



# LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE

- PRENEZ LE CONTRÔLE  
DE LA VALORISATION  
DE VOTRE ENTREPRISE

## LES ENJEUX DE L'EXÉCUTION

Les PDG et les conseils d'administration considèrent la stratégie d'entreprise comme le volet le plus important de leur travail.

Pourtant, lorsqu'on s'attarde au plan d'action soutenant la stratégie, les choses se compliquent.

En règle générale, les stratégies d'entreprise sont appuyées par une quantité importante de recherches et une solide planification, mais au moment de la mise en œuvre, il y a un décalage.

Et nous ne sommes pas les seuls à l'observer. Selon une enquête de l'Economist Intelligence Unit (EIU).



**“90 % des personnes interrogées admettent qu'elles n'atteignent pas tous leurs objectifs stratégiques parce qu'elles ne les mettent pas en œuvre correctement et 53 % reconnaissent qu'une capacité d'exécution inadéquate les expose inutilement à la concurrence”**



**Autrement dit, l'exécution et l'alignement sont les éléments les plus déterminants de toute stratégie gagnante.**

Vous devez connaître les bons procédés et facteurs à considérer pour passer à la vitesse supérieure tout en gardant le cap, et ainsi faire de votre stratégie un succès.

Voici quelques-unes des meilleures pratiques d'exécution et d'alignement pour vous aider à mettre en œuvre une stratégie d'entreprise qui produit des résultats tangibles et mesurables.

# PLANIFICATION & EXÉCUTION

Avant de nous plonger dans les meilleures pratiques, explorons d'abord l'anatomie de la **stratégie d'entreprise**, c'est-à-dire ses trois phases fondamentales : **découverte**, **planification** et **exécution**.

1

## DÉCOUVERTE

Dans un premier temps, il faut se poser la bonne question : que cherche-t-on à apporter à l'entreprise avec cette stratégie ? Il s'agit de fixer un objectif ambitieux qui crée une valeur substantielle pour la clientèle cible.

2

## PLANIFICATION

Durant cette phase, les objectifs à long terme sont établis et mis en adéquation avec les objectifs à court terme. La haute direction et les actionnaires analysent leur avantage concurrentiel en explorant les possibilités selon les tendances du marché. Cela s'applique également aux sociétés de portefeuille qui doivent veiller à ce que les unités commerciales soient alignées avec la société mère.

**Astuce** | *Un plan stratégique efficace ne se limite pas aux cibles financières; il représente les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre en fonction de sa mission et de ses aspirations à plus long terme.*

3

## EXÉCUTION

À cette étape, les actions concrètes qui découlent des objectifs sont attribuées aux membres de l'organisation, des cadres supérieures aux dernières recrues. L'exécution d'une stratégie, c'est faire de sa vision une réalité.

i

Les bons objectifs, une fois mis en œuvre, devraient accroître le multiple commercial à partir duquel votre entreprise serait évaluée par des acquéreurs externes; c'est alors le signe que votre entreprise devient plus robuste et susceptible de générer davantage de flux de trésorerie.

Si la planification est un élément fondamental de la stratégie d'entreprise, elle n'a aucune valeur si l'exécution n'est pas à la hauteur. En fait, « les recherches indiquent que la planification d'une stratégie n'a aucun effet réel sur le rendement de votre entreprise. C'est l'alignement de vos activités sur vos stratégies qui crée des résultats ».

# pnr | POURQUOI L'ALIGNEMENT EST-IL CRUCIAL?

Un plan stratégique est efficace seulement si **les décisions stratégiques sont en adéquation avec les objectifs stratégiques**. Bien que cela puisse sembler intuitif, les difficultés d'harmonisation sont souvent à l'origine des ratés de la mise en œuvre.

Plusieurs variables peuvent contribuer aux difficultés d'alignement d'une entreprise. Par exemple, les membres de l'équipe de direction peuvent ne pas s'accorder sur l'adoption d'une vision commune, les efforts des uns peuvent donc être contrecarrés par celles des autres.

Les difficultés peuvent aussi apparaître dans le plan d'action. Ce n'est pas parce que les objectifs sont clairs pour tout le groupe que chaque personne a la même compréhension des étapes à suivre.



**plus de 80 % des différences de rendement entre les entreprises peuvent être expliquées par leur niveau d'harmonisation stratégique**

Exemple : Une entreprise souhaite percer de nouveaux marchés, mais la façon d'y parvenir fait l'objet d'un débat : certains croient qu'elle doit innover et créer de nouveaux produits, d'autres, qu'elle doit lancer des initiatives marketing.

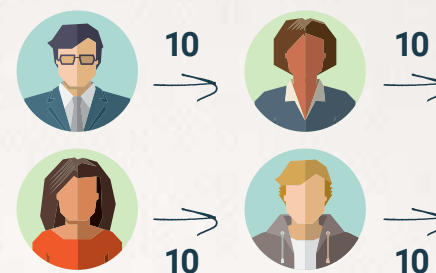
Quand les mesures à prendre ne sont pas clairement définies, les efforts risquent de s'embourber ou d'être dépriorisées dans le flot des urgences quotidiennes. Les graphiques ci-dessous illustrent comment l'impact peut être mesuré en fonction de l'alignement.



**IMPACT TOTAL = 0**



**IMPACT TOTAL < 25**



**IMPACT TOTAL = 40**

Avoir un groupe de cadres qui s'accordent sur la direction et les mesures à prendre peut avoir des retombées positives qui se répercutent de manière exponentielle sur l'ensemble de l'organisation.

4. <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/>

5. <https://thinkgrowth.org/what-elon-musk-taught-me-about-growing-a-business-c2c173f5bff3>

La bonne nouvelle est que des mesures peuvent être prises pour faire en sorte que les parties prenantes aient une vision commune. Une solution assez simple, mais susceptible de tout changer, est de recourir à un cadre pour évaluer l'alignement de votre équipe.

## Voici comment procéder en 5 étapes

**1**

Repérez les éléments en inadéquation à l'aide de logiciels, d'analyses de données et d'enquêtes individuelles examinant les obstacles à la vision stratégique, les processus, la politique et la culture d'entreprise.

**2**

Une fois les sources d'inadéquation déterminées, réunissez tous les décideurs dans la même pièce pour débattre de ces sujets et arriver à un consensus.

**Astuce** | *Lorsque vos réunions comptent plus de 10 personnes, divisez les participants en petits groupes pour faciliter la discussion et atteindre un consensus plus rapidement. Ensuite, les décisions sont avalisées par l'assemblée.*

**3**

Une fois qu'un consensus sur la vision est atteint, communiquez clairement cette dernière au reste de l'entreprise.



4

Maintenant que les parties prenantes s'entendent sur une vision commune, utilisez la même approche pour déterminer le plan d'actions de l'entreprise. Convenez d'une méthodologie à utiliser de manière uniforme pour suivre l'exécution de la stratégie.

5

Enfin, **dressez par ordre d'importance la liste des initiatives** à entreprendre pour atteindre vos objectifs et attaquez-vous à celles jugées prioritaires.

**Astuce** | *Pour chaque initiative, fixez une échéance (ex. : un mois). Ainsi, il est plus facile de déterminer l'ampleur de chaque initiative et le nombre de projets que chaque personne peut entreprendre.*



Rappelez-vous que  
« 88 % des équipes de gestion qui suivent la mise en œuvre de leur plan stratégique ont obtenu des rendements supérieurs à la moyenne »

Impliquer votre équipe au cours de l'élaboration de votre plan stratégique réduit considérablement la résistance au changement et accélère l'adhésion.



Donnez aux gens les moyens de prendre de meilleures décisions lorsque des défis se présentent. S'ils sont mis à contribution et comprennent les raisons derrière les transformations, ils seront plus susceptibles de les adopter.



« Communiquer régulièrement la vision de l'organisation tout au long de sa mise en œuvre est essentiel pour rappeler aux membres de l'équipe pourquoi ces changements sont opérés . »



En tant que gestionnaire, pensez à désigner des défenseurs de la vision capables de motiver les autres à y adhérer.



## RESTER AGILE

Un autre phénomène qui mérite qu'on s'y attarde est **le manque d'agilité dans l'exécution d'une stratégie d'entreprise**. Le monde des affaires évolue rapidement et votre stratégie doit s'adapter et se transformer si vous voulez que votre entreprise se démarque de la concurrence.

Même avec un plan stratégique solide, il est facile de perdre de vue sa vision à long terme en investissant toute son énergie dans les activités opérationnelles quotidiennes. Trop souvent, l'énergie est canalisée dans l'exploitation de l'entreprise et l'exécution de la stratégie est mise de côté. Et même si le plan stratégique est lancé, les entreprises peuvent facilement perdre de vue les résultats souhaités ou les abandonner complètement.

Pour amorcer le changement sans perdre de vue vos objectifs, vous devrez miser sur l'expérience et les compétences de votre équipe qui vous aideront à prendre les meilleures décisions. En vous appuyant sur un modèle de processus itératif, vous pourrez faire bouger les choses plus rapidement et apprendre de vos expériences passées.

De même, tenez compte des données et n'hésitez pas à mettre fin aux initiatives qui n'apportent pas de valeur, aussi brillantes soient-elles. « Selon une recherche menée par le PMI, 20 % des projets d'un portfolio contribuent si peu aux objectifs stratégiques qu'ils devraient être abandonnés .

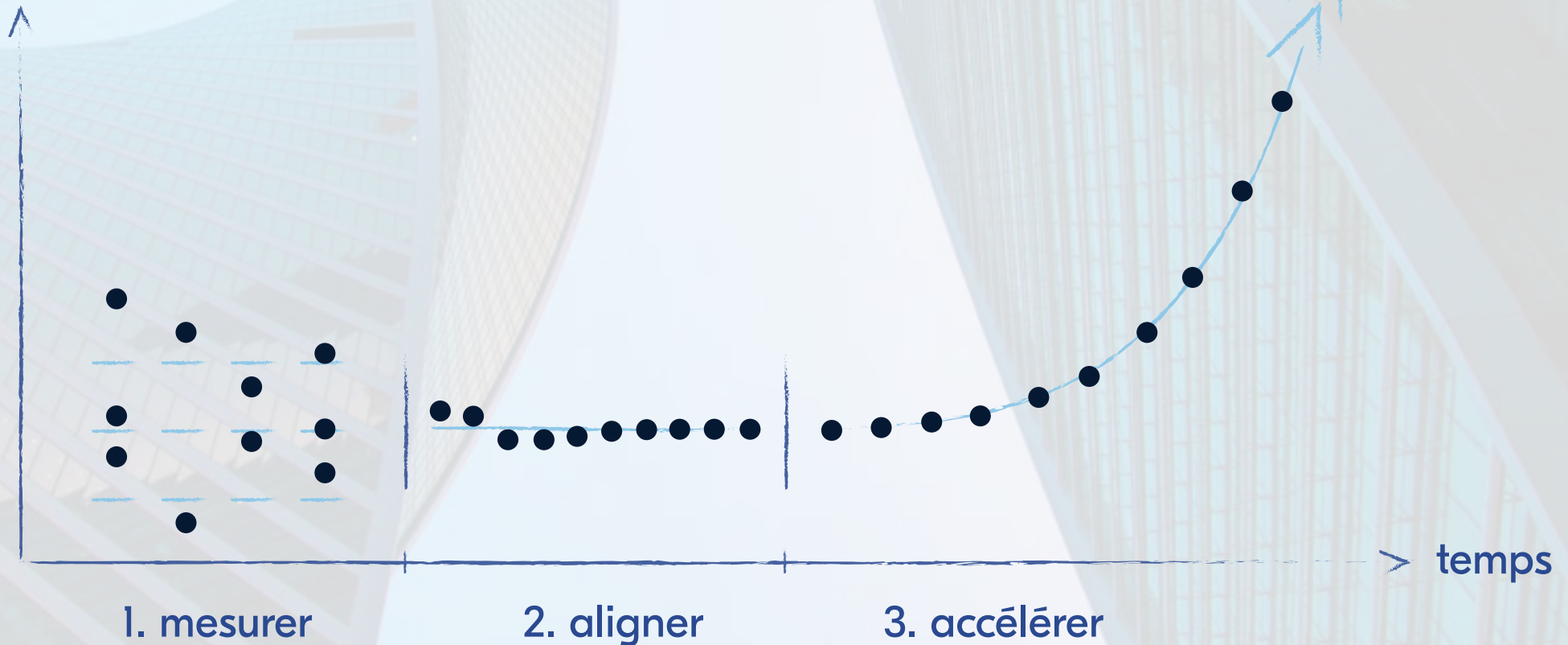
Enfin, gardez toujours à l'esprit l'allocation des ressources. N'oubliez pas d'allouer un budget à chaque projet essentiel. Ce processus d'harmonisation des effectifs et du budget permet d'éviter les situations où le manque de ressources pour réaliser une initiative d'envergure entrave l'exécution de la stratégie.



**Pour accélérer l'élan**, mesurer la progression de votre initiative au fil du temps. Encouragez votre équipe à être réaliste quant à ce qu'elle peut accomplir, mais à respecter ses engagements. À partir du moment où l'équipe atteint sa **vitesse** de croisière, l'exécution de la stratégie s'accélère, et c'est là que les résultats sont les plus importants.

**Astuce** | Un système de suivi permettant de mesurer les progrès réalisés augmente la rapidité d'exécution et améliore le rendement de votre entreprise.

vision







## EN RÉSUMÉ

Appliquer et exécuter une stratégie d'entreprise renforce votre **avantage concurrentiel**. Le processus « permet à une entreprise de réaliser des marges supérieures à celles de ses concurrents et de créer de la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires » .

La clé de la mise en œuvre d'une stratégie gagnante repose sur la capacité de chacun à garder collectivement le cap sur la vision d'ensemble et sur les actions qui apportent le plus de valeur à votre organisation. D'une part, vos activités commerciales quotidiennes génèrent des revenus et des profits; d'autre part, la qualité et la rapidité de la mise en œuvre de la stratégie augmentent le multiple selon lequel votre entreprise sera évaluée.



[thepnr.com/fr](https://thepnr.com/fr)

[info@thepnr.com](mailto:info@thepnr.com)