

**« Ce n'est que lorsque la stratégie est exécutée avec succès (grâce à la réalisation des avantages et aux rapports sur les avantages) que vous savez si c'était une bonne stratégie. Ce n'est que lorsqu'elle est bien exécutée que les clients remarquent la différence. Ce n'est que lorsque l'exécution réussie qu'elle a un impact positif sur la valeur pour l'actionnaire (ou le client). »**

**Robin Speculand**

### ***Introduction***

L'élaboration d'une stratégie est un processus complexe et exigeant, et les managers qui ont consacré du temps, des efforts et des ressources à la sélection d'une stratégie qui assurera le succès continu de leur entreprise peuvent avoir des raisons d'avoir confiance en l'avenir. Néanmoins, la stratégie qu'ils ont choisie a peu de chances de réussir si elle n'est pas suivie d'effet. Une mise en œuvre efficace est essentielle au succès de la stratégie organisationnelle. En effet, la mise en œuvre de la stratégie est le processus par lequel une organisation traduit sa stratégie choisie en plans d'action et activités, qui orienteront l'organisation dans la direction indiquée dans la stratégie et permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Cependant, traduire les objectifs stratégiques en processus exploitables de manière ordonnée n'est pas facile. L'établissement de priorités et l'élaboration de plans peuvent présenter aux organisations de redoutables défis de gestion. L'exécution efficace de la stratégie peut être entravée par des difficultés nombreuses et variées, notamment ; un engagement faible ou incohérent de la direction, un manque de soutien de la part des managers et des employés, une ambiguïté dans les rôles et les responsabilités ou un manque de responsabilisation.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le processus de la mise en œuvre ou l'exécution de la stratégie et les problèmes rencontrés lors du déploiement de la stratégie qui ne résident souvent pas dans des défauts de la stratégie elle-même, mais plutôt dans l'échec de sa mise en œuvre efficace.

### ***1. Aperçu du déploiement de la stratégie***

Une des questions centrales des recherches en contrôle de gestion et en management stratégique, depuis notamment les travaux de Johnson et Kaplan (1987), tient à la façon de mieux articuler le pilotage stratégique au pilotage opérationnel. Les managers des grandes

entreprises, soucieux d'être plus réactifs, souhaitent des dispositifs de pilotage qui permettent d'anticiper les évolutions de l'environnement concurrentiel (Wegmann, 2011).

### ***1.1. Définition***

Le déploiement de stratégie permet de transformer la vision du chef d'entreprise en actions de terrain concrètes, qui font avancer l'entreprise vers cette vision. Ainsi, il consiste en une cascade d'actions, selon un processus précis. Une fois que le manager définit sa stratégie, il est primordial de la partager au plus bas niveau et auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En effet, la meilleure stratégie au monde n'aura aucun impact si elle n'est pas exécutée.

En d'autres termes, le déploiement stratégique est un processus de gestion qui aligne, à la fois verticalement et horizontalement, les fonctions et activités d'une organisation avec ses objectifs stratégiques. Ainsi, un plan spécifique, généralement annuel, est élaboré avec des objectifs, des actions, des échéanciers, des responsabilités et des mesures précis. Le déploiement de la stratégie peut commencer comme un processus descendant lorsqu'une organisation lance une conversion Lean<sup>1</sup>. Cependant, une fois les principaux objectifs fixés, cela devrait devenir un processus descendant et ascendant impliquant un dialogue entre les cadres supérieurs et les équipes de projet sur les ressources et le temps disponibles et nécessaires pour atteindre les objectifs.

*Selon une étude réalisée en 2017 par le Harvard Business Review, 67% des stratégies bien formulées échouent à cause d'une mauvaise exécution.*

### ***1.2. Techniques de mise en œuvre de la stratégie***

Ces techniques visent à aider les managers à comprendre les complexités de la mise en œuvre de la stratégie et à fournir des conseils sur les facteurs qui aideront les organisations à atteindre une mise en œuvre optimale de la stratégie.

1. S'assurer que les plans sont alignés sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ;
2. Construire une équipe de direction efficace ;

---

<sup>1</sup> Lean est un terme inventé dans les années 1980 par une équipe de chercheurs du MIT pour décrire la Toyota Production System (TPS). Une définition d'une phrase pourrait être: Générer maximum de valeur ajoutée à moindre coût et plus rapidement.

3. Créer un plan de mise en œuvre ;
4. Allouer des ressources budgétaires ;
5. Attribuer des objectifs et des responsabilités ;
6. Aligner les structures et les processus ;
7. Aligner les personnes ;
8. Communiquer la stratégie ;
9. Examiner et rendre compte des progrès ;
10. Apporter des ajustements stratégiques si nécessaire ;
11. Développer une culture organisationnelle qui soutient la stratégie.

### ***1.3. Préparation de la stratégie pour la mise en œuvre***

Pour les entreprises ayant un plan en place, perdre du temps et de l'énergie sur le processus de planification et ensuite ne pas mettre en œuvre le plan est très décourageant. Bien que le sujet de la mise en œuvre ne soit peut-être pas le sujet le plus passionnant à aborder, il s'agit d'une pratique commerciale fondamentale qui est essentielle à l'implantation de toute stratégie. Le plan stratégique traite du quoi et du pourquoi des activités, mais la mise en œuvre traite du qui, du où, du quand et du comment. Le fait est que les deux pièces sont essentielles au succès. En fait, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel grâce à la mise en œuvre si elle est effectuée efficacement.

### ***1.4. Conditions préalables à la mise en œuvre de la stratégie***

Le processus de mise en œuvre de la stratégie a un rôle important à jouer dans le succès de l'entreprise. Le processus se déroule après une analyse de l'environnement, des analyses SWOT et la détermination des enjeux stratégiques.

- 1) *Institutionnalisation de la stratégie* : Tout d'abord la stratégie est à institutionnaliser, dans le sens où celui qui l'a formulée doit la promouvoir ou la défendre devant les membres.
- 2) *Développer un climat organisationnel approprié* : Le climat organisationnel implique les composantes de l'environnement interne, qui comprend la coopération, le développement du personnel, le degré d'engagement et de détermination, l'efficacité, etc., qui convertit l'objectif en résultats.

- 3) *Formulation des plans d'exploitation* : Les plans d'exploitation font référence aux plans d'action, aux décisions et aux programmes, qui ont lieu régulièrement, dans différentes parties de l'entreprise. S'ils sont encadrés pour indiquer les résultats stratégiques proposés, ils aident à atteindre les objectifs de l'organisation en se concentrant sur les facteurs qui sont significatifs.
- 4) *Développer une structure organisationnelle appropriée* : La structure organisationnelle implique la manière dont les différentes parties de l'organisation sont liées entre elles. Elle met en évidence les relations entre les différentes désignations, postes et rôles. Pour mettre en œuvre une stratégie, la structure doit être conçue conformément aux exigences de la stratégie.
- 5) *Examen périodique de la stratégie* : un examen de la stratégie doit être effectué à intervalles réguliers afin d'identifier si la stratégie ainsi que la mise en œuvre est pertinente par rapport à l'objectif de l'organisation. Comme l'organisation opère dans un environnement dynamique, qui peut changer à tout moment, il est donc essentiel de procéder à un examen pour savoir s'il peut répondre aux besoins de l'organisation.

Même les stratégies les mieux formulées échouent si elles ne sont pas mises en œuvre de manière appropriée. En outre, il convient de garder à l'esprit que, s'il existe un alignement entre la stratégie et d'autres éléments tels que l'allocation des ressources, la structure organisationnelle, le climat de travail, la culture, les processus et la structure de récompense, seule une mise en œuvre efficace est possible.

### ***1.5. Le déploiement des objectifs par la méthode MBO***

Une des méthodes de déploiement des objectifs couramment observée est l'utilisation du MBO (Management By Objectives). La méthode MBO consiste à déployer les objectifs en suivant l'organigramme hiérarchique de l'entreprise. Les objectifs sont attribués par les managers aux personnes de rang n-1 par rapport à eux. Une fois les objectifs délégués, les managers n'ont qu'à surveiller l'atteinte des objectifs qu'ils ont confiés à leurs subalternes. Ce mécanisme d'attribution des objectifs est reproduit dans toute l'entreprise depuis le directeur général jusqu'aux ouvriers. Bien entendu, au fur et à mesure de leur déploiement, les objectifs deviennent de plus en plus précis et localisés répondant du même coup aux besoins de la direction et du secteur concerné.

Le mécanisme de déploiement est pertinent dans la mesure où les responsables de secteurs sont les personnes les plus aptes à établir des objectifs réalistes et cohérents avec la mission du secteur. Ils ont dans leurs mains la possibilité de synthétiser les opportunités et les contraintes du secteur. Cependant le mécanisme d'évaluation sur lequel repose les MBO est lui plus discutable. Ce type de management par les résultats peut présenter des risques. Le jugement des managers se fait sur la capacité des collaborateurs à atteindre des objectifs. Cela peut engendrer une pression dégradant le climat du travail dans les entreprises.

Avec cette méthode, les collaborateurs ne sont pas jugés sur les efforts exercés pour atteindre les objectifs, mais uniquement sur les résultats. Bien entendu certains responsable applique intelligemment le management par les objectifs en relativisant l'atteinte des objectifs en fonction du contexte, ce qui permet de diminuer les effets pervers du système. En outre la méthode MBO a le gros défaut de ne pas faire apparaître clairement de liens entre les objectifs de l'organisation. Lorsque cette est établi, on ignore les impacts qu'auront les objectifs sur l'activité de l'entreprise. Si l'atteinte d'un objectif dans un service de l'entreprise compromet l'atteinte de dix autres objectifs dans le reste de l'entreprise, que reste-t-il du bien-fondé de la démarche? Cette méthode crée donc un certain flou au niveau de la hiérarchisation des objectifs, et pose des problèmes au niveau de la communication et de la compréhension des objectifs stratégiques dans l'entreprise.

### ***1.6. La méthode Hoshin Kanri***

Hoshin Kanri<sup>2</sup> est une méthodologie de planification stratégique qui se concentre sur l'alignement de la vision d'une entreprise à tous les niveaux de l'organisation. Cette méthodologie éprouvée de longue date, de la mise en œuvre de première ligne aux plus hauts niveaux de planification stratégique, aide les entreprises à réaliser qu'elles ne peuvent atteindre et dépasser leurs objectifs que lorsque tout le monde partage la même vision. Cela inclut les cadres supérieurs aux cadres intermédiaires en passant par les employés d'atelier. Ainsi, cette matrice fournit un bon processus pour développer et aligner les objectifs

---

<sup>2</sup> Le mot japonais hoshin signifie « direction » ou « aiguille de boussole » et le mot Kanri signifie « contrôle » ou « administration ». Le concept a été initialement développé par le professeur Yoji Akao dans le Japon d'après-guerre pour utiliser le pouvoir de réflexion collective de tous les employés afin de rendre leur organisation la meilleure de sa catégorie. C'est une technique pour aligner les objectifs à long terme d'une organisation, guidant toutes les décisions et actions pour pointer dans la même direction, le « vrai nord ».

stratégiques sur les priorités et les cibles. Les étapes clés du processus de cette matrice sont illustrées dans la figure ci-dessous.

Figure 14. Exemple d'une matrice Hoshin Kanri

●	●	●	●	○	○	Mettre en place une academie interne de formation						●	○					●	○	
●	●	●	●	○	○	Mise en place du Jidoka dans l'usine	●													
●	●	●	●	○	○	Optimiser le processus bureau d'étude		●												
○	○	○	○	○	○	Etude de la capabilité du processus pièces détachées								●						
						Objectifs à long terme														
						Actions à moyen terme														
						Indicateurs, jalons														
						Objectifs à long terme														
						Mise en place d'Andon dans les ateliers dès avril	○	○												
						Modélisation bureau d'étude ok à fin mars	○	○												
						3 cursus de formation déployés par semestre														
						Etude de marché sur les salaires														
						Suivi du Cp et Cpk (pièces détachées > 1)														
						Leader (CA) des engins de chantiers en Europe	○	○												
						Améliorer la rentabilité. Marge nette > 20%	●	○												
						Attirer et conserver les talents			●	○										
						Resources														

Source : <https://theos.fr/lean-par-ou-commencer-la-matrice-en-x/> consulté le 25/12/2021.

### 1.6.1. Créer une vision

Cette étape commence par se poser des questions comme : quel est le but de l'organisation ? Pourquoi existons-nous ? À quoi ressemble l'avenir idéal de l'entreprise? Cette étape peut nécessiter de nombreuses révisions créatives, en commençant par les idéaux et en affinant les mots clés et/ou les phrases qui définissent l'état futur idéal.

### 1.6.2. Définir les objectifs stratégiques à long terme

Cette étape vise à clarifier les principaux objectifs de transformation SMART que l'organisation réalisera sur la voie de la vision. Ainsi, le manager doit identifier un maximum de 3 à 5 objectifs stratégiques et assure qu'ils sont alignés sur l'énoncé de vision, sont de véritables objectifs qui transformeront l'organisation et sont à la fois spécifiques et mesurables. En termes de délai, le manager doit envisager idéalement 3 à 5 ans.

**Exemple :** Augmenter la croissance de la nouvelle production de 45% de manière rentable d'ici 2025.

### ***1.6.3. Fixer l'objectif de l'année en cours***

Lors de l'établissement des objectifs de transformation à long terme à l'étape 2, le manager identifie jusqu'où l'organisation ira au cours de l'année en cours. Les objectifs annuels s'alignent directement sur les objectifs stratégiques. Essentiellement, cela signifie que les objectifs, une fois atteints, fourniront un pourcentage de l'objectif stratégique à long terme.

**Exemple :** Mettre en œuvre 3 nouveaux produits d'ici le quatrième trimestre

### ***1.6.4. Identifier les priorités annuelles clés***

Lors de l'établissement des objectifs annuels actuels, le manager doit les priorités de transformation clés qui permettront d'atteindre les objectifs annuels.

**Exemple :** Optimiser le processus d'introduction de nouveaux produits

### ***1.6.5. Identifier la cible pour chaque priorité***

Pour chaque priorité, le manager doit le résultat attendu lorsque le projet prioritaire est livré. Il peut ensuite passer en revue l'objectif annuel pour assurer que les priorités identifiées permettront d'atteindre l'objectif annuel. Il pose la question, si j'atteins cet objectif, est-ce qu'il atteindra l'objectif annuel et de combien.

**Exemple :** Réduire le délai de livraison de 50 %

### ***1.6.6. Identifier un parrain et un leader pour chaque priorité***

Pour chaque priorité, le manager doit identifier un parrain et un leader. Le rôle de sponsor dans l'organisation est le rôle qui veut finalement se projeter vers le succès, généralement un rôle senior dans l'entreprise. Ce rôle élabore la charte en collaboration avec le Leader et accompagne le Leader pendant toute la durée du projet. Le chef de projet est responsable de la gestion quotidienne du projet avec l'équipe pour livrer les résultats du projet.

### ***1.6.7. Relier les étapes 1 à 6 ensemble***

Chaque partie de la matrice X est reliée ensemble à l'aide des boîtes de liaison. Pour chaque case d'alignement, on inclue un cercle ou un « X » pour identifier le lien le plus fort entre :

- a) l'objectif stratégique et l'objectif annuel ;
- b) l'objectif annuel à la priorité annuelle ;
- c) la priorité annuelle à la cible ;
- d) la priorité annuelle au leader et au parrain.

Il s'agit d'une vérification finale qui garantit que toutes les priorités soient alignées sur les objectifs annuels et, en fin de compte, sur les objectifs stratégiques. En cas de lacunes, il offre à l'équipe de direction la possibilité de combler les lacunes. La matrice X est ensuite déployée dans toute l'organisation, avec de nombreux niveaux de matrice X possibles, compte tenu de la structure d'une organisation.

## ***2. Phases du déploiement de la stratégie***

La matrice de Hoshin Kanri fournit un bon processus pour développer et aligner les objectifs stratégiques sur les priorités, les cibles et les propriétaires annuels.

### ***2.1. Créer le plan stratégique***

Le plan stratégique, qui a pour tâche de proposer les voies et les moyens auxquels il faut recourir pour atteindre les objectifs, n'existe pas dans toutes les entreprises. Ce sont surtout les plus grandes et celles qui sont confrontées à un environnement particulièrement changeant qui y ont recours (Orsoni, 1990, p. 119). Ainsi, le déploiement de la stratégie commence par la création du plan. Il est conçu pour répondre à plusieurs objectifs critiques à long terme de l'organisation. De nombreuses équipes se concentrent sur des objectifs stratégiques que l'organisation peut atteindre en trois à cinq ans. Il comprend également les objectifs annuels qui doivent être atteints au cours de l'année en cours ou à venir pour préparer le terrain pour une réussite à long terme.

#### ***2.1.1. Maintenir la concentration***

La stratégie ne doit pas être une longue liste d'objectifs. Au lieu de cela, il devrait énoncer trois à cinq objectifs stratégiques. Chaque entreprise dispose d'un nombre limité de



ressources et d'énergie. En choisissant uniquement les objectifs les plus importants, cette énergie peut être concentrée pour s'assurer que le travail est fait pour répondre aux préoccupations les plus urgentes, plutôt que de répartir les efforts sur un trop grand nombre d'objectifs, faisant ainsi peu de progrès sur chacun. Bien sûr, l'entreprise peut ajouter progressivement plus d'objectifs au fil du temps à mesure que sa culture d'amélioration grandit et développe de nouvelles compétences, mais il est crucial de commencer à une échelle petite et raisonnable.

### ***2.1.2. Fixer des objectifs progressifs***

Les objectifs peuvent être progressifs et évolutifs, atteints grâce à une série d'améliorations mineures mais continues, ou ils peuvent être insurgés, spectaculaires et stratégiques. Les deux sont des formes de progrès valables à inclure dans le déploiement de la stratégie. Cependant, il est important de se rappeler que vous devez soigneusement documenter les étapes et les résultats des deux types de changement. Pour une amélioration progressive, en particulier, il peut être difficile de voir l'impact à long terme du travail sans documentation intentionnelle et approfondie.

### ***2.1.3. Rechercher une entrée large***

L'une des tâches les plus importantes de la direction de haut niveau est d'élaborer un plan stratégique. Mais les équipes de direction sont plus susceptibles de réaliser le changement qu'elles recherchent si elles prennent le temps d'obtenir un consensus sur le plan stratégique de la part des cadres intermédiaires. En discutant largement du plan, les dirigeants peuvent obtenir des informations utiles et des perspectives supplémentaires qui se traduisent par un meilleur plan. De plus, la possibilité de faire partie du processus de planification aide à développer un sentiment d'appropriation et de responsabilité au sein de toutes les personnes impliquées. La technique *Lean de Catchball* est un excellent ajout au processus de déploiement de stratégie.

### ***2.1.4. Décidez comment les progrès seront mesurés***

Il devrait y avoir des indicateurs de performance clés qui permettront à chacun de suivre les progrès pour chaque objectif. Ces indicateurs peuvent (et devraient) être réduits à l'échelle de l'organisation afin que les responsables à tous les niveaux suivent et rendent compte des mesures qui lient leurs améliorations aux objectifs stratégiques de l'organisation.

**Important.** Chaque objectif doit avoir un responsable. Bien sûr, ils ne feront pas tout le travail, mais ils serviront à éliminer les obstacles, à communiquer les progrès et à organiser l'équipe. Un logiciel de déploiement de stratégie permet de suivre qui fait quoi, d'envoyer des notifications pour faire avancer chaque équipe et d'explorer les domaines qui nécessitent un encadrement supplémentaire.

## *2.2. Développer des tactiques*

Le plan stratégique comprend les objectifs politiques les plus importants de l'entreprise au cours des trois à cinq prochaines années. Il appartient aux gestionnaires de niveau intermédiaire au niveau départemental de déterminer quelles tactiques seront nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction<sup>3</sup>. Les tactiques peuvent changer à mesure que de nouvelles informations sont disponibles ou que les conditions changent. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir des revues d'avancement régulières<sup>4</sup>, au moins trimestrielles, voire mensuelles, au cours desquelles les résultats sont évalués, et les plans ajustés si nécessaire.

## *2.3. Autonomiser l'action*

À ce stade, les chefs d'équipe et les superviseurs examinent les détails opérationnels et les améliorations de processus nécessaires pour mettre en œuvre les tactiques sélectionnées. Chaque employé doit avoir des objectifs personnels alignés sur les objectifs du département et de l'organisation. De nombreuses techniques d'amélioration peuvent être utilisées au cours de cette phase. Ainsi, un logiciel de gestion de l'amélioration est utile pour le déploiement de la stratégie, en particulier pendant la phase d'autonomisation. Et chaque projet d'amélioration est géré, enregistré et facilement suivi par tous les niveaux de leadership.

---

<sup>3</sup> Là encore, le Catchball est une technique d'amélioration continue qui permet d'assurer un alignement parfait entre tous les niveaux de management en ce qui concerne les objectifs. Ce système cherche à obtenir les opinions de toutes les parties prenantes par le biais de réunions et d'interactions ciblées afin d'assurer un flux d'informations bidirectionnel pour définir des objectifs, signaler l'état et fournir des commentaires dans toute l'organisation. Le processus catchball est terminé lorsque tous les buts et objectifs sont répercutés et entièrement alignés entre les dirigeants, les gestionnaires, les superviseurs et la première ligne. Les images suivantes montrent une équipe de gestion réelle dans une session de planification Hoshin, utilisant le catchball pour s'aligner sur les objectifs et la voie à suivre.

<sup>4</sup> Un logiciel de déploiement de politiques comme KaiNexus permet de suivre en temps réel les progrès vers les indicateurs de performance clés dans l'ensemble de l'organisation et de mesurer l'impact du changement.

#### ***2.4. Réagir et répondre à l'inattendu***

Une fois le plan stratégique déployé, lorsque les objectifs sont alignés, que les tactiques sont développées et que le travail commence, il est essentiel que les dirigeants restent à l'écoute de ce qui se passe sur la ligne de front et y apportent les ajustements nécessaires. De nouvelles opportunités ou menaces peuvent survenir qui nécessitent des objectifs supplémentaires ou de nouvelles tactiques. Souvent, le calendrier devra être ajusté en fonction de conditions inattendues. Si un ajustement est nécessaire, une attention particulière doit être accordée aux implications.

### ***3. Contraintes et pièges de la mise en œuvre de la stratégie***

#### ***3.1. Les contraintes du déploiement de la stratégie***

Le management stratégique implique des plans et des objectifs à long terme qui permettent à une entreprise de tirer parti de ses capacités, d'augmenter ses opportunités et d'obtenir un avantage concurrentiel. Bien que le management stratégique présente de nombreux avantages, tels que la réduction de la résistance au changement et la promotion de la collaboration, il existe également des inconvénients. Le déploiement stratégique est complexe, chronophage et difficile à mettre en œuvre ; il nécessite une planification faite avec intelligence et compétence afin d'éviter les obstacles.

##### ***3.1.1. Un processus complexe***

Le management stratégique implique des évaluations continues des composants critiques, tels que les environnements externes et internes, les objectifs à court et à long terme, la structure organisationnelle et le contrôle stratégique. Ces composants sont interdépendants, de sorte qu'un changement dans un composant peut affecter d'autres domaines.

***Exemple.*** En période de ralentissement économique, une entreprise peut avoir besoin de réduire ses effectifs. Le facteur externe, qui est la crise économique, modifie l'environnement interne, qui est le nombre de personnes employées. Ensuite, une entreprise peut avoir besoin de revoir ses objectifs et de faire les ajustements nécessaires. Tous ces facteurs influencent en fin de compte la gestion, le leadership et les systèmes structurels d'une entreprise, qui ont une incidence sur la prise de décision.

### ***3.1.2. Un processus long***

Les managers passent beaucoup de temps à préparer, rechercher et communiquer le processus du management stratégique, ce qui peut entraver les opérations quotidiennes et avoir un impact négatif sur l'entreprise.

**Exemple.** Les responsables peuvent ignorer les problèmes quotidiens à résoudre et entraîner par inadvertance une baisse de la productivité des employés et des ventes à court terme. Lorsque les problèmes ne sont pas résolus en temps opportun, il peut en résulter un roulement de personnel plus élevé. Cela pourrait forcer une entreprise à rediriger des ressources critiques, mettant de côté les initiatives du management stratégique.

### ***3.1.3. Difficile à mettre en œuvre***

Le processus de mise en œuvre nécessite un plan clairement communiqué, mis en œuvre d'une manière qui requiert toute l'attention, la participation active et la responsabilité non seulement des dirigeants de l'entreprise, mais également de tous les membres de l'organisation. Les managers doivent continuellement développer et améliorer les synergies entre les employés pour assurer l'adhésion et obtenir un soutien pour les objectifs et la mission de l'entreprise. Il y a des cas où cela peut devenir particulièrement difficile.

**Exemple.** Si un responsable a été impliqué dans le processus de formulation stratégique, mais pas également impliqué dans le processus de mise en œuvre, il peut à son tour ne pas se sentir responsable des décisions prises.

### ***3.1.4. Nécessite une planification habile***

Bien que les plans stratégiques aident à réduire l'incertitude quant à la réalisation des objectifs à long terme, le processus de planification lui-même offre des possibilités de faux pas. Une organisation doit anticiper l'avenir, ce qui implique divers degrés de changement ainsi que des risques. Afin d'éviter les pièges, les managers doivent disposer des bonnes compétences pour planifier la stratégie et atténuer les facteurs de risque.

**Exemple.** Les responsables doivent surveiller et élaborer des plans d'urgence commerciaux pour faire face à d'éventuels changements futurs de l'environnement externe, tels que les conditions du marché, les forces concurrentielles et les facteurs économiques susceptibles d'affecter négativement l'entreprise.

### 3.2. *Les pièges à éviter lors de la mise en œuvre d'une stratégie*

Lors du déploiement de la stratégie, il est recommandé d'éviter les pièges de la mise en œuvre du plan stratégique. De plus, il est plus facile d'éviter les pièges lorsqu'ils sont clairement identifiés. Les raisons les plus courantes pour lesquelles les plans stratégiques échouent sont :

- ***Absence d'appropriation*** : la raison la plus courante pour laquelle un plan échoue est l'absence d'appropriation. Si les gens n'ont pas d'intérêt et de responsabilité dans le plan, ce sera comme d'habitude pour tous, sauf pour quelques frustrés.
- ***Manque de communication*** : le plan n'est pas communiqué aux employés et ils ne comprennent pas comment ils cotisent.
- ***S'enliser dans le quotidien*** : les propriétaires et les managers, accaparés par les problèmes d'exploitation quotidiens, perdent de vue les objectifs à long terme.
- ***Hors de l'ordinaire*** : le plan est traité comme quelque chose de séparé et retiré du processus de gestion.
- ***Un plan écrasant*** : les objectifs et les actions générés lors de la session de planification stratégique sont trop nombreux car l'équipe n'a pas réussi à faire des choix difficiles pour éliminer les actions non critiques. Les employés ne savent pas par où commencer.
- ***Un plan dénué de sens*** : les énoncés de vision, de mission et de valeurs sont considérés comme du veteux et ne sont pas soutenus par des actions ou n'ont pas l'adhésion des employés.
- ***Stratégie annuelle*** : la stratégie n'est discutée que lors des réunions annuelles.
- ***Ne pas considérer la mise en œuvre*** : la mise en œuvre n'est pas abordée dans le processus de planification stratégique. Le document de planification est considéré comme une fin en soi.
- ***Pas de rapport d'avancement*** : il n'existe aucune méthode pour suivre les progrès, et le plan ne mesure que ce qui est facile, pas ce qui est important. Personne ne ressent d'élan vers l'avant.

- **Aucune responsabilité** : la responsabilité et la haute visibilité contribuent à la conduite du changement. Cela signifie que chaque mesure, objectif, source de données et initiative doit avoir un propriétaire.
- **Manque d'autonomisation** : bien que la responsabilisation puisse fournir une forte motivation pour améliorer les performances, les employés doivent également avoir l'autorité, la responsabilité et les outils nécessaires pour influencer sur les mesures pertinentes. Sinon, ils peuvent résister à l'implication et à l'appropriation.

### **3.3. Comment adapter rapidement la stratégie et y aligner les collaborateurs**

Les discussions régulières sur les progrès ne peuvent mener que très loin, sans la bonne mentalité et les bons outils.

**Etre décisif et aller de l'avant.** Aucun plan n'est parfait, alors le manager ne doit pas y attacher trop. Lorsqu'il repère des opportunités ou des erreurs lors de ses réunions d'examen, il devrait agir en conséquence de manière décisive. Le changement est non seulement naturel mais nécessaire pour apprendre et s'adapter à la vitesse de la lumière aux conditions du marché.

**De bonnes stratégies guident la prise de décision.** Le manager doit encadrer sa stratégie sous forme de choix. La direction de l'entreprise doit être suffisamment claire pour éclairer les décisions de ses employés lorsqu'ils arrivent à un carrefour. Et ils atteignent les carrefours plusieurs fois par jour.

**Débarrasser des outils statiques.** La vérité est que, sans outil dynamique, le processus d'affinement de la stratégie fait face à d'énormes frictions. Cela coûte du temps, de la tranquillité d'esprit et, en fin de compte, de l'argent. Cascade supprime cette friction à toutes les étapes de l'affinement de la stratégie, de la planification à l'alignement.

### **Conclusion**

Pour relever de nouveaux défis et préoccupations commerciales, les organisations doivent constamment surveiller, évaluer et ajuster leurs initiatives stratégiques. Lorsqu'une nouvelle stratégie doit être mise en œuvre, il appartient généralement aux managers de s'assurer qu'elle se déploie avec succès. Ainsi, une mise en œuvre réussie d'une stratégie peut être difficile et nécessite de solides compétences en leadership et en management. La

délégation efficace, la patience, l'intelligence émotionnelle, les capacités organisationnelles approfondies et les compétences en communication sont essentielles.

Bien que l'échec ne soit jamais l'objectif, une mise en œuvre de stratégie infructueuse ou défectueuse peut s'avérer une expérience d'apprentissage précieuse pour une organisation, tant qu'il faut du temps pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi.