

Impulser votre stratégie pour réussir à l'ère du digital

Synthèse d'une nouvelle étude menée par Economist Impact à la demande de Planview

La digitalisation n'est plus une option. Cependant, un obstacle de taille se dresse de la prise de décision à la livraison : le gaspillage.

LES ENJEUX

Pour survivre, toute entreprise doit évoluer. Une nouvelle étude montre pourtant que 85 % des cadres jugent insuffisante la capacité d'adaptation de leur organisation¹.

Entre l'instabilité économique, les perturbations du marché et les avancées technologiques comme l'IA et le machine learning, la transformation digitale est plus importante que jamais.

Mais on observe en même temps un degré alarmant d'inefficacité et de gaspillage dans la digitalisation. En cause : des pertes d'alignement dans l'exécution de la stratégie. Dans les faits :

- Seulement 8 % de ce qui est planifié par les équipes est réellement livré²
- 70 % des transformations digitales n'offrent pas un ROI suffisant³

Et, ce qui peut paraître encore plus invraisemblable : **Seulement 14 % des personnes interrogées approuvent la gouvernance de leur entreprise¹.**

Pour survivre aujourd'hui, il s'agit dès lors de combler les écarts entre la stratégie et l'exécution – pour laquelle 86 % des cadres reconnaissent la nécessité de responsabiliser les équipes¹.

40 % du travail d'innovation digitale est gaspillé²

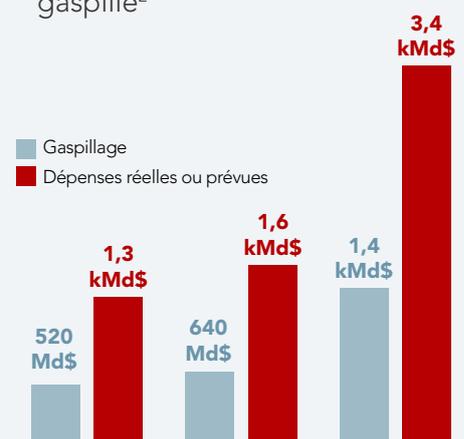


Fig. 1 : Dépenses dans la transformation digitale⁴ vs gaspillage lié à l'innovation digitale

TABLEAU D'ENSEMBLE

La clé : une exécution stratégique évolutive

Pour éclairer la manière dont les entreprises peuvent améliorer l'exécution de leur stratégie, Economist Impact a mené à la demande de Planview une enquête mondiale auprès de 600 cadres de six secteurs différents en avril et mai 2023¹. En sont ressorties des exigences essentielles qui ont servi de base à cinq recommandations pour une exécution plus efficace de la stratégie.

Portant sur l'alignement, la responsabilisation, la gestion des ressources, l'agilité et la culture, ces recommandations ne sont pas à prendre de façon isolée ou séquentielle. Elles forment un tout qui offrira aux leaders un plan de transformation pour maximiser le retour sur leurs investissements digitaux.

1. Aligner les principales parties prenantes lors de la conception et de l'exécution de la stratégie.

Créer de l'engagement au plus tôt permet d'ancrer la stratégie dans le contexte métier et d'obtenir l'adhésion nécessaire.

- Les principales parties prenantes doivent être impliquées et alignées à la fois pendant la conception, la planification et l'exécution de la stratégie. Les spécialistes constatent que des occasions sont manquées durant la phase de planification.
- La communication bilatérale avec les parties prenantes est essentielle tant lors de la conception que de l'exécution de la stratégie. Cependant, seulement la moitié environ (48 %) des cadres indiquent prioriser cet aspect lorsqu'ils relaient la stratégie à leurs équipes.
- **Un système de reporting unifié, une classification commune des données pour soutenir leur accessibilité et un cadre de suivi partagé se révèlent indispensables à une communication transparente et continue.**
- L'efficacité dans l'alignement suscite un sentiment d'utilité chez les parties prenantes, qui peuvent relier le travail quotidien à la stratégie.

Plus de
80 %

des personnes interrogées reconnaissent la nécessité d'améliorer la communication interne, la collaboration transverse et l'engagement des équipes dans leur entreprise



2. Responsabiliser les équipes à travers des métriques, un monitoring et des revues de performance axés sur les résultats.

La responsabilisation dans l'exécution de la stratégie peut être améliorée à l'aide de systèmes connectés de définition d'objectifs, de monitoring de la performance et de gestion holistique des données.

- La grande majorité des personnes interrogées estiment que leur organisation doit responsabiliser les équipes à l'égard de l'exécution de la stratégie (86 %), et optimiser les systèmes de définition d'objectifs et de monitoring de la performance (84 %).
- Les organisations doivent s'efforcer de **créer une culture de la responsabilité. Il s'agit de clarifier les attentes, de définir précisément les rôles et de suivre les progrès dans la réalisation des objectifs.**
- Des OKR (objectifs et résultats clés) axés sur les résultats et adaptés aux différents départements et équipes, ainsi que des processus périodiques de reporting et de revue, doivent permettre de capturer l'avancement et l'impact métier d'une initiative stratégique.
- D'autre part, un système d'enregistrement central doit corréliser les données de l'ensemble de l'entreprise avec les OKR stratégiques globaux. Cependant, environ un tiers des organisations déclarent que les défis relatifs aux processus, aux métriques et aux données sont des obstacles majeurs pour évaluer l'exécution des initiatives liées à la stratégie.
- La disponibilité et la qualité des données posent souvent des problèmes importants pour l'évaluation. **L'amélioration des systèmes de gestion des données pour garantir leur exactitude et leur cohérence, l'intégration des sources de données et l'application des bonnes pratiques de gouvernance peuvent combler les lacunes dans la réalisation des objectifs stratégiques.**

84 %

des personnes interrogées indiquent que leur organisation doit améliorer ses systèmes de définition d'objectifs et de monitoring de la performance



3. Prioriser les initiatives stratégiques pour améliorer l'affectation des ressources.

La priorisation peut mettre en évidence les compromis à faire et libérer les ressources exigées.

- Quand les ressources manquent, une stratégie a peu de chances d'être menée au bout. Pourtant, seulement 20 % des cadres considèrent que les ressources allouées à son exécution sont suffisantes.
- Les initiatives stratégiques doivent être priorisées selon un ensemble de critères communs. **Dans le cadre du processus de priorisation, les organisations doivent déterminer si elles disposent des ressources nécessaires (budget, temps, technologie, etc.) pour atteindre un objectif stratégique spécifique.**
- La priorisation permet également de déterminer les compromis nécessaires à la réussite des efforts entrepris.
- Les cadres doivent prendre un temps d'avance en associant les données en temps réel à leur vision stratégique, puis mettre en place des revues régulières accompagnées d'un leadership fort et d'une communication efficace.

Seulement
20%

des cadres considèrent que les ressources allouées sont suffisantes



4. Incorporer l'agilité dans la conception, la planification et l'exécution de la stratégie.

Processus, pratiques, culture... L'agilité doit imprégner toute l'organisation.

- La majeure partie (85 %) des cadres jugent insuffisante la capacité d'adaptation de leur organisation.
- **Les entreprises peuvent favoriser l'agilité avec une approche réactive, centrée sur le client et orientée données qui recouvre la culture, la gouvernance, l'analytique et le reporting, ainsi que les technologies digitales.**
- Si les corrections de cap stratégique sont essentielles, les entreprises doivent trouver le juste équilibre entre stabilité et adaptabilité. Une stratégie ne peut pas être remise à plat tous les deux-trois mois, mais il est possible d'ajuster des initiatives et des OKR spécifiques pour répondre aux évolutions du marché.
- Les organisations Agile doivent être capables de réaffecter des ressources pour soutenir leurs nouvelles priorités tout en ayant une idée claire de l'impact des changements décidés.

85 %

des cadres jugent insuffisante la capacité d'adaptation de leur organisation



5. Créer une culture qui renforce les objectifs stratégiques.

Les leaders doivent bien se demander si les valeurs organisationnelles et les structures de gouvernance sont alignées sur les objectifs stratégiques.

- La culture façonne l'engagement des équipes, leur réceptivité au changement et leur volonté de relever les défis.
- **En considérant l'échec comme inévitable pour corriger le cap et réussir, les entreprises peuvent créer une culture qui favorise l'agilité, l'adaptabilité et la résilience dans la conception et l'exécution de la stratégie.**
- Les cadres doivent s'assurer que les valeurs et les structures de gouvernance de l'organisation sont alignées sur les objectifs stratégiques. 14 % seulement des personnes interrogées se disent confiantes dans la gouvernance décisionnelle de leur entreprise.
- Des structures de gouvernance efficaces suscitent la motivation en montrant clairement comment les actions seront récompensées.
- Une communication constante, l'engagement des équipes, le développement de la capacité, la gestion de la performance et les systèmes de récompense sont autant d'éléments qui feront émerger la culture souhaitée.

84 %

des cadres reconnaissent la nécessité d'améliorer la prise de décision orientée données



EN RÉSUMÉ

Impulsez votre stratégie de digitalisation

L'exécution efficace de la stratégie était un défi de taille pour les entreprises avant même que la digitalisation et d'autres forces macroéconomiques enclenchent l'accélération exponentielle du rythme du changement. D'une certaine manière, le besoin urgent d'agilité revient à devoir transformer une stratégie actualisée (ou entièrement nouvelle) en résultats.

La bonne nouvelle, c'est que le plan à suivre pour combler les écarts entre la stratégie et l'exécution est clair : il nécessite un alignement des parties prenantes, une responsabilisation basée sur les données, une priorisation au service de l'allocation efficace des ressources, une agilité généralisée et la bonne culture – avec en plus la bonne technologie pour permettre toutes ces choses.

POUR ALLER PLUS LOIN



Lisez *Bridging the gap: turning strategy into reality*, rapport complet de l'enquête d'Economist Impact commandée par Planview.

Vous pouvez l'obtenir [ici](#).

Sources :

1. Bridging the gap: turning strategy into reality. L'enquête, élaborée par Economist Impact à la demande de Planview, a été menée dans sept pays (Allemagne, Australie, États-Unis, France, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Singapour) et six secteurs différents (services aux entreprises et services professionnels, services financiers, santé et sciences de la vie, technologies de l'information et de la communication, production industrielle, retail et produits de grande consommation). La plupart des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 milliard de dollars US.

2. Rapport *Passage du projet au produit – État des lieux général 2023*.

3. The 'how' of transformation.

4. Dépenses en technologies et services de transformation digitale dans le monde de 2017 à 2026.