèrent totalement; le rôle et la signification de la prise de décisions aussi, tout comme le rôle et la signification des processus d'évaluation et de contrôle<sup>4</sup>. »

Cela nous mène à l'objet de la Partie II du présent document : entamer la tâche urgente qui consiste à examiner les différences entre les systèmes de contrôle utilisés dans l'exécution et l'adaptation de la stratégie.

Le document est structuré comme suit : la prochaine section, qui contient l'essentiel de l'analyse, traite des changements dans les systèmes de contrôle de gestion mis en jeu dans la promotion et la facilitation de l'adaptation stratégique. Pour contrebalancer l'accent mis sur l'adaptation stratégique dans le document, la section 3 rappelle aux entreprises l'importance de ne pas négliger l'exécution de la stratégie : la direction doit plutôt rechercher un équilibre entre l'exécution et l'adaptation selon les circonstances propres à l'entreprise. De plus, l'élaboration de nouvelles stratégies doit être fondée sur les valeurs fondamentales et la mission principale de l'entreprise. La section 4 traite quant à elle du modèle des leviers de contrôle de Robert Simons — le seul autre modèle figurant dans la littérature comptable à aborder la question de l'adaptation stratégique — sous le même angle que le présent document. Un résumé des principales observations et conclusions est présenté à la section 5.

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, p. 121.



# Éléments à considérer lors de la conception des systèmes de contrôle de gestion

Dans la présente section, on examine les changements apportés aux systèmes de contrôle de gestion (sur les plans des processus et de la structure) dans le but de faciliter l'adaptation de la stratégie lorsque l'entreprise exerce ses activités dans un environnement dynamique. Cet environnement s'apparente à un système adaptatif complexe où l'avenir est à la fois inconnu et inconnaissable. Dans le cas présent, l'incertitude stratégique est très grande et la prise de décisions devient un exercice d'estimation des probabilités, un peu comme un jeu de hasard. Cette situation est à l'origine de la métaphore du chat de Schrödinger et du paradoxe stratégique de Raynor qui en découle (tels que décrits à la Partie I du présent document). Selon ce paradoxe, 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 d'y consacrer des ressources, souvent de manière coûteuse et irréversible. Cela se produit même lorsque les entreprises s'engagent de façon raisonnable dans un projet en se fiant à l'information qu'elles possédaient au moment de la décision<sup>5</sup>.

Dans les environnements dynamiques, les entreprises doivent tenter d'élaborer un processus décisionnel de qualité supérieure, motivées par la conviction qu'avec le temps, les résultats finiront bien par être au rendez-vous. Michael Mauboussin, qui a étudié en profondeur l'incertitude inhérente à l'investissement sur les marchés boursiers, mentionne que c'est la méthode distinguant les personnes qui obtiennent les meilleurs rendements à long terme dans les

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

domaines où le hasard joue un rôle prépondérant<sup>6</sup>. Il cite un discours prononcé en 2001 à l'Université Harvard par Robert Rubin, ancien secrétaire du Trésor américain et figure d'autorité sur Wall Street :

[TRADUCTION] « Une personne peut prendre une décision fructueuse sans avoir bien réfléchi, ou prendre une décision infructueuse après avoir trop réfléchi, du fait de la possibilité reconnue de se heurter à un échec. Toutefois, avec le temps, une prise de décisions plus réfléchie aboutira à de meilleurs résultats globaux, et une telle prise de décisions peut être encouragée par une évaluation portant sur la qualité des décisions plutôt que sur les résultats<sup>7</sup>. »

Le Tableau 1 résume cette analyse dans une matrice simple de deux carrés sur deux.

**Tableau 1 : Matrice du processus et des résultats dans un environnement probabiliste**

		Résultat	
		Bon	Mauvais
Processus utilisé pour prendre une décision	Bon	Réussite méritée	Malchance
	Mauvais	Chance	Justice poétique

D'après J. Edward Russo et Paul Schoemaker, *Winning Decisions*, New York, Doubleday, 2002, p. 5, cité dans Mauboussin, 2004.

Dans le reste de la présente section, on étudie les façons dont une entreprise peut améliorer son processus décisionnel. Même si la probabilité d'avoir de la « malchance » ne peut être éliminée, paradoxalement, les entreprises augmentent l'emprise qu'elles ont sur l'avenir et réduisent leur risque de connaître un résultat négatif en intégrant l'incertitude dans leur prise de décisions et en abandonnant l'illusion qu'elles peuvent contrôler ou prévoir l'avenir<sup>8</sup>. De plus, elles doivent prendre des mesures pour atténuer les effets de la résistance culturelle et d'autres partis pris. La chose à retenir ici, c'est qu'il faut

6 Michael Mauboussin, *Decision-Making for Investors: Theory, Practice and Pitfalls*, Legg Mason Funds Management, Inc., 24 mai 2004.

7 Michael Mauboussin, *Decision-Making for Investors: Theory, Practice and Pitfalls*, Legg Mason Funds Management, Inc., 24 mai 2004, p. 3.

8 Consulter 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.

procéder à une importante réorientation des méthodes de prise de décisions : de la personne à l'équipe, du décideur au processus décisionnel et du cadre à l'entreprise<sup>9</sup>.

La présente analyse comporte cinq sous-sections. La première porte sur les principaux éléments à considérer pour améliorer le processus décisionnel relatif à l'adaptation de la stratégie. La deuxième sous-section porte sur les façons d'améliorer le processus décisionnel dans le but de réduire le risque financier. La troisième sous-section traite des démarches visant à atténuer la résistance culturelle. La quatrième sous-section aborde le rôle primordial que doit jouer la direction générale dans la supervision du processus d'adaptation de la stratégie et dans l'atténuation de la résistance culturelle. La cinquième et dernière sous-section contient un résumé de l'analyse (présenté au Tableau 4) qui donne un aperçu des différences entre l'exécution et l'adaptation pour un certain nombre de dimensions du contrôle.

## 1. Principaux éléments à considérer pour améliorer le processus décisionnel

### Information

Les processus d'exécution et d'adaptation requièrent différents types d'information. L'exécution d'une stratégie comporte un volet technique et un volet comportemental. Pour ce qui est du volet technique, le processus d'exécution implique le développement et l'exploitation des capacités de l'organisation de façon à maîtriser les aspects opérationnels, à améliorer les processus, à sensibiliser les échelons inférieurs à la stratégie et à actualiser l'information relative à la planification. Pour ce qui est du volet comportemental, l'exécution implique qu'il faut amener les différentes unités organisationnelles ainsi que les employés de ces unités à adopter un comportement compatible avec la stratégie de l'entreprise. L'information formelle utilisée pour soutenir les activités principales en jeu — l'analyse, l'action, l'alignement, la motivation et la responsabilisation — doit être fiable, sans ambiguïté (c.-à-d. qu'elle ne laisse aucune place à l'interprétation) et liée à la création de valeur (conformément à la stratégie de l'entreprise).

9 D. Kahneman, D. Lovallo et O. Sibony, « The Big Idea: Before You Make That Big Decision », *Harvard Business Review*, juin 2001.

Par ailleurs, le processus permettant d'établir aujourd'hui des stratégies qui pourront servir à l'entreprise ultérieurement doit tenir compte des considérations suivantes : le repositionnement, la reconception, la réorientation et l'établissement de nouvelles priorités. De telles considérations exigent de l'information sur les possibilités futures, information qui se trouve souvent en périphérie de l'entreprise. C'est à la périphérie que les forces de perturbation naissent, là où 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<sup>10</sup>. En règle générale, il y a peu ou pas de signes précurseurs des développements en périphérie, de sorte que l'entreprise doit exercer une surveillance à cet égard et rester à l'affût des possibilités qui peuvent se présenter. De plus, lorsqu'elle cherche à acquérir une vision périphérique, l'entreprise doit se garder de définir son environnement concurrentiel de façon trop étroite, et ce, malgré la résistance culturelle qui s'y oppose.

Deux grands traits caractérisent l'information issue de la périphérie. Premièrement, cette information n'est pas transmise sous forme standardisée ou prête à l'emploi, ce qui signifie que les entreprises doivent la rechercher activement et la compiler elles-mêmes dans un processus que Jim Collins et Morten Hansen appellent le « *zooming out* » (prendre du recul)<sup>11</sup>. Deuxièmement, cette information présente une faiblesse, ce que Henry Mintzberg appelle un « *soft underbelly* » (ou un talon d'Achille) : elle prend la forme de signaux ambigus qui doivent être décodés et interprétés. En conséquence, cette information indique uniquement des possibilités, au lieu d'exprimer des certitudes<sup>12</sup>. George Day et Paul Schoemaker ont mis au point un outil très utile pour expliquer comment les entreprises peuvent se doter d'une vision périphérique et la développer<sup>13</sup>. Leur méthode implique de tirer des enseignements du présent tout en envisageant des possibilités d'avenir grâce à l'analyse de scénarios<sup>14</sup>. Cette méthode est résumée au Tableau 2.

10 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.

11 George Day et Paul Schoemaker, *Peripheral Vision*, Boston, Harvard Business School Press, 2006; Jim Collins et Morten Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*, New York, Harper Collins Publishers, 2011.

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

13 George Day et Paul Schoemaker, *Peripheral Vision*, Boston, Harvard Business School Press, 2006.

14 Pour une référence supplémentaire sur la planification de scénarios, consulter David Axson, « Scenario planning – Navigating through today's uncertain world », *CMA Management*, octobre 2010.

Tableau 2 : Façons de se doter d'une vision périphérique et de la développer\*

Apprendre du présent	Envisager de nouveaux aveniris
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire appel à des experts pour aider l'entreprise à comprendre les éléments nouveaux pertinents (c.-à-d. en ce qui a trait à la technologie, aux lois, aux tendances sociétales et aux besoins de la clientèle).</li> <li>• Se concentrer sur les indicateurs de performance clés qui laissent présager des situations problématiques (par exemple en ce qui concerne les résultats financiers, la satisfaction de la clientèle et les parts de marché).</li> <li>• Qu'est-ce que les plus marginaux à l'interne vous disent?</li> <li>• Qu'est-ce que vos clients insatisfaits et vos anciens clients vous disent?</li> <li>• Qu'est-ce que les clients et les concurrents en périphérie de votre entreprise vous disent? Que font les nouveaux joueurs dans votre secteur et dans les secteurs connexes?</li> <li>• Qu'indiquent les analyses rétrospectives sur les pertes de contrats de vente remportés par vos concurrents?</li> <li>• L'entreprise cède-t-elle des affaires à faible marge aux concurrents « bas de gamme » (un résultat classique de l'innovation perturbatrice)?</li> <li>• Quels concurrents « bas de gamme » sont susceptibles de pénétrer les marchés sensibles aux prix de l'entreprise?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles surprises éventuelles pourraient réellement faire du tort à votre entreprise ou lui être bénéfiques?</li> <li>• Demandez aux cadres opérationnels comment ils attaqueraient l'entreprise s'ils étaient un nouveau concurrent ou s'ils essayaient de pénétrer le secteur.</li> <li>• Quelles technologies émergentes des 10 prochaines années pourraient changer la donne (pensez aux solutions qui pourraient plaire à ceux qui ne sont pas encore clients parce qu'ils manquent d'argent, de temps ou de compétences pour utiliser les produits et services que vous offrez)?</li> <li>• Existe-t-il un scénario inconcevable? Par exemple, que pourrait-il arriver si le prix du baril de pétrole était de 30 \$? Et s'il était de 200 \$? Serions-nous bien préparés si le gouvernement du Canada permettait la prestation privée de certains soins de santé?</li> </ul>

\* D'après George Day et Paul Schoemaker, *Peripheral Vision*, Boston, Harvard Business School Press, 2006.

## Participants

Selon les idées reçues, la stratégie est une chose qui ne peut être conçue qu'au sommet de l'entreprise, loin des activités quotidiennes de première ligne. Toutefois, la réalité veut que les cadres qui mettent en œuvre la stratégie doivent également participer activement à sa conception, sinon l'éventail de solutions est limité à ce qu'un petit groupe au sommet de la hiérarchie peut imaginer<sup>15</sup>. Plus particulièrement, créer une stratégie nécessite de réunir autour de la table de décision un groupe de personnes d'horizons divers qui possèdent des connaissances et des

15 Henry Mintzberg, « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août 1987; Eric Beinhocker et Sarah Kaplan, « Tired of Strategic Planning », *McKinsey Quarterly*, 2002.

expériences variées relativement aux capacités, à la clientèle, aux concurrents, aux produits, aux marchés et aux technologies de l'entreprise. Trois raisons complémentaires viennent étayer cette recommandation.

D'abord, comme l'explique Roger Martin, chaque représentant des secteurs fonctionnels de l'entreprise perçoit différemment les motivations et les facteurs prépondérants ayant une incidence sur les relations causales qui entrent en jeu au travail. Laisser à elles-mêmes, les personnes employées au sein d'un secteur fonctionnel ont plutôt tendance à poursuivre les idées compatibles avec le statu quo. Par opposition, faire travailler ensemble un groupe de personnes de divers horizons facilite la prise en considération d'autres points de vue et d'idées nouvelles<sup>16</sup>. Cela permet également de faire circuler et de prendre en compte une plus grande quantité de données relatives aux faits nouveaux en périphérie de l'entreprise.

La deuxième raison a trait à la nature de l'innovation elle-même. William Duggan affirme que la plupart des innovations proviennent de la synthèse d'éléments sélectionnés parmi différentes idées ou expériences existantes et de leur agencement en une toute nouvelle combinaison qui se présente d'elle-même<sup>17</sup>. Cela vient s'opposer à l'opinion générale selon laquelle les idées révolutionnaires naissent de nulle part dans un sursaut de créativité. Steve Jobs explique cela comme suit :

[TRADUCTION] « La créativité n'est rien d'autre que l'établissement de liens entre des éléments distincts. Lorsque vous demandez à une personne comment elle a fait quelque chose, celle-ci se sent toujours un peu coupable, car elle ne l'a pas vraiment fait, elle l'a seulement vu. Après un moment, ça lui est simplement apparu évident. C'est parce que cette personne est parvenue à relier ses expériences passées et à synthétiser de nouvelles choses<sup>18</sup>. »

Pour illustrer ce fait, prenons l'exemple souvent cité de la rencontre de Jobs avec les chercheurs de Xerox<sup>19</sup>. Plus de dix ans avant l'arrivée des PC sous Macintosh et Windows, le centre de recherche de Xerox (appelé Xerox PARC) avait inventé Alto, la toute première interface d'ordinateur

16 Roger Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Press, 2009.

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

18 Gary Wolf, entrevue avec Steve Jobs, *Wired*, février 1996, <http://allaboutstevejobs.com/sayings/stevejob-interviews/wired96.php>, consultée le 18 juillet 2013.

19 Cet exemple a été décrit dans 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.



où les utilisateurs se servaient de fenêtres graphiques pour interagir avec l'appareil. L'interface Alto comportait une souris, un réseau Ethernet et un système de traitement de texte convivial. Toutefois, en 1973, le marché pour les ordinateurs personnels était inexistant. Aussi, à part distribuer quelques milliers d'appareils à des universités, Xerox ne savait pas quoi faire d'Alto. La légende veut qu'en 1979, Steve Jobs ait visité Xerox PARC, qu'il ait vu l'interface Alto et qu'il en ait incorporé plusieurs fonctionnalités dans les ordinateurs Lisa et Mac d'Apple. Selon William Duggan, Xerox voulait utiliser l'interface graphique dans un appareil de la taille d'un réfrigérateur coûtant 16 000 \$, qui devait faire partie d'une suite bureautique composée de plusieurs appareils ainsi que d'une imprimante. En 1981, cette machine se serait vendue au prix de 100 000 \$. Comme on pouvait le présager, très peu d'unités ont été vendues. En parallèle, Steve Jobs a combiné l'interface graphique avec ses connaissances et son expérience des petits appareils d'Apple, ce qui a permis la commercialisation d'un produit en 1984 au coût de 2 500 \$<sup>20</sup>. D'après un extrait du film de Robert Cringely sorti en 1996 et intitulé *Great Artists Steal*, William Duggan nous donne une vue de l'intérieur du processus créatif de Steve Jobs :

[TRADUCTION] « J'ai été tellement ébloui par la première chose qu'ils m'ont montrée [chez Xerox] : l'interface utilisateur graphique. Je croyais que c'était la plus belle chose que j'avais vue de ma vie. Rappelez-vous tout de même qu'elle comportait beaucoup de défauts, qu'elle était incomplète et qu'ils avaient fait plusieurs choses de travers... Mais l'idée de base y était, ils l'avaient très bien faite et, en l'espace de dix minutes, il m'est apparu évident que tous les ordinateurs fonctionneraient un jour de cette façon<sup>21</sup>. »

L'élément de base est que la créativité stratégique, ou ce que William Duggan appelle l'intuition stratégique, puise dans les idées provenant d'autre part que de l'expérience personnelle en incorporant le travail ou les expériences d'autrui de façon à établir des liens entre les différents éléments d'information pour aboutir à une nouvelle configuration, d'où la recommandation de favoriser la diversité au sein du groupe de décision.

20 William Duggan, *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*, New York, Columbia University Press, 2007, p. 101.

21 William Duggan, *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*, New York, Columbia University Press, 2007, p. 101.

La troisième raison qui milite en faveur de la diversité au sein des groupes de décision provient des études publiées sur la gestion du changement. Impliquer davantage d'employés au sein de l'entreprise permet non seulement de dégager une énergie créative supplémentaire et des idées nouvelles, mais aussi d'élever le niveau d'acceptation puisque plus de personnes participent, ce qui se traduit par une résistance moindre dans la phase de mise en œuvre de l'idée nouvelle.

### Style de prise de décisions

Les décisions relatives à l'exécution impliquent la recherche des meilleures solutions aux problèmes rencontrés par l'entreprise, dont plusieurs arrivent à un moment unique en réponse à un « événement » particulier. Ce processus se caractérise par le fait que des cadres situés plus ou moins au bas de l'échelle dans la hiérarchie examinent des faits (historiques) et combinent logique, connaissances et techniques ou outils prédéterminés (qui reflètent les modèles conceptuels dominants en jeu) pour arriver à convaincre les dirigeants aux échelons supérieurs que l'action proposée est appropriée. David Garvin et Michael Roberto qualifient ce style de prise de décisions de « persuasion », un style fondé sur la « pensée convergente<sup>22</sup> ».

Par contre, la prise de décisions qui sous-tend l'adaptation stratégique est beaucoup plus complexe, car elle est fondée sur l'information recueillie en périphérie ou dans des situations imprévisibles. Il faut une « pensée divergente », ou ce que Garvin et Roberto appellent un style de prise de décisions « enquête », qui permet au processus décisionnel de porter ses fruits avec le temps selon les discussions qui servent à élargir la vision de la direction ou à réduire le risque. Le style « enquête » de prise de décisions — caractérisé par l'observation, la réflexion, la remise en question, le débat, le partage, le sondage, la narration et, finalement, la synthèse — a trois vocations qui le rendent absolument indispensable au processus d'adaptation stratégique.

La première vocation est celle de créer des solutions plus « élaborées » en éliminant de façon créative les tensions inhérentes entre les idées concurrentes et en intégrant les meilleurs aspects de chacune d'elles d'une manière fructueuse<sup>23</sup>. Par exemple, avant que la philosophie de

22 David Garvin et Michael Roberto, « What You Don't Know About Making Decisions », *Harvard Business Review*, septembre 2001.

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

production flexible du « juste à temps » ne soit introduite en Amérique du Nord, la pensée contemporaine était fondée sur des variantes du modèle de la quantité économique de commande. Ce modèle prenait en considération qu'un compromis économique était nécessaire entre les volumes de production, qui offraient une économie accrue (puisque les frais fixes de mise en route étaient amortis sur un plus grand volume de production), et une plus grande variété de produits (qui entraînerait des coûts supplémentaires en stocks de marchandises). L'hypothèse donnant lieu à ce compromis était que les temps de mise en route étaient inchangés. Les Japonais ont remis en question cette hypothèse et se sont efforcés de réduire considérablement ces temps de mise en route afin de permettre des lots de production beaucoup plus petits et économiques<sup>24</sup>.

La deuxième vocation du style enquête est de soumettre des idées et des hypothèses pour favoriser la remise en question et le débat (par exemple interpréter les incidences stratégiques de l'information recueillie en périphérie de l'entreprise). Il s'agit d'un élément essentiel dans une situation caractérisée par l'incertitude et l'utilisation d'une information qui peut être incomplète, ambiguë ou filtrée par les distorsions cognitives et les croyances.

La troisième vocation du style enquête correspond à l'application de la logique de la méthode scientifique pour faire des inférences concernant d'importantes incertitudes stratégiques<sup>25</sup>. Au départ, on crée des options de remplacement du statu quo et l'on formule une décision comme étant un *choix* parmi plusieurs possibilités concurrentes. Les décideurs sont ainsi forcés d'explorer des solutions nouvelles et créatives qui contribuent à dissoudre la résistance culturelle. Ensuite, les hypothèses critiques soutenant la validité de chaque option (y compris du statu quo) sont établies et évaluées (par l'obtention de données probantes) jusqu'à ce que tous les participants soient satisfaits, étape qui aide à assurer un niveau d'acceptation accru de l'option adoptée par le groupe. De plus, par l'examen minutieux du statu quo, cette méthode sert à contrer la tendance à présumer, sans réfléchir, que les résultats présents persisteront indéfiniment, pratique qui rend difficile la remise en question du statu quo par de nouvelles idées.

24 Richard Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques*, New York, Free Press, 1982.

25 Consulter A. G. Lafley, Roger Martin, Jan Rivkin et Nicolaj Sigglekow, « Bringing Science to the Art of Strategy », *Harvard Business Review*, septembre 2012.

Le Tableau 3 fait ressortir les différences entre les styles de prise de décisions « persuasion » et « enquête ». Selon ce dernier style, il est crucial d'assembler une équipe de personnes de divers horizons et d'arbitrer le débat d'une manière qui prend en compte la perspective de chaque personne de façon équitable. Cette façon de faire a également pour effet d'augmenter la probabilité de créer un consensus pour l'option que l'équipe choisit. Par opposition, l'approche persuasive se caractérise souvent par un climat où les membres dominants traitent le scepticisme comme un obstacle malvenu et où les participants apprennent rapidement à ne pas exprimer un point de vue différent. Finalement, le style enquête repose sur l'hypothèse que la vérité peut être entendue par les personnes en position de pouvoir (c.-à-d. qu'il permet d'établir un climat qui valorise « ce qui est bon » plutôt que « celui qui a raison »). L'exemple de BlackBerry présenté dans la Partie I illustre ce qui arrive en l'absence d'une telle démarche.

**Tableau 3 : Une comparaison de deux styles de prise de décisions\***

	<b>Persuasion</b>	<b>Enquête</b>
Objectif	Trouver la bonne réponse à un problème en particulier (p. ex. « Que devrions-nous faire? »)	Stimuler la pensée créative en posant des questions difficiles et en sollicitant des solutions (p. ex. « Que pourrions-nous faire? ») tout en déterminant les données nécessaires pour prendre une bonne décision
Nature de l'entretien	Un concours : persuasion et lobbying	Idées concurrentes : les modèles sont traités comme des hypothèses plutôt que comme des vérités, ce qui mène à la critique constructive, à la vérification des hypothèses et à l'évaluation
Horizon temporel	Un événement : un choix tranché effectué à un moment précis	Un processus de déploiement
Participants	Des personnes qui s'approprient le problème	Des personnes ayant une variété de spécialités, de parcours et d'expériences
Rôle des participants	Défendre une position particulière (p. ex. « Qu'est-ce que je crois? »)	Avancer des idées et pratiquer le scepticisme scientifique (c.-à-d. donner un aperçu des conditions précises qui doivent être vraies pour qu'un sceptique ne doute plus de la position, et ce, d'une manière qui peut être évaluée de façon empirique)

	Persuasion	Enquête
Comportements affichés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'efforcer de persuader les autres</li> <li>• Défendre sa position</li> <li>• Minimiser les faiblesses</li> <li>• Demander : « Qui a raison? »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter des arguments équilibrés</li> <li>• Demeurer ouvert aux solutions proposées par d'autres personnes</li> <li>• Présenter et accepter la critique constructive et la dissidence</li> <li>• Créer un climat caractérisé par l'idée que « l'important n'est pas de savoir qui a raison, mais de prendre la bonne décision »</li> <li>• En ce qui a trait aux décisions importantes, requérir des données empiriques venant appuyer les hypothèses cruciales pour l'acceptation d'une solution possible</li> </ul>
Points de vue de la minorité	Découragés ou rejetés	Encouragés ou valorisés
Résultat	Les gagnants et les perdants sont sélectionnés par « l'autorité » (c.-à-d. le chef)	Un processus ouvert pendant lequel se manifeste un scepticisme organisé, modelé sur la méthode scientifique et conçu pour générer d'autres solutions possibles qui sont mises à l'épreuve et évaluées de façon collaborative, ce qui favorise une adhésion accrue

\* Sources principales : David Garvin et Michael Roberto, « What You Don't Know About Making Decisions », *Harvard Business Review*, septembre 2001; et A. G. Lafley, Roger Martin, Jan Rivkin et Nicolaj Siggelkow, « Bringing Science to the Art of Strategy », *Harvard Business Review*, septembre 2012.

### Réalisation d'analyses rétrospectives

En raison de la complexité des questions en jeu et des situations propres à chaque entreprise, il faut du temps pour qu'une entreprise développe un bon processus décisionnel. Par conséquent, les équipes de direction devraient mener des analyses rétrospectives après la mise en œuvre d'initiatives stratégiques majeures. À tout le moins, cette analyse devrait permettre d'évaluer les différentes dimensions qui ont été traitées ci-dessus (par exemple déterminer si l'entreprise a utilisé les bonnes informations pour prendre ses décisions, s'il aurait fallu faire appel à d'autres participants, si le style enquête a été instauré de façon adéquate, si des partis pris auraient pu être évités, pourquoi on a rencontré de la résistance face à une nouvelle idée, etc.). Les prochaines sous-sections traitent d'autres éléments à incorporer à l'analyse.

## 2. Élaboration d'une stratégie efficace

Comme il est expliqué dans la Partie I, les entreprises devraient élaborer des stratégies efficaces pour réagir à divers états possibles de la nature sans s'exposer à un risque financier excessif. Cette recommandation implique la mise en œuvre d'un *éventail* d'initiatives stratégiques individuelles ainsi que la discipline nécessaire pour soumettre les idées nouvelles à un processus social et évolutif de découverte.

D'une part, un éventail de stratégies tient compte de davantage d'états possibles de la nature, ce qui augmente le « niveau d'adaptation » ou la souplesse d'une entreprise. D'autre part, le processus de découverte reflète la nature de l'évolution des nouvelles idées, augmente le degré d'adhésion et réduit le risque financier découlant des implications du paradoxe de Raynor. Les entreprises deviennent de plus en plus vulnérables à ce paradoxe lorsqu'elles mettent tous leurs œufs dans le même panier et perçoivent les nouveaux engagements stratégiques comme une option « tout ou rien ». Les entreprises devraient 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 se précise. Les deux prochaines sous-sections approfondissent cette recommandation.

### Méthodes pour l'élaboration d'une stratégie efficace

Rita Gunther McGrath et Ian MacMillan ont conçu une méthode appelée « *discovery-driven planning* » (planification axée sur la découverte). Cette dernière représente une application du style « enquête » fondée sur la méthode scientifique, tel qu'il a été indiqué ci-dessus<sup>26</sup>. Les entreprises peuvent l'utiliser pour déceler les erreurs dans les hypothèses sous-jacentes comportant une incertitude relative à la stratégie. Cette méthode suppose en premier lieu l'élaboration, par la direction, de l'objectif financier qu'une nouvelle idée stratégique doit permettre d'atteindre ou de surpasser. Puis, l'équipe décisionnelle établit les hypothèses critiques qui doivent être confirmées avant que l'objectif puisse être réalisé. Ces hypothèses peuvent concerner des éléments tels que la taille du marché, le degré d'acceptation du produit par les clients, le prix que les clients accepteront, ou la capacité de l'entreprise à atteindre certains

26 Consulter Rita Gunther McGrath et Ian C. MacMillan, « Discovery-Driven Planning », *Harvard Business Review*, juillet-août 1995, ou Rita Gunther McGrath et Ian MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2009.

jalons (par exemple en matière de qualité, de niveau des services ou de coût). À la suite de cela, une expérience à petite échelle ou un essai pilote est mis en œuvre afin d'obtenir des données probantes confirmant ou infirmant les hypothèses critiques. Selon les résultats obtenus, la décision sur la meilleure marche à suivre (c.-à-d. abandonner le projet, l'adopter ou entreprendre d'autres évaluations) est prise.

En requérant des preuves pour vérifier des hypothèses critiques, la planification axée sur la découverte représente une rupture complète avec la pratique conventionnelle, qui consiste à noyer les incertitudes sous-jacentes dans des estimations à valeur unique (qui sont susceptibles d'être optimistes en raison de la résistance culturelle), puis à effectuer des analyses de la valeur actualisée des flux de trésorerie fondées sur celles-ci. Il s'agit d'une pratique erronée lorsque l'incertitude stratégique est élevée<sup>27</sup>. De surcroît, les coûts initiaux moins élevés ainsi que la reconnaissance explicite de l'incertitude contribuent à contrer l'escalade bien documentée du parti pris sur le plan de l'engagement, qui pourrait rétrécir le champ de vision d'un directeur et faire en sorte qu'il soit difficile de cesser les activités rapidement.

Utiliser des « options réelles » est un autre moyen d'aborder la gestion du risque stratégique. Cette approche est dérivée de l'utilisation d'options financières issues du domaine de la finance<sup>28</sup>. Les modèles financiers d'évaluation des options indiquent que la valeur de toute option augmente avec la volatilité, permettant ainsi à une entreprise de tirer profit de l'incertitude. Le raisonnement à l'origine des options réelles est le suivant : pour une entreprise, il est avantageux de disposer d'une plus grande souplesse en périodes d'incertitude, car cela lui permet de faire face à une plus grande variété de résultats futurs possibles et d'en profiter. En particulier, en échange des coûts engagés pour l'investissement d'un montant raisonnable maintenant, les options réelles permettent à l'entreprise, sans l'y obliger, de poursuivre son projet, selon le déroulement des événements ultérieurs<sup>29</sup>. De plus, les entreprises peuvent

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

28 Consulter Keith Leslie et Max Michaels, « The real power of options », *McKinsey Quarterly*, n° 3, 1997; et Peter Coy, « Exploiting uncertainty: The "real-options" revolution in decision-making », *Business Week*, 6 juin 1999.

29 Keith Leslie et Max Michaels, « The real power of options », *McKinsey Quarterly*, n° 3, 1997; Mark Young, James Gong et Wim Van der Stede, « Using Real Options to Make Decision in the Motion Picture Industry », *Strategic Finance*, mai 2012.

parfois incorporer la valeur de cette souplesse dans leurs analyses financières (voir l'encadré « Recourir à des options réelles dans le domaine de la production cinématographique »).

Le récit suivant, qui fait état des événements qui ont mené à la réussite de Microsoft grâce à Windows, a été écrit par Eric Beinhocker, un ancien conseiller de McKinsey. À la fin des années 1980, Microsoft s'était engagée dans le secteur des logiciels pour ordinateurs (c.-à-d. avec ses systèmes d'exploitation et ses applications); toutefois, l'entreprise était en proie à une très grande incertitude stratégique quant à la direction précise qu'elle devait prendre dans le contexte de son positionnement général. Le récit de Beinhocker décrit la façon dont Microsoft a fait face à cette incertitude en faisant usage d'options réelles pour mettre sur pied une stratégie efficace.

[TRADUCTION] « En 1988, j'étais dans les allées du Comdex, un salon professionnel annuel à grande échelle dans l'industrie de l'informatique, et l'excitation de la foule était palpable. Depuis la création de l'ordinateur personnel d'IBM, six ans auparavant, le système d'exploitation Microsoft DOS était la norme de fait du secteur, et la stabilité qu'il avait procurée avait mené à une croissance exponentielle pour toute l'industrie. Toutefois, en 1988, DOS commençait à montrer ses limites, et la grande question de l'heure était : les jours de Microsoft sont-ils comptés?

Apple, qui était à l'époque au sommet de sa puissance, avait l'un des plus imposants et des plus chics kiosques du colloque. Son éblouissant système d'exploitation à interface graphique donnait à DOS un air d'antiquité. La société très dynamique Sun Microsystems avait établi un partenariat avec AT&T et Xerox pour faire concurrence à Microsoft au moyen d'une version graphique d'Unix appelée OpenLook. Juste en face, un autre puissant groupe d'entreprises comprenant notamment Hewlett-Packard, Digital Equipment Corporation, Apollo et Siemens Nixdorf avaient uni leurs forces dans un consortium appelé Open Systems Foundation, lequel faisait la promotion de sa version d'Unix, qui était aussi dotée d'une interface utilisateur graphique et épurée. Pendant ce temps, IBM était déterminée à ne pas laisser Microsoft la dépasser à nouveau. L'élément marquant de son kiosque était OS/2, un produit dans lequel elle avait investi considérablement et qu'elle disait compatible avec DOS, aussi puissant qu'Unix et aussi facile d'utilisation que le Mac.



Le kiosque de Microsoft avait quelque chose d'extrêmement étrange. D'abord, il n'était en aucun cas le kiosque le plus grand ou le plus attrayant. Microsoft avait connu beaucoup de succès, mais avait été éclipsée par plusieurs de ses concurrents. Plus important encore, le contenu du kiosque rappelait davantage un bazar du Moyen-Orient que le kiosque d'un salon professionnel. Dans un coin, Microsoft offrait un aperçu de la deuxième version de son système Windows, qui avait été lancée bien plus tard que prévu, avait fait l'objet de nombreuses critiques et détenait encore très peu de parts significatives du marché. Dans un autre coin, l'entreprise vantait les mérites de sa plus récente version de DOS (4.0). Ailleurs, un aperçu d'OS/2 (conçu en collaboration avec IBM) était affiché. En face d'OS/2 avait lieu la démonstration d'une nouvelle version majeure de Word, d'Excel et d'autres logiciels pour le Macintosh. Bien que Microsoft occupât le deuxième rang, loin derrière Lotus [un logiciel de feuille de calcul qui dominait le marché à l'époque] et WordPerfect [le logiciel de traitement de texte dominant de l'époque] en ce qui a trait aux logiciels DOS, la société était rapidement devenue le chef de file dans les logiciels pour le Mac. Enfin, dans le coin arrière, SCO Unix était affiché. À l'époque, SCO était le plus important fournisseur de systèmes Unix fonctionnant sur des ordinateurs personnels et, quelques mois plus tard, Microsoft, qui avait conclu un accord de marketing avec l'entreprise, en acquérait une part majeure.

Un acheteur debout à côté de moi a grommelé : "Que suis-je censé faire de tout ça?"; cela semblait résumer la situation. Ce n'étaient pas seulement les clients qui étaient perplexes, mais aussi les journalistes, qui maugréaient. Des chroniqueurs ont déclaré que Microsoft était à la dérive et que [Bill] Gates n'avait pas de stratégie. Les journalistes ont également affirmé que la tension et les conflits internes de l'entreprise étaient causés par le fait que les groupes d'un côté du campus Redmond [de Microsoft] travaillaient sans relâche sur Windows et DOS, tandis que d'autres à l'autre bout du couloir mettaient l'accent sur OS/2, Mac et Unix.

La fin de cette histoire est bien connue, et le succès de Windows a contribué à ce que Microsoft devienne l'une des entreprises les plus importantes du monde. Malgré tout, le succès de Microsoft n'était pas préétabli. Simplement en assistant au salon Comdex en 1988, je me disais que le gagnant était loin d'être une évidence.

Que ça ait été intentionnellement, par instinct ou par chance, Bill Gates a créé une stratégie très efficace pour consolider la position de Microsoft. Évidemment, sa préférence était que Windows ait du succès, mais il pouvait voir que ce succès n'était pas assuré. Sa stratégie était axée sur ces incertitudes. Si les clients recherchaient l'évolution de DOS et non la révolution de Windows, Gates aurait pu la leur offrir. Si OS/2 avait gagné, il aurait pu partager les profits avec IBM. Si Mac avait gagné, il aurait perdu le système d'exploitation, mais serait ressorti gagnant pour les logiciels d'application. Si Unix avait gagné, Microsoft n'aurait plus été un gros joueur, mais, grâce à SCO, la société aurait au moins pu participer à ce marché. En plus d'avoir misé sur plusieurs cartes différentes, il avait également pris des mesures qui auraient été profitables, peu importe le résultat. Par exemple, il avait considérablement investi dans le développement d'aptitudes pour la conception de l'interface d'utilisation graphique ainsi que dans la programmation orientée objet — deux technologies qui seraient demeurées un facteur, peu importe le système d'exploitation qui aurait pris le dessus... [Donc, au lieu de demander] "Quelle [était] la stratégie de Microsoft?", il serait beaucoup plus sensé de demander "Quelles [étaient] les stratégies de Microsoft<sup>30</sup>?" »

30 Eric Beinhocker, « Robust Adaptive Strategies », *Sloan Management Review*, printemps 1999, p. 95-96.

### Recourir à des options réelles dans le domaine de la production cinématographique

Young, Gong et Van der Stede donnent un exemple issu de l'industrie cinématographique (plus particulièrement du traitement des suites de films) pour illustrer la valeur des options réelles. Les suites des films à succès représentent une option d'investissement à faible risque fondée sur le succès du film d'origine. Les suites présentent un plus faible risque, car le succès du film d'origine laisse supposer que les spectateurs ont établi une relation de sympathie avec les personnages et se sont identifiés au contexte. Même si les suites peuvent être prévues au moment de la production du film d'origine, le premier film de la série et ceux qui suivent ne sont pas produits ou commercialisés en même temps. La décision de poursuivre avec une suite est toujours prise après que le premier film de la série a connu du succès.

Supposons que le coût de production d'un film d'origine soit évalué à 100 M\$, et que l'on estime que le film a 50 % de chances de générer des flux de trésorerie actualisés de 10 M\$ et autant de chances de générer des flux de trésorerie actualisés de 180 M\$. Le résultat serait une valeur actualisée nette (VAN) négative de 5 M\$  $[(0,5 \times 10 + 0,5 \times 180) - 100]$ . Les méthodes traditionnelles pour analyser les investissements rejetteraient donc la production du film d'origine. Or, si le studio considérait la possibilité d'une suite dans le cas où le premier film de la série connaîtrait du succès, alors la logique des options réelles présenterait un scénario totalement différent.

Supposons que le coût de production d'une suite soit de 110 M\$, et que la suite ait 10 % de chances de générer des flux de trésorerie actualisés de 10 M\$ et 90 % de chances de générer des flux de trésorerie actualisés de 170 M\$. Ces probabilités sont représentatives du fait qu'une suite présente un plus faible risque compte tenu de l'information acquise grâce au film d'origine. La VAN de la suite serait de 44 M\$  $[(0,1 \times 10 + 0,9 \times 170) - 110]$ . Puisque les chances que le premier film de la série soit un succès seraient de 50 %, la valeur de l'option de croissance que présente la suite serait de 22 M\$  $(0,5 \times 44)$ . Ainsi, si l'on envisageait le film d'origine avec la possibilité d'une suite comme une option, la logique de l'analyse des options réelles aboutirait à une VAN de 17 M\$ pour le premier film de la série  $(22 - 5)$ . Dans un tel scénario, le studio procéderait probablement à la production du film d'origine. (Une analyse adéquate actualiserait évidemment les 22 M\$ au début du film d'origine.) L'élément principal à retenir de cet exemple est le suivant : en réduisant toutes les possibilités futures à un seul scénario, les méthodes traditionnelles ne captent pas la valeur d'une option. D'un autre côté, l'analyse des options réelles récompense la souplesse dont font preuve les dirigeants en réagissant à de nouvelles circonstances ou à une nouvelle donne de façon à limiter les effets négatifs tout en permettant de tirer profit des aspects positifs.

Source : S. Mark Young, James Gong et Wim Van der Stede, « Using Real Options to Make Decision in the Motion Picture Industry », *Strategic Finance*, mai 2012.

### Nécessité d'élaborer conjointement de nouvelles idées selon un processus évolutif de découverte

Les nouvelles initiatives stratégiques devraient prendre la forme d'une *construction sociale* élaborée par une équipe diversifiée composée d'employés axés sur les activités d'exploitation, au moyen d'un processus évolutif de découverte. Cette conclusion est fondée sur le concept suggérant que la mise en application d'une idée est souvent plus importante que sa conception, et ce, pour deux raisons<sup>31</sup>. D'abord, il n'y aura pas nécessairement de consensus initial sur la signification ou les implications d'une idée novatrice — même si celle-ci est le fruit d'une collaboration

31 H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica, 2005.

en équipe —, car un certain nombre d'incertitudes importantes existent inévitablement (par exemple quant au niveau d'acceptation par la clientèle, à la taille du marché, aux réactions des concurrents, à la capacité de l'entreprise à mettre l'idée à exécution, aux frais à engager et au prix de vente)<sup>32</sup>. Ensuite, selon les données historiques, les idées qui connaissent du succès résultent souvent du remaniement ou de la reconstruction d'une notion originale d'une manière qu'on n'aurait pas pu anticiper au départ<sup>33</sup>. Par conséquent, les entreprises devraient soumettre les idées prometteuses à un processus heuristique prévoyant des essais pilotes peu coûteux ou le recours à des options réelles, et les engagements futurs devraient être fonction soit de l'apprentissage découlant du processus, soit de l'évolution de la conjoncture. Cette pratique a pour effet non seulement de réduire l'exposition de l'entreprise à un risque financier excessif, mais aussi de permettre aux équipes de converger progressivement vers une vision commune, ce qui atténue la résistance au changement que manifeste l'effectif au moment de la mise en application à grande échelle.

### 3. Atténuation de la résistance culturelle

En ce qui concerne l'adaptation stratégique, les systèmes de contrôle ont besoin de leur équivalent du dieu romain Janus (qui symbolisait les départs et les transitions). Les nouvelles idées et initiatives entrent inévitablement en conflit et créent des tensions avec les processus existants et la culture en place. Elles doivent aussi faire face aux pressions liées aux activités dominantes de l'entreprise (qui sous-tendent sa stratégie actuelle). J. Bruce Harreld, ancien vice-président de la stratégie chez IBM, donne un excellent exemple de ce phénomène de résistance culturelle dans le récit suivant, dont l'action se déroulait six ans après l'entrée en fonction du directeur général Lou Gerstner :

[TRADUCTION] « Tôt dans l'été 1999, nous avons décidé de nous attaquer à un nouveau secteur d'affaires. En septembre, alors que Lou Gerstner était assis dans son bureau par un après-midi ensoleillé, il a vu dans le budget qu'un projet avait été rayé. Apparemment,

32 Consulter également A. G. Lafley, Roger Martin, Jan Rivkin et Nicolaj Siggelkow, « Bringing Science to the Art of Strategy », *Harvard Business Review*, septembre 2012.

33 Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Business*, New York, Oxford University Press, 2000; William Duggan, *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*, New York, Columbia University Press, 2007.

le cadre responsable avait dit : “En raison des contraintes de coûts actuelles, nous avons décidé d’effectuer des compressions dans les activités pour lesquelles nous avons décidé d’investir en juin.”

Sous le coup de la colère, Lou a écrit cette note : “J’en ai assez. C’est vraiment n’importe quoi qu’une si grande unité d’exploitation puisse croire qu’un petit projet comme celui-ci a une incidence financière importante sur ses résultats de juin. Je veux que vous alliez tous les trois [les collègues qui étaient présents à la rencontre] analyser ce qui se passe ici. Quelque chose ne tourne systématiquement pas rond avec IBM et nos méthodes de gestion si l’on ne peut pas décider d’investir dans de nouveaux projets de développement et s’en tenir à cette décision<sup>34</sup>.” »

Retournons à notre exposé et examinons les trois façons dont une entreprise peut atténuer les effets de la résistance culturelle. Cet examen portera sur les réunions et leurs structures, l’évaluation des investissements stratégiques et la nécessité d’isoler les unités d’exploration de celles qui poursuivent des « activités d’exploitation routinières ».

### Processus d’analyse distincts

Lorsque les entreprises conjuguent les examens de la stratégie aux analyses financières (lors de la préparation des budgets opérationnels annuels, par exemple), des enjeux financiers à court terme connexes de la stratégie mûrement réfléchi de l’entreprise accaparent inévitablement l’attention de la direction. Cela peut être causé par des pressions externes, les mesures d’évaluation du rendement actuel de l’entreprise ou l’octroi de primes d’intéressement en fonction de l’atteinte d’objectifs donnés. Pour contourner cette difficulté, il faut procéder à des analyses distinctes, chacune dédiée à un objectif particulier : l’exécution (c.-à-d. l’aspect opérationnel) ou l’adaptation de la stratégie. Plus particulièrement, le processus devrait commencer par l’examen des stratégies ou des initiatives stratégiques. Des réunions distinctes devraient ensuite servir à étudier les budgets d’exploitation et d’investissement relatifs à la mise en œuvre des décisions stratégiques adoptées par l’entreprise. À cet égard, il est important de reconnaître que la stratégie d’une entreprise est *concrètement* le fruit d’un processus d’affectation des

34 J. Bruce Harreld, discours liminaire, assemblée annuelle de la Strategic Management Society, 1<sup>er</sup>-4 novembre 2005, Orlando, cité dans 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. 3.

ressources (c.-à-d. le processus d'approbation de ce qui obtient du financement ou non), et pas seulement des éléments qui sont étudiés aux réunions ou mentionnés dans les documents de l'entreprise<sup>35</sup>.

### Évaluation des investissements stratégiques

Les méthodes traditionnelles d'évaluation fondées sur des mesures comme la VAN, le résultat net, le rendement du capital investi (RCI) ou le résultat par action peuvent créer une propension à refuser systématiquement d'investir dans les initiatives stratégiques. Cette réticence à investir peut être attribuable à deux facteurs : le comportement (c.-à-d. les motivations) et l'étroitesse d'esprit (c.-à-d. le fait de prendre une décision sans tenir compte des considérations stratégiques à long terme).

En ce qui a trait aux partis pris liés au comportement des décideurs, le recours aux mesures d'évaluation traditionnelles peut dissuader les dirigeants de recommander de nouvelles initiatives, soit parce qu'elles sont trop petites pour aboutir à une augmentation significative des profits à court terme (comme dans l'exemple d'IBM mentionné plus haut), soit parce qu'elles mettraient trop de temps à générer des profits respectables. Le problème, c'est qu'un tel comportement ne tient pas compte du fait que les technologies, les produits et les modèles commerciaux perturbateurs s'adressent d'abord presque toujours à de petits marchés (c.-à-d. des clients potentiels qui n'ont jamais fait affaire avec la société établie) qui, en général, mettent du temps à générer des produits d'exploitation considérables. De plus, il se peut que les dirigeants ne donnent pas leur aval à de nouveaux investissements si l'augmentation de l'amortissement ou la nécessité de radier des actifs réduit la rentabilité à court terme.

Pour ce qui est du second facteur, l'étroitesse d'esprit, les méthodes traditionnelles sous-estiment souvent le rendement et les avantages effectifs liés à l'investissement dans l'innovation, car elles ne tiennent pas compte de la valeur de la souplesse stratégique ou des nouvelles perspectives de marché inattendues que ces dépenses permettent, sans compter les avantages concurrentiels à long terme découlant de l'acquisition de nouvelles capacités. Ce problème n'est pas étranger à deux erreurs que les entreprises bien établies font lorsqu'elles évaluent la décision d'investir dans une nouvelle technologie ou activité pour répondre

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

à la menace d'un concurrent<sup>36</sup>. La première erreur est de supposer que l'entreprise demeurera indéfiniment en santé même si l'investissement n'est pas fait. Il est peu probable que cette hypothèse soit valide lorsque le nouvel investissement offre justement les capacités essentielles au succès à long terme de l'entreprise. La seconde erreur est de comparer le coût total du nouvel investissement avec les coûts marginaux du statu quo. Cette pratique s'appuie sur la logique selon laquelle les coûts fixes associés au statu quo sont des coûts dits irrécupérables (*sunk costs*), ce qui concorde avec la théorie du coût pertinent. Le problème réside dans le fait que cette démarche amènera inévitablement l'entreprise à rejeter le nouvel investissement. Avec le temps, ces deux erreurs ont le potentiel de confiner l'entreprise dans une stratégie qui ne mène nulle part à long terme.

Ces écueils peuvent être évités de différentes façons, dont certaines ont déjà été abordées dans le présent document. Par exemple, les entreprises peuvent analyser les investissements comme des options réelles dans le cadre de projets pilotes plutôt que de les considérer comme des projets à approuver ou à rejeter. Une autre méthode consiste à établir des objectifs budgétaires qui prévoient une baisse des profits à court terme si l'entreprise procède à l'investissement. Les dirigeants sont ainsi protégés en cas de pertes à court terme engendrées par le nouveau projet. De plus, jusqu'à ce que le nouveau projet devienne pleinement fonctionnel, ses conséquences financières peuvent être omises dans le rapport financier du directeur de l'unité fonctionnelle, et l'entreprise peut évaluer les mérites du projet en soi plutôt que de vérifier s'il répond aux jalons financiers et stratégiques qui avaient été fixés. Finalement, plutôt que de supposer que leurs résultats actuels se maintiendront indéfiniment, les entreprises devraient procéder à des analyses de la même manière que si elles étaient un nouveau joueur sur le marché, en considérant le statu quo comme une option et en déterminant de façon critique quelle démarche a le plus de chances de succès selon le style de prise de décisions « enquête<sup>37</sup> ».

36 Clayton Christensen, Stephen Kaufman et Willy Shih, « Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things », *Harvard Business Review*, janvier 2008.

37 Clayton Christensen, Stephen Kaufman et Willy Shih, « Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things », *Harvard Business Review*, janvier 2008.

### Adopter une structure ambidextre

Charles O'Reilly et Michael Tushman s'entendent sur le fait que l'un des principaux éléments nécessaires pour gérer la tension entre l'exécution et l'adaptation est d'établir une structure ambidextre<sup>38</sup>. Une telle structure nécessite la création d'une nouvelle unité organisationnelle, distincte des autres unités fonctionnelles de l'entreprise, à laquelle on confie la mission d'explorer une innovation en particulier. Ces unités d'exploration peuvent (et devraient) posséder leurs propres processus, structures et cultures afin de minimiser les effets de la résistance culturelle. Néanmoins, un élément essentiel de cette recommandation est que la direction générale doit intégrer toutes les unités (c.-à-d. les unités établies et les unités d'exploration).

O'Reilly et Tushman ont constaté que les entreprises qui utilisaient des structures ambidextres étaient en moyenne neuf fois plus susceptibles de créer des produits et des procédés de pointe que les entreprises qui utilisaient d'autres types de structures pour favoriser les innovations (comme la conception fonctionnelle, les équipes interfonctionnelles ou les équipes de projet autonomes). Ils expliquent cette amélioration majeure des résultats comme suit : une structure ambidextre permet aux unités de s'enrichir mutuellement sans toutefois se contaminer les unes les autres. L'étroite coordination assurée par la direction générale permet aux unités d'exploration d'utiliser d'importantes ressources en commun avec les unités traditionnelles (financement, talents, expertise, clientèle et autres), mais la séparation organisationnelle fait en sorte que les processus, la structure et la culture des nouvelles unités ne soient pas assujettis aux pressions des « activités d'exploitation routinières ». Par la même occasion, les unités déjà établies sont protégées des distractions qu'engendre le lancement de nouvelles activités; elles peuvent continuer à mettre toute leur attention et toute leur énergie à raffiner leurs opérations, à améliorer leurs produits et à servir leurs clients.

Une structure ambidextre présente un dernier avantage : les dirigeants des échelons intermédiaires procèdent souvent avec précaution lorsqu'ils sont forcés de composer avec des considérations liées à la fois à l'exploitation et à l'exploration, car la plupart des gens ont par nature une aversion au risque. Cela peut cependant faire en sorte que l'entreprise choisisse de s'exposer à un degré inférieur au niveau de risque optimal. De plus, si les dirigeants d'unité fonctionnelle sont amenés à faire des

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



compromis entre la gestion à court et à long terme, ils auront tendance à négliger cette dernière en raison des mesures incitatives pouvant se rattacher à l'atteinte d'objectifs de rendement à court terme. La structure ambidextre peut aider à surmonter ces problématiques, à condition que les dirigeants des échelons supérieurs (c.-à-d. au-dessus du niveau de l'unité fonctionnelle ou opérationnelle) participent, comme nous l'aborderons ci-dessous<sup>39</sup>.

#### 4. Le rôle de la direction principale

En ce qui a trait à l'exécution, une réunion de planification (c.-à-d. une réunion budgétaire) se résume généralement à la présentation de plans par des dirigeants des échelons inférieurs afin d'obtenir l'aval des cadres supérieurs. Ici, le rôle du cadre supérieur n'est pas de générer des options, mais de faire ressortir les domaines à améliorer, d'inciter à élargir la réflexion et, d'une manière plus générale, de s'assurer que les décisions correspondent aux priorités stratégiques. De plus, les cadres supérieurs consultent les paramètres de rendement mesurés et interviennent au besoin seulement. En général, ces activités ne requièrent pas l'attention de la direction générale, à moins que le subalterne soit le responsable de l'unité fonctionnelle.

Par ailleurs, l'étendue et la nature de l'intervention de la direction générale en vue de faciliter l'adaptation stratégique diffèrent grandement de celles concernant son intervention à l'étape de l'exécution. Dans le premier cas, l'intervention de la direction générale est absolument essentielle, en ce qui concerne tant l'atténuation des effets de la résistance culturelle que la réduction du risque stratégique. Plusieurs arguments sous-tendent cette conclusion.

Premièrement, le seul apprentissage réellement pertinent est celui fait par ceux qui ont le pouvoir d'agir et d'influer sur l'affectation des ressources<sup>40</sup>. Par conséquent, la direction générale doit participer suffisamment pour être au fait des incertitudes stratégiques de ses unités fonctionnelles et des mesures prises pour les gérer.

Deuxièmement, un niveau de participation élevé est requis pour permettre à la direction générale de faire une évaluation objective des compromis plus difficiles à faire entre le présent et l'avenir, tout en

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

40 Arie de Geus, « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, mars-avril 1988.

gardant en tête les priorités générales de l'entreprise<sup>41</sup>. Les systèmes de contrôle étant davantage axés sur la mesure des résultats à court terme, il est donc difficile pour les cadres opérationnels de faire une telle évaluation, comme il a été expliqué plus tôt.

Troisièmement, la direction générale doit trouver des façons de passer outre les facteurs qui empêchent les responsables des unités fonctionnelles d'entreprendre de nouvelles initiatives stratégiques. Ces facteurs comprennent les contraintes temporelles, l'aversion au risque et l'effet souvent négatif des nouvelles initiatives sur la rentabilité des activités existantes. Ultimement, la direction générale doit déterminer si une nouvelle initiative justifie l'établissement d'une nouvelle unité fonctionnelle distincte.

Quatrièmement, la direction générale doit « défiger » régulièrement les modèles conceptuels dominants et faire un « zoom arrière » pour mieux voir comment remédier à la résistance culturelle. Ce processus requiert l'instauration et la modélisation d'un style de prise de décisions « enquête » afin de favoriser la pensée divergente. Plus particulièrement, la direction générale doit mener les discussions en posant des questions difficiles — et non en proposant des solutions — au sujet des incertitudes stratégiques de l'entreprise afin d'inciter les subalternes à se distancier de leurs recherches étroites habituelles, à rechercher les occasions favorables et à proposer de nouvelles initiatives.

Cinquièmement, la direction générale devrait réfléchir à ce qui pourrait ne pas fonctionner en ayant recours à ce que Collins et Hansen appellent la « paranoïa productive » :

[TRADUCTION] « Quel serait le pire scénario? Quelles en seraient les conséquences? Serions-nous capables de faire face au pire scénario? Quels seraient les effets positifs et négatifs de cette décision? Quelle est la probabilité de ces effets? Qu'est-ce qui échappe à notre contrôle? Comment pouvons-nous réduire au minimum notre exposition aux forces externes? Et si...? Et si<sup>42</sup>...? »

Comme l'indique ce passage, la paranoïa productive s'entend de la vigilance extrême ou de l'inquiétude constante dont fait preuve la direction générale à l'égard des menaces potentielles créées par un environnement

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

42 Jim Collins et Morten Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck - Why Some Thrive Despite Them All*, New York, Harper Collins Publishers, 2011, p. 122-123.

fluctuant. Un tel état d'esprit s'avère productif — plutôt que nuisible — seulement lorsque les peurs et les inquiétudes des dirigeants se transforment en action grâce à l'élaboration de plans d'urgence et au maintien d'une marge de sécurité en cas d'imprévu. L'élément crucial, c'est que chaque source importante d'incertitude stratégique (c.-à-d. porteuse de risque) soit assortie d'une initiative permettant de réagir à l'éventualité en question, et que des gens soient désignés pour prendre la responsabilité de la mise en place de ces initiatives<sup>43</sup>.

Finalement, le directeur général doit guider le processus de renouvellement stratégique et donner son opinion sur celui-ci et, en bout de ligne, agir à titre d'arbitre et de coordonnateur d'une stratégie vivante<sup>44</sup>. Cela exige une compréhension approfondie de la façon dont l'entreprise apporte actuellement de la valeur à sa clientèle en plus d'un examen interne et externe de l'entreprise pour détecter les menaces et les occasions d'ajouter ou de recréer de la valeur pour ses clients. En se basant sur cette compréhension, le directeur général doit établir et communiquer sans relâche le contexte et la vision concernant l'adaptation de la stratégie — une stratégie qui intègre les gens et les unités concernés à l'exploitation du présent et à l'exploration de l'avenir — de façon à ce que les deux types d'activités coexistent en harmonie<sup>45</sup>.

## 5. Résumé

Voilà qui conclut l'analyse sur la façon dont les systèmes de contrôle doivent être modifiés pour contrôler et gérer le processus d'adaptation stratégique. Le Tableau 4 présente un résumé de cette analyse et expose les différences en matière de contrôle entre l'exécution et l'adaptation.

43 Martin Reeves et Mike Deimler, « Adaptability: the New Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011.

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

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

**Tableau 4 : Les différences en matière de contrôle entre l'exploitation et l'exploration**<sup>46</sup>

Thème	Exploitation	Exploration (dans un environnement dynamique)
<b>Objectif général</b>	Mettre en œuvre la stratégie mûrement réfléchie ou planifiée de l'entreprise.	Adapter les stratégies pour créer et recréer de la valeur pour la clientèle, selon les menaces et les occasions perçues.
<b>Contexte et méthode de décision</b>	Une meilleure façon de faire existe. Mène à la mesure des <i>résultats</i> qui reflètent l'efficacité fonctionnelle et les autres questions d'efficacité relatives à la stratégie de l'entreprise pour motiver et soutenir les améliorations à long terme.	La métaphore du chat de Schrödinger illustre l'incertitude souvent inhérente à la question de savoir si l'on doit adapter une stratégie donnée et comment le faire de la meilleure façon possible. Plutôt que de tenter de prédire l'avenir, des mesures doivent être prises pour <i>gérer</i> les incertitudes stratégiques en les surveillant, en élaborant des stratégies efficaces pour réagir à d'autres états de la nature et en améliorant le processus décisionnel pour réduire les erreurs occasionnées par les partis pris.
<b>Point central de la décision</b>	La personne ou le cadre responsable.	L'équipe, le processus décisionnel et l'entreprise.
<b>Participants</b>	Les membres des secteurs fonctionnels pertinents pour la décision en question.	Les employés, avec leur expérience, leur formation et leurs fonctions diversifiées, ainsi que des tiers qui fournissent de l'information en périphérie.
<b>Information utilisée</b>	Information recueillie régulièrement, normalisée, fiable, sans ambiguïté et axée sur la création de valeur.	Information recueillie régulièrement, axée sur les incertitudes stratégiques de l'entreprise, souvent disponible en périphérie de l'entreprise. Une partie de cette information doit être compilée à partir de sources non standard. Cette information peut être incomplète, ambiguë ou filtrée par les distorsions cognitives et les croyances.
<b>Style de prise de décisions</b>	Persuasion (favorise la pensée convergente). Utilisée pour arriver à la « meilleure » solution.	Enquête (favorise la pensée divergente). Utilisée pour mettre au point des solutions plus « profondes », interpréter l'information non standard, remettre en question les hypothèses, éliminer les erreurs et parvenir à un consensus.

<sup>46</sup> Certains des éléments figurant au Tableau 4 se basent sur les sources suivantes : Charles O'Reilly III et Michael Tushman, « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, avril 2004; et Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

Thème	Exploitation	Exploration (dans un environnement dynamique)
<b>Mesures de performance</b>	Mesures financières et opérationnelles relatives aux principales variables de la performance qui sous-tendent la stratégie.	Jalons stratégiques et financiers; tester les hypothèses critiques; degré d'apprentissage.
<b>Structure</b>	Formelle.	Adaptative et souple (c.-à-d. que les processus, la structure et la culture doivent correspondre à la nouvelle idée); utilise une structure ambidextre pour empêcher que les unités participant à l'exploration ne soient dominées par la façon de penser des unités responsables de l'exploitation, soit de poursuivre les « activités routinières ».
<b>Rôle de la direction</b>	Donner son aval (décideurs finaux); mettre en lumière les secteurs prioritaires, favoriser l'élargissement de la pensée et gérer par exceptions.	Intégrer les unités ordinaires et les unités d'exploration, évaluer les compromis entre court et long termes, établir la vision et le contexte pour l'adaptation, remettre en question les modèles conceptuels existants et gérer l'exercice de « paranoïa productive ».
<b>Lien avec les leviers de contrôle de Simons</b>	Système de contrôle diagnostique, système de croyances et respect des règles de déontologie.	Système de croyances, énoncé de mission, limites stratégiques et contrôles interactifs.



# Gérer la dualité requiert un équilibre délicat et la fidélité à ses convictions

Étant donné l'accent mis dans le présent document sur l'adaptation stratégique, il est important de ne pas perdre de vue le fait qu'il s'agit de la gestion d'une dualité — et non de privilégier un aspect au détriment de l'autre. Si les dirigeants sont obsédés soit par l'exécution, soit par l'adaptation, ils feront en fin de compte plus de mal que de bien<sup>47</sup>. La détermination de l'équilibre approprié variera selon les entreprises, selon des facteurs comme la stratégie de l'entreprise, le stade du cycle de vie de ses produits principaux et la dynamique du secteur d'activité en question (c.-à-d. la prévisibilité et la malléabilité de l'environnement concurrentiel). D'autres recherches sont nécessaires, mais, en règle générale, la stratégie d'une entreprise devrait évoluer ou s'adapter au même rythme que les fluctuations du marché, et non plus rapidement ou plus lentement<sup>48</sup>.

De plus, une entreprise ne doit pas perdre de vue son objectif (c.-à-d. sa mission), ses valeurs fondamentales et ses compétences établies lorsqu'elle adapte sa stratégie. Ces éléments fournissent les fondements nécessaires pour recréer de la valeur pour les clients sous de nouvelles formes<sup>49</sup>. Une analogie utile serait le pivot au basketball : le joueur doit garder un pied au sol tandis qu'il change de direction avec l'autre.

47 Henry Mintzberg, « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août 1987; Eric Beinhocker, « Strategy at the Edge of Chaos », *McKinsey Quarterly*, n° 1, 1997.

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

49 Jim Collins et Morten Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck - Why Some Thrive Despite Them All*, New York, Harper Collins Publishers, 2011; 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; Michael Raynor, *The Strategy Paradox*, New York, Doubleday, 2007.



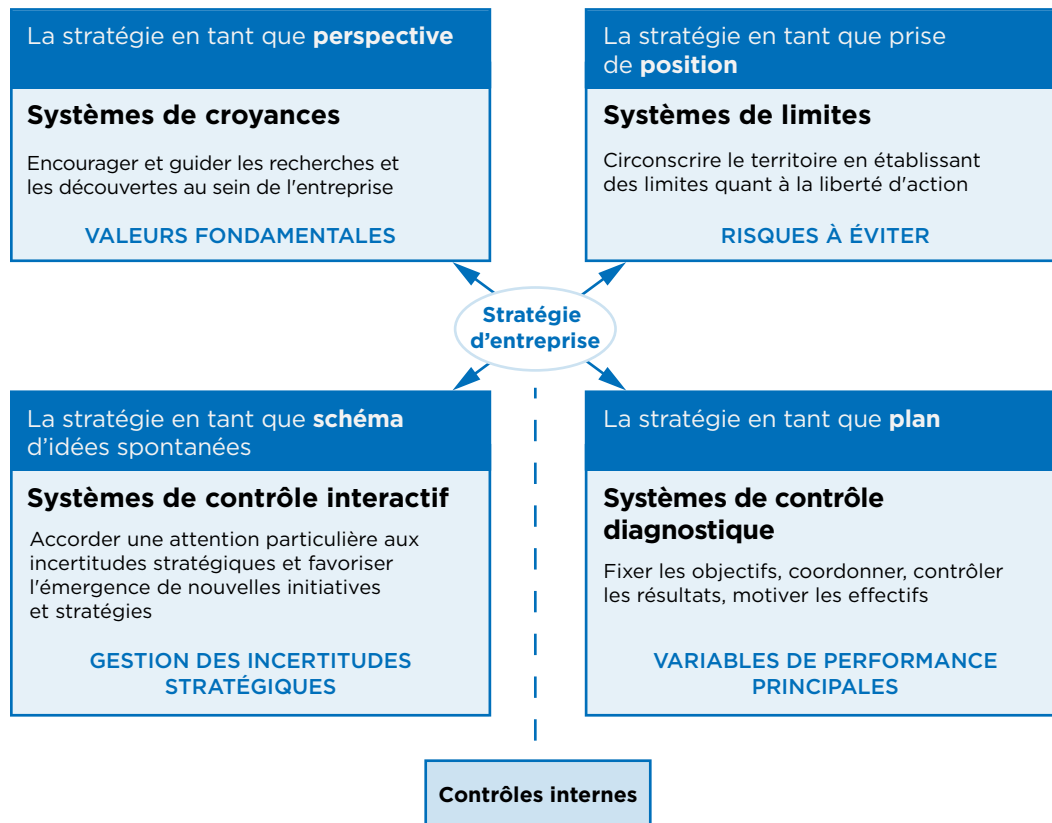


# Lien avec le modèle des leviers de contrôle de Robert Simons

Les leviers de contrôle de Robert Simons constituent le seul modèle dans la littérature comptable qui traite à la fois de l'exécution et de l'adaptation de la stratégie. Ce modèle repose sur quatre concepts principaux — ou leviers de contrôle — qui servent à l'exploitation ou à l'adaptation (voir la Figure 1) :

- 1. Système de croyances :** employé pour encadrer et inspirer la recherche de nouveaux débouchés, communiquer les valeurs fondamentales et inspirer l'engagement dans l'ensemble de l'entreprise ainsi qu'une perspective commune. Les systèmes de croyances fournissent la *perspective* nécessaire à l'exécution et à l'adaptation de la stratégie.
- 2. Système de limites :** employé pour définir les limites d'un comportement axé sur les débouchés en soulignant les limites stratégiques concernant les domaines ou les risques que l'entreprise voudra éviter ainsi que les normes de déontologie auxquelles elle doit adhérer. Les systèmes de limites perçoivent la stratégie comme une prise de *position*.
- 3. Système de contrôle diagnostique :** employé pour planifier, coordonner, motiver, surveiller et récompenser l'atteinte d'objectifs précis conformément à la stratégie prévue de l'entreprise. Les systèmes de contrôle diagnostique perçoivent la stratégie comme un *plan* à mettre en œuvre.
- 4. Système de contrôle interactif :** employé par les cadres dirigeants pour créer de la pression interne afin de motiver les subalternes à se distancier des recherches étroites habituelles, à rechercher les occasions favorables et à proposer de nouvelles initiatives stratégiques. Ce levier implique de mettre l'accent sur les incertitudes stratégiques de l'entreprise au moyen de données recueillies de façon périodique et de débattre de leur signification avec les dirigeants aux échelons inférieurs et supérieurs. Les systèmes de contrôle interactif abordent la stratégie comme un *schéma* d'idées en gestation.

Figure 1 : Modèle des leviers de contrôle de Simons\*



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

Tel qu'il est résumé au bas du Tableau 4, les activités d'exécution dépendent des systèmes de contrôle diagnostique ainsi que du système de croyances et des limites fixées dans le code de déontologie de l'entreprise. Les activités d'adaptation et d'exploration sont quant à elles déterminées par des employés habilités qui naviguent dans des eaux inconnues pour concevoir de nouvelles stratégies conformes aux valeurs fondamentales, à la mission et à l'appétence au risque de l'entreprise. Le système de croyances et les limites stratégiques établissent le cadre contextuel d'une telle exploration. De plus, le levier de contrôle interactif, tel qu'il a été défini ci-dessus, stimule l'adaptation en aidant les entreprises à détecter les discontinuités subtiles (c.-à-d. les nouvelles tendances) qui pourraient ultérieurement ébranler une entreprise. Il en est ainsi parce que le processus régulier de collecte de données et de débat quant à

l'incidence de ces données sur les incertitudes stratégiques de l'entreprise contribue à doter les directeurs « d'esprits éclairés » qui les aident à détecter les nouvelles tendances<sup>50</sup>.

Le présent document s'appuie sur l'ouvrage précurseur de Robert Simons, qui traite de l'importance de surveiller les incertitudes stratégiques et de concevoir des contrôles interactifs à cette fin. La Partie I visait à fournir des explications sur les obstacles à l'adaptation stratégique ainsi que sur la façon dont il faut gérer la stratégie dans des environnements dynamiques. La Partie II résume quant à elle comment les systèmes de contrôle doivent changer pour tenir compte efficacement de ces questions. Les conclusions dégagées dans le présent document revêtent de l'importance, car la description que fait Robert Simons du levier de contrôle interactif — la collecte systématique de données sur les incertitudes stratégiques de l'entreprise (qui sont ensuite étudiées par les dirigeants aux échelons inférieurs et supérieurs) — minimise l'importance des principaux obstacles à l'adaptation stratégique ainsi que la nécessité de tenir compte des incidences de divers degrés d'incertitude stratégique sur le processus décisionnel<sup>51</sup>. De plus, son modèle est incomplet et excessivement simpliste en ce qui concerne la description de la nature et du type des changements que doivent opérer les entreprises exerçant leurs activités dans des environnements dynamiques. Les commentaires qui précèdent ne visent aucunement à critiquer négativement son travail. Ils reflètent simplement le fait que des progrès considérables ont été réalisés dans les disciplines de la stratégie et du processus décisionnel depuis la publication de la théorie avant-gardiste de Robert Simons il y a 20 ans.

50 E. Beinhocker et S. Kaplan, « Tired of Strategic Planning », *McKinsey Quarterly*, n° 2, 2002. L'étude de cas de Simons intitulée *Codman & Shurtleff, Inc.* peut être interprétée de la même manière. Consulter Robert Simons, *Codman & Shurtleff, Inc.*, Harvard Business School Publishing, 1987.

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



## Résumé et conclusion

Les conceptions traditionnelles de la stratégie reposent toujours sur les hypothèses de la stabilité et de la continuité, qui sont de moins en moins valables et qui augmentent les risques décisionnels pour les entreprises exerçant leurs activités dans des marchés dynamiques. Les entreprises devraient envisager la stratégie et son processus de planification non seulement par rapport à la situation présente (c.-à-d. « planifier aujourd'hui, pour aujourd'hui »), mais aussi par rapport à l'avenir (c.-à-d. « planifier aujourd'hui, pour demain »), ce qui pose un défi de taille pour la conception de systèmes de contrôle de gestion<sup>52</sup>. Relever ce défi avec succès implique la création de deux processus distincts, gérés en parallèle. Une telle séparation — qui place la gestion de l'incertitude (adaptation) d'un côté, et la gestion de l'engagement (exécution) de l'autre — implique des pratiques extrêmement différentes pour la gestion et la vérification de chaque processus, et nécessite la mise en place de l'architecture de contrôle présentée dans le Tableau 4.

Il est utile à ce stade-ci de dégager les principales conclusions de l'analyse qui précède afin de résumer la façon dont les systèmes de gestion peuvent venir appuyer une stratégie d'influence, comme cela s'avère nécessaire dans les environnements dynamiques, et atténuer les effets de la résistance culturelle, soit les deux principaux enjeux en ce qui a trait aux obstacles à l'adaptation présentés dans la Partie I. Bien que la résistance culturelle soit à certains égards clairement utile à l'exécution de la stratégie prévue, elle engendre des pressions, des mentalités et des méthodes de contrôle qui nuisent au changement en contribuant à renforcer le statu quo. Par conséquent, la direction générale devrait établir un processus pour évaluer et analyser régulièrement de façon critique les hypothèses dominantes qui sous-tendent la stratégie de l'entreprise.

52 Ces termes proviennent de Derek Abell, « Competing Today While Preparing for Tomorrow », *Sloan Management Review*, printemps 1999.

De plus, le processus décisionnel devrait refléter une connaissance accrue des facteurs qui influencent le jugement, car ces facteurs servent inévitablement à renforcer le statu quo.

Dans l'ensemble, l'analyse mise en relief dans le présent document révèle que la solution aux problèmes identifiés passe notamment par une réorientation majeure du processus décisionnel afin d'atténuer les partis pris, et ce, de la personne à l'équipe, du décideur au processus décisionnel, et du cadre à l'entreprise<sup>53</sup>. De plus, les concepteurs de systèmes de contrôle doivent trouver de nouvelles façons d'évaluer les options stratégiques, car les approches traditionnelles (c.-à-d. financières) favorisent souvent le maintien du statu quo. En dernier lieu, dans certaines situations, la direction générale devrait séparer les activités d'exploration de celles qui visent à exploiter la stratégie actuelle en créant des unités organisationnelles distinctes pour éviter que chacune des activités ne vienne nuire aux autres.

Il a également été constaté que l'adoption d'une stratégie d'influence a des implications importantes pour le contrôle. Il ne faut pas oublier qu'une telle stratégie est nécessaire lorsqu'une entreprise exerce ses activités dans des environnements dynamiques. La principale conséquence sur le plan du contrôle est la suivante : les entreprises devraient se concentrer sur l'amélioration des *processus* décisionnels. Il s'agit de la *seule* façon d'accroître les chances de succès dans une initiative probabiliste (malheureusement, la probabilité d'échec ne peut jamais être éliminée complètement en ce qui concerne chaque décision). Par conséquent, le processus décisionnel doit tenir davantage compte de l'incertitude stratégique. Parmi les moyens à prendre pour ce faire, il y a :

- la collecte régulière d'information afin de contribuer à la surveillance des incertitudes stratégiques de l'entreprise, suivie de l'interprétation et de l'analyse de la signification et de l'importance stratégique de cette information;
- l'adoption d'un style de prise de décisions qui encourage la pensée divergente et permet de déceler les erreurs associées à l'utilisation d'une information potentiellement incomplète, ambiguë et filtrée par des distorsions cognitives et des croyances;
- l'élaboration de stratégies « efficaces » (c.-à-d. qui permettent d'intégrer d'autres états de la nature sans exposer l'entreprise à un risque financier excessif). En pratique, cette recommandation implique la création d'un

53 D. Kahneman, D. Lovallo et O. Sibony, « The Big Idea: Before You Make That Big Decision », *Harvard Business Review*, juin 2001.

éventail d'initiatives stratégiques individuelles et la discipline nécessaire pour soumettre les idées nouvelles à un processus social et évolutif de découverte; et

- la réalisation d'analyses rétrospectives des décisions stratégiques importantes afin d'améliorer le processus décisionnel.

Il est possible de dégager une autre conclusion, qui elle concerne le rôle que joue la direction générale dans l'adaptation de la stratégie. Le changement transformationnel doit être une construction sociale élaborée par une équipe diversifiée composée d'employés axés sur les activités d'exploitation. Cette équipe doit suivre *un processus évolutif de découverte basé sur l'expérimentation à faible coût des nouvelles idées, et les engagements futurs doivent être fonction soit de l'apprentissage qui découle de ce processus, soit de l'évolution de la conjoncture*. Le changement transformationnel ne devrait pas être déterminé ni imposé à l'entreprise par la direction générale. La mise en œuvre de ces recommandations favorise la naissance et l'évolution d'idées novatrices, à partir de données historiques, et contribue également à réduire la résistance au changement en permettant au plus grand nombre de souscrire à une vision commune. Le rôle de la direction générale consiste à *veiller au bon déroulement* du processus d'adaptation de la stratégie. Plus précisément, la direction générale, et non les responsables des unités d'exploitation, doit créer un environnement propice à l'adaptation, se détacher des mentalités dominantes, gérer les compromis difficiles entre le présent et l'avenir, gérer l'exercice de la « *paranoïa productive* » et assumer le risque que présente le changement transformationnel. Cette caractérisation est loin de la vision traditionnelle qui dépeint la direction générale comme étant l'architecte de la stratégie de l'entreprise.

Pour conclure, il est évident que des systèmes de contrôle complètement différents (constitués de processus et de structures distincts) sont requis pour gérer la dualité de l'exécution et de l'adaptation. Toutefois, l'architecture présentée dans le Tableau 4 n'est qu'un point de départ. Il existe peu d'exemples dans les domaines de la comptabilité et du contrôle — offrant des feuilles de route détaillées et pratiques — qui décrivent comment les entreprises devraient faciliter la coexistence harmonieuse de ces deux processus. Il faudrait donc que des études de cas détaillées soient effectuées afin de fournir un complément au contenu théorique du présent document. Les comptables (tant ceux qui exercent la profession que ceux qui travaillent dans le milieu universitaire) ont beaucoup à apporter à ce secteur de la recherche qui, jusqu'à maintenant, s'est attardé principalement à la stratégie. Il s'agit là d'une excellente occasion à ne pas rater.









**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)

