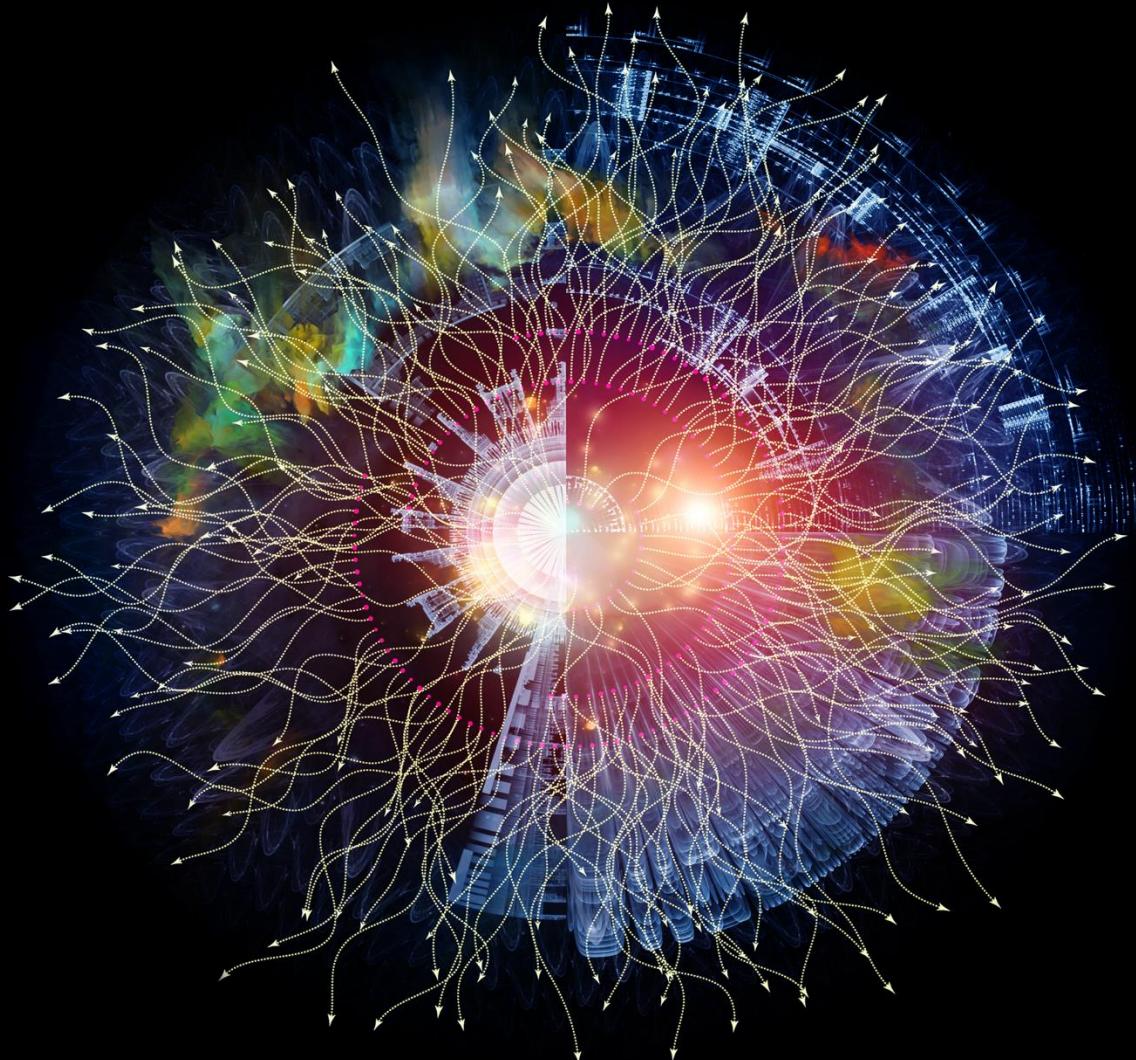


Monitor **Deloitte.**



La stratégie aujourd'hui
Agile, Inclusive, Résiliente, Audacieuse

Février 2024

Table des Matières

<i>Nouvelles réalités</i>	
Vue d'ensemble	1
Les grands changements dans le monde économique (pressions géopolitiques, avancées technologiques, attentes des consommateurs, etc.) ont créé un nouveau paradigme influant sur la manière dont les entreprises sont compétitives et performantes. Une nouvelle approche stratégique est donc nécessaire	
<i>Nouvelles réalités</i>	
L'évolution du marché	2
Le contexte professionnel a également changé pour les entreprises et leurs dirigeants. Les responsables de la stratégie doivent donc envisager de nouvelles options et relever de nouveaux défis lorsqu'ils réfléchissent à la manière de créer de la valeur.	
<i>Nouvelle approche</i>	
Élaborer une stratégie aujourd’hui	3
Une stratégie performante doit aujourd’hui refléter l'environnement dynamique et disruptif dans lequel nous vivons. Pour y parvenir, le processus, les informations et les outils nécessaires pour élaborer la stratégie doivent évoluer autour de six principes qui se renforcent mutuellement adaptés à ce contexte mouvant.	
<i>Nouvelle approche</i>	
Et ensuite ?	6
Par où commencer ? Réfléchissez à quelques questions dont les réponses peuvent vous orienter vers des options pratiques pour les prochaines étapes.	
Auteurs et remerciements	8
Notes de fin	9

Nouvelles réalités

Vue d’ensemble

Nous avons récemment demandé à plus de 100 CEO de nous indiquer les plus grands défis auxquels ils sont confrontés aujourd’hui¹. Nombre d’entre eux ont évoqué les mêmes thèmes : l’incertitude croissante, l’évolution des attentes actionnaires et partenaires, les pressions politiques imprévisibles et la nécessité de rester en phase avec le pouvoir grandissant des nouvelles technologies, qui créent à la fois des opportunités et des risques.

Ce n'est pas ce que l'on entendait il y a quelques années, lorsque les chefs d'entreprise disaient s'inquiéter davantage de la culture organisationnelle et de l'intensification de la concurrence². Mais beaucoup de choses ont changé depuis. Les chocs économiques ont bouleversé les systèmes politiques. Une pandémie a interrompu les chaînes d'approvisionnement mondiales et créé de nouvelles habitudes de travail et de vie quotidienne. Les frictions se sont multipliées entre les partenaires commerciaux. Des technologies disruptives ont modifié le champ des possibles, tant pour les entreprises que pour les consommateurs. La convergence des secteurs a transformé le paysage concurrentiel. De nouvelles lois et des pertes se chiffrant en milliards de dollars ont donné un nouvel élan à la durabilité. Les attentes des consommateurs se sont renforcées pour ce qui est de la personnalisation, des expériences sans contraintes, ainsi que de la transparence et de l'authenticité de l'entreprise.

Ces changements et d'autres encore ont créé un nouveau contexte qui influence la manière dont les entreprises sont compétitives et performantes. Cela ne signifie pas que les fondamentaux ou la définition d'une stratégie efficace ait changé. Les entreprises doivent continuer à faire des choix dans cinq domaines clés : Des objectifs ambitieux, Un territoire de jeu bien défini, méthode de réussite, capacités de base, des systèmes, et processus en phase avec l'approche définie pour gagner sur ce terrain de jeu.

De nombreuses entreprises n'ont pourtant 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 internes solides en matière de stratégie, il est encore fréquent de s'appuyer les analyses de tendances historiques pour éclairer les choix futurs, de s'ancrer sur des analyses de données conventionnelles alors que l'on dispose de données et d'indicateurs plus détaillés, et de s'engager sur des stratégies pluriannuelles alors que les hypothèses qui sous-tendent ces choix risquent d'être bouleversées avant le prochain cycle de planification.

UN NOUVEAU CONTEXTE *influence la manière dont les entreprises sont compétitives et performantes*

Nous avons donc entrepris de décrire la stratégie d'aujourd'hui, de mettre en lumière certaines des nouvelles réalités du monde et du marché auxquelles sont confrontés les chefs d'entreprise (pages 1 et 2) et de les relier à une nouvelle approche de l'élaboration de la stratégie 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 sans cesse remis en cause par de nouvelles technologies de pointe, la stratégie doit être *audacieuse*.



Nouvelles réalités

Un marché en pleine évolution

De la même manière que le monde économique a évolué ces dernières années, les réalités du marché pour les entreprises et leurs dirigeants ont également changé. Les responsables de la stratégie doivent donc envisager de nouvelles options de relever de nouveaux défis lorsqu'ils réfléchissent à la manière de créer et d'acquérir de la valeur aujourd'hui. Quatre d'entre eux se distinguent :

De nouvelles sources d'avantage concurrentiel pour multiplier les leviers stratégiques. Les entreprises se sont toujours différenciées sur la base des sources traditionnelles d'avantage concurrentielle : le coût, la qualité et la spécialisation. Ces éléments restent importants, mais il est désormais possible de créer de nouveaux avantages concurrentiels par d'autres moyens, tels que de nouveaux modèles commerciaux (par exemple, lorsqu'un fabricant propose de « l'équipement en tant que service », ou de nouvelles façons d'atteindre les consommateurs avec des expériences immersives, personnalisées et uniques.

LES RESPONSABLES DE LA STRATÉGIE ONT DE NOUVELLES OPTIONS à envisager et de nouveaux défis à relever lorsqu'ils réfléchissent à la manière de créer et d'acquérir de la valeur

Dépasser les frontières du « secteur » pour débloquer de nouvelles possibilités. Les changements réglementaires et les technologies numériques ont contribué à faciliter la tâche des nouveaux entrants (qu'il s'agisse de start-ups dotées de nouvelles capacités ou d'entreprises issues d'un autre secteur) pour défier les opérateurs historiques. Cette évolution a modifié l'identité des concurrents (ou de ceux qui pourraient l'être) et a mis au défi les entreprises qui ne s'attendaient pas à ce que la concurrence dépasse le cadre de leur secteur d'activité. Dans le même temps, de nombreuses organisations accordent de plus en plus d'importance aux collaborations intersectorielles pour

aider à fournir des produits ou services finis aux clients (par ex. un détaillant ayant une marque réputée auprès des consommateurs 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 informations, la fabrication, la distribution et les interfaces avec les clients. Les entreprises devraient évaluer les choix stratégiques auxquels elles sont confrontées et qui sont définis par des considérations sectorielles traditionnelles, ainsi que les domaines dans lesquels les notions traditionnelles de frontières sectorielles peuvent les empêcher d'entrevoir de nouvelles possibilités.

La technologie au service de nouvelles opportunités audacieuses. Les technologies, de l'IA aux biotechnologies en passant par les technologies spatiales, créent de nouvelles opportunités commerciales et de nouvelles sources d'avantages concurrentiels. Les technologies numériques ont optimisé la chaîne d'approvisionnement et renforcé les processus de gestion ce qui peut permettre des gains importants en termes de coûts et de qualité. Plus visible encore peut-être, elles peuvent ouvrir la voie à des modèles d'entreprise innovants, fondés sur la technologie, et à de nouveaux moyens d'atteindre les consommateurs et d'établir des relations avec eux par l'intermédiaire de canaux numériques directs. Elles impliquent toutefois de nouveaux coûts et requièrent de nouvelles compétences et de nouveaux processus susceptibles d'accroître la complexité des options stratégiques.³

Motiver et mobiliser un plus grand nombre de parties prenantes dans la recherche d'une valeur ajoutée à long terme. Les consommateurs, les salariés, les investisseurs et les décideurs politiques ont tous remis en question l'idée selon laquelle l'entreprise n'existe que pour le bénéfice des actionnaires. De nombreuses entreprises sont aujourd'hui soumises à des pressions de la part de diverses parties prenantes pour qu'elles prennent en compte les préoccupations environnementales et sociales dans le cadre de leurs activités et qu'elles réfléchissent à leur rôle dans la société.

Nouvelle approche

Élaborer une stratégie aujourd’hui

Aujourd’hui, une stratégie performante doit refléter l’environnement en constante évolution dans lequel les entreprises opèrent, tout en gérant la tension difficile entre l’engagement et la flexibilité. Pour y parvenir, le processus, les informations et les outils nécessaires pour élaborer la stratégie doivent évoluer autour de six principes qui se renforcent mutuellement et qui sont adaptés au nouveau contexte.

Accepter l’incertitude pour renforcer la résilience

Quand nous parlons avec les dirigeants de leurs aspirations générales en matière de stratégie, l’objectif n’est pas seulement qu’elle soit meilleure (plus solide, fondée sur des données, bien formulée et exploitable), mais aussi qu’elle soit plus résiliente, afin de répondre aux divers défis auxquels les équipes dirigeantes sont confrontées aujourd’hui en raison du rythme du changement. Si nul ne peut prédire l’avenir, les dirigeants devraient envisager l’utilisation d’outils de simulation avancée tel que le scenario planning ou le wargaming afin de tester régulièrement, voire de remettre en question, leurs hypothèses sur ce qui les attend. La réflexion autour de scénarios peut aider les organisations à se préparer à la façon dont le monde peut changer d’une manière qui pourrait menacer leur succès, à l’orientation 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. La compréhension de la manière dont leurs stratégies peuvent fonctionner dans un avenir différent, voire inattendu, permet aux dirigeants d’identifier et de rechercher de nouveaux moyens de stimuler la croissance et de piloter l’organisation.

Une fois l’orientation définie, les équipes dirigeantes peuvent utiliser ces mêmes outils (en combinaison avec les technologies décrites ci-dessous) pour surveiller signaux faibles de changement et engager un dialogue avec leurs équipes afin d’ajuster leurs priorités et leurs actions. Une équipe de stratégie pourrait, par exemple, utiliser l’IA pour analyser rapidement les tendances mondiales à partir de milliers de sources dans le monde et identifier les problèmes potentiels à traiter et les options à envisager lors de l’examen et de l’actualisation de leur stratégie.



S’il est plus que jamais essentiel pour les organisations de s’aligner sur une ambition, il est tout aussi important d’accélérer le cycle d’actualisation de la stratégie et de révision du plan stratégique d’une entreprise pour s’assurer que l’exécution et les investissements s’adaptent aux nouvelles conditions (une récente enquête de Deloitte auprès des CSO a révélé que 58% d’entre eux reconnaissaient que la fréquence de leurs revues stratégiques augmentait⁴). En procédant à ces examens, les dirigeants doivent garder à l’esprit que la planification stratégique ne se limite pas au suivi des processus et à la budgétisation : elle est l’occasion de réévaluer ou d’affiner les choix stratégiques fondés sur de nouvelles données ou informations concernant l’évolution de l’environnement et les performances de l’entreprise.

LA RAPIDITÉ D’OBTENTION DES INDICATIONS est le prochain indicateur clé de performance du stratège

Être rapide et décisif

La vitesse d’élaboration de la stratégie doit refléter le rythme d’évolution des marchés sur lesquels les entreprises sont en concurrence. La rapidité d’obtention des informations est le prochain indicateur clé de performance du stratège. Les données et les analyses avancées peuvent aider les décideurs à prendre des décisions plus rapides grâce à des informations plus immédiates et provenant d’un plus grand nombre de sources. La vitesse à laquelle une organisation peut observer, orienter, décider et agir a été sensiblement accrue par ces outils, ce qui signifie que les options peuvent être identifiées, testées et sélectionnées plus rapidement. Pour ce faire, ils peuvent avoir besoin de travailler avec une équipe en data science qui peut s’appuyer sur des données internes et externes à l’organisation pour modéliser leurs options ou suivre des indicateurs importants. De manière toute aussi critique, cependant, ils pourraient avoir besoin de mettre à jour leurs processus de prise de décision pour

s’adapter à la rapidité des nouvelles informations. En l’absence de nouveaux processus, l’augmentation du nombre 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 plus sûre.

Réduire l’écart avec l’exécution

L’exécution est un élément essentiel de la stratégie, mais les organisations ont trop souvent tendance à la traiter séparément. Les stratégies et les opérationnels devraient collaborer pour s’assurer que les indications provenant de la ligne de front sont prises en compte lors de l’élaboration et de l’évolution de la stratégie et pour obtenir le retour d’information nécessaire à l’évaluation plus rapide du potentiel de leurs choix stratégiques. Le prototypage et la validation de principe, par exemple, peuvent permettre aux entreprises de tester et de réviser leurs idées dans le monde réel afin de répondre à la « charge de la preuve » avant de s’engager financièrement. Et plutôt que d’essayer d’interpréter et d’exécuter une stratégie une fois qu’elle a été élaborée, les opérationnels devraient être impliqués dans le processus dès le début, ce qui peut leur donner la clarté nécessaire pour obtenir des résultats plus rapidement. Leur point de vue peut également contribuer à optimiser l’affectation du capital, du temps et des talents tout au long du processus et à minimiser les efforts.

Identifier et analyser des perspectives diverses 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. Au niveau interne, plutôt que d’être dirigée uniquement par les responsables traditionnels de la stratégie (directeurs de la stratégie, ex-financiers et dirigeants), 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 CIO, CTO, le CHRO, les responsables de la marque ou des données en tant que collaborateurs clés (une récente enquête de Deloitte auprès des

CSO a révélé que 62% des personnes interrogées considéraient que, en particulier, les leaders technologiques, à savoir les DSI et les CTO, « jouaient un rôle de plus en plus important dans la stratégie de l’entreprise »⁵).

Dans le même temps, L’environnement plus complexe d’aujourd’hui peut amener les dirigeants à se sentir contraints d’exprimer clairement leurs engagements envers les différentes parties prenantes (par ex. la manière dont ils créeront de la valeur pour tous) et de faire des choix qu’ils n’auraient peut-être pas eu besoin de faire auparavant. Une stratégie réussie doit reconnaître les objectifs des différentes parties prenantes et faciliter un dialogue productif qui fait apparaître les points de tensions, évalue les compromis et favorise l’alignement autour d’aspirations différentes et parfois contradictoires, le tout au service de la création de 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 significativement les chances de succès*

Cette capacité à concilier, dès le début du processus d’élaboration de la stratégie, un ensemble large et diversifié de points de vue et de voix provenant de l’intérieur et de l’extérieur de l’organisation peut enrichir le dialogue stratégique et augmente les chances de réussite dans un monde où les attentes sociales sont de plus en plus fortes. Elle souligne également le rôle important de la stratégie dans la facilitation de l’alignement entre les parties prenantes. Elle peut donner aux dirigeants une plus grande confiance dans l’adéquation de leurs choix stratégiques avec les réalités du marché et de l’entreprise.

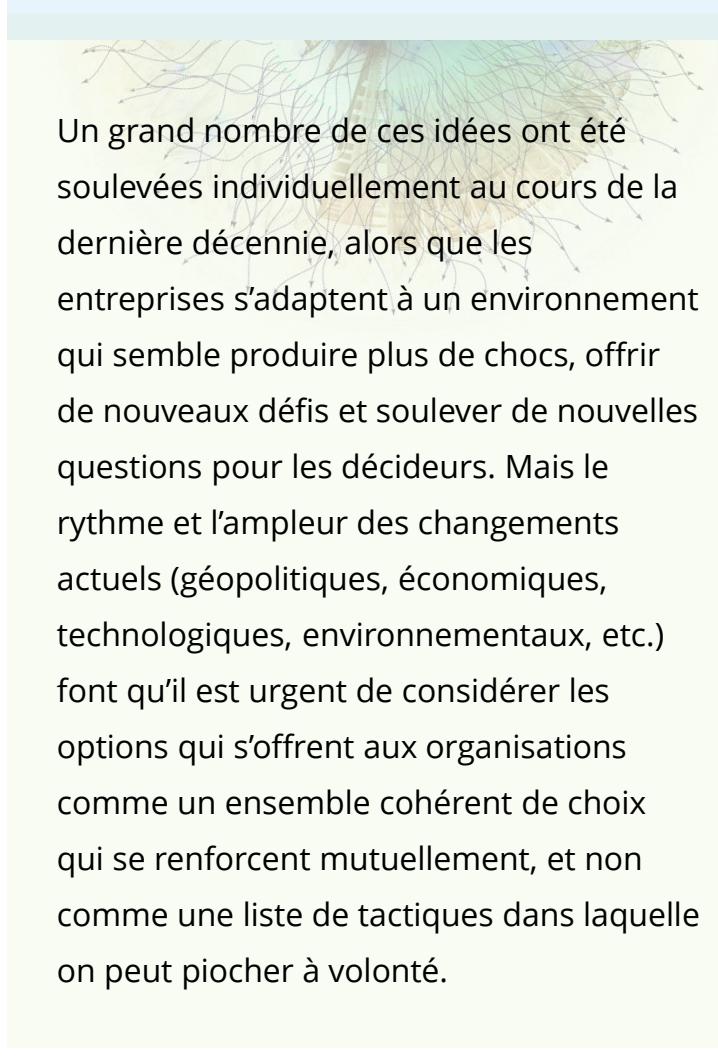
Exploiter les données et les analyses pour faire des choix plus éclairés

Les décideurs disposent de plus de données que jamais auparavant, sur les opérations, les marchés, les clients, les concurrents, etc. Cela devrait leur permettre de mieux comprendre les conditions du marché et de renforcer la logique et la justification de leurs décisions. Ils peuvent également accéder à des ensembles de données plus vastes et plus riches et en faire la synthèse grâce à l’IA, ce qui peut générer des indications qui les aident à mieux comprendre l’impact et les résultats de leurs décisions. L’intégration de données Et d’analyses pertinentes, de preuves quantitatives et de simulations peut apporter plus de discipline et de rigueur pour renforcer la créativité et le jugement humain au cœur de l’élaboration de la stratégie. Ces mêmes outils peuvent également aider à surveiller l’évolution du paysage et des performances de l’entreprise et permettre des ajustements 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

Associez des plans audacieux à une exécution audacieuse

Les experts en changements organisationnels savent depuis longtemps que les efforts déployés pour changer de cap nécessitent des actes audacieux. Lorsque les dirigeants envisagent de traduire leur stratégie en un nouveau comportement, ils devraient envisager des investissements décisifs et différenciés dans les capacités et les systèmes de gestion de l’entreprise. Suivant les organisations, cela peut se traduire par des investissements significatifs en faveur de nouvelles technologies, la constitution de nouveaux viviers de talent ou de nouvelles compétences susceptibles de mettre à l’épreuve les systèmes d’entreprise et de gestion actuels, par des fusions-acquisitions visant à stimuler la croissance sur les marchés existants ou à s’étendre à de nouveaux marchés, ou par une exécution rapide grâce au prototypage et à l’automatisation.



Un grand 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 plus de chocs, offrir de nouveaux défis et soulever de nouvelles questions pour les décideurs. Mais le rythme et l’ampleur des changements actuels (géopolitiques, économiques, technologiques, environnementaux, etc.) font qu’il est urgent de considérer les options qui s’offrent aux organisations comme un ensemble cohérent de choix qui se renforcent mutuellement, et non comme une liste de tactiques dans laquelle on peut piocher à volonté.

Nouvelle approche

Et ensuite ?

La capacité à envisager des choix et à s'y engager dans le contexte d'un paysage en constante évolution, à s'adapter au changement et à faire évoluer la stratégie au fil du temps, et à intégrer des perspectives multiples provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, peut aider les dirigeants à augmenter leurs chances de réussite dans le monde d'aujourd'hui et à faire avancer l'entreprise avec une plus grande confiance.

Mais par où commencer ? Peut-être en réfléchissant à quelques questions dont les réponses peuvent orienter vers des options pratiques pour les prochaines étapes :

- 1 En quoi votre stratégie vous permet-elle de créer et de maintenir une position avantageuse, en particulier à la lumière de l'environnement macroéconomique et de l'évolution de marché actuel?
- 2 En quoi votre stratégie exploite-t-elle les 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 à l'évolution des conditions dans lesquelles vous devez être compétitif et performant?
- 4 Votre stratégie reflète-t-elle les besoins des différentes parties prenantes (internes et externes) et avez-vous obtenu leur adhésion à la stratégie ? De quelle manière avez-vous stimulé un dialogue inclusif 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 indicateurs spécifiques suivez-vous pour déterminer si vous devez ajuster vos choix stratégiques ?
- 6 Quelles données, indications et outils exploitez-vous pour élaborer, surveiller et ajuster votre stratégie ? Comment tirez-vous parti de l'IA pour obtenir des résultats plus rapidement et/ou mieux gérer vos ressources ?
- 7 Quels éléments spécifiques de votre stratégie vous semblent audacieux et ambitieux ? Lesquels reflètent des choix plus conservateurs ou progressifs ? Était-ce un choix explicite ?

Vos réponses à ces questions pourraient mettre en lumière les opportunités de traiter les vulnérabilités avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Par exemple :

- ❖ Si les réponses aux questions (1), (2), (3) ou (7) ne vous satisfont pas, envisagez de réunir l’équipe de direction ou l’équipe stratégique pour actualiser la stratégie, éventuellement dans le cadre d’un Atelier de réflexion 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 des ajustements sur mesure afin de faire concorder la stratégie actuelle avec les réalités d’aujourd’hui.
- ❖ Si les réponses aux questions (4) ou (5) révèlent des lacunes potentielles, vous pouvez envisager de repenser ou de réviser le processus stratégique. Même s’il peut être pertinent 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 mettre en évidence des risques qui n’étaient peut-être pas visibles au moment où la stratégie a été créée.

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

- ❖ La réponse à la question (6) peut indiquer une opportunité de combler certaines lacunes en matière de capacités et d’améliorer les compétences de l’équipe d’élaboration de la stratégie. Comme mentionné plus haut, les DSI et les CTO jouent souvent un rôle de plus en plus important dans l’élaboration de la stratégie, qui peut être encore améliorée

en faisant appel à des data scientists pour découvrir ou créer des options qui n’auraient pas été imaginées dans les années passées, mais qui seront vitales dans les années à venir.

Le passage à une nouvelle approche plus contemporaine de la stratégie ne doit pas se faire du jour au lendemain, et vos réponses à ces questions peuvent constituer un point de départ pratique pour répondre aux besoins actuels les plus importants. Mais comme dans tout effort de transformation organisationnelle, les bons résultats nécessitent des efforts soutenus, souvent en collaboration avec les parties prenantes et les partenaires, qui devront tous être mobilisés en faveur d’un système plus solide pour l’élaboration de la stratégie.



Il peut en résulter un processus stratégique permettant de les défis auxquels les chefs d’entreprise seront confrontés jusqu’à la fin de la décennie. Des approches originales peuvent en résulter afin d’obtenir des résultats probants, d’aligner les parties prenantes et de permettre une plus grande adaptabilité dans un monde qui reste plein de surprises.

Car malgré tous ces changements, une bonne stratégie n'a jamais été aussi importante. Le chemin pour y parvenir - prenant en compte les défis d'aujourd'hui et de demain - est tout aussi important.

Auteurs et remerciements



Kristen Stuart

Responsable de la stratégie
aux États-Unis
Monitor Deloitte
[E-mail](#)



Gagan Chawla

Responsable de la stratégie des entreprises et
des unités commerciales aux États-Unis
Monitor Deloitte
[E-mail](#)



Andrew Blau

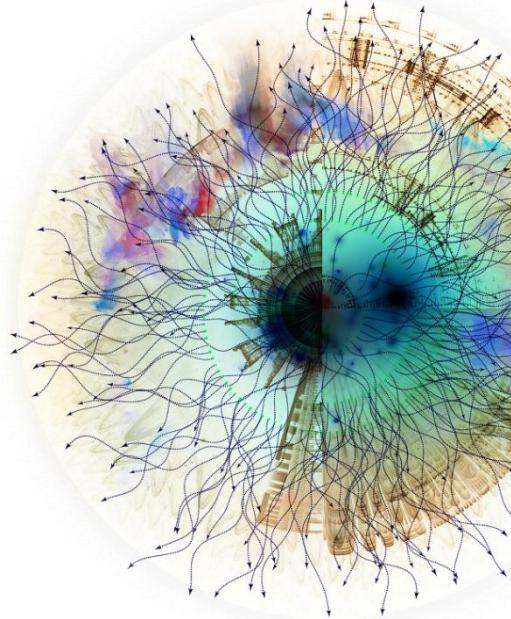
Leader aux États-Unis
Eminence & Insights
Deloitte Consulting LLP
[E-mail](#)

Avec



Harumi Shiraishi

Manager
Monitor Deloitte



Les auteurs tiennent à 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 les 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**.

Nous remercions tout particulièrement **Benjamin Finzi**, responsable mondial du Programme pour les directeurs généraux (CEO) de Deloitte, ainsi que **Nick Jameson**, responsable du programme, et **Virginie Henry**, directrice de l’expérience et du programme pour les directeurs de la stratégie et de la transformation (Chief Strategy and Transformation Officer) de Deloitte, pour leur généreuse collaboration et leurs contributions sur les principales préoccupations des CEO et des CSO, ainsi que pour le soutien et les contributions de leurs équipes, en particulier **Elizabeth Molacek** (Programme pour les CEO).

Nous tenons également à remercier **Angela Sun** et **Apoorva Kanneganti** du cabinet Deloitte Consulting Strategy et **Saagar Thaakar** des Deloitte Executive Accelerators pour leurs contributions essentielles à cet effort.

Création par Alyson Lee

Notes de fin

1. Enquête Deloitte auprès des DG (CEO), octobre 2023,
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
2. Voir, par exemple, Chet Wade, « CEOs Worry Culture Holding Back Innovation » *Forbes*, 2 janvier 2020, selon une enquête du Conference Board menée auprès de près de 750 DG (CEO)
3. Voir, 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, « 2024 Chief Strategy Officer (CSO) Survey », à venir.
5. Monitor Deloitte, « 2024 Chief Strategy Officer (CSO) Survey », à venir.
6. Voir, par exemple, John Kotter, « Leading Change : Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review* mai-juin 1995: « [I]nitier un programme de transformation nécessite la coopération agressive de bon nombre de personnes. ... lorsque le taux d'urgence n'est pas suffisamment poussé au maximum, le processus de transformation ne peut pas réussir. ... [O]pérer une réforme exige généralement une activité qui se situe en dehors des limites, des attentes et du protocole formels... ». Voir également, Francisco Salazar et al., « Behind the Scenes of Bold Change », *Deloitte Insights*, octobre 2023.



Cet article contient seulement des informations générales et Deloitte ne fournit, par le biais de cet article, aucun conseil ou service comptable, commercial, financier, juridique, fiscal ou autre conseil ou service professionnel. Cet article ne se substitue pas à de tels conseils ou services professionnels et ne doit pas servir de base à une décision ou action qui pourrait affecter votre activité. Avant de prendre une décision ou une action quelconque qui pourrait affecter votre activité, vous devez consulter un professionnel qualifié du conseil.

Deloitte ne peut être tenue responsable de pertes subies par une personne qui s'appuie sur cet article.

Dans le présent document, « Deloitte » fait référence à Deloitte Consulting LLP, une filiale de Deloitte LLP. Pour en savoir plus sur notre structure juridique, consultez www.deloitte.com/us/about. Il est probable que certains services ne soient pas disponibles pour attester les clients en vertu des règles de la comptabilité publique.