

# Des cartes stratégiques pour stimuler la performance

Intégrer la vision, la mission et les stratégies clés d'une organisation à ses activités quotidiennes demeure plus difficile que ce que laissent penser la plupart des publications actuelles sur le sujet. Une nouvelle politique de comptabilité de management de CMA Canada et de l'AICPA propose un cadre qui facilite cette intégration.

par Howard M. Armitage, CMA, FCMA et Cameron Scholey, CMA



Les entreprises traversent aujourd'hui une crise au chapitre de la stratégie. Si les gestionnaires sont, pour la plupart, capables de définir de bonnes stratégies, la mise en œuvre de ces dernières demeure problématique.

Nous constatons régulièrement des écarts entre la définition et l'exécution des stratégies. Traduire la vision, la mission et les stratégies clés d'une organisation en actions concrètes permettant d'atteindre des objectifs essentiels s'avère plus difficile que ce que laissent entendre la plupart de nos publications actuelles sur la stratégie. Or, l'incapacité de mettre en œuvre une stratégie crée non seulement de la frustration chez les actionnaires et les conseils d'administration, mais elle produit aussi un roulement élevé chez

les dirigeants. Il est impératif d'améliorer l'exécution des stratégies.

## Objectifs de la nouvelle politique

Dans une nouvelle politique de comptabilité de management de CMA Canada élaborée en collaboration avec l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) et intitulée *L'utilisation de cartes stratégiques pour stimuler la performance*, nous proposons de créer un cadre permettant au personnel organisationnel à divers échelons, y compris le comptable professionnel, d'établir et d'intégrer une carte stratégique qui aidera à vaincre les difficultés que pose actuellement l'exécution de la stratégie.

La politique comporte notamment :

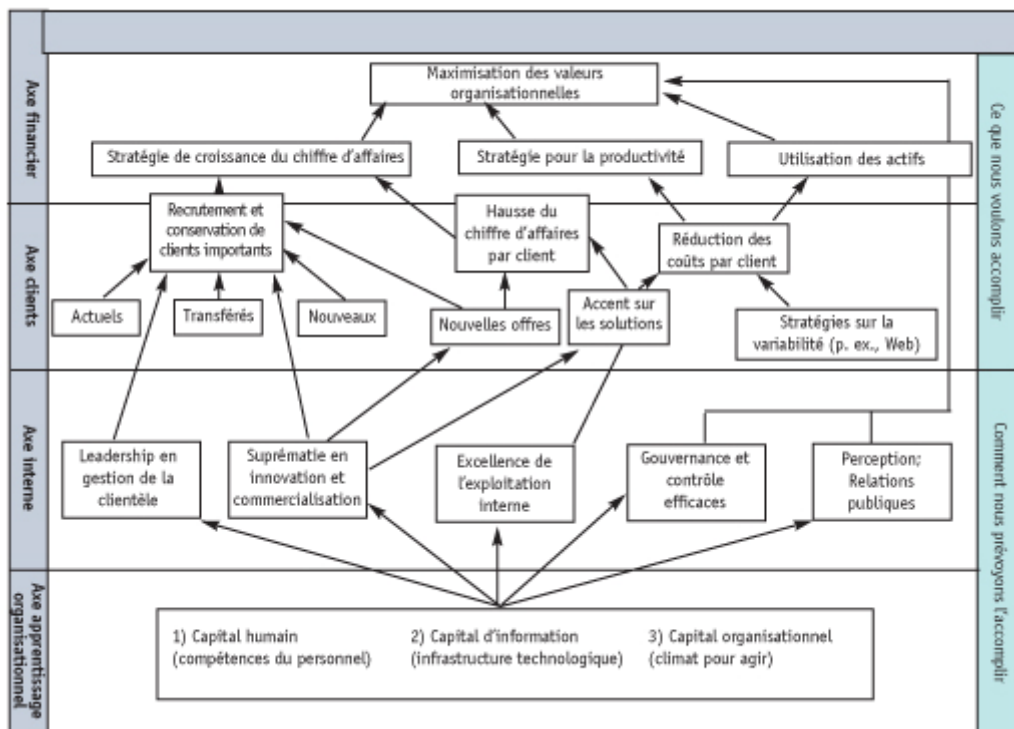
- une réflexion sur le besoin pressant d'une meilleure exécution de la stratégie. La politique met l'accent sur la différence cruciale entre une stratégie bien définie (planification stratégique) et la capacité à la mettre en œuvre (exécution stratégique);
- un processus en six étapes pour aider les sociétés du secteur privé à créer leur propre carte stratégique;
- de l'information sur les systèmes en cascade qui explique comment les organisations peuvent, grâce à une série de cartes « secondaires », adapter la carte générale au niveau des unités d'exploitation ou géographiques subalternes;
- une réflexion sur la manière d'intégrer les cartes stratégiques à d'autres initiatives de gestion comme la gestion intégrale de la qualité, le juste-à-temps, la gestion de la relation client et les systèmes de budgétisation;
- trois cas réels illustrant l'utilisation et les avantages des cartes stratégiques.

## Cartographie des stratégies

La *cartographie des stratégies* est une méthode relativement récente qui a été proposée pour améliorer la mise en œuvre et l'exécution des stratégies. Mise au point par Robert Kaplan et David Norton (également à l'origine des tableaux de bord équilibrés), la cartographie des stratégies est un procédé d'avant-garde dans le domaine de l'exécution stratégique. Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme graphique et imagée. La figure 1 présente un

modèle de carte stratégique montrant les thèmes stratégiques de croissance d'une organisation que sont l'axe financier, l'axe clients, l'axe interne et l'axe apprentissage organisationnel.

Figure 1 : Modèle de carte stratégique



Les organisations peuvent utiliser les cartes stratégiques pour décrire et communiquer leurs stratégies à différents groupes de parties prenantes. Ce processus est important, car il est impossible d'exécuter quelque chose qu'on ne peut pas décrire. Le vieux dicton « une image vaut mille mots » prend un sens nouveau dans le contexte de la stratégie. Une foule d'excellents plans stratégiques échouent parce que leurs auteurs ont été incapables d'exprimer leur nouvelle vision ou d'obtenir l'adhésion des uns et des autres au changement. Il n'y a pas que la résistance naturelle au changement qui empêche l'exécution de la stratégie. Bien souvent, c'est aussi l'incapacité des cadres dirigeants à transmettre simplement et efficacement les éléments essentiels de leur stratégie à ceux qui doivent l'exécuter. La carte stratégique énonce le « propos » de la stratégie d'une entreprise sous la forme d'une voie à suivre pour les parties prenantes.

Les cartes stratégiques décrivent comment les organisations créent de la valeur en s'appuyant sur des thèmes stratégiques tels que la « croissance » ou la « productivité ». Ces thèmes déterminent les stratégies particulières qu'adopteront les organisations à l'égard de leurs clients, de leurs processus et de l'apprentissage organisationnel. Des cartes bien faites expliquent comment une organisation compte tenir ses promesses envers sa clientèle au moyen d'un ensemble de processus liés aux employés, à la technologie et aux activités, qui satisfont les attentes des clients et répondent aux exigences des actionnaires. En un mot, elles offrent un cadre conceptuel que les dirigeants d'une organisation et leurs exécutants peuvent utiliser pour mieux comprendre et mettre en œuvre la stratégie. Elles réduisent ainsi les obstacles à une exécution réussie de la stratégie.

### Contribution clé de la politique

La cartographie stratégique est une nouvelle approche importante qui a été adoptée par de nombreuses organisations. Nous avons toutefois constaté qu'un grand nombre de cartes sont mal conçues et mal faites. Elles n'illustrent pas le véritable propos de la stratégie. Les liens nécessaires pour coordonner les différents axes entre eux ne sont pas bien définis. Les propositions de valeur ne sont pas explicites et, lorsqu'elles le sont, elles font appel à des processus d'affaires mal choisis. Il existe certes des livres, quelques sites Web (plutôt chers) et des organismes de services-conseils qui offrent de l'assistance. Mais, la grande majorité des entreprises qui souhaitent élaborer leur propre carte stratégique ont accès à peu de conseils sur la façon d'en mener à bien la mise en

œuvre. Bref, pour exploiter le plein potentiel des cartes stratégiques, l'organisation doit adopter une méthode rigoureuse et systématique de mise en œuvre et d'utilisation continue.

La politique précitée, *L'utilisation de cartes stratégiques pour stimuler la performance*, s'inspire du travail de MM. Kaplan et Norton, précurseurs des tableaux de bord équilibrés et des cartes stratégiques, et présente une méthode de cartographie stratégique qui peut être utilisée par les dirigeants pour créer et mettre en œuvre efficacement des cartes stratégiques.

À l'aide d'une série de cartes (modèles, illustrations et cas réels), la politique énonce les six étapes pouvant aider les dirigeants, les gestionnaires et les comptables à établir des cartes stratégiques solides. Ces six étapes sont les suivantes :

1. Déterminer l'objectif principal.
2. Déterminer la proposition de valeur essentielle.
3. Choisir les stratégies financières clés.
4. Choisir les stratégies clés liées à la clientèle.
5. Choisir les stratégies clés liées aux processus d'affaires internes.
6. Choisir les stratégies clés d'apprentissage organisationnel.

Ce processus débouche sur une carte générale établie au niveau de l'organisation. Elle est extrêmement utile dans plusieurs domaines. En effet, une carte stratégique bien faite :

- aide l'organisation à rester fidèle à ses stratégies essentielles;
- énonce clairement les marchés sur lesquels l'organisation ne doit pas s'engager;
- indique là où les investissements doivent (ou ne doivent pas) être effectués;
- fournit d'excellentes vues d'ensemble aux banquiers, aux conseils d'administration et aux employés éventuels;
- sert de fondement à des systèmes de tableaux de bord équilibrés axés sur la stratégie;
- permet de communiquer les intentions de l'organisation à l'ensemble des parties prenantes, particulièrement aux employés qui doivent, au quotidien, exécuter les activités menant à la mise en œuvre réussie de la stratégie.

### **Autres caractéristiques**

La politique se penche aussi sur les cartes secondaires.

La plupart des entreprises se servent de leur carte générale comme point de départ afin d'élaborer des cartes et des tableaux de bord pour les échelons subalternes. La politique indique comment, dans la pratique courante, les cartes secondaires s'articulent avec la carte générale. Par exemple, la carte « au sein de l'organisation » reflète généralement les stratégies des activités, par zone géographique, par produit, par service ou par groupe.

La carte « interne » donne des détails sur des stratégies propres à des axes précis. Par exemple, une stratégie concernant la conservation de la clientèle se situe à un niveau très élevé dans l'organisation. Toujours dans l'axe clients, on peut vouloir définir les sous-stratégies particulières que nécessite l'élaboration d'une stratégie efficace de conservation de la clientèle.

Diverses méthodes d'élaboration des cartes secondaires sont décrites dans la politique. La méthode appropriée dépendra de l'entreprise et même, au sein d'une même entreprise, de chaque unité d'exploitation.

La politique présente également le cas de trois organisations qui ont adopté un processus efficace dans lequel la carte stratégique a joué un rôle crucial pour mettre en œuvre leurs stratégies. Afin

d'illustrer le vaste intérêt suscité par les cartes stratégiques, on a choisi des organisations de tailles et de vocations très différentes. L'une évolue dans le secteur des services financiers, une autre est une société manufacturière internationale et une autre encore appartient au secteur de l'éducation. Deux d'entre elles sont à but lucratif, tandis que la troisième est une organisation sans but lucratif. L'une est cotée en bourse, les deux autres appartiennent à des intérêts privés. L'une est une grande multinationale, les deux autres sont des divisions d'une grande et d'une moyenne organisation.

Chaque organisation a défini ou révisé ses propres énoncés de mission, de vision et de valeur. Malgré leurs différences, chacune a employé une carte stratégique pour communiquer ses priorités stratégiques aux parties prenantes. Elles ont toutes suivi les six étapes décrites dans la politique en définissant et en cartographiant un *objectif principal*, une *proposition de valeur* et des objectifs stratégiques au sein des axes des *finances*, des *parties prenantes*, des *processus d'affaires internes* et de *l'apprentissage organisationnel*.

La politique se penche également sur l'intégration de la cartographie stratégique, des plans d'action et du processus de budgétisation. Au cours des deux dernières décennies, les dirigeants ont été témoins d'une explosion des initiatives, des outils et des techniques de gestion. L'expression « outil de gestion » désigne aujourd'hui un large éventail de méthodes de gestion, des plus simples aux plus complexes, qui promettent d'améliorer les résultats organisationnels. La plupart de ces outils sont extrêmement utiles, mais beaucoup d'entre eux donnent des conseils contradictoires.

Pour atteindre les objectifs de la carte stratégique, une organisation doit choisir les **bonnes** initiatives. La carte stratégique constitue un cadre important pour faire ce choix systématiquement et, ainsi, aide les dirigeants à éviter bon nombre d'erreurs coûteuses qui sont souvent faites lors de la sélection des méthodes et outils. La politique traite de la façon dont les différents types d'initiatives de gestion peuvent s'harmoniser avec la carte stratégique.

Les utilisateurs des cartes stratégiques voient beaucoup mieux quelle est la bonne marche à suivre, car leur construction oblige les organisations à bien prendre en compte leur proposition de valeur. Celle-ci limite à son tour le type d'initiatives de gestion qui seront choisies et mises en œuvre pour les axes finances, clients, processus d'affaires internes et apprentissage organisationnel.

La cartographie stratégique est une initiative efficace et très utile qui peut aider une entreprise à être des plus compétitives. Les outils, les techniques et les étapes que décrit la nouvelle politique permettent aux organisations d'adopter efficacement leur propre cartographie stratégique et de mettre en œuvre leur stratégie avec succès là où d'autres échouent.

Les entreprises qui ont du mal à exécuter leur stratégie trouveront dans les cartes un moyen avantageux de réfléchir à leurs initiatives stratégiques, de parvenir à un consensus à leur égard et de les communiquer aux différentes parties prenantes. Cette politique facilitera leurs efforts constants pour obtenir une meilleure exécution.

Howard M. Armitage, Ph. D., FCMA, est professeur de comptabilité du centre Gordon H. Cowperthwaite et directeur du Centre for Business, Entrepreneurship and Technology à la Faculté d'ingénierie de l'Université de Waterloo, et Cam Scholey, MBA, CMA ([www.amij.bz](http://www.amij.bz)), consultant et auteur spécialisé dans la cartographie stratégique et les tableaux de bord équilibrés.

CMA Management <http://www.managementmag.com/>