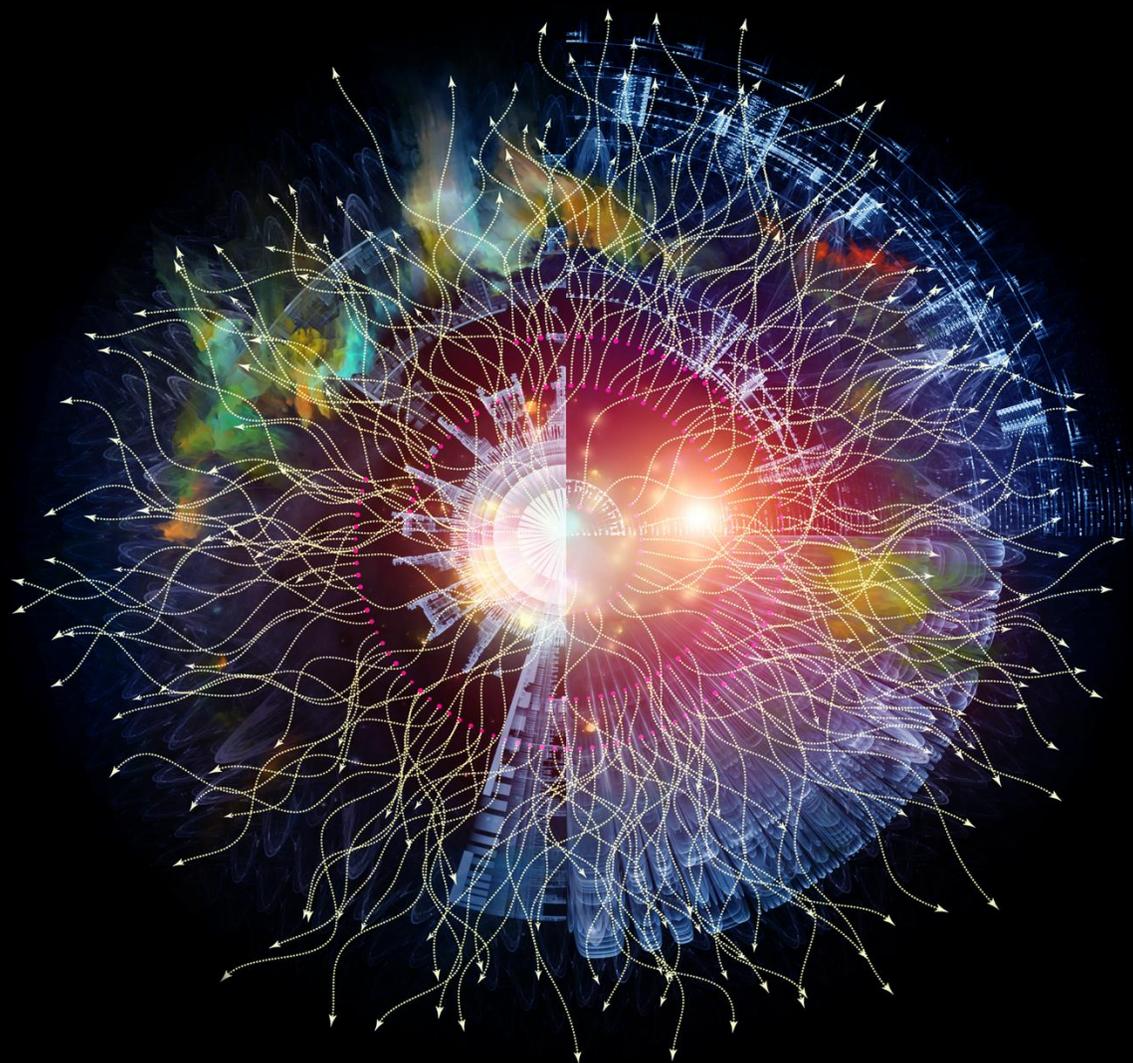


Monitor
Deloitte.



La stratégie de nos jours :
agile, inclusive, résiliente, audacieuse

Février 2024

Table des matières

Nouvelles réalités

Vue d'ensemble 1

Les grands changements dans le monde des affaires, notamment les nouvelles pressions exercées par la géopolitique, les avancées technologiques et les attentes des consommateurs, ont créé un nouveau contexte « macro » qui influence la manière dont les entreprises rivalisent et gagnent. C'est pourquoi une nouvelle approche pour élaborer la stratégie est nécessaire.

Nouvelles réalités

Le marché en évolution 2

Le contexte d'affaires a également changé pour les entreprises et leurs dirigeants. De fait, les stratèges peuvent envisager de nouvelles options et relever de nouveaux défis lorsqu'ils réfléchissent à la manière de créer et de capturer la valeur.

Nouvelle approche

Le développement de la stratégie actuelle 3

Une stratégie gagnante doit aujourd'hui refléter l'environnement rapide et perturbateur dans lequel nous vivons. Pour ce faire, le processus, les intrants et les outils pour élaborer une stratégie doivent évoluer autour de six principes qui se renforcent mutuellement et qui sont adaptés au nouveau contexte.

Nouvelle approche

Quelles sont les prochaines étapes? 6

Par où commencer? Pensez à quelques questions dont les réponses peuvent indiquer des options pratiques pour vos prochaines étapes.

Auteurs et remerciements 8

Notes de fin 9

Nouvelles réalités

La vue d'ensemble

Récemment, nous avons demandé à plus de 100 chefs d'entreprise de citer les plus grands défis auxquels ils sont confrontés aujourd'hui.¹ Beaucoup d'entre eux ont évoqué les mêmes thèmes : l'incertitude croissante, l'évolution des attentes des parties prenantes, les pressions politiques imprévisibles et la nécessité de suivre le rythme du pouvoir grandissant des nouvelles technologies qui créent à la fois des occasions et des risques.

Ce n'est pas ce que nous avons entendu il y a seulement quelques années, lorsque les chefs d'entreprise disaient s'inquiéter davantage de la culture organisationnelle et de l'intensification de la concurrence.² Mais beaucoup de choses ont changé depuis. Les chocs économiques ont ébranlé les systèmes politiques. Une pandémie a rompu les chaînes d'approvisionnement mondiales et créé de nouvelles habitudes au travail et dans la vie quotidienne. Les tensions se sont multipliées entre les partenaires commerciaux. Des technologies perturbatrices ont redéfini ce qui est possible pour les entreprises et les consommateurs. La convergence des secteurs a transformé le paysage concurrentiel. De nouvelles lois et des milliards de dollars de pertes ont fait naître un nouveau sentiment d'urgence en matière de durabilité. Les attentes des consommateurs ont augmenté en matière de personnalisation, d'expériences sans friction, de transparence et d'authenticité de la part des entreprises.

Ces changements, parmi d'autres, ont créé un nouveau contexte qui influence la manière dont les entreprises rivalisent et gagnent. Cela ne signifie pas que les fondements de la stratégie ont changé, ni que la définition d'une bonne stratégie a changé. Les entreprises doivent toujours faire des choix dans cinq domaines clés, à savoir une aspiration gagnante, où jouer, comment gagner, les capacités essentielles et les systèmes de gestion, afin de créer un avantage concurrentiel.

Pourtant, plusieurs entreprises n'ont pas pris conscience de ce nouveau contexte et n'ont pas non plus modernisé l'approche qu'elles adoptent pour élaborer leurs stratégies. Bien que de nombreuses organisations disposent de processus et de capacités stratégiques internes solides, il est encore fréquent de s'appuyer sur le passé pour éclairer les choix futurs, de s'ancrer sur des analyses de données conventionnelles alors que l'on dispose de plus de données et d'informations plus riches, ainsi que de s'engager sur des stratégies pluriannuelles alors que les hypothèses qui sous-tendent ces choix risquent d'être caduques avant le prochain cycle de planification.

UN NOUVEAU qui influence la manière dont les entreprises rivalisent et gagnent

C'est pourquoi nous avons entrepris de décrire la stratégie de nos jours; afin de mettre en lumière certaines des nouvelles réalités mondiales et du marché auxquelles sont confrontés les chefs d'entreprise (pages 1 et 2) et de les relier à une nouvelle approche de la création de stratégies qui, selon nous, produira de meilleurs résultats (pages 3 à 5).

Parce qu'une nouvelle approche est nécessaire, mieux adaptée aux défis d'aujourd'hui. Si le monde évolue rapidement, la stratégie doit être agile. Si les défis sont complexes, la stratégie doit être inclusive. Si l'avenir est incertain, la stratégie doit être résiliente.

Et si le statu quo est perturbé par de nouvelles technologies puissantes, la stratégie doit être audacieuse.

Nouvelles réalités

L'évolution du marché

Tout comme le monde des affaires a évolué ces dernières années, les réalités de marché ont également changé pour les entreprises et leurs dirigeants. Par le fait même, les stratégies ont aujourd'hui de nouvelles options à envisager et de nouveaux défis à relever lorsqu'ils réfléchissent à la manière de créer et de capturer la valeur. Quatre d'entre elles émergent :

De nouvelles sources d'avantage qui offrent de nouvelles possibilités comme levier stratégique.

Historiquement, les entreprises se sont différenciées sur des sources traditionnelles d'avantage : le coût, la qualité et la spécialisation (focus). Celles-ci sont toujours importantes, mais l'avantage peut désormais être créé par d'autres moyens, tels que de nouveaux modèles commerciaux (comme lorsqu'un fabricant propose un « équipement en tant que service » ou qu'un assureur offre des analyses sur les données), ou de nouvelles façons d'atteindre les consommateurs avec des expériences immersives, personnalisées et uniques.

Les STRATÈGES ONT DE NOUVELLES
OPTIONS à envisager et de nouveaux
défis à relever lorsqu'ils envisagent
la façon de créer et de capturer de
valeur

Regardez au-delà des frontières de l'« industrie » pour découvrir de nouvelles possibilités.

Les changements réglementaires et les technologies numériques ont permis aux nouveaux entrants, qu'il s'agisse de jeunes entreprises dotées de nouvelles capacités ou d'entreprises issues d'un autre secteur, de mettre au défi les acteurs historiques. Cela a transformé qui est un concurrent (ou qui il pourrait être) et a mis au défi les entreprises qui ne s'attendaient pas à ce que la concurrence vienne d'au-delà de leur secteur. En même temps, les collaborations intersectorielles deviennent de plus en plus cruciales pour de nombreuses organisations afin de les aider à livrer des produits finis ou des services à leurs clients.

(Par exemple, un détaillant doté d'une marque grand public de confiance collabore avec ses partenaires logistiques et de services pour offrir des services de « soins à domicile »). Ces collaborations ont des répercussions sur les connaissances, les intrants, la fabrication, la distribution et les interfaces avec les clients. Les entreprises doivent évaluer quels choix stratégiques sont le résultat de considérations sectorielles traditionnelles, et dans quelle mesure ces notions traditionnelles de frontières sectorielles les empêchent d'entrevoir de nouvelles possibilités.

Adopter la technologie pour créer de nouvelles occasions audacieuses.

Les technologies, de l'IA à la biotechnologie en passant par la technologie spatiale, créent de nouvelles opportunités commerciales et de nouvelles sources d'avantage concurrentiel. Les technologies numériques ont amélioré l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et renforcé les fonctions de support permettant ainsi des gains importants en termes de coûts et de qualité. De manière peut-être encore plus visible, elles peuvent ouvrir la voie à des modèles d'affaires innovants, fondés sur la technologie, et à de nouvelles façons d'atteindre les consommateurs et d'établir des relations avec eux par l'intermédiaire de canaux numériques directs. Cependant, elles imposent également de nouveaux coûts et requièrent de nouvelles compétences et de nouveaux processus qui peuvent accroître la complexité des options stratégiques.³

Inspirer et aligner un plus grand nombre de parties prenantes en quête de valeur sur le long terme.

Les consommateurs, les employés, les investisseurs et les décideurs politiques ont tous remis en question la notion selon laquelle l'entreprise n'existe que pour le bénéfice des actionnaires. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises sont soumises à des pressions de la part de diverses parties prenantes afin qu'elles prennent en compte les préoccupations environnementales et sociales dans leurs activités et qu'elles réfléchissent à leur rôle dans la société afin de réduire les impacts négatifs perçus et de résoudre les questions sociales controversées.

Nouvelle approche

Élaboration de la stratégie de nos jours

Aujourd'hui, une stratégie gagnante doit refléter l'environnement rapide et perturbateur dans lequel les entreprises opèrent, tout en gérant la tension difficile entre l'engagement et la flexibilité sur des marchés qui évoluent rapidement. Pour ce faire, le processus, les intrants et les outils pour élaborer une stratégie doivent évoluer autour de six principes qui se renforcent mutuellement et qui sont adaptés à ce nouveau contexte.

Accepter l'incertitude pour renforcer la résilience

Lorsque nous parlons à des dirigeants de leurs aspirations en matière de stratégie, leur objectif n'est pas seulement qu'elle soit meilleure (plus robuste, plus axée sur les données, plus souple et plus facile à mettre en œuvre), mais aussi qu'elle soit plus résiliente, afin de s'adapter aux divers défis auxquels les équipes dirigeantes sont confrontées aujourd'hui en raison du rythme du changement. Bien que personne ne puisse prédire l'avenir, les dirigeants doivent envisager la planification de scénarios, les jeux de guerre (wargaming), l'analyse des tendances de fond et le suivi de leur stratégie pour tester régulièrement et même remettre en question leurs hypothèses quant à ce qui pourrait les attendre. Les scénarios peuvent aider les organisations à se préparer à de potentiels changements dans le monde qui pourraient menacer leur réussite, à la direction que l'entreprise pourrait prendre à long terme, aux options qui pourraient prendre de la valeur et à ce que cela signifie pour leurs activités. En comprenant comment leurs stratégies pourraient fonctionner dans des avenir différents, voire inattendus, les dirigeants peuvent identifier et adopter de nouvelles façons de stimuler la croissance et de diriger l'organisation.

Une fois l'orientation établie, les équipes dirigeantes peuvent utiliser ces mêmes outils (en combinaison avec les technologies décrites ci-dessous) pour surveiller les signaux de changement et engager un dialogue continu afin d'ajuster leurs priorités et leurs actions. Une équipe de stratégie peut, par exemple, utiliser l'IA pour analyser rapidement les tendances mondiales à partir de milliers de sources internationales et identifier les problèmes potentiels à traiter et les options à envisager lors du processus de revue et d'actualisation de leur stratégie

S'il est plus que jamais essentiel pour les organisations de s'aligner sur une ambition dite « étoile polaire », il est tout aussi important d'accélérer le cycle d'actualisation de la stratégie et de révision du plan stratégique d'une entreprise afin de s'assurer, qu'au quotidien, l'exécution et les investissements s'adaptent aux nouvelles conditions. (Dans un récent sondage de Deloitte auprès des chefs de la stratégie, 58 % d'entre eux ont reconnu que la fréquence de leurs révisions stratégiques augmentait.⁴) Alors qu'ils effectuent ces révisions, les dirigeants doivent garder à l'esprit que la planification stratégique va au-delà du suivi des processus et de la budgétisation : c'est l'occasion de réévaluer ou d'affiner les choix stratégiques sur la base de nouvelles données ou de nouveaux renseignements concernant l'évolution de l'environnement et la performance de l'entreprise.

LA RAPIDITÉ D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES est le prochain KPI du stratège

Être rapide et décisif

La vitesse d'élaboration de la stratégie doit refléter le rythme d'évolution des marchés dans lesquels les entreprises opèrent. La rapidité d'accès et d'interprétation de l'information est le prochain indicateur clé de rendement (KPI) du stratège. Les données et l'analytique avancé peuvent aider les décideurs à prendre des décisions plus rapidement grâce à des renseignements qui sont à la fois plus immédiats et tirés d'un plus large éventail de sources. La vitesse à laquelle une organisation peut observer, s'orienter, décider et agir a été considérablement accrue par ces outils, ce qui signifie que les options peuvent être identifiées, testées et sélectionnées plus rapidement. Pour ce faire, elles peuvent avoir besoin de travailler avec une équipe de science des données qui peut s'appuyer sur des données internes et externes à l'organisation pour modéliser leurs options ou suivre des indicateurs importants. Mais il est tout aussi important de noter qu'ils peuvent être amenés à actualiser leurs

processus de prise de décision pour tenir compte de ces nouvelles données plus rapides. En l'absence de nouveaux processus, l'augmentation de la quantité de données provenant d'un plus grand nombre de sources pourrait ralentir les choses au lieu de favoriser une prise de décision plus rapide et avec plus de confiance.

Comblent l'écart par l'exécution

L'exécution est un élément essentiel de la stratégie, mais les organisations ont trop souvent tendance à la traiter séparément. Les stratèges et les opérateurs devraient travailler ensemble pour non seulement s'assurer que les renseignements provenant de la ligne de front sont pris en compte lors de l'élaboration et de l'évolution de la stratégie, mais aussi pour obtenir la rétroaction nécessaire afin d'évaluer rapidement le potentiel de leurs choix stratégiques. Par exemple, le prototypage et les preuves de concept peuvent permettre aux entreprises de tester et de réviser leurs idées dans le monde réel afin de satisfaire au « fardeau de la preuve » avant de prendre des engagements financiers importants. Et plutôt que d'essayer d'interpréter et d'exécuter une stratégie après son élaboration, les opérateurs devraient être impliqués dans le processus dès le début, ce qui peut leur donner la clarté nécessaire pour parvenir plus rapidement à des résultats. Leur point de vue peut également contribuer à optimiser l'affectation des capitaux, du temps et des talents tout au long du processus et à minimiser les efforts inutiles.

Identifier et synthétiser diverses perspectives provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation

Une stratégie efficace doit intégrer des expériences, des opinions et des points de vue divers afin de trouver des options plus innovantes. À l'interne, plutôt que d'être dirigée uniquement par les responsables traditionnels de la stratégie, soit le directeur de la stratégie, le directeur financier et le directeur général, la stratégie peut également inclure les personnes proches du cœur de l'activité et de la manière dont l'entreprise crée de la valeur, ce qui varie selon l'organisation, mais peut inclure le chef de l'information, le directeur de la technologie, le directeur des ressources humaines, la marque ou les dirigeants des données comme collaborateurs clés. (Un récent sondage mené par Deloitte auprès des chefs de la

stratégie a révélé que 62 % des personnes interrogées ont identifié les chefs de l'information et les directeurs de la technologie en particulier comme « jouant un rôle croissant dans la stratégie d'entreprise ». ⁵⁾ En même temps, le contexte externe plus complexe d'aujourd'hui peut amener les dirigeants à se sentir obligés de manifester leurs engagements envers différentes parties prenantes (p. ex., comment ils créeront de la valeur pour tous) et à faire des choix qu'ils n'auraient peut-être pas eu besoin de faire auparavant. Un processus stratégique réussi doit reconnaître les objectifs des différentes parties prenantes et faciliter un dialogue productif qui fait apparaître les tensions, pèse les compromis et favorise l'alignement autour d'aspirations différentes et parfois contradictoires, le tout au service de la valeur à long terme.

LA CAPACITÉ À CONCILIER des perspectives et des voix diverses, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, augmente vraisemblablement les chances de succès

Cette capacité à concilier, dès le début du processus d'élaboration de la stratégie, un ensemble large et diversifié de perspectives et de voix provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation peut enrichir le dialogue stratégique et augmenter probablement les chances de succès dans un monde où les attentes sociales sont de plus en plus fortes. Cela témoigne également de l'importance du rôle de la stratégie pour faciliter l'harmonisation entre les parties prenantes. Elle peut donner aux cadres une plus grande confiance dans l'alignement de leurs choix stratégiques avec les réalités du marché et de l'entreprise.

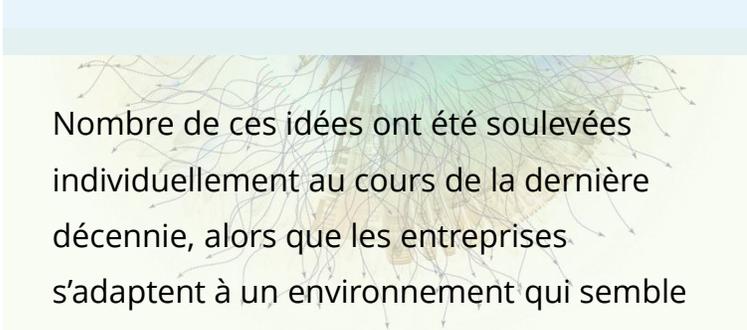
Tirer parti des données et des analyses pour faire des choix plus éclairés

Les décideurs ont accès à plus de données que jamais entre autres sur les opérations, les marchés, les clients, les concurrents. Cela devrait leur permettre de mieux comprendre les conditions du marché et de renforcer la logique et la justification de leurs décisions. Ils sont également en mesure d'accéder à des ensembles de données plus vastes et plus riches et de les synthétiser grâce à l'IA, ce qui peut générer des renseignements qui les aident à mieux comprendre l'impact et les résultats de leurs décisions. L'intégration de données pertinentes et d'analytique performant, de preuves quantitatives et de simulations peut apporter plus de discipline et de rigueur pour améliorer la créativité et le jugement humain qui sont au cœur de l'élaboration de la stratégie. Ces mêmes outils peuvent également aider à surveiller l'évolution du contexte et de la performance de l'entreprise et permettre des ajustements de plus en plus en temps réel.

DES DONNÉES PERTINENTES ET DES ANALYSES
PUISSANTES peuvent apporter plus de
rigueur au jugement humain qui est au
cœur de l'élaboration de la stratégie

Associer des plans audacieux à une exécution audacieuse

Les experts en changement organisationnel savent depuis longtemps que les efforts déployés pour changer de cap nécessitent des actions audacieuses.⁵ Lorsque les dirigeants envisagent de traduire leur stratégie en un nouveau comportement, ils doivent envisager des investissements décisifs et différenciés dans les capacités et les systèmes de gestion de l'entreprise. En fonction de l'organisation, cela peut signifier des engagements significatifs en faveur de nouvelles technologies, de réserves de talents ou de compétences susceptibles d'étendre les systèmes actuels d'affaires et de gestion, des fusions-acquisitions pour stimuler la croissance sur les marchés existants ou entrer sur de nouveaux marchés, ou une exécution rapide par le biais du prototypage et de l'automatisation.



Nombre de ces idées ont été soulevées individuellement au cours de la dernière décennie, alors que les entreprises s'adaptent à un environnement qui semble produire davantage de chocs, offrir de nouveaux défis et soulever de nouvelles questions pour les décideurs. Cependant le rythme et l'ampleur des changements actuels, qu'ils soient géopolitiques, économiques, technologiques, ou environnementaux, font qu'il est urgent de considérer les options qui s'offrent aux entreprises comme un ensemble cohérent de choix qui se renforcent mutuellement, et non comme une liste de tactiques parmi lesquelles choisir.

Nouvelle approche

Quelles sont les prochaines étapes?

La capacité à envisager des choix et à s'y tenir dans le contexte d'un environnement changeant, la capacité à surveiller les perturbations et à faire évoluer la stratégie au fil du temps, ainsi qu'à intégrer des perspectives multiples provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation peut aider les dirigeants à augmenter les chances de réussite dans le monde d'aujourd'hui et à faire avancer l'entreprise avec plus de confiance.

Mais par où commencer? Peut-être en se posant quelques questions dont les réponses peuvent indiquer des options pratiques pour les prochaines étapes :

- 1 Comment votre stratégie vous permet-elle de créer et de maintenir une position avantageuse, en particulier dans les environnements macroéconomiques et de marché actuels?
- 2 Votre stratégie tire-t-elle parti des sources de valeur et d'avantage concurrentiel qui se situent en dehors des normes sectorielles traditionnelles?
- 3 Comment avez-vous fait évoluer les capacités de votre organisation pour vous adapter aux conditions changeantes dans lesquelles vous devez rivaliser et gagner?
- 4 Votre stratégie reflète-t-elle les besoins des diverses parties prenantes (internes et externes) et avez-vous obtenu leur adhésion à la stratégie? Comment avez-vous stimulé un dialogue à la fois inclusif, audacieux et ambitieux entre les multiples contributeurs au processus d'élaboration de la stratégie?
- 5 Quels scénarios plausibles avez-vous élaborés sur la manière dont l'avenir pourrait évoluer et sur l'impact que cela pourrait avoir sur votre stratégie? Quels métriques précis suivez-vous pour déterminer si vous devez ajuster vos choix stratégiques?
- 6 Quels sont les données, les connaissances et les outils que vous exploitez pour élaborer, surveiller et ajuster votre stratégie? Comment tirez-vous parti de l'IA pour obtenir des résultats plus rapidement ou pour mieux gérer vos ressources?
- 7 Quels sont les éléments de votre stratégie qui semblent audacieux et ambitieux? Lesquels reflètent des choix plus conservateurs ou progressifs? S'agissait-il d'un choix explicite?

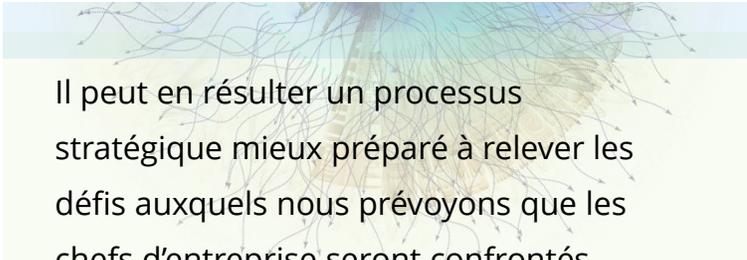
Vos réponses à ces questions peuvent mettre en lumière des opportunités pour remédier aux vulnérabilités avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Par exemple :

- ❖ Si vous n'êtes pas satisfait des réponses aux questions (1), (2), (3) ou (7), vous pourriez envisager de réunir l'équipe de direction ou l'équipe de stratégie pour rafraîchir la stratégie, éventuellement lors d'un laboratoire stratégique dédié afin d'accélérer le processus. Il n'est peut-être pas nécessaire ou souhaitable de procéder à une révision complète de la stratégie, mais un effort ciblé autour de ces questions peut permettre de procéder à des ajustements sur mesure afin de mieux aligner la stratégie actuelle avec les réalités d'aujourd'hui.
- ❖ Si les réponses aux questions (4) ou (5) révèlent des lacunes potentielles, vous pourriez envisager de repenser ou de réviser le processus stratégique. Bien qu'il puisse être conventionnel de lancer un effort de planification de scénarios comme première phase d'un processus stratégique complet, cela peut être fait à tout moment pour tester la stratégie actuelle ou faire apparaître des risques qui n'étaient peut-être pas visibles au moment de l'élaboration de la stratégie.

UNE BONNE STRATÉGIE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI IMPORTANTE. *C'est le processus évolutif pour y parvenir qui définit aujourd'hui la stratégie*

- ❖ La réponse à la question (6) peut indiquer une occasion de combler certaines lacunes en matière de capacités et d'améliorer les compétences de l'équipe chargée de l'élaboration de la stratégie. Comme indiqué plus haut, les directeurs de l'information et les directeurs des technologies jouent souvent un rôle de plus en plus important dans l'élaboration de la stratégie, et ce rôle peut

être renforcé en faisant appel à des scientifiques des données pour découvrir ou créer des options qui n'auraient peut-être pas été imaginées dans le passé, mais qui seront vitales pour les années à venir. L'évolution vers une nouvelle approche plus contemporaine de la stratégie n'a pas besoin de se produire d'un seul coup, et vos réponses à ces questions peuvent indiquer un point de départ pratique pour répondre au besoin actuel le plus criant. Mais comme dans tout effort de transformation organisationnelle, les bons résultats exigent des efforts soutenus, souvent en collaboration avec les parties prenantes et les partenaires; et chacun devra être mobilisé en faveur d'un système plus robuste d'élaboration de stratégies.



Il peut en résulter un processus stratégique mieux préparé à relever les défis auxquels nous prévoyons que les chefs d'entreprise seront confrontés jusqu'à la fin de la décennie. Cela permettra de découvrir des approches nouvelles et originales pour obtenir des résultats positifs, harmoniser les parties prenantes et permettre une plus grande adaptabilité dans un monde qui reste plein de surprises.

Car malgré tout ce qui a changé, une bonne stratégie n'a jamais été aussi importante. C'est le processus évolutif qui permet d'y parvenir, un processus adapté à la situation actuelle et orienté vers l'avenir, qui définit la stratégie de nos jours.

Auteurs et remerciements



Kristen Stuart

Cheffe de la pratique de la
stratégie aux États-Unis
Monitor Deloitte

[Courriel](#)



Gagan Chawla

Chef de la pratique de conception
stratégique et opérationnelle aux
États-Unis

Monitor Deloitte

[Courriel](#)



Andrew Blau

Chef aux États-Unis
Éminence & Insights
Deloitte Consulting LLP

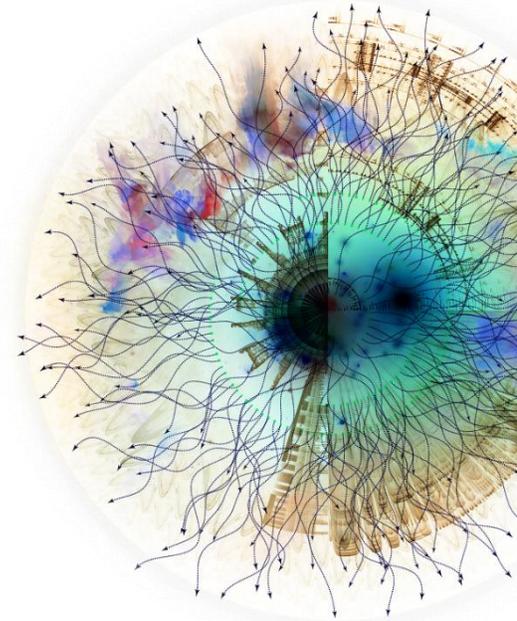
[Courriel](#)

Avec



Harumi Shiraishi

Directrice
Monitor Deloitte



Les auteurs souhaitent remercier leurs collègues de Deloitte dont les années d'expérience dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies pour des entreprises de premier plan dans le monde entier ont éclairé leurs points de vue et dont les commentaires et suggestions ont affiné leur réflexion : **Ranjit Bawa, Ambar Chowdhury, Lou DiLorenzo, Steve Goldbach, Jonathan Goodman, Rich Nanda, Ryder Riess, Francisco Salazar, Tom Schoenwaelder, Greg Tevis** et **Geoff Tuff**.

Un merci tout particulier à **Benjamin Finzi**, chef mondial du programme de chef d'entreprise de Deloitte, et à **Nick Jameson**, chef de programme, et à **Virginie Henry**, directrice de l'expérience, du programme de chef de la stratégie et de la transformation de Deloitte, pour leur généreuse collaboration et leurs commentaires sur les principales préoccupations des chefs d'entreprise et des chefs de la stratégie, ainsi que le soutien et les contributions de leurs équipes, notamment **Elizabeth Molacek** (programme de chef d'entreprise).

Nous remercions également **Angela Sun** et **Apoorva Kanneganti** de Deloitte Consulting Strategy et **Saagar Thakkar** de Deloitte Executive Accelerators pour leurs contributions essentielles à cet effort.

Conception par Alyson Lee

Notes en fin de texte

1. Sondage mené auprès des chefs d'entreprise de Deloitte, octobre 2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
2. Consulter, par exemple, Chet Wade, « PDG Worry Culture Holding Back Innovation », *Forbes*, 2 janvier 2020, rapportant une enquête du Conference Board auprès de près de 750 chefs d'entreprise.
3. Consulter, par exemple, *Deloitte Insights*, « Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls », 14 février 2023. « Réussir [la transformation numérique] signifie allouer votre capital aux nouvelles technologies qui peuvent alimenter vos initiatives stratégiques. La réussir, c'est mobiliser votre organisation et adopter un état d'esprit de changement sans horizon défini... »
4. Monitor Deloitte, « Sondage 2024 du chef de la stratégie (CS) » à venir.
5. Monitor Deloitte, « Sondage 2024 du chef de la stratégie (CS) » à venir.
6. Consulter, par exemple, John Kotter, « Leading Change : Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, mai à juin 1995 : « Le lancement d'un programme de transformation nécessite la coopération agressive de nombreuses personnes... lorsque le sentiment d'urgence n'est pas suffisamment important, le processus de transformation ne peut pas réussir. ... La réforme exige généralement une activité en dehors des limites, des attentes et du protocole formels... » Consulter également Francisco Salazar et al., «Behind the Scenes of Bold Change», *Deloitte Insights*, octobre 2023.



Le présent article ne contient que des renseignements généraux et Deloitte ne fournit pas, par l'intermédiaire de cette publication, de conseils ni de services comptables, commerciaux, financiers, d'investissement, juridiques, fiscaux ou autres services professionnels. Le présent article ne remplace pas de tels conseils ou services professionnels. Il ne doit pas non plus servir de base pour toute décision ou action qui pourrait avoir des répercussions sur vos activités. Avant de prendre une décision ou de poser un geste qui pourrait avoir des répercussions sur vos activités, ou encore sur celles de votre société, il vous est recommandé de consulter un conseiller professionnel qualifié.

Deloitte ne peut être tenue responsable de toute perte subie par toute personne en lien avec les résultats de cet article.

Dans le présent document, « Deloitte » signifie Deloitte Consulting LLP, une filiale de Deloitte LLP. Veuillez consulter la page www.deloitte.com/us/about pour obtenir une description détaillée de notre structure juridique. Certains services peuvent ne pas être disponibles pour attester des clients en vertu de la réglementation de la comptabilité publique.

Droit d'auteur © 2024 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.