

Les nouvelles stratégies dynamiques et anticipatives des dirigeants

Comment les dirigeants les plus performants ont-ils renforcé les perspectives d'avenir dans le chaos d'un environnement métamorphosé tout en évitant l'hécatombe de leurs résultats ?

Éclairage d'Yves et Prescilla Connan >C17.



Par Yves et Prescilla Connan >C17

En 2018, avant que la pandémie ne bouleverse le monde entier, la *Harvard Business Review* avait conduit une enquête portant sur l'exécution de la stratégie. Un chiffre en particulier avait attiré notre attention : seules 20 % des entreprises atteignent 80 % ou plus de leurs objectifs stratégiques.

Nous savions alors que la réelle problématique provenait de la considération portée à la stratégie et plus précisément à son exécution, dont la responsabilité revient au dirigeant. Généralement, les stratégies étaient figées ou, au mieux, revues annuellement par le PDG et l'équipe dirigeante. S'adapter rapidement aux réalités du terrain et aux changements d'environnement était alors complexe, d'autant plus que les plans de transformation faisaient déjà leur apparition, mettant à mal l'agilité des entreprises.

La pandémie est depuis apparue, bouleversant tous les codes jusqu'au plus haut niveau des organisations. La réaction immédiate de beaucoup d'entreprises a été de passer en « mode survie » pour répondre aux problèmes à court terme, voire à très court terme. Les habitudes clients ont vite évolué, certains marchés ont été gelés tandis que d'autres se sont retrouvés en pleine expansion. Ajoutant à cela le phénomène du télétravail, les entreprises n'ont eu d'autre choix que de réinventer leur mode de fonctionnement.

Parmi les points positifs à retenir de cette situation, c'est le fait qu'elle a remis en cause un état de fait : la stratégie d'une entreprise ne peut pas rester figée dans le temps, sous peine d'être en inadéquation avec les réalités du terrain. Elle doit s'adapter à toutes les évolutions de son environnement, tout en veillant à l'écart entre résultats annoncés et résultats obtenus.

Plus qu'un simple atout stratégique, développer une stratégie dynamique et anticipative est devenu une très forte nécessité, afin de conserver la pérennité de l'entreprise en toutes circonstances.

STRATÉGIE DYNAMIQUE

Avec le recul sur la pandémie, nous avons vu que les entreprises qui ont su le mieux s'adapter à ce nouveau contexte sont celles qui possédaient déjà un outil leur permettant d'adapter leur stratégie en continu. Elles ont ainsi eu la capacité de faire évoluer à la fois leur court terme et leur trajectoire stratégique. Remettant parfois en question des décisions prises quelque temps auparavant, ces entreprises ont implémenté un pilotage efficace de l'exécution pour accélérer la prise de décisions sur les bonnes informations et s'assurer de la mise en œuvre de ces décisions. Cette agilité dans l'exécution leur a permis de prendre une avance considérable pour le futur.

À l'inverse, les entreprises qui se sont focalisées uniquement sur le court terme vont se retrouver, dans un futur proche, démunies face aux enjeux à venir, parce qu'elles ont mis de côté leur stratégie. N'ayant pas préparé l'avenir, elles seront de toute évidence en retard par rapport aux concurrents, avec le risque de s'éteindre si elles ne se remettent pas en question rapidement. Elles vont devoir reconstruire leur vision et leur trajectoire stratégique, mais en prenant bien en compte la notion

que cette trajectoire va évoluer continuellement dans le temps pour répondre aux événements qui viendront la percuter. Car c'est là que l'élément de stratégie dynamique prend toute son importance. Rendre la stratégie dynamique va amener les dirigeants et leurs équipes à concentrer leurs efforts sur la phase de pilotage de l'exécution de la stratégie. Or, cette phase est encore majoritairement inexploitée, voire méconnue, dans la plupart des organisations. De nos jours, imaginez-vous prendre la route avec votre véhicule sans votre GPS pour vous informer des dangers que vous allez rencontrer et vous fournir la trajectoire optimale ? De la même façon, un dirigeant doit obtenir un confort décisionnel pour diriger vite et mieux. Pour cela, les tableaux de bords, qui illustrent l'état actuel et ont une visée informationnelle, seront complétés par un système de management collaboratif associé à des indicateurs dynamiques de pilotage de l'exécution (le GPS), le tout à visée décisionnelle.

STRATÉGIE ANTICIPATIVE

En plus d'être dynamique, la stratégie doit être anticipative. Il n'est pas question ici d'avoir une boule de cristal ; bien malin celui qui pourrait prédire l'avenir. Cependant, il est plus que jamais important et urgent que les membres des équipes dirigeantes aient accès aux signaux faibles du marché, données recueillies au travers des expertises existantes des acteurs de l'entreprise. Ces derniers, de par leur expérience et leur contact direct avec les clients et le marché, sont en mesure de « sentir » l'arrivée de certaines tendances ou l'apparition de problèmes spécifiques qui pourraient influencer plus ou moins fortement le futur de l'entreprise.

Il est ici question de revoir le mode de fonctionnement des PDG et de leur équipe dirigeante. Ceux qui seront prêts à se remettre en cause et à revoir leurs habitudes et leurs idées préconçues pour mettre en avant une démarche collaborative efficace et authentique (en présentiel et en distanciel) ressortiront gagnants de cette pandémie. Ce qui ne pourra se faire que si trois conditions sont remplies.

Pour commencer, cela doit être une vraie décision du PDG, qui doit être prêt à entièrement reconsidérer sa manière de diriger et son mode de pensée pour le bien de l'entreprise. Ensuite, le système de management doit être révisé pour intégrer un



pilotage en continu de l'exécution de la stratégie. Connaître sa ligne de conduite est une première étape, mais la stratégie deviendra succès uniquement lorsqu'elle sera exécutée et pilotée correctement. Enfin, il sera indispensable de développer l'engagement et l'implication de l'équipe dirigeante par le biais du renforcement des comportements collaboratifs et des valeurs de transparence, support, partage et écoute active lors des sessions décisionnelles du pilotage stratégique. Ces trois conditions réunies permettront aux dirigeants de rejoindre les 20 % les plus performants.

REPÈRES

Yves Connan

♦ **PDG de KA MATE Strategy depuis 2001 & CEO de SteerVision LLC depuis 2015**

♦ **Plus de 20 ans d'expérience en stratégie et management auprès des PDG et équipes dirigeantes en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique**

♦ **Responsable de la conduite du changement chez GE sous Jack Welch**

♦ **Membre du Who's Who in France et du Forbes Business Council**

♦ **Auteur de La Discipline de l'exécution de la stratégie paru aux Éditions EMS**

Prescilla Connan >C17

♦ **Marketing manager chez KA MATE Strategy**

♦ **Diplômée du Global BBA de l'ESSEC, Dean's List, 2017**

♦ **Diplômée du MSc Strategic Marketing de l'Imperial College London, Dean's List, 2019**

♦ **Membre et ambassadrice d'IAAPA**

reflits

BUSINESS

13

**entrepreneurs
à suivre**

DOSSIER

INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE

IA :

**DEUX LETTRES
POUR CHANGER
LE MONDE**

CAHIER
PRATIQUE
**CONSEILS
ET AVIS
D'EXPERTS
ALUMNI**

CAMPUS,
ÉTUDIANTS, ASSO,
FONDATION
**L'actualité
de la
communauté**



**NOUVELLE
FORMULE**

**GRAND
ENTRETIEN**

**PIERRE-ANDRÉ
DE CHALENDAR** >E79

PDG DE SAINT-GOBAIN