



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Repenser la stratégie organisationnelle

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

Ajay M. Pangarkar, CTPD, CPA, CMA

L'historique de l'entreprise

Mur du son (MS) est un détaillant spécialisé en produits audiovisuels haut de gamme. Fondée en 2001 par deux passionnés de musique, Jean Muir (président) et Maria Sonnet (vice-présidente), l'entreprise a rapidement connu du succès chez les audiophiles. Elle a été créée par nécessité plutôt que pour répondre à un besoin particulier.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS

Vue d'ensemble

L'association audiovisuelle

Jean et Maria se sont rencontrés dans une association audiovisuelle nationale. Comme la plupart des membres, ils affectionnent un son de haute qualité dans un monde où prolifèrent les fichiers audio compressés de moindre qualité commercialisés à grande échelle.

Les membres de cette association aspirent à trouver et à diffuser des pièces musicales dont la qualité sonore rappelle celle des pièces enregistrées en studio à l'origine. Ils s'échangent des conseils sur les types de matériel et d'accessoires qui leur permettent de tirer une qualité sonore optimale de leurs systèmes audiovisuels. Les discussions ont naturellement bifurqué vers l'optimisation de la résolution vidéo et le rematriçage de pièces musicales et cinématographiques à saveur nostalgique.

La réputation d'excellence audiovisuelle de Jean et de Maria s'est répandue à la vitesse du son au sein de l'organisation. On leur demandait souvent, en raison de leur expertise, de prendre la parole lors d'événements audiovisuels locaux et nationaux. Ils demeurent aujourd'hui la référence en la matière.

Jean et Maria ont constaté que, malgré sa proposition de valeur informelle, l'association gagnait en popularité. Ils ont vu l'occasion d'affaires que proposait le créneau exigeant des passionnés d'audiovisuel, l'offre sur le marché étant quelconque et de piètre qualité.

Les origines de MS

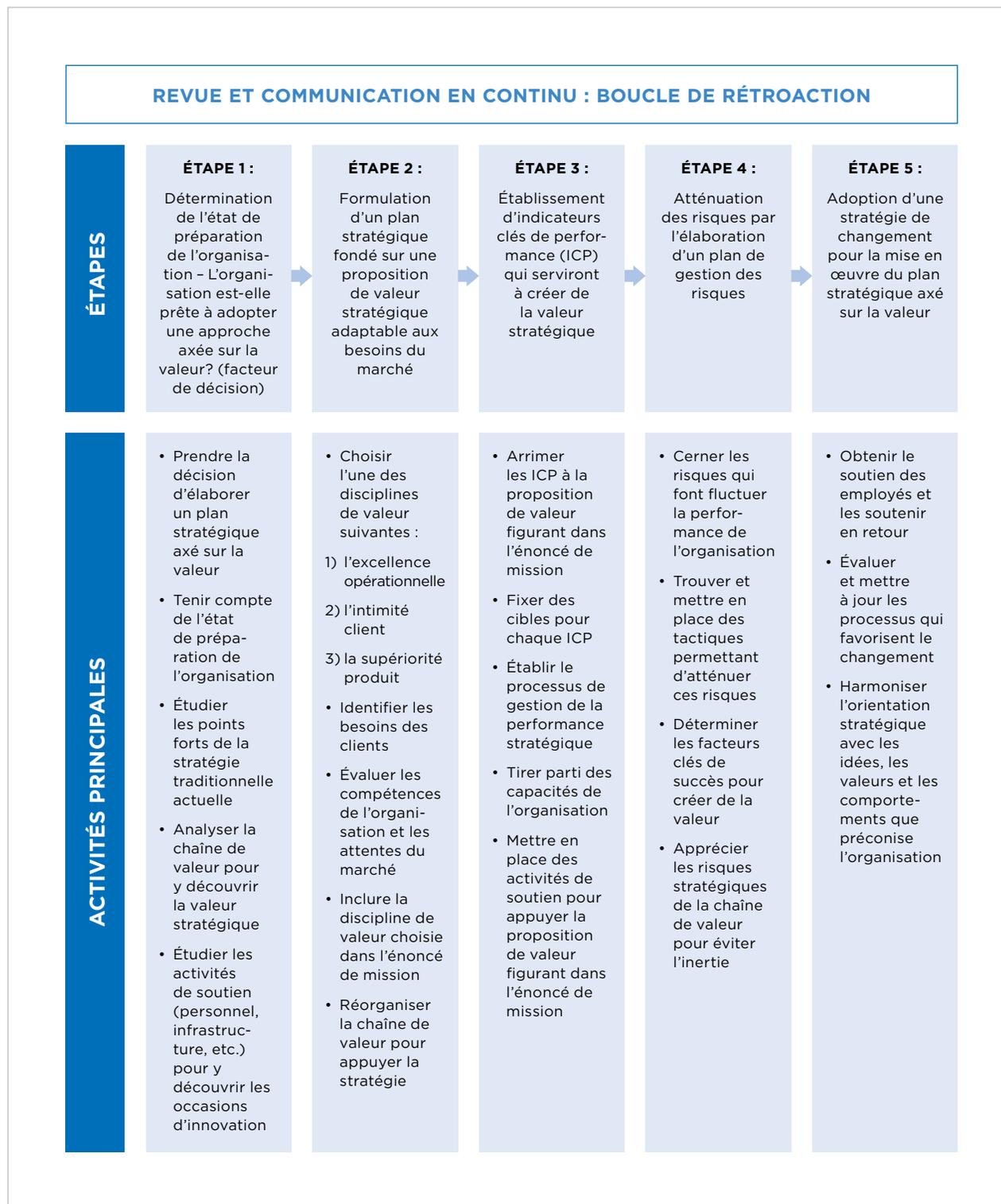
Jean et Maria ont convenu de lancer leur entreprise audiovisuelle dans l'unique but de servir le créneau inexploité mentionné ci-dessus. Ils n'étaient pas en mesure d'en déterminer la taille, mais étaient convaincus que les gens feraient rapidement affaire avec eux lorsqu'ils découvriraient ce qu'est un son de qualité. C'est ainsi que MS a vu le jour en avril 2001.

MS a ouvert trois points de vente à Toronto, ville d'origine de Jean et de Maria, et a connu une forte croissance au cours de ses 10 premières années. Les investisseurs privés ont constaté l'ampleur de la demande et ont financé l'ouverture de boutiques dans les grands centres urbains partout au pays.

La quête de valeur stratégique

Les propriétaires de MS ont déterminé qu'ils devaient adopter une approche de gestion de l'entreprise à long terme. Ils souhaitaient une approche structurée pour gérer le processus de planification stratégique et la mise en œuvre. Étant donné l'évolution rapide des produits et de la concurrence dans le commerce de détail de matériel audiovisuel, ils ont décidé de recourir à une approche de planification stratégique axée sur la valeur qui repose sur les cinq étapes présentées dans les lignes directrices (voir la figure 1).

FIGURE 1 : APPROCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DURABLE AXÉE SUR LA VALEUR EN CINQ ÉTAPES



Voici un résumé des événements et observations notables à chaque étape du processus de planification stratégique de MS.

ÉTAPE 1 :

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

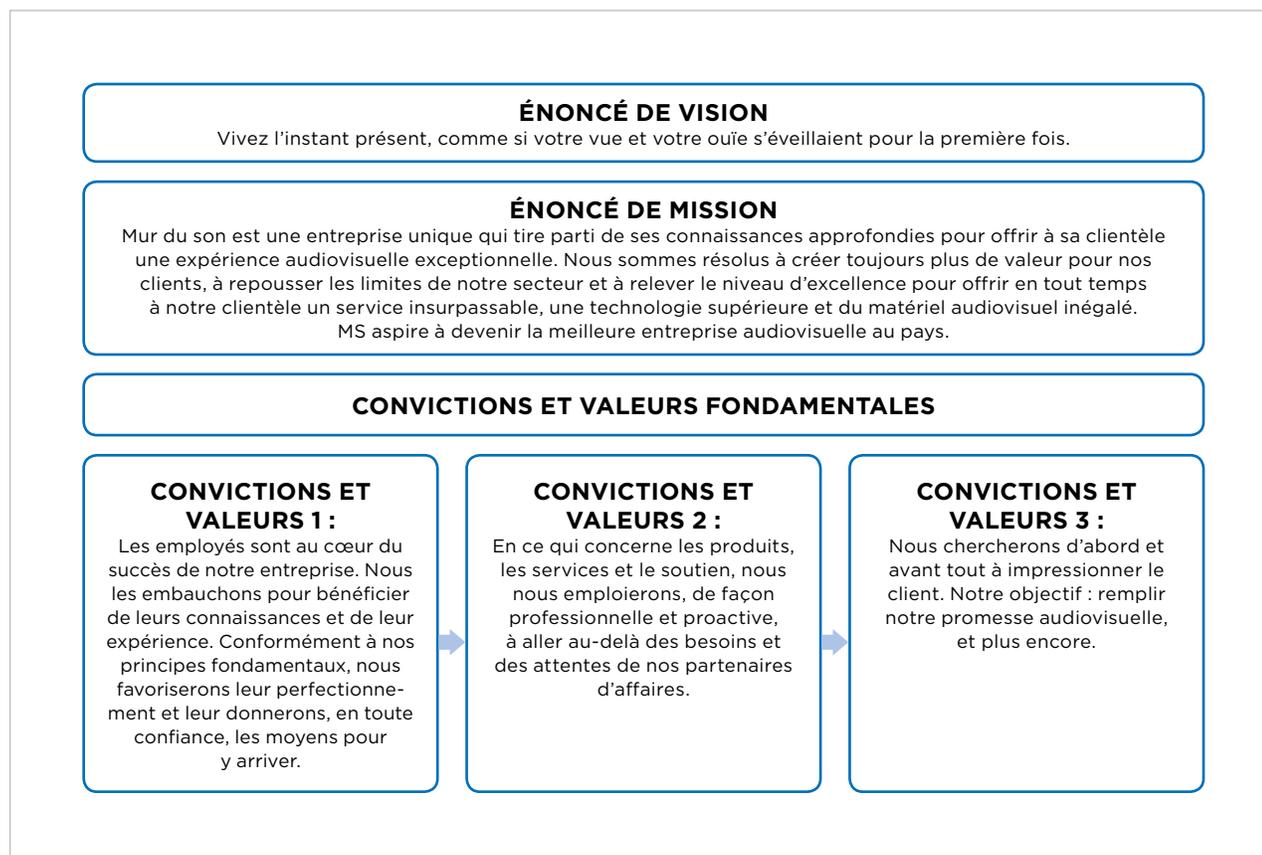
Étape 1 : Détermination de l'état de préparation de l'organisation

Les boutiques de MS sont spécialisées dans la vente de produits et d'accessoires audiovisuels qui répondent à des normes de qualité élevées (établies par Jean, Maria ou toute autre personne ayant l'autorité appropriée). Il importait également pour MS d'offrir des articles qui ne sont pas vendus par les grands détaillants, ou auxquels le public n'a pas accès facilement. L'entreprise affirmait fièrement que si elle n'offrait pas un produit donné, c'est qu'il n'existait pas.

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

Au fur et à mesure que MS prenait de l'expansion, Jean et Maria avaient l'impression que l'entreprise mettait davantage l'accent sur l'exploitation de magasins que sur sa raison d'être : servir le marché des amateurs d'audiovisuel. Maria avait rédigé les énoncés de vision et de mission, lesquels communiquent l'objectif et les aspirations de l'entreprise (voir la figure 2), avant même que soit prise la décision d'élaborer une stratégie axée sur la valeur de l'entreprise. Comme elle a le sens des affaires, elle a vu que l'entreprise avait besoin d'arrimer ses compétences fondamentales (connaissances de l'audiovisuel) aux attentes potentielles du marché.

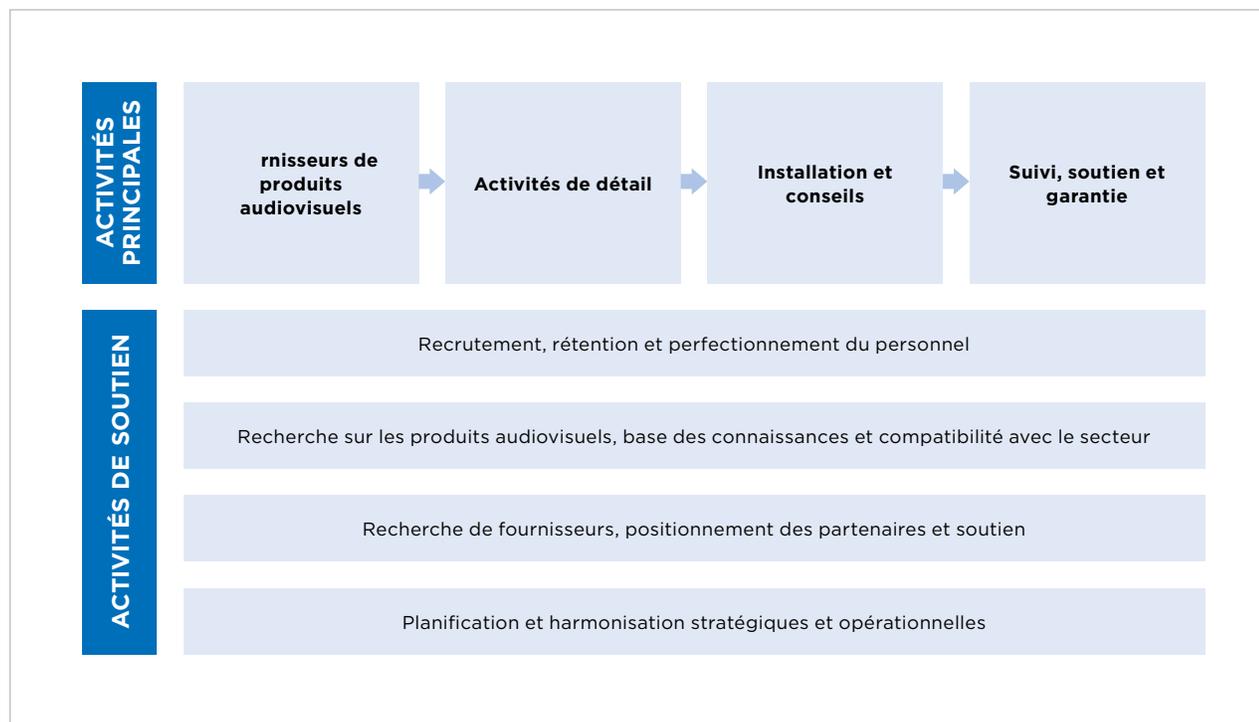
FIGURE 2 : CADRE STRATÉGIQUE DE MS



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

De concert avec l'équipe de la haute direction, Jean et Maria ont défini la chaîne de valeur de MS et en ont analysé les activités principales et les activités de soutien (voir la figure 3).

FIGURE 3 : CHAÎNE DE VALEUR DE MS (ACTIVITÉS PRINCIPALES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN)



Jean a rappelé à l'équipe que le succès des activités principales de MS était tributaire de la bonne marche de ses activités de soutien. Il a mis l'accent sur l'importance pour MS d'actualiser et de développer ses compétences fondamentales en produits audiovisuels. Il s'agissait, selon Jean et Maria, d'un élément hors de la portée de leurs concurrents. Ils ont fait en sorte que cet avantage concurrentiel se reflète dans les activités de soutien de l'entreprise afin d'offrir une gamme de produits audiovisuels de première qualité.

ÉTAPE 2 :

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

Étape 2 : Élaboration d'une proposition de valeur stratégique

En 2011, MS avait déjà acquis une réputation d'excellence inégalée en matière d'expertise et d'expérience audiovisuelles, consolidant ainsi la fidélité de sa clientèle, mais attirant malheureusement l'attention de concurrents comme Best Buy et La Source.

MS est perçue comme un détaillant de matériel audiovisuel de premier ordre, et ses clients sont prêts à payer davantage pour son expertise ainsi que ses produits et services de qualité supérieure. Ses concurrents ont imputé, à tort ou à raison, la baisse de leur part du marché audiovisuel à la croissance rapide de MS et à la loyauté de sa clientèle.

Au fil des années, les clients fidèles de MS en sont venus à considérer que l'entreprise était à l'audiovisuel ce que Starbucks était au café. Ses points de vente étaient devenus des lieux de rencontre où les passionnés se rassemblaient pour discuter de matériel et d'accessoires audiovisuels de haute qualité. Il arrivait même qu'ils puissent rencontrer Jean ou Maria, et discuter avec eux.

Étape 2 a) : Évaluer la proposition de valeur stratégique

Jean et Maria ont constaté qu'il était temps que MS fasse un retour aux sources et tire parti des tendances sur le marché et des besoins de ses fidèles clients. Maria a laissé entendre que, pour éviter une guerre de prix avec les grands détaillants, MS devait soit être plus attentive aux besoins des clients, soit investir davantage pour accroître sa supériorité au chapitre des produits audiovisuels.

Pour mettre en œuvre sa décision de mettre l'accent sur ses clients et sur la supériorité produit, MS devait améliorer certaines activités de soutien de sa chaîne de valeur. L'entreprise a donc accru sa base de connaissances, cherché à connaître les attentes des clients, veillé à ce que ses employés reçoivent la formation nécessaire pour pouvoir discuter avec ses clients bien informés et arrimé ses activités à sa nouvelle discipline de valeur.

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

La situation était d'autant plus complexe que le marché de détail amorçait un virage important : un grand nombre de consommateurs commençaient à utiliser Internet pour combler leurs besoins audiovisuels, ce qui diminuait l'achalandage dans les points de vente de MS.

L'entreprise a réagi en lançant une plateforme audiovisuelle en ligne unique : Espacesonore.com. Moyennant un abonnement, les clients avaient accès à du contenu sonore rare, comme des pièces originales enregistrées en studio et des morceaux en format analogue non compressé, un soutien audiovisuel illimité, des rabais exclusifs et une garantie prolongée sur les achats.

De plus, MS avait créé, en partenariat avec Amazon, un point de vente en ligne où elle proposait des produits exclusifs. Amazon avait convenu de fournir des services de soutien à la commercialisation et d'exécution des commandes. Ce partenariat avait permis à MS de tirer parti de la marque Amazon, et Amazon s'était vu accorder une crédibilité immédiate sur le marché des produits audiovisuels haut de gamme.

Par ailleurs, Espacesonore.com offrait aux fournisseurs fidèles et à certains concurrents des services de marque de distributeur (*private labeling*) et de valorisation de la marque (*branding*) au sein de l'environnement d'Amazon leur permettant de vendre des produits audiovisuels moyennant un pourcentage des recettes mensuelles tirées des ventes de marques de distributeur. Cette stratégie en ligne s'inscrivait dans l'approche de MS consistant à arrimer la supériorité produit et l'intimité client, tout en tirant parti de la fidélité de la clientèle.

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

L'énoncé de mission initial de MS était si bien articulé que Jean et Maria ont eu bien peu à faire à cette étape. Ils ont eu tôt fait de prendre conscience que leurs disciplines de valeur étaient la supériorité produit et l'intimité client. Ils ont aussi intégré à cet énoncé l'importance des connaissances des produits audiovisuels en indiquant que l'entreprise « fait appel à ses connaissances approfondies » pour servir ses clients.

Étape 2 d) : Réorganiser la chaîne de valeur

Pour pallier la baisse prévue de l'achalandage en boutique, MS a décidé de transformer ses points de vente, fortement pourvus en stocks, en espaces de rencontre pour amateurs d'audiovisuel. Elle a aussi procédé au repositionnement de sa marque : le nom de l'entité demeure « Mur du son », mais ses boutiques ont été renommées « Espace sonore », comme la plateforme virtuelle Espacesonore.com.

S'éloignant du concept de magasin traditionnel, MS a restructuré ses boutiques de façon à :

- offrir la possibilité aux fournisseurs de produits audiovisuels haut de gamme d'exposer leurs produits dans le cadre d'événements sur invitation seulement;
- offrir des produits et des accessoires audiovisuels exclusifs de marque Espace sonore en forte demande;
- proposer des séances de formation et des services offerts sur place par des experts du secteur (de la sélection du matériel à l'appréciation audio et vidéo);
- offrir aux clients la possibilité de consulter des experts audiovisuels indépendants reconnus par Espace sonore;
- permettre, au moyen d'unités mobiles en boutique, la recherche de produits et la passation de commandes directement sur Espacesonore.com pour livraison à domicile.

Malgré cette restructuration, MS a su maintenir l'accent sur la supériorité produit et l'intimité client ainsi que sur l'exploitation de ses connaissances (activité de soutien), tout en faisant preuve d'adaptabilité et de résilience.

MS a bonifié l'abonnement à Espacesonore.com en y incluant ces nouveaux produits et services, dont certains ont même permis de générer des revenus additionnels découlant de fournisseurs et de clients d'Espace sonore.

Grâce à cette orientation, MS a pu :

- tirer parti de sa marque reconnue pour la supériorité produit;
- mettre davantage l'accent sur la clientèle, répondant ainsi aux besoins d'un marché exigeant;
- tirer parti des activités de soutien dans sa chaîne de valeur, ce qui l'a aidée à se démarquer de ses concurrents;

- créer un créneau spécialisé permettant d'attirer la clientèle cible;
- consolider la fidélité de ses clients et accroître sa marge bénéficiaire;
- réduire l'ampleur des défis que pose la concurrence et atténuer le risque de baisse du chiffre d'affaires;
- attirer des clients qui n'étaient pas ciblés initialement.

ÉTAPE 3 :

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

Étape 3 : Établissement d'ICP

Jean et Maria savaient que l'efficacité de la nouvelle orientation stratégique était tributaire de sa mise en œuvre. En étroite collaboration avec l'équipe de direction, ils se sont donc attachés à passer en revue leurs énoncés de mission et de vision.

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

La nouvelle proposition de valeur stratégique de MS a mis en lumière la nécessité de rappeler sa vision aux clients :

Vivez l'instant présent, comme si votre vue et votre ouïe s'éveillaient pour la première fois.

Les fondateurs de MS étaient certes d'avis que l'énoncé de mission initial de l'entreprise englobait la nouvelle orientation stratégique, mais ils se sont dit que c'était là l'occasion d'insister sur certains aspects de la mission. Jean et Maria ont reconnu que la supériorité produit à elle seule ne suffisait pas; ils devaient s'appuyer également sur l'intimité client et la connaissance du produit. Les activités de soutien ont donc été appelées à jouer un rôle important dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Étape 3 b) : Identifier les indicateurs clés de performance

Prenant conscience du fait que les activités de soutien cruciales favorisaient la réussite des activités d'exploitation principales de l'entreprise, Jean et Maria ont regroupé les activités de soutien, ICP et axes comme suit :

FIGURE 4 : ACTIVITÉS DE SOUTIEN, ICP ET AXES

Activités de soutien	ICP	Axes
Approvisionnement		
Recherche de fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseur satisfaisant aux normes de qualité de MS Étalon « qualité-service-coût » 	<ul style="list-style-type: none"> Processus internes
Compatibilité des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du fournisseur et pertinence du produit Durée du cycle d'approvisionnement Ratio du respect des délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> Processus internes
Soutien des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Qualité du service par rapport à l'entente de niveau de service Rapidité d'intervention du fournisseur relativement à la garantie 	<ul style="list-style-type: none"> Clientèle Finances
Gestion des ressources humaines		
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> Compétences du candidat par rapport aux exigences requises Pourcentage des candidats qui satisfont aux critères du poste Taux de remplacement de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage organisationnel
Rétention	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la satisfaction à l'égard des gestionnaires Résultats du sondage trimestriel des employés Taux de roulement des employés les plus performants 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage organisationnel
Perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> Application des connaissances acquises Bilan des compétences par rapport aux écarts de compétences Pourcentage des employés sous-performants 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage organisationnel

FIGURE 4 : ACTIVITÉS DE SOUTIEN, ICP ET AXES (SUITE)

Activités de soutien	ICP	Axes
Développement technologique		
Étude des produits audiovisuels	<ul style="list-style-type: none"> Revenus tirés des nouveaux produits, en pourcentage du total des revenus Charges liées à la recherche de produits, en pourcentage du total des revenus Pourcentage des nouveaux produits livrés au moment prévu 	<ul style="list-style-type: none"> Finances Finances Processus internes
Performance du site Web	<ul style="list-style-type: none"> Taux de clics Taux de passages à la caisse Commandes incomplètes 	<ul style="list-style-type: none"> Processus internes Clientèle
Comparabilité au sein du secteur	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de visites (une seule visite ou plusieurs visites) Durée de la visite et taux de conversion 	<ul style="list-style-type: none"> Clientèle Finances
Infrastructure de l'organisation		
Planification stratégique et arrimage	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs d'arrimage aux objectifs de la mission et de la vision 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les axes liés à la mission
Arrimage des activités	<ul style="list-style-type: none"> Conversion des demandes d'informations en pistes de vente Prévisions du chiffre d'affaires par rapport à la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Clientèle, processus internes Finances, Clientèle

ÉTAPE 4 :

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

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

Depuis sa création, MS garde à l'esprit les concepts fondamentaux de sa valeur stratégique, ce qui lui a permis de se recentrer lorsqu'elle y a dérogé.

Elle a d'abord prospéré en faisant de la supériorité produit sa discipline de valeur. C'était ce qu'il y avait de mieux à faire, compte tenu de l'expérience de

Jean et de Maria ainsi que des besoins non comblés du marché.

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

Pendant sa phase de croissance initiale, MS s'est taillé une réputation de chef de file au chapitre de la supériorité produit qui lui a permis de distancer ses concurrents, qui répondaient au besoin du marché de masse. C'est ainsi qu'elle a atténué son exposition au risque, car ses concurrents n'étaient pas menacés du fait qu'elle se consacrait au créneau de l'audio et de la vidéo haute fidélité.

Les concurrents établis de MS étaient convaincus que le marché visé par l'entreprise était si restreint qu'il limiterait sa croissance et, au bout du compte, causerait sa perte. Quel point de vue étroit! C'est justement grâce à cette approche novatrice que MS a pu se démarquer. Cette situation n'est pas sans rappeler celle des librairies qui avaient commis l'erreur de faire fi d'Amazon à l'époque où elle était encore une entreprise en démarrage.

Les concurrents de MS, dont l'approche stratégique traditionnelle consistait à répondre aux besoins du marché de masse, ont vu s'effriter leur part de marché et leurs marges bénéficiaires au fil du temps. Quant à MS, qui se concentrait sur sa valeur stratégique, c'est-à-dire la supériorité produit, elle s'est dotée d'un avantage concurrentiel que ses concurrents n'ont jamais pu imiter.

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

Misant sur sa supériorité produit, MS s'est positionnée de façon à réduire au minimum les risques de marché, à gagner des parts de marché et à les consolider, ainsi qu'à maximiser ses marges bénéficiaires. Cette approche n'était pas sans risque, mais étant donné que ses concurrents ne s'en étaient d'abord pas souciés ou ne l'avaient pas remarquée, MS a pu atténuer, voire éliminer dans certains cas, des risques concurrentiels plus importants.

Quand ils ont constaté que MS grugeait leurs parts de marché, ses concurrents établis ont massivement pénétré le marché audiovisuel haut de gamme. Ils s'accrochaient à l'espoir que MS leur livre concurrence dans le marché de masse, ce qui lui aurait été sans doute fatal. Elle a gardé le cap sur sa proposition de valeur stratégique et a continué de satisfaire son marché cible. Sa réputation sans cesse grandissante lui a permis d'attirer des clients du marché de masse qui cherchaient des services et des conseils plus spécialisés que ceux de ses concurrents.

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

Jean et Maria ne sont pas tombés dans l'inertie stratégique : ils ont vite observé le virage virtuel que prenait le commerce de détail ainsi que le changement de comportement de leurs concurrents. MS a consolidé la discipline de supériorité produit et y a intégré l'intimité client. Ce faisant, elle a renforcé la fidélité de sa clientèle et a créé des expériences audiovisuelles uniques.

ÉTAPE 5 :

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

Étape 5 : Adoption d'une stratégie de changement

Depuis sa création, MS a été un vecteur de changement dans le marché audiovisuel; elle a réinventé les attentes que l'on pouvait avoir envers un détaillant de ce secteur.

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

Depuis le début, Jean et Maria sont passionnés d'expériences audiovisuelles de qualité. MS a été le fruit de leur adhésion à l'association audiovisuelle et de leur volonté de partager leurs connaissances et leur passion. C'est sur quoi ont reposé la fondation et, au fil du temps, la culture de l'entreprise. Ainsi, le passage à une stratégie axée sur la valeur a constitué un changement progressif plutôt que transformationnel.

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

La culture de MS n'est pas apparue du jour au lendemain. Jean et Maria ont mis toute leur passion pour la musique de qualité dans leur entreprise, ce qui a attiré à la longue d'autres passionnés qui souhaitaient partager leurs connaissances. Ces employés incarnent aujourd'hui la culture de MS.

Le succès de l'entreprise était devenu difficile à imiter pour ses concurrents. Ils pouvaient offrir des produits similaires, mais ils n'avaient ni la passion ni les connaissances du personnel de MS.

Principaux constats

L'étude de cas de MS est fondée sur l'histoire d'un détaillant audiovisuel prospère. Pendant de nombreuses années, la véritable entreprise a connu un énorme succès. Mais contrairement à MS, qui n'a jamais dérogé à sa proposition de valeur, elle a commencé à livrer directement concurrence aux grands détaillants et a ignoré les changements dans les secteurs du commerce de détail et de la musique, ce qui l'a menée à sa perte.



Les organisations doivent intégrer leurs plans stratégiques dans une proposition de valeur stratégique durable plutôt que de mettre uniquement l'accent sur les objectifs stratégiques traditionnels. Les activités principales d'organisations performantes sont largement tributaires de la bonne marche des activités de soutien qui s'inscrivent dans les propositions de valeur stratégique.

Bien malin celui qui pourrait dire si la véritable entreprise existerait toujours si son fondateur avait eu recours aux stratégies de MS présentées dans l'étude de cas. Si l'entreprise avait gardé le cap sur ce qui lui avait valu son succès initial

(plutôt que de se laisser tenter par des stratégies traditionnelles), elle aurait peut-être eu la résilience nécessaire pour survivre.

La suite

Toute organisation qui adopte une approche axée sur la valeur stratégique deviendra un adversaire coriace. Un grand nombre d'entreprises qui ont opté pour une telle approche ont vu le jour dans des environnements où évoluaient de grandes sociétés établies. La majorité des gens prédisaient qu'elles ne connaîtraient qu'un maigre succès ou qu'elles seraient, au bout du compte, acquises par un concurrent de plus grande taille.

Aujourd'hui, bon nombre de ces concurrents établis ont disparu ou peinent à survivre, tandis que les organisations qui ont recours à une approche axée sur la valeur stratégique continuent d'évoluer et de croître. Repenser la valeur stratégique (et mettre l'accent sur les activités de soutien de la chaîne de valeur) permet de faire face aux menaces des concurrents et de s'adapter aux changements du marché. Les innovations progressives que ces organisations mettent en œuvre deviennent des changements transformationnels pour leurs concurrents.

Repenser la stratégie, c'est dé-RAID-ir le processus stratégique, c'est-à-dire adopter une approche de planification axée sur la valeur stratégique.

Ressources

L'auteur

Ajay M. Pangarkar, CTDP, CPA, CMA

Auteur et stratège primé en gestion de la performance du personnel

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

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

Bibliographie

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

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



cpacanada.ca/LDCG