

La cartographie des stratégies

TOITS VERTS DE SASKATCHEWAN

Cam Scholey

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1	La grille stratégique de TVS	3
Historique	2	Anecdotes	4

Le cas suivant est fictif. Les noms et les faits ont été imaginés aux fins d'illustration.

Introduction

Toits verts de Saskatchewan (TVS) installe des toits verts à des prix abordables. Sa clientèle, résidentielle, est établie à Saskatoon et à Regina, en Saskatchewan.

Le bureau principal de l'organisation, fondée par deux entrepreneurs prospères, est situé à Saskatoon; TVS possède aussi des installations à Regina et à Saskatoon. Jusqu' à maintenant, les maisons et les immeubles d'habitation en copropriété constituent le marché cible de TVS. L'organisation envisage depuis quelque temps d'offrir ses toits dans d'autres collectivités plus petites, comme Prince Albert et Moose Jaw.

Pour concrétiser sa vision, qui est de « devenir un chef de file dans la valorisation du développement durable en offrant des toits verts résidentiels et en s'investissant dans la collectivité », TVS met l'accent sur trois éléments :

1. les clients,
2. l'environnement,
3. les donateurs.

Historique

Samantha Christoffer et Andrew Bailey font connaissance pendant leur première année à l'Université de la Saskatchewan. Ils partagent une ambition commune : lancer une entreprise axée sur le respect de l'environnement. Pendant leur dernière année universitaire, ils réalisent un projet sur la faisabilité des toits verts à Saskatoon. Leurs conclusions sont alors les suivantes : compte tenu de la taille du marché, la viabilité du projet est extrêmement incertaine, mais les toits écologiques seront sans doute un débouché porteur et les occasions les plus lucratives se trouvent sur des marchés plus importants, comme Toronto et Vancouver. Les deux entrepreneurs démarrent une société de toits verts, qui devient très rentable grâce à leur travail soutenu et à des circonstances opportunes. En 2009, ils la vendent à prix d'or.

Le contrat de vente comprend une clause de non-concurrence interdisant à Samantha Christoffer et à Andrew Bailey d'exploiter une société semblable en Ontario ou en Colombie-Britannique. Après un congé, ils décident d'analyser le marché encore inexploité de leur Saskatchewan natale – un marché où la population est peu nombreuse, et le climat, peu propice à la croissance de la végétation habituellement utilisée pour les toits verts. Les Saskatchewanais sont très sensibilisés à l'environnement depuis quelques années, et nombre d'entre eux ont été inspirés par le premier projet de toit vert réalisé dans la province en 2008. Cependant, les deux entrepreneurs estiment très improbable de répéter une nouvelle réussite, pouvant approcher de près ou loin de celle qu'a connue leur première entreprise.

Mais ni leur passion ni leur attachement à Saskatoon ne se démentent. Carburant au défi, Samantha Christoffer et Andrew Bailey décident de créer un organisme sans but lucratif (OSBL) spécialisé dans les toits verts résidentiels. Au début, ils se concentrent à la fois sur l'environnement et les bénéfiques, comme ils l'avaient fait pour leur première entreprise, mais réalisent par la suite qu'un projet destiné à rendre les toits verts résidentiels plus abordables pour les propriétaires de maison profite autant à l'environnement qu'à la province. Selon leurs premières études, un OSBL se donnant pareille mission aurait le soutien des administrations locales et provinciales, ainsi que d'une bonne partie de la collectivité. Les deux entrepreneurs choisissent donc de faire passer leur passion avant leur portefeuille; c'est ainsi que TVS voit le jour et commence ses activités en avril 2010.

Situation

En 2011, TVS a de la difficulté à formuler et à exécuter une stratégie qui l'aiderait à concrétiser sa vision. Les membres du personnel et du comité consultatif, formé au début de 2010, ont de bonnes connaissances et un dynamisme contagieux, mais ils manquent d'expérience et d'expertise sur ce nouveau marché.

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.

À une réunion tenue en juin 2012, un membre du comité, Kirsten Murray, mentionne qu'elle a un ami consultant en stratégie et en mesure de la performance dont plusieurs clients sont des OSBL. Après quelques rencontres avec Kirsten, Garth Pride accepte de se joindre au comité consultatif (d'abord à titre de membre temporaire) afin de devenir le responsable de la formulation et de l'exécution de la stratégie pour 2013. On décide que la cartographie des stratégies servira de plateforme pour les initiatives stratégiques à venir, et il se trouve que Garth Pride est un spécialiste de la cartographie des stratégies.

Revue de la stratégie

En septembre 2012, le comité consultatif rencontre Garth Pride afin de formuler et d'exécuter la nouvelle stratégie pour l'année à venir. M. Pride a analysé les résultats de la jeune organisation à ce jour, ainsi que toute autre information pertinente. Il propose de baser la stratégie pour 2013 sur un modèle de changement social, selon lequel le personnel et le comité consultatif de TVS joueront deux rôles essentiels :

1. offrir des toits verts résidentiels de qualité et abordables en Saskatchewan;
2. gagner la faveur de divers groupes de parties prenantes en leur expliquant les nombreux avantages environnementaux des toits verts.

Garth Pride est convaincu qu'en adoptant cette approche, TVS peut atteindre les deux éléments de sa vision : la valorisation du développement durable et l'offre de toits verts. Après quelques discussions animées, mais sans conséquence fâcheuse, le comité adopte cette approche. Plusieurs réunions plus tard, les résultats semblent prometteurs.

La grille stratégique de TVS

En respectant les directives du comité, TVS a préparé une grille stratégique pour représenter sa nouvelle stratégie de croissance ([figure 1](#)). La grille devait refléter trois thèmes clés : l'accent sur l'environnement, le soutien à la collectivité et l'excellence opérationnelle. Selon le comité, la combinaison optimale de ces trois thèmes permettra à TVS de se positionner avantageusement quant à l'atteinte de sa vision et de ses objectifs stratégiques.

L'axe des parties prenantes et l'axe des finances ont été placés en parallèle pour rendre compte du fait que TVS a une mission primordiale axée sur les parties prenantes, mais doit aussi assurer la constance de rentrées de fonds tirés de contrats avec des clients pour pouvoir demeurer viable sur le plan financier (c.-à-d. que TVS ne peut pas dépendre uniquement de ses donateurs et de fonds publics). L'axe des parties prenantes tient compte de l'effort combiné consistant, d'une part, à offrir des toits verts résidentiels et, d'autre part, à sensibiliser la collectivité à l'importance des enjeux environnementaux et à l'apport des toits verts à la solution.

L'axe des finances reflète à la fois la croissance du chiffre d'affaires (donateurs et clients), et la possibilité de rentrées de fonds grâce à des événements communautaires, tels que des ateliers ou des déjeuners-causeries. Il met l'accent sur l'autonomie financière.

L'axe des processus internes sert à souligner la jeunesse de l'organisation, qui est encore en pleine croissance. En conséquence, TVS doit absolument créer les bons programmes, à commencer par un programme pour les toits dont les prix seront raisonnables tout en permettant de générer un surplus modeste afin d'assurer la viabilité à long terme de l'OSBL. Ensuite, TVS souhaite mettre l'accent sur un programme de sensibilisation portant sur l'importance croissante des enjeux environnementaux et sur ce que les gens peuvent faire à cet égard (y compris l'achat d'un toit vert).

TVS prend également en compte la nécessité d'établir un système de soutien pour atteindre ses objectifs. Comme les donateurs et les bénévoles jouent un rôle crucial à ce chapitre, il est impératif de se concentrer sur l'établissement d'un tel système. Le dernier élément de l'axe des processus internes est l'atteinte de l'efficacité opérationnelle, pour permettre à l'organisation de faire le maximum compte tenu de ses ressources limitées. Il a été convenu que chaque processus important sera cartographié et que toute amélioration mesurable des coûts, des délais et de la qualité sera

répercutée sur l'ensemble de l'organisation. Heureusement, trois des membres du comité, dont Garth Pride, sont des professionnels) et ont de l'expérience dans la cartographie des processus.

FIGURE 1 : GRILLE STRATÉGIQUE DE TOITS VERTS DE SASKATCHEWAN

GRILLE STRATÉGIQUE - TOITS VERTS DE SASKATCHEWAN					
THÈMES	Accent sur l'environnement		Soutien à la collectivité	Excellence opérationnelle	
SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES	POUR SATISFAIRE ET DÉPASSER LES ATTENTES DES CLIENTS, DES DONATEURS ET DE L'ENVIRONNEMENT, NOUS OFFRONS :			POUR ÊTRE AUTONOMES SUR LE PLAN FINANCIER, NOUS :	OBLIGATION FINANCIÈRE
	Un programme de toits verts abordables conçu pour optimiser le nombre de maisons à toit vert en Saskatchewan	Un volet sensibilisation qui positionne TVS comme un chef de file des initiatives écologiques	Établissons des prix réalistes		
			Cherchons des occasions conformes à notre mission et qui génèrent des produits d'exploitation		
PROCESSUS INTERNES	AFIN D' ATTEINDRE NOS OBJECTIFS POUR NOS PARTIES PRENANTES ET DE RESPECTER NOS OBLIGATIONS FINANCIÈRES, NOUS DEVONS :				AUTRES OBLIGATIONS
	Créer le bon programme pour les toits	Créer le bon programme de sensibilisation	Établir le système de soutien nécessaire	Atteindre l'efficacité opérationnelle	
RENOUVELLEMENT	POUR CRÉER ET MAINTENIR UN ENVIRONNEMENT CONFORME À NOS OBJECTIFS, NOUS :				AUTRES OBLIGATIONS
	Appuierons le développement des compétences requises	Utiliserons les nouvelles technologies pour faciliter notre enseignement et la gestion des programmes	Favoriserons le maintien d'une culture axée sur les connaissances et l'innovation		
VISION	Devenir un chef de file de la valorisation du développement durable en offrant des toits verts résidentiels et en s'investissant dans la collectivité				

Anecdotes

Dès le début, le comité et le personnel ont bien accueilli la stratégie progressive représentée dans la grille stratégique. Dans l'ensemble, les membres de l'OSBL aiment l'idée d'articuler toutes les réunions autour de l'incidence de chaque sujet sur la grille stratégique; ils y voient un bon moyen d'éviter les digressions. Ravis des premiers résultats, les fondateurs sont enthousiastes quant à l'avenir de TVS, qu'ils jugent vouée à la croissance et à la réussite. Samantha Christoffer explique :

Lorsque nous avons fondé TVS, nous savions qu'il y aurait une courbe d'apprentissage, car nous avons seulement de l'expérience dans les toits de bâtiments commerciaux. Or, tous les toits sont

différents! La cartographie de la stratégie nous a permis de prendre du recul et de nous assurer que nous formulions et exécutions une stratégie pour le bon type de toit et le bon marché. En outre, elle nous a aidés à prendre conscience du fait que nous devons être très attentifs aux détails pour ce qui est de la sensibilisation aussi; si nous privilégions seulement l'installation des toits, nous risquons de ne pas atteindre notre objectif global.

Par ailleurs, j'aime que la grille stratégique serve de plan à nos réunions. Nous gagnons beaucoup de temps et évitons nettement les contrariétés, car si nous dévions des sujets de la grille stratégique, nous le constatons aussitôt. Les réunions sont aujourd'hui bien plus productives et la satisfaction règne. Nous sommes tous pleins d'énergie et convaincus que nous faisons ce qu'il faut pour que TVS passe à l'échelon supérieur. Si seulement nous avions adopté cette approche avant.

TVS a l'intention de s'inspirer du modèle des réunions du comité pour établir des réunions et des rapports mensuels, où les mesures clés et les principales initiatives influant sur les objectifs et les résultats de la grille stratégique seront à l'avant-plan.

L'approche sera adaptée (plus opérationnelle); cependant, par définition, elle suivra toujours la grille stratégique. Ainsi l'uniformité à l'échelle de l'organisation sera privilégiée, tout en reconnaissant la nécessité de tenir compte de quelques différences.

À l'étape de la préparation de la grille stratégique, Garth Pride a présenté au comité le tableau de bord équilibré comme outil de mesure et de gestion de la performance. L'objectif à long terme est de mettre en œuvre un processus d'évaluation pour mesurer de façon formelle et systématique les progrès dans l'atteinte de chaque objectif stratégique. M. Pride a accepté de demeurer membre du comité s'il peut diriger cette étape et utiliser le tableau de bord équilibré afin d'établir des priorités parmi les projets, pour motiver les employés et les bénévoles, pour tenir le comité au courant et pour solliciter le soutien externe nécessaire à la concrétisation de la vision de TVS.

Pris ensemble, la grille stratégique et d'autres tactiques de suivi de la performance renvoient aux inducteurs Résilience et Adaptabilité du cadre RAIDE, qui procurent à l'entreprise un avantage durable.



© 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.

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.

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.