

# La cartographie des stratégies

## UTILISATION DES GRILLES STRATÉGIQUES POUR ACCROÎTRE LA PERFORMANCE

Cam Scholey

### Quel est l'enjeu?

On trouve, dans bien des organisations, un décalage entre la formulation et l'exécution des stratégies.

### Pourquoi est-ce important?

La performance de l'organisation ne sera pas optimale s'il n'y a pas harmonisation entre la formulation et l'exécution des stratégies.

### Que peut-on faire?

La cartographie des stratégies permet de représenter visuellement la manière dont une organisation peut harmoniser ses ressources et ses capacités pour réaliser ses objectifs stratégiques.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

APERÇU

## Introduction au concept

Vous passez en revue les résultats de la journée de réflexion que vient de tenir votre organisation sur la planification stratégique. Le niveau d'énergie du personnel est élevé et l'avenir augure bien, malgré les résultats moyens du dernier exercice. Les gestionnaires savent ce qui doit être fait pour livrer une concurrence efficace et obtenir les résultats désirés. Mais le bât blesse quand il s'agit de faire faire aux travailleurs ce qui doit être fait – et c'est ce que l'on appelle le décalage entre savoir et faire. La cartographie des stratégies est un outil de pointe qui peut contribuer à combler ce décalage.

## Qu'est-ce que la cartographie des stratégies?

La cartographie des stratégies est un processus structuré permettant aux gestionnaires de représenter une stratégie sous forme graphique (en l'illustrant). La cartographie des stratégies suit une série d'étapes grâce auxquelles les organisations peuvent décrire et communiquer leurs

stratégies. Articulées autour d'un objectif primordial, les étapes de la cartographie des stratégies guident les organisations parmi les éléments essentiels de la stratégie (p. ex., accroître la clientèle à valeur élevée, créer un climat d'action organisationnel) en tenant compte du tableau de bord équilibré.

La cartographie des stratégies aide les organisations à exécuter leur stratégie et à améliorer leur performance financière. Selon plusieurs témoignages fiables, la cartographie des stratégies dote les organisations de moyens pour atteindre des résultats. Une grille stratégique (appelée aussi carte stratégique) bien établie permet de mieux harmoniser les autres fonctions de l'entreprise comme la planification des stratégies, l'établissement des budgets, le contrôle, l'exploitation et la rémunération.

## Pourquoi la cartographie des stratégies présente-t-elle de l'intérêt?

Le décalage entre savoir et faire est un problème assez répandu dans les organisations. La cartographie des stratégies peut contribuer à réduire ce décalage, en illustrant la stratégie sous forme de cause à effet, et favoriser la compréhension de la stratégie. Il est facile ensuite d'établir un lien entre la stratégie formulée par la haute direction et les activités exécutées par les travailleurs.

Les investisseurs, le conseil d'administration, les parties prenantes et les gestionnaires visent tous une amélioration de la performance liée à l'exécution du plan stratégique de l'organisation. Pour y arriver, les organisations doivent assurer la liaison entre les phases de formulation et d'exécution de la stratégie. La capacité de communiquer en cascade la vision, la mission et les principales stratégies d'une organisation afin qu'elles suscitent des comportements permettant de réaliser les objectifs cruciaux de l'entreprise est beaucoup plus difficile à atteindre que ne le laissent supposer les publications actuelles sur la stratégie. En plus de mécontenter les actionnaires et les administrateurs, l'échec de l'exécution d'une stratégie explique aussi le taux de rotation élevé des cadres supérieurs.

Les analystes sont tout autant préoccupés par cet écart entre « savoir » et « faire ». Dans diverses études réalisées par Ernst & Young aux États-Unis et au Royaume-Uni, regroupées sous le titre *Measures That Matter*, on a demandé aux analystes d'indiquer les variables non financières les plus importantes pour l'examen des perspectives d'avenir d'une entreprise. Les études ont cité des facteurs comme la « capacité d'attirer et de fidéliser les employés talentueux », la « crédibilité de la direction », le « sens de l'innovation » et la « qualité de la stratégie de l'entreprise », mais un élément important pour les analystes, dans les deux pays, s'est avéré être la capacité d'une entreprise d'exécuter la stratégie. On peut en déduire que les analystes comprennent l'importance qu'il y a à créer une promesse de valeur, mais que c'est la capacité de tenir cette promesse qui justifie leurs meilleures cotations.

La pyramide stratégique, dans le diagramme ci-dessous, saisit l'essence de la manière dont la cartographie des stratégies aide à combler l'écart entre la stratégie prévue et les résultats réels.

## Pyramide stratégique

La **Figure 1** (d'après Robert S. Kaplan et David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*) met en évidence la place qu'occupe la grille stratégique dans le processus global de gestion stratégique.

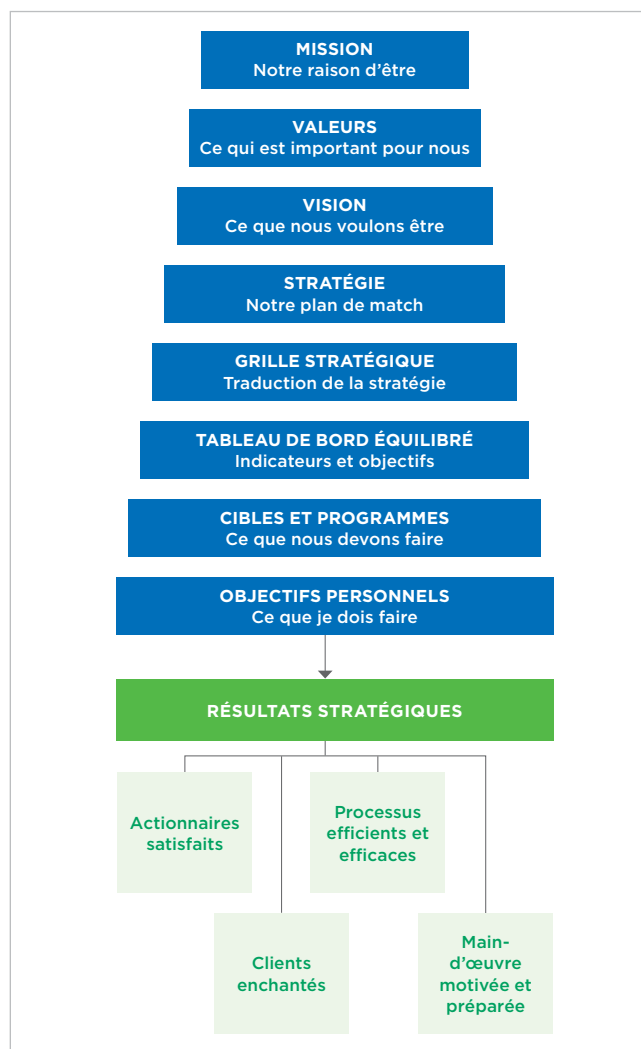
La pyramide stratégique commence par la mise en forme ou la consolidation de la mission, des valeurs fondamentales et de la vision de l'entreprise. De tels énoncés constituent la base des délibérations qui mènent à l'élaboration d'un plan stratégique.

Le concept sous-jacent de la cartographie des stratégies repose sur le principe bien connu selon lequel *une image vaut mille mots*. Les psychologues nous diront que la plupart des humains sont plus susceptibles de réagir à des formes de communication visuelles plutôt que verbales ou textuelles, mais avant la dernière décennie, cet axiome n'était pas souvent mis en application dans les milieux d'affaires.

Les grilles stratégiques adaptent ce principe de visualisation au contexte de l'entreprise de façon à la fois généralisée et fortement intégrée. Chaque organisation, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, doit répondre aux attentes des clients et utilisateurs et s'acquitter de ses obligations financières. Or, pour répondre aux attentes des clients et aux obligations financières, l'organisation doit pouvoir compter sur les employés, les systèmes de soutien et les technologies de même que sur les processus d'entreprise appropriés. La grille stratégique intègre ces deux axes ou perspectives de résultats (attentes des clients et obligations financières) et les perspectives d'intrants (ressources humaines, systèmes et technologies, et processus) dans une représentation graphique unique que les organisations peuvent utiliser pour communiquer leurs stratégies et les convertir en actions concrètes.

Les organisations qui adoptent des grilles stratégiques peuvent atténuer les obstacles qui entravent la réussite de la mise en œuvre des stratégies. En premier lieu, la grille leur offre en effet un moyen de décrire et de communiquer les stratégies de façon systématique. Les gestionnaires utilisent leurs grilles pour « décrire le scénario » de leur stratégie aux employés et à d'autres parties prenantes de l'organisation, d'où une meilleure compréhension et une plus grande mobilisation à l'égard du processus stratégique. En deuxième lieu, la cartographie des stratégies oblige les organisations à se centrer

**FIGURE 1 : PYRAMIDE STRATÉGIQUE**



d'abord sur la stratégie et à s'intéresser seulement ensuite à l'évaluation, ce qui élimine le problème des mesures multiples mal ciblées. En troisième lieu, les chefs de file de l'adoption des grilles stratégiques les utilisent, d'une part, pour définir et communiquer les impératifs stratégiques et, d'autre part, pour valider les mesures qu'ils prennent (leurs actions). Les grilles leur servent à tester les liens qu'illustre la grille. Par exemple, « si nous entreprenons cet ensemble de stratégies ou de programmes dans la perspective X, obtenons-nous les résultats auxquels nous nous attendons dans la perspective Y? »

## Comment la cartographie des stratégies assure-t-elle la durabilité de l'entreprise (RAID)?

Le marché continue d'évoluer rapidement, et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins de leurs clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. Il existe un cadre utile favorisant l'adoption fructueuse du processus de la cartographie des stratégies : il s'agit du cadre RAID de CPA Canada (où Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité de l'Entreprise).

La pertinence du recours à des grilles stratégiques bien structurées et la valeur issue de leur utilisation ont toujours été manifestes. La cartographie stratégique change la façon dont les organisations exercent leurs activités, mais leur donne aussi une méthode itérative et durable pour offrir une valeur constante à la clientèle de l'organisation tout en en tirant à son tour une valeur constante.

Essentiellement, le cadre RAID peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique et concurrentielle axée sur le client, visant à lui procurer un avantage durable. La cartographie des stratégies permet aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Nous approfondirons davantage ce concept dans les [lignes directrices](#).

## Comment le comptable professionnel ajoute-t-il de la valeur?

Forts de leur solide connaissance du processus de cartographie des stratégies, les comptables professionnels (CPA) jouent un rôle crucial dans la promotion du cadre RAID en aidant les organisations à comprendre les avantages décrits dans les lignes directrices. De plus en plus, on confie la stratégie et l'exécution sur le plan opérationnel ou tactique à des CPA.

Pour s'assurer de la mise en œuvre fructueuse de la cartographie des stratégies et créer une valeur durable, le CPA doit mettre à profit et affiner son savoir-faire et son expertise de différentes façons, comme suit :

### La création de valeur

- **Formulation de stratégies, de buts et d'objectifs.** Le comptable professionnel chevronné fait fonction de facilitateur auprès de l'équipe de haute direction en lui procurant une grille stratégique pour définir une voie durable à l'intention de l'organisation.

## La matérialisation de la valeur

- **Évaluation continue.** L'équipe des finances joue un rôle majeur dans la mesure des objectifs atteints par suite de la cartographie des stratégies.
- **Participation au processus d'exploitation.** Les comptables professionnels constituent un apport important dans les aspects opérationnels des interventions continues requises au respect de la grille stratégique par l'organisation. Ils doivent participer activement au processus de liaison de la grille stratégique à la gestion des activités quotidiennes.



© 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 *La 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.