

# La cartographie des stratégies

**WIKIGEAR INC.**

Cam Scholey

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

## TABLE DES MATIÈRES

Contexte	1	Communication	5
Qu'est-ce qu'une grille stratégique?	3	Notes sur la discussion concernant la grille stratégique de WG	5
Revue de la stratégie	4		
Structure	4		

Le cas suivant est inspiré d'une vraie organisation. Les noms et les faits ont été modifiés à des fins d'illustration.

### Contexte

WikiGear Inc. (WG) fabrique et vend des vêtements de sport et des vêtements décontractés, principalement en Amérique du Nord. Sa gamme de vêtements de sport est axée sur le hockey, le baseball et la course à pied, et comprend surtout des maillots, des sous-vêtements et des bas faits de tissu favorisant l'évacuation de l'humidité. L'entreprise offre aussi une gamme limitée de vêtements décontractés, dont des pantalons d'entraînement, des maillots et des vestes. Le principal marché cible est celui des athlètes, mais l'entreprise vise aussi le grand public. Elle fabrique tous ses produits à Winnipeg et au Nebraska.

WG a été fondée à la fin de 2002 par deux étudiants au MBA, Brad Dover et Suzanne Grecia. L'idée leur est venue pendant les Jeux olympiques d'hiver de 2002 à Salt Lake City (Utah), lorsque les États-Unis et le Canada se sont disputé la médaille d'or au hockey, tant chez les hommes que chez les femmes. Sport national du Canada, le hockey a rapidement gagné en popularité aux États-Unis ces 10 dernières années. Cet essor a fait augmenter considérablement la demande d'équipement de hockey, et de nouveaux acteurs ont ainsi fait leur entrée sur ce marché en expansion.

M. Dover et Mme Grecia, tous deux joueurs de hockey, trouvaient à redire des vêtements portés sous l'équipement de protection (à savoir les maillots, les sous-vêtements et les bas). Ou bien la qualité laissait à désirer (les vêtements retenaient la transpiration), ou bien, lorsque le fabricant utilisait des tissus favorisant l'évacuation de l'humidité, les prix étaient excessifs. Ils ont donc rassemblé leurs maigres ressources et lancé une gamme de produits très restreinte mais de bonne qualité, et à des prix raisonnables.

Constituée en société en 2003 (les deux fondateurs deviennent cochefs de la direction), WG a continué d'élargir sa gamme de produits pour y inclure des gants, des vestes, des chapeaux et des chaussures.

Au départ, le modèle d'affaires consistait à fournir à des athlètes sérieux des vêtements de sport à valeur ajoutée, séchant vite et favorisant l'évacuation de l'humidité (le « wiki » dans le nom de l'entreprise signifie « vite » et réfère au terme anglais « wicking » qui veut dire « laissant passer la transpiration »). Dans une certaine mesure, le grand public est devenu client de WG, mais pendant plusieurs années, l'objectif de l'entreprise est resté de fabriquer et de vendre des vêtements de sport. Cependant, le monde de la culture physique a évolué et, au fil du temps, la société nord-américaine a commencé à considérer qu'il ne fallait pas nécessairement être un athlète de haut niveau pour acheter et porter des vêtements de sport : les tenues sport étaient à la mode. En 2007, WG a intégré à sa gamme des vêtements décontractés qui sont devenus très populaires auprès des athlètes comme du grand public.

En 2009, M. Dover et Mme Grecia ont décidé de répartir leurs tâches entre eux. Tout en demeurant cochefs de la direction, Mme Grecia a pris en charge l'expansion du segment des vêtements décontractés (les gammes de produits et le marché) et M. Dover s'est consacré à faire augmenter la part de marché de la gamme des vêtements de sport. Cette répartition des tâches semblait pertinente au départ, mais au début de 2011, il est devenu évident que M. Dover et Mme Grecia ne partageaient plus la même vision. Cela a entraîné une certaine confusion dans les messages communiqués à l'échelle de l'entreprise. Conscients du problème, les cochefs de la direction ont demandé à Mumtaz Singh, le nouveau vice-président des ressources humaines, de trouver un outil qui permettrait à l'ensemble de l'organisation d'être sur la même longueur d'onde et qui donnerait aux employés les capacités de soutenir la mission générale de l'entreprise, à savoir « promouvoir les ventes des produits WG par l'intermédiaire de points de vente au détail et de la boutique en ligne, grâce à des vêtements de sport et à des vêtements décontractés de première qualité offerts à des prix raisonnables ».

M. Singh, qui connaissait bien l'outil de mesure de la performance appelé le tableau de bord équilibré, a formé une équipe interfonctionnelle qui a élaboré un tableau de bord pouvant être affiché à l'aide de diapositives PowerPoint et de tableaux Excel, et dont on peut discuter au moyen de ces outils. Le projet a piqué la curiosité de la plupart des employés (y compris les cochefs de la direction), mais il

n'a pas abouti, principalement en raison des difficultés à compiler et à diffuser les résultats. De plus, le processus prenait beaucoup plus de temps et de ressources que prévu.

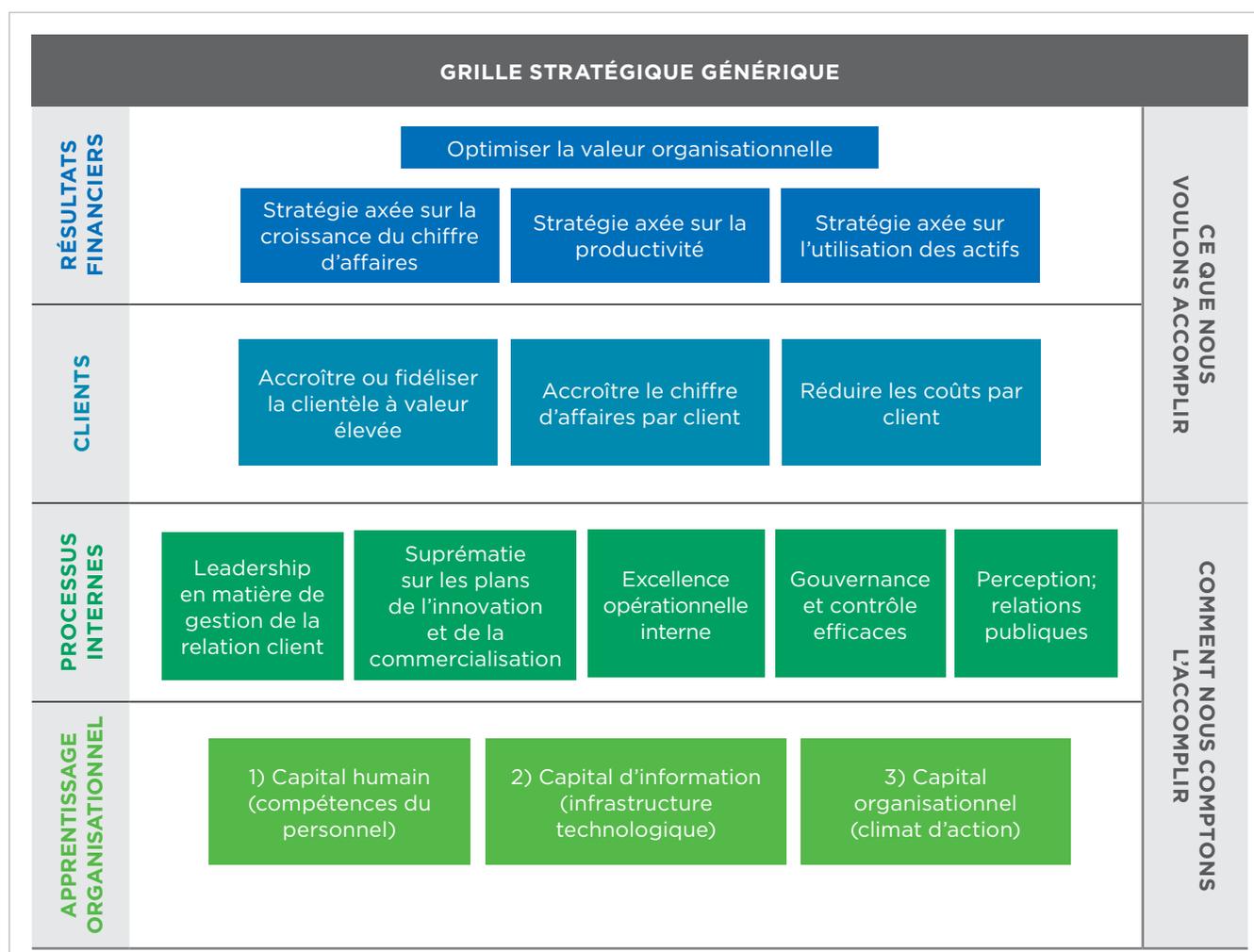
Le projet est mis en veilleuse jusqu'en août 2012, au moment où Aina Smith est devenue la nouvelle directrice générale, un poste créé pour que l'entreprise porte son attention sur la formulation et l'exécution d'une stratégie efficace. Résolue à donner un nouvel élan au tableau de bord équilibré, Mme Smith a autorisé la conception d'un nouveau système TI qui faciliterait l'utilisation et la diffusion du tableau de bord équilibré sur l'intranet de l'entreprise.

Une fois le tableau de bord équilibré en place, Mme Smith et son équipe (à peu près la même que l'équipe initiale du tableau de bord équilibré, plus quelques autres employés qui représentaient diverses fonctions de l'entreprise) ont décidé d'accorder la priorité à la stratégie en veillant à ce que le tableau de bord équilibré soit communiqué et utilisé aux différents niveaux de l'entreprise. Jusque-là, l'entreprise avait instauré une culture ouverte et décentralisée où les employés étaient libres de donner leur avis et de remettre en question les idées de la direction. Dans les faits, très peu de personnes en dehors de l'équipe de la haute direction avaient participé à des discussions concernant la stratégie et l'expansion des affaires. Les canaux de communication étaient tout simplement inexistantes. Mme Smith a estimé qu'il était temps de mobiliser le solide bassin de capital intellectuel pour mettre en œuvre la stratégie. Toutes les personnes concernées ont estimé que la mobilisation et l'évaluation des employés seraient déterminantes pour la réussite future de l'entreprise.

## Qu'est-ce qu'une grille stratégique?

La cartographie des stratégies ([figure 1](#)) est un outil stratégique qui a révolutionné le mode de formulation et d'exécution des stratégies. Cet outil, présenté en l'an 2000 par Robert S. Kaplan et David P. Norton, a rapidement gagné en popularité auprès des organisations pour la description et l'exécution des stratégies. Présentant les liens de cause à effet sous forme de diagramme, l'outil, destiné tant aux employés qui ont élaboré la stratégie de l'organisation qu'à ceux chargés de son exécution, permet de décrire avec clarté cette stratégie. La cartographie des stratégies atténue plusieurs problèmes de communication grâce au recours à des illustrations - langage pratiquement universel. Pour en savoir plus, consultez les [lignes directrices](#) intitulées *La cartographie des stratégies : Application d'un processus en six étapes dans une organisation*.

FIGURE 1 : GRILLE STRATÉGIQUE GÉNÉRIQUE



## Revue de la stratégie

Au début de 2013, WG a chargé un cabinet de services conseils en stratégie de passer en revue les plans stratégiques 2012 et 2013 afin de recueillir ses observations. Le cabinet a présenté un rapport exhaustif à l'équipe de la haute direction. Des mesures immédiates étaient recommandées dans deux principaux domaines : la structure et la communication.

Pour relever ce défi, il faut recourir aux inducteurs du cadre RAID pour que l'entreprise fasse preuve de résilience, d'adaptabilité et d'innovation devant les perturbations et les changements constants.

## Structure

Les consultants ont noté que, même si WG fabriquait et vendait deux gammes de produits différentes (vêtements de sport et vêtements décontractés), toutes les décisions (y compris la fabrication et le marketing) étaient prises pour l'ensemble de l'entreprise. Aussi ont-ils recommandé la création de deux divisions (une pour chaque gamme de produits) pour que chacune puisse appliquer sa propre

stratégie quant à la proposition de valeur la plus appropriée. La division de vêtements de sport mettrait l'accent sur la dominance de ses produits dans un contexte d'innovation, tout en restant à l'avant-garde des toutes dernières technologies quant à l'évacuation de l'humidité. Pour sa part, l'autre division s'attacherait à l'excellence opérationnelle afin de maintenir les prix et la marge bénéficiaire à un niveau raisonnable.

La division des vêtements décontractés se concentrerait aussi sur la dominance de ses produits, mais accorderait la priorité à la mode. Les activités de recherche-développement seraient axées sur les tendances actuelles, et les produits seraient fabriqués en beaucoup plus petites quantités, leur caractère saisonnier constituant un facteur majeur.

## Communication

Les consultants ont aussi observé qu'à WG, comme dans la plupart des entreprises en croissance, le style de communication informel qui convenait dans le passé n'était plus efficace. Comme l'entreprise avait pris de l'expansion et s'était organisée elle-même en différentes fonctions, le besoin d'une stratégie de communication s'était accru. Pendant une retraite de deux jours en dehors des locaux de l'entreprise, la haute direction s'est livrée à un remue-méninges et a produit sept directives clés pour 2013 :

1. promouvoir l'innovation (performance et mode);
2. être un employeur de choix;
3. satisfaire et dépasser les attentes des clients;
4. être perçue comme un leader en matière de respect de l'environnement;
5. promouvoir un message uniforme à l'échelle de l'entreprise;
6. continuer à accroître l'accessibilité des clients aux produits de l'entreprise;
7. être rentable.

La rétroaction des consultants accordait la priorité à la cinquième directive (promouvoir un message uniforme). Il a été décidé que la plateforme de ce message uniforme serait les sept directives elles-mêmes. L'objectif était que pratiquement toutes les communications, y compris les réunions et les rapports, correspondent aux sept directives de la liste. Pour que cette nouvelle stratégie réussisse, WG devait investir dans la technologie et les ressources humaines nécessaires pour communiquer les sept directives dans l'ensemble de l'entreprise. Il fallait aligner l'effectif et concentrer ses efforts sur le nouveau modèle stratégique.

## Notes sur la discussion concernant la grille stratégique de WG

L'équipe d'Aina Smith a rencontré les membres de la haute direction de l'entreprise et les consultants, de même que plusieurs membres du personnel de WG, et a recueilli les notes et les commentaires suivants concernant les quatre quadrants associés à la grille stratégique.

L'axe résultats financiers doit refléter la combinaison normale des objectifs de croissance des produits d'exploitation et d'optimisation des coûts. Le terme « optimisation » a été utilisé par plusieurs membres de la haute direction pour indiquer clairement que les coûts ne devaient pas être réduits au détriment de la qualité. On a aussi concentré les efforts sur la croissance rentable.

Concernant l'axe clients, la grille stratégique proposée doit intégrer la proposition de valeur, à commencer par les facteurs non différenciables, c'est-à-dire les éléments qui doivent faire partie de toute gamme de vêtements présente sur ce marché : par exemple, i) la facilité d'achat, ii) le niveau élevé de qualité et iii) le confort. Cependant, la grille doit aussi afficher ce qui différencie les vêtements de WG en indiquant les éléments qui, lorsqu'ils sont associés, produisent une marque unique dans le secteur.

L'axe processus internes doit rendre compte du fait que l'entreprise vise simultanément l'excellence opérationnelle en rationalisant ses activités, la gestion de la clientèle en tirant parti du service à la clientèle, et l'innovation en exploitant les tendances de la science et de la mode.

Pour rationaliser ses activités, WG souhaite réaliser une plus grande partie de ses ventes sur Internet afin d'offrir un accès plus pratique aux clients, d'accroître l'efficacité des communications avec la clientèle et de réduire les coûts d'exploitation liés à ces communications. Parallèlement, WG sait que beaucoup de nouveaux clients achètent ses vêtements dans des points de vente au détail et qu'il est donc stratégiquement important de continuer à consolider son modèle de partenariat avec les détaillants pour faciliter les achats.

Afin de tirer parti du service à la clientèle, WG veut personnaliser l'expérience de l'acheteur (tant aux points de vente au détail qu'en ligne), réduire le nombre total d'interactions et améliorer la facilité d'achat. Pour ce qui est du commerce électronique, la stratégie est de transformer le site Web de l'entreprise en une boutique à la fine pointe de la technologie, où les clients peuvent faire des achats, poser des questions et en apprendre davantage sur l'entreprise et l'ensemble de ses produits. Pour ce qui est des points de vente au détail, le modèle de partenariat avec les détaillants doit comprendre des ententes en vertu desquelles les vendeurs porteraient des vêtements WG, testeraient les nouveaux produits et recevraient de la formation sur les produits. L'idée est que, quels que soient le lieu et la méthode d'achat, l'expérience du client doit être efficace, amicale et basée sur la connaissance. Le but est de dépasser les attentes du client.

Pour exploiter les tendances, WG veut promouvoir la valeur offerte aux clients sous deux angles : i) la performance des gammes de vêtements de sport et ii) le style des gammes de vêtements décontractés. L'objectif est d'utiliser une stratégie à deux volets combinant l'expertise interne et, dans le cadre de partenariats, des compétences externes. La restructuration des divisions permettrait de rendre cette stratégie assez simple.

Pour l'axe apprentissage organisationnel, la direction doit disposer des bonnes ressources à la bonne place afin de mettre en œuvre correctement la nouvelle stratégie. Les compétences des membres du personnel sont essentielles; il faut entreprendre le recrutement, l'embauche et la formation en se demandant comment chacun de ces éléments contribue à la réalisation des objectifs stratégiques. Comme il est impossible de réunir à l'interne toutes les compétences (pensons par exemple à la connaissance des modes qui évoluent sans cesse), des ententes de partenariat doivent être conclues.

Pris ensemble, la grille stratégique et d'autres tactiques de suivi de la performance renvoient aux inducteurs Résilience et Adaptabilité du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux exigences perturbatrices et en constante évolution du marché.

La culture a toujours été très positive au sein de WG. Il convient donc d'en tirer parti grâce à une meilleure communication de la stratégie et, en particulier, des sept directives stratégiques. À long terme, on rattachera les primes au tableau de bord équilibré – objectif fixé pour 2014.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

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

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

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

## AVERTISSEMENT

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