



Agilité : nouveau plan de match

Emily Brine, directrice générale, Bureau du chef de la direction, KPMG au Canada
604-691-3053 | ejbrine@kpmg.ca

Le temps des discussions est terminé. Confrontés à des tendances radicales dans un climat de perturbations incessantes, les dirigeants d'entreprise doivent agir avec diligence et détermination pour mener leurs équipes à bon port dans des eaux tumultueuses.

Les anciens plans de match ne sont plus d'aucune utilité. Conscients que la durée moyenne des mandats comme chef de la direction au Canada ne dépasse généralement pas cinq ans, 73 % des participants canadiens (67 % à l'échelle mondiale) reconnaissent l'importance accrue de faire de l'agilité leur cheval de bataille.

L'agilité : comment la mettre en pratique?

« Agir avec agilité » : un principe attrayant en théorie, mais que signifie-t-il au juste? Dans tous les cas, il ne s'agit pas de réagir aux perturbations sans réfléchir et de prendre des décisions impulsives, et encore moins de foncer tête baissée dans la prochaine tendance à la mode. Les leaders qui font véritablement preuve d'agilité s'efforcent d'abord de bien saisir le contexte, de cerner les causes profondes des perturbations et de hisser l'innovation au rang de projet d'entreprise. Bref, les dirigeants agiles savent que l'action exige des stratégies éclairées, et qu'il est primordial de repérer et de saisir

les occasions rapidement (de préférence, avant leurs concurrents).

Les dirigeants ne peuvent avoir réponse à tout. Par contre, ils augmentent leurs chances de réussite en mettant à profit les différentes perspectives, convictions et expériences des employés de tous les échelons de l'organisation. Heureusement, les entreprises canadiennes ont déjà compris que les cadres supérieurs n'avaient pas l'apanage de la réflexion et de la rétroaction. Le Canada connaît depuis longtemps les avantages de collaborer avec les diverses collectivités et d'en tirer des enseignements, une « façon canadienne » de faire les choses qui inspire les leaders d'aujourd'hui.

Laisser un héritage significatif

Les chefs de la direction canadiens se soucient moins de laisser un héritage personnel que de s'assurer que leur organisation continue à prospérer après qu'ils auront passé le flambeau. Comme le démontre le sondage de cette année, à peine 55 % des dirigeants ici au pays prennent des mesures pour veiller à ce que leur vision personnelle survive à leur mandat, comparativement à 79 % pour leurs homologues étrangers. Les dirigeants canadiens sont également plus enclins à faire participer leurs équipes à la planification stratégique : seulement

68 % affirment assumer personnellement la direction de la stratégie technologique de l'organisation, alors qu'ailleurs dans le monde, 84 % des dirigeants préfèrent exercer un contrôle plus serré.

Ce n'est pas par manque d'intérêt que les leaders canadiens s'intéressent moins à l'héritage personnel qu'ils vont laisser, mais bien par souci d'optimiser la progression de l'entreprise pendant leur relativement court passage aux commandes. C'est ainsi qu'un quart d'entre eux (contre 22 % des leaders étrangers) affirment que la croissance à court terme s'inscrit au sommet de leurs préoccupations parce qu'elle leur sert de tremplin pour protéger, promouvoir et réaliser leurs ambitions à plus long terme. Nos clients sont d'ailleurs nombreux à appuyer leur processus d'évaluation des investissements tout comme les décisions cruciales de la haute direction sur des perspectives à court terme.

L'importance de demeurer curieux

L'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IdO), l'automatisation et l'analyse avancée de données sont en train de refaçonner les secteurs d'activité et les modèles d'entreprise à un rythme effréné. Au point de pousser les dirigeants à vouloir renforcer leur impact dans un laps de temps plus court. Ceux qui



s'attaqueront à ce défi seuls ou entre collègues de la haute direction risquent d'être moins attentifs aux demandes des clients et condamnés à perpétuer les anciennes méthodes. Tandis que ceux qui gardent un esprit curieux et s'ouvrent à la diversité de pensée seront mieux outillés pour réagir aux perturbations qui s'annoncent et laisser leur marque.

Les nominations à vie sont chose du passé. Avec moins de temps pour exercer un impact durable, les chefs de la direction doivent tirer profit des outils et des talents qui les entourent pour se mettre à la tâche sans tarder. La réussite à ce chapitre demande une curiosité constante, la collaboration de l'ensemble de l'entreprise, une parfaite compréhension des perturbations à venir et une équipe qui peut agir (et réagir) en allant au-delà des pratiques habituelles.

55% 

prennent des mesures pour s'assurer que leur vision personnelle survivra à leur mandat


79% 



25% 

ont indiqué que la croissance à court terme constituait leur principale source de motivation

22% 

73% 

estiment que l'agilité est plus importante que jamais en raison de la courte durée de leur mandat


67% 

Par contre, seulement

39% 

pensent qu'un retard à réagir pourrait mener à la faillite

67% 

81% 

des répondants sont d'avis que la durée moyenne des mandats comme chef de la direction au Canada est d'environ cinq ans

74% 

