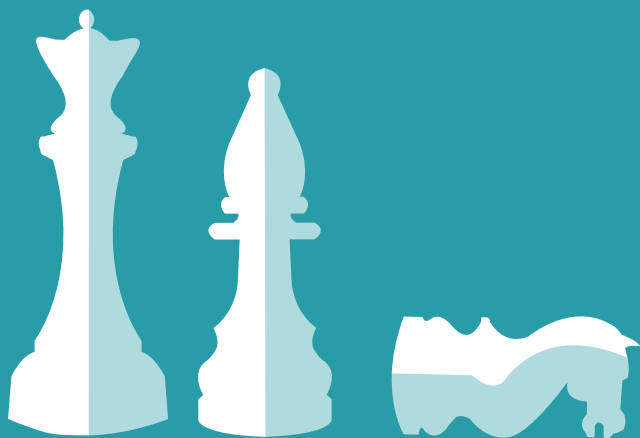


La stratégie, c'est fini ?

SYNTHÈSE



*Entreprise
et Progrès*

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

Introduction

Ce document de synthèse est extrait de l'ouvrage publié par le Cigref en collaboration avec Entreprise & Progrès : « La stratégie, c'est fini ? » librement disponible dans son intégralité sur les sites des deux associations.

En plus de la préface, de la synthèse et des «10 clefs de la stratégie» qui vous sont proposés ci-après, vous trouverez dans le document intégral, le compte-rendu de chacun des ateliers qui ont nourri cette réflexion :

1. Le dirigeant du bien commun se réinvente pour le temps long

Michel Ressayguier, managing partner de Prospères

2. Quelle place pour le numérique dans la stratégie ?

Gilles Lévêque, directeur des systèmes d'information du groupe ADP, administrateur Cigref

3. La disruption comme stratégie

Dominique Turcq, président de l'institut Boostzone

4. Le dirigeant doit savoir analyser les changements

Jean-Christophe Garbino, redresseur de Kiabi

5. La stratégie d'exécution dans un groupe chinois

François Quentin, président de Huawei France

Préface de Denis Terrien et Bernard Duverneuil



Pourquoi un chantier commun ?

La stratégie dessinée par le dirigeant, pour la soumettre au conseil d'administration, a longtemps été le cœur de l'activité de l'entreprise. Pour le professeur Michael Porter, de la Harvard Business School, la stratégie n'est pas seulement l'analyse d'un marché, ce n'est pas non plus une compétition sportive avec un gagnant et un perdant. Pour lui, la stratégie, en répondant au besoin profond du client, doit créer une organisation unique, différente, qui fournit des produits et services que les concurrents ne peuvent pas offrir.

Pour les dirigeants éclairés, deux éléments s'ajoutent à cette réflexion : l'accélération du temps et la recherche du bien commun. L'accélération des mutations technologiques, l'emballement de la mondialisation et l'accélération des changements d'aspiration chez les clients et les salariés ont fortement rapproché l'horizon temporel sur lequel le dirigeant peut intervenir. On pouvait autrefois planifier à dix ans mais ce délai n'a cessé de se réduire. Se projeter à un an est aujourd'hui la règle. Est-ce encore de la *stratégie* ?

Dans le même temps, les entreprises ont étendu leur champ de préoccupation. Au-delà des clients, des fournisseurs et des salariés, les plus audacieuses d'entre elles se fixent des objectifs de responsabilité sociale et environnementale pour réduire leurs externalités négatives. La pression des citoyens et des salariés a transformé cette responsabilité, d'une activité philanthropique en une vision existentielle, au nom du bien commun. Alors, entre la vision à long terme et le budget annuel, entre l'accélération du temps et la nécessité du bien commun, y a-t-il encore une place pour une stratégie à l'ancienne ?

Entreprise et Progrès rassemble depuis cinquante ans les dirigeants d'entreprises qui savent que leur responsabilité fondamentale est de concilier la performance

économique et le progrès social tout en s'adaptant aux avancées technologiques. Ses 100 membres représentent plus d'un million d'emplois et s'emploient à faire respecter l'entreprise pour ce qu'elle est, c'est-à-dire un acteur majeur de l'évolution de la société. Pour ces femmes et ces hommes qui se font une haute idée de l'entreprise au point de vouloir en faire un bien commun, la stratégie doit reposer sur ces deux piliers - performance individuelle et progrès collectif - pour assurer dans la durée la prospérité de l'entreprise.

Le Cigref est une association professionnelle regroupant près de 150 grandes entreprises et organismes français dans tous les secteurs d'activité. Lors de son dernier plan stratégique, il s'est donné pour mission de « *développer la capacité des grandes entreprises à intégrer et maîtriser le numérique* ». Fondé il y a près de cinquante ans, le Cigref tire sa légitimité à la fois de son histoire et de sa maîtrise des sujets techniques, socle de compétences et de savoir-faire, et fondements du numérique. Il participe activement aux réflexions collectives sur les enjeux économiques et sociétaux des technologies de l'information. Il fait connaître et respecter les intérêts légitimes des adhérents, en tant qu'instance indépendante d'échanges et de productions entre praticiens et acteurs.

Nos deux associations ont tenu à joindre leurs forces et à croiser leur regard pour répondre à la question : « *Est-ce que la stratégie, c'est fini ?* ». Pourquoi ce chantier commun ? Parce qu'en 2018, le pilotage et même la gouvernance d'une entreprise dépendent d'une manière cruciale de la manière dont elle a engagé sa transformation numérique et la décline dans chacun de ses processus. Inversement, dans l'entreprise, les responsables du numérique jouent plus que jamais un rôle stratégique. Les thématiques qu'ils abordent aujourd'hui, cyber-sécurité, nouvelle expérience client, *cloud*, *data analytics* et intelligence artificielle, mobilité, *blockchain*, infrastructure, 5G, en partenariat avec les métiers de l'entreprise, sont porteuses de constantes mutations qui questionnent la stratégie.

Denis Terrien

Président d'Entreprise et Progrès

Bernard Duverneuil

Président du Cigref

Le nouveau stratège vise une trajectoire



L'entreprise de 2018 est malmenée. Revendications internes, instabilité externe, concurrence et mutation numérique, elle est en permanence bousculée. Garder le cap dans ces conditions devient un défi majeur. Face à de multiples formes de disruptions et à l'accélération de la transformation des modèles d'affaires, les entreprises en viennent parfois à douter. Elles doutent de leur raison d'être, de leurs méthodes, de la justesse de leur perception du monde, bref de leur adéquation à l'époque. Dans cette situation inconfortable de remise en question, les entreprises doutent aussi, à juste titre, du bien-fondé des stratégies qui les ont menées à cette incertitude. Aurait-elles pu, dû, faire autrement ? Ont-elles mené la bonne stratégie ?

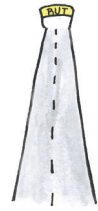
Mais est-ce la bonne question ?

Constatant le décalage entre la stratégie d'hier et les besoins d'aujourd'hui, deux associations, Entreprise et Progrès et le Cigref, posent donc une autre question : « *la Stratégie, est-ce que c'est fini ?* ». Pour tenter de répondre, nous avons mobilisé une cinquantaine de dirigeants et de directeurs du numérique au sein d'un groupe de travail et lancé une réflexion.

Stratégie du but : mythe et aveuglement

La stratégie, au sens conventionnel du terme, définit l'ensemble des actions à accomplir pour atteindre un but précis en s'appuyant sur les ressources disponibles. Après-guerre, les entreprises bénéficiaient d'un marché à la croissance relativement stable et linéaire. Ce contexte prévisible habitua les dirigeants à adopter une vision à long terme de leur activité, à faire des investissements lourds dans la durée. Leur mode opératoire, leur culture et leur modèle économique s'appuyaient sur ce rythme régulier.

Dans un cadre linéaire, c'est-à-dire avec un chemin rectiligne, la stratégie s'attache à l'objectif, au but à atteindre : elle décortique le passé, en extrapole des objectifs de long terme, planifie des étapes et mobilise les moyens pour y parvenir. La stratégie rassure et simplifie les processus de décision et d'orientation des entreprises. Car on sait, on croit savoir, que le futur s'inscrira plus ou moins dans la continuité du passé.



Cette stratégie, que nous qualifierons de *stratégie du but*, est robuste mais elle se met en œuvre au prix d'une contraignante lourdeur. Elle s'installe durablement et domine à l'ère linéaire.

Progressivement, au cours des Trente Glorieuses, la stratégie devient le maître-mot des affaires, le *buzz-word* des think-tanks économiques. Le management scientifique fait florès, les MBA prolifèrent et les cabinets de conseil en stratégie ancrent durablement leur influence au plus haut niveau des organisations. Dans l'entreprise tout le monde souhaite travailler sur un projet *stratégique* car c'est inspirant. Le fait même de connaître la stratégie de l'entreprise est vécu comme une fierté. Gardée jalousement secrète, bien souvent aux yeux de la plupart des salariés, elle constitue un Graal, à l'instar du bureau de direction au 20^{ème} étage d'un gratte-ciel ou de la limousine de fonction. La stratégie est à l'apogée de son mythe quand on lui accorde énormément d'importance sans même – bien souvent - la connaître vraiment. Sa simple mention en tant qu'élément argumentatif suffit à justifier telle ou telle initiative de l'entreprise. La stratégie se fait doctrine, voire dogme.

Les limites d'une stratégie (main)tenue secrète apparaissent progressivement au point que dans les années 90, beaucoup d'entreprises plus lucides que les autres tentèrent de modérer leur attitude en rendant publique leur stratégie respective, en la partageant avec le plus grand nombre pour lui *donner du sens*. La stratégie devient accessible. Mais pour beaucoup d'organisations, il est déjà trop tard. Sans crier gare, la stratégie a changé de modèle.

Le monde a largement évolué, il s'est mondialisé à vive allure, et les technologies numériques commencent déjà à révolutionner les règles du commerce d'antan. Les premières disruptions apparaissent. Non seulement les changements se multiplient mais ils surviennent en s'accéléralant. Le but devient flou, prendre l'objectif pour cap s'avère impossible. La *stratégie du but* patine. Les entreprises partent alors à la recherche d'un nouveau paradigme ; mais pour cela, il leur faut remonter à la *source*.



La raison d'être, source de l'entreprise

En écoutant les différents intervenants qui nous ont aidés à conduire la réflexion, il ressort que la stratégie n'est pas le pilier de la légitimité d'une organisation. **Ce pilier, c'est sa raison d'être.** Pour bien saisir son importance, il faut rappeler ce qui est à l'origine d'une entreprise. Toutes les organisations que nous connaissons aujourd'hui sont nées du marché. Parce que les entrepreneurs qui leur ont donné naissance étaient sur le terrain, à l'écoute de leur environnement direct, ils furent en mesure d'identifier un vide qui avait besoin d'être rempli, un service ou un produit jusque-là absent qui devait être rendu ou fabriqué. Cette expérience concrète a renforcé leur conviction et construit leur motivation. C'est aussi simple et humble que cela.

À l'échelle d'une entreprise en lancement, son projet qui découle de sa raison d'être est facile à décrire et à transmettre, il est accessible et appropriable par tous, facilement. Cependant, à mesure que l'entreprise s'agrandit, les entrepreneurs des débuts puis les dirigeants successifs s'éloignent des réalités du marché, de la réalité concrète, expérientielle et perdent de vue les réalités de leur raison d'être du début qui avaient formé leurs premières convictions. L'habitude initiale de s'appuyer sur la réalité du marché s'efface au profit d'une relation plus distanciée, d'une perception plus hypothétique et théorique de celui-ci.

Mais au bout de quelques années, même si le marché a changé, les réflexes anciens demeurent, s'empilent en de nouvelles croyances qui émoussent les sens et inhibent la perception du changement. L'écoute du terrain est déléguée à des tiers, la définition de la stratégie est confiée à des consultants extérieurs. Et lorsque les signaux faibles du terrain ne correspondent plus à la vision de la direction, ils sont tout bonnement ignorés. Leur réalisme dérange.

Progressivement, la tête de l'organisation ne voit plus, ne ressent plus la réalité telle qu'elle est. Elle l'appréhende comme une image mentale déformée par l'éloignement du terrain. Maquillé en stratégie, le *déni de réalité* commence à la ronger. Sa raison d'être est menacée. Pour savoir si une entreprise a toujours une raison d'être, Michel Rességuier nous invite à nous poser la question : « *et si, demain, mon entreprise disparaissait, qu'est-ce qui manquerait fondamentalement ? Est-ce que quelqu'un s'en plaindrait ? Pourquoi ?* ».

Beaucoup d'entreprises ne savent plus répondre à cette question. Et pourtant, discerner la raison d'être de l'entreprise pour en valider régulièrement sa nécessité est l'une des missions clé du ou des dirigeants, selon que l'entreprise est mono-céphale, bicéphale ou collégiale. Le dirigeant est également le seul qui puisse garantir les valeurs de l'entreprise et inviter l'ensemble de ses collaborateurs à les incarner et les vivre.

Les entreprises agiles adoptent une « stratégie de la trajectoire »

Les entreprises nées ces dernières années opèrent avec de nouveaux outils qui leur permettent de se développer à très grande vitesse. La suppression des intermédiaires, la personnalisation des services, la communication globale instantanée, la maîtrise des données en temps réel, la digitalisation et l'automatisation de nombreux processus rendent les jeunes entreprises bien plus rapides et agiles que les anciennes. Dès le lancement de leurs produits ou services, elles ont un accès direct au marché mondial et viennent défier les acteurs locaux. À l'écoute – numérique – de leurs clients, les jeunes entreprises font évoluer en continu leurs produits et services, en s'appuyant sur les données récoltées auprès de leurs clients, pour proposer des offres chaque jour plus innovantes.

Ce changement de paradigme conduit les grandes entreprises à devenir agiles. Il bouleverse leurs façons de travailler, la culture et l'esprit associé, et crée un état d'esprit propice à la transformation numérique. En effet, concevoir une offre/ un service avec le cycle en V n'est plus adapté à la vitesse des transformations. Définir, en amont d'une offre ou d'un service, un cahier des charges précis et figé à cet instant ne permet pas de suivre la cadence imposée par la transformation numérique et le marché tout au long de son développement.

En revanche, concevoir une offre en mode agile répond davantage à la réalité du besoin en un temps optimal car ce mode tient compte des éventuelles évolutions des exigences et de l'expérience client. Les résultats sont confrontés aux besoins et sont priorisés. La clé, c'est le *time to market*.

Chez Michelin, par exemple, la relation client est mise au cœur du dispositif : un client a un seul interlocuteur, quelle que soit l'offre produits ou services ; les *Business Units* ou BU sont régionales.

De même, conscient de l'importance des spécificités régionales au niveau design, ingénierie, dimensionnement des programmes, Renault a mis en place une organisation mondiale avec un équilibre *mineure/majeure* entre le siège et les échelons régionaux selon la dimension stratégique ou d'exécution. Dans l'exécution, la région a la majeure puisqu'elle est au cœur de l'action.

La nature de l'entreprise se modifie donc en profondeur : elle cherche à devenir plus organique et biologique que mécanique afin de se mouvoir rapidement dans un contexte beaucoup plus volatil et instantané. Il est vital pour une entreprise d'avoir la capacité de faire évoluer en temps réel, de manière agile, ses produits et ses modes opératoires. C'est pourquoi la stratégie *de la trajectoire* s'impose aujourd'hui. Forte de sa raison d'être, l'entreprise une fois son cap déterminé, sait que le chemin pour y arriver peut être modifié avec la réalité économique.

Le numérique fournit à l'entreprise des outils de pilotage très efficaces et précis pour la guider au mieux de ses intérêts. Par exemple, l'entreprise peut déployer des plateformes de services ou d'objets connectés puis capter et analyser les données en masse recueillies par ces plateformes grâce au *big data* et aux outils d'intelligence artificielle. L'entreprise moderne est ainsi infiniment plus à l'écoute de ses *parties prenantes* : des clients bien sûr, mais aussi des collaborateurs, des fournisseurs et des concurrents qui n'ont plus aucun secret pour elle. Outre la capacité à comprendre en temps réel, voire à anticiper, les besoins de ses clients pour ajuster en permanence la trajectoire de l'entreprise, les outils numériques permettent aussi de transformer profondément les processus et l'organisation. La donnée, sujet central de la transformation numérique, devient de plus en plus au cœur des préoccupations des équipes dirigeantes.

La transformation numérique offre de nouvelles opportunités. Que ce soit en amont par la co-innovation des produits et services en nouant partenariats et connexions avec des écosystèmes élargis bien au-delà des frontières traditionnelles de l'entreprise ; ou bien au sein de l'entreprise car les outils collaboratifs permettent la transformation de l'organisation des entreprises, d'un modèle hiérarchique vertical vers un modèle horizontal ou matriciel. Le partage de l'information, la diffusion des bonnes pratiques, la mesure factuelle des progrès vis-à-vis des objectifs de chacun font que chaque collaborateur peut se situer et prendre des décisions au plus près du terrain. Le management peut jouer pleinement son rôle de chef d'orchestre en ajustant la partition sur la base des remontées du terrain.



Les collaborateurs, notamment les jeunes, souhaitent dépasser le système traditionnel de *command and control*. Ils aspirent à un projet humain et collectif, légitime et bienveillant, dans un cadre de travail stimulant et responsabilisant. Renault et Kiabi, par exemple, se fixent pour objectif de réduire les reportings sans valeur ajoutée en accompagnant le management intermédiaire dans cette transformation. Beaucoup de liberté, d'autonomie et de responsabilité sont données aux collaborateurs dont le niveau d'information et la vision sont suffisamment développés. Les collaborateurs ont les moyens d'innover. Cet environnement bienveillant favorise la prise de risque, le *test and learn*. Le droit à l'erreur est instauré pour apprendre à rebondir. Les employés sont autonomes dans leurs actions tout en rendant compte de leurs actions. Cette autonomie, plébiscitée par les collaborateurs, devient aussi un moyen d'attirer les talents. Donc, résume Michelin, pour remettre le client au centre des préoccupations, le manager se met au service de son équipe et lève les obstacles qu'elle rencontre. Il ne résout plus les problèmes. C'est du ressort de son équipe.

Les entreprises mutualisent aujourd'hui leurs forces avec d'autres entreprises de

leur écosystème. Par exemple l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi génère des économies substantielles en innovation, répondant ainsi aux défis et à l'évolution du marché de la mobilité. Cette alliance permet également d'optimiser les plans de charge des usines. De plus, de par leur taille, les alliances sont attractives pour l'écosystème des fournisseurs et des clients. L'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi a signé un accord avec Microsoft pour la création d'un Cloud qui connectera l'ensemble des véhicules de l'alliance. Huawei, pour sa part, n'hésite pas à s'associer avec des partenaires à la pointe dans leur domaine pour développer et produire des pièces incontournables, comme les processeurs utilisés dans ses équipements. Cette intégration verticale lui permet de réinternaliser dans ses comptes les marges qui revenaient aux fournisseurs.

Vers une culture de la « trajectoire »

La stratégie doit naître des entités qui comprennent le mieux et ressentent avec le plus d'objectivité les besoins des clients de l'entreprise pour offrir un avantage concurrentiel. Elle correspond au *comment*, donne les moyens à l'entreprise de répondre à sa vocation tout en s'ajustant naturellement à son identité. Avec le sens et la vision transmis par le dirigeant, les collaborateurs peuvent prendre les décisions en garantissant la convergence des initiatives et participent donc à la définition de la stratégie. La co-construction assure l'engagement rapide des équipes.

Jean-Christophe Garbino, le redresseur de Kiabi, nous explique par exemple l'importance de faire naître une démarche de réinvention de l'entreprise depuis sa base, en impliquant le plus largement possible les salariés des magasins. Il nous décrit un dirigeant qui *sponsorise* les groupes pionniers qui adoptent les nouvelles orientations, pour que leur comportement se diffuse rapidement par capillarité dans le reste de l'entreprise. Le dirigeant *pousse vers le bas*. Autrement dit, la responsabilité de l'avenir de l'entreprise échoit dès lors davantage à ses collaborateurs qu'à son dirigeant.

Cependant, selon Renault, Huawei et Kiabi, la stratégie ne représente qu'une partie mineure du temps de travail de l'entreprise. L'essentiel est consacré au *faire*, c'est-à-dire à la mise en œuvre et à l'exécution de la stratégie dans les délais impartis. Le *faire* s'écrit en 3 temps, le temps du développement, le temps de la validation et le temps du déploiement.



C'est tout le sens de la notion de *stratégie de la trajectoire* par opposition à la *stratégie du but*.

Le cap fixé, l'entreprise réfléchit à plusieurs chemins pour y arriver. Elle choisit le plus approprié mais n'hésite pas à en changer si la trajectoire choisie ne répond pas aux attentes dans les temps impartis. Huawei incarne complètement la stratégie de la trajectoire en innovant énormément au niveau technologique sans pour autant en commercialiser le fruit la première. En effet, Huawei s'est organisée pour recueillir et exploiter de manière industrielle une information de qualité concernant l'environnement de l'entreprise : clients, concurrents, etc. Son analyse des marchés et son recueil d'informations sont régulièrement actualisés et *bottom-up*.

Tous ces éléments sont alors exploités et intégrés à la stratégie. Elle surfe sur la vague quand celle-ci est formée avec les informations recueillies.



Une fois lancée, l'entreprise concentre beaucoup de moyens pour passer en tête. Aujourd'hui, Huawei a les moyens de jouer tous les scénarios techniques simultanément et de voir ce qui marche. En d'autres termes, pour atteindre son cap, elle est prête à essayer simultanément tous les chemins possibles afin d'arriver – à coup sûr – dans les trois premières.

Garder en tête la raison d'être est un combat de tous les instants parce que la routine peut la masquer. Kiabi a connu une magnifique reprise après la crise provoquée par l'envolée du prix du coton. Et pourtant, l'entreprise s'est relâchée peu après la sortie de cette époque difficile : les collaborateurs ont repris leurs anciennes habitudes avec une organisation en silo, des guerres d'égo et de la défiance. Jean-Christophe Garbino est très attaché à l'ambition contenue dans la notion d'*entreprise libérée*. Il ne s'agit pas de libérer les salariés comme s'ils étaient *enfermés*, mais bien de libérer le destin de l'entreprise pour le placer dans les mains des salariés en les responsabilisant davantage, en leur donnant les moyens de réussir *leur* entreprise.

Les 3 principes de la démarche sont : donner aux collaborateurs la liberté et la responsabilité de prendre toute initiative ou action destinée à enchanter/surprendre les clients (internes ou externes), les égos et talents sont au service de la performance collective et enfin, supprimer tout élément ne créant pas de la valeur durable pour l'entreprise. Ces 3 principes ont été un accélérateur de performance. Cette libération n'est pas une finalité mais une trajectoire pour atteindre le cap.

Michel Rességuier, lui, organise des réunions mensuelles dans les entreprises dont il reprend le mandat : « *des réunions qui n'ont pas d'agenda, dont le seul but est de faire émerger les vrais sujets de transformation, et de développer l'adhésion des équipes à des idées, pour encourager leur adoption et l'autonomie de les réaliser* ». Bref, de garder en vue la raison d'être.

Dominique Turcq, président de l'Institut Boostzone, nous met tout de même en garde : être proche du marché et réaliste sur la raison d'être est nécessaire mais pas suffisant. Cela ne protège pas des futures disruptions – technologiques, juridiques, sociales, géopolitiques, etc. Il est indispensable de garder une part d'attention sur ce qui se passe au sein de l'écosystème et qui pourrait bien un jour en modifier la nature. C'est le rôle de la prospective que d'éclairer ces mutations futures, afin de créer dès aujourd'hui la vigilance nécessaire pour lire le *demain*.

L'entreprise moderne ne cherche plus à être un bateau avançant et résistant coûte que coûte dans la tempête. Elle cherche à épouser les courbes de l'océan, comme une couche d'huile en surface, pour s'adapter à l'agitation et profiter des mutations de façon beaucoup plus naturelle.

Michel Rességuier

Managing partner, Propheres

Gilles Lévêque

Directeur des systèmes d'information, Groupe ADP, administrateur Cigref

Nicolas de Benoist

Insight-Led experience, Steelcase

10 clés de la stratégie

- 1 La stratégie, au sens conventionnel du terme, définit l'ensemble des actions à accomplir pour atteindre un but précis en s'appuyant sur les ressources disponibles.
- 2 Dans un contexte où le principe d'incertitude devient prépondérant, l'entreprise est confrontée à l'exigence de repenser la façon dont elle définit sa stratégie.
- 3 Dans le monde nouveau dessiné par la transformation numérique et la mondialisation des échanges, la stratégie du but doit céder la place à une stratégie de la trajectoire.
- 4 Le dirigeant doit revenir aux sources de la raison d'être de son entreprise et développer les conditions collectives permettant de concilier efficacité économique et performance sociétale.
- 5 La stratégie d'entreprise se construit sous la double injonction de la transformation numérique et de l'expérience client.
- 6 Pour développer sa stratégie, l'entreprise a besoin de l'engagement de ses collaborateurs. Ils y participent en tant que partenaires de talent plutôt que comme salariés.
- 7 Dans l'écosystème au sein duquel l'entreprise développe sa stratégie, les relations client-fournisseur évoluent en relations partenariales.
- 8 Le développement de la stratégie de l'entreprise inclut l'élaboration de plusieurs chemins possibles. Sera choisi, in fine, celui qui permettra d'atteindre le cap fixé, avec les réalités économiques et le contexte du moment.
- 9 Dans son analyse stratégique de sa trajectoire, l'entreprise préservera la capacité d'accueillir et de traiter la disruption au moment où elle émerge.
- 10 La mise en œuvre effective de la stratégie est tout aussi importante, sinon plus, que la stratégie elle-même. Elle conditionne en effet l'adhésion des collaborateurs.

