

Gouvernance numérique

Comblent les déficits d'exécution de la stratégie numérique

Jamais auparavant l'attention portée au numérique n'a été aussi intense que pendant la pandémie de COVID-19. Cela a été particulièrement vrai pour les efforts de gestion de la continuité des activités (GCA) nécessaires pour fournir la possibilité de travailler à domicile en appui à la distanciation sociale. Les sociétés qui ont eu du mal à mettre en œuvre leurs plans de continuité d'activité (PCA) auront, en effet, connu un déficit d'exécution numérique (c'est-à-dire, la différence entre les aspirations et la réalité pour assurer la continuité d'activité).

De la même manière qu'une fracture numérique est vécue dans le PCA, il existe aussi un déficit d'exécution stratégique numérique d'entreprise (qui incorpore le PCA). Ce qui suit détaille la façon dont la gouvernance assure que le déficit d'exécution stratégique numérique d'entreprise est aussi faible qu'il peut l'être, en soutenant en fin de compte la durabilité organisationnelle.

Renforcée par le modèle Waterfall de développement logiciel,¹ l'IT a généralement été un outil réactif pour l'activité. Le modèle Waterfall commence par donner à l'IT ses exigences, que l'IT ensuite développe, teste et, en fin de compte, déploie dans la production – tout cela en réponse aux exigences commerciales. La méthodologie Agile² peut également être remise en question dans ce modèle, étant donné qu'elle commence avec l'utilisateur final qui élabore les histoires, qui sont alors mises en œuvre et déployées soit traditionnellement soit dans un paradigme DevOps.

Une question clé est de savoir si l'IT réactive est suffisante pour qu'une société puisse maintenir sa compétitivité et si l'IT stratégiquement proactive devient une nécessité dans l'intérêt de la durabilité organisationnelle. Cette question clé a été introduite dans le travail d'alignement IT-business et le modèle d'alignement stratégique (SAM) de 1990.³ Elle demeure la littérature de base pour tout professionnel de la gouvernance, fournissant un moyen qualifié pour encadrer la surveillance informatique concernant les obligations fiduciaires du professionnel de la gouvernance au sein du conseil d'administration.

La première raison du maintien de la pertinence de SAM se trouve dans le titre de l'article original, « Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via Technology. » Une autre version de l'article a été publiée en 1999, où le titre de l'article est encore devenu plus intéressant : « Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. »⁴

Les deux titres semblent appropriés pour les textes de transformation numérique d'aujourd'hui, parce que la transformation numérique joue un rôle essentiel dans la transformation organisationnelle, en influant sur le fonctionnement de la société et les modèles économiques et, en fin de compte, l'expérience client.⁵ Sous un autre angle, la transformation numérique dans toute industrie intègre la technologie, la création de valeur, la structure et les finances.⁶

Guy Pearce, CGEIT

A siégé à des conseils de gouvernance dans le secteur bancaire, les services financiers et une organisation à but non lucratif, et a occupé le poste de directeur général (PDG) d'une société de services financiers. Il a joué un rôle actif dans la transformation numérique depuis 1999, des expériences qui l'ont amené à créer un cours de transformation numérique pour la School of Continuing Studies, University of Toronto (Ontario, Canada) en 2019. Consultant en matière de transformation et de gouvernance numériques, M. Pearce partage volontiers plus d'une décennie d'expérience dans la gouvernance des données et la gouvernance informatique en tant qu'auteur de nombreuses publications et orateur lors de conférences. Il a reçu le prix du meilleur auteur ISACA® Michael Cangemi 2019 pour des contributions à la gouvernance informatique, et il occupe le poste de responsable de la transformation numérique à Convergence.Tech.

Tony Gaffney, ICD.D

Est un PDG possédant une grande expérience de directeur d'entreprise. Il a dirigé et géré des entreprises, des petites aux grandes (3 mds de dollars), par l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies rendues possibles par la technologie et le numérique. Son expérience de PDG comprend des sociétés dans les secteurs de la finance, de la technologie, des télécommunications, des services professionnels et des services gérés. En tant que directeur d'entreprise, M. Gaffney a siégé à des comités de stratégie (présidence), de technologie (présidence), de ressources humaines (présidence), de recherche de PDG (présidence), spéciaux (présidence), de risque, d'audit et de conduite. Il est diplômé du programme Rotman Corporate Directors et siège au conseil consultatif de Convergence.Tech.

Intégrant à la fois le modèle d'exploitation, le modèle commercial et l'expérience client d'une part avec les contextes de la technologie, la création de valeur, la structure et les aspects financiers d'autre part, un tableau comme la **figure 1** peut être créé, mettant en évidence le rôle transformationnel de la technologie. Une autre raison pour la pertinence durable du SAM, c'est ses quatre perspectives sur la planification de l'IT:⁷

1. **L'exploitation de la technologie**—l'influence de l'IT sur la stratégie commerciale, un concept au cœur du paradigme de la transformation numérique d'aujourd'hui
2. **L'avantage de la technologie**—la compréhension plus traditionnelle du rôle de l'IT, qui est la façon dont l'IT soutient et favorise la stratégie commerciale
3. **La mise en œuvre de la stratégie**—la mise en œuvre de la stratégie commerciale permise par l'interaction entre l'infrastructure et les processus commerciaux et informatiques
4. **La mise en œuvre de la technologie**—l'interprétation de la stratégie informatique par les exigences pour l'infrastructure et les processus informatiques

Ce qui différencie particulièrement le SAM de certaines des dernières propositions des organismes de recherche en technologie et en informatique est la clarté sur la façon de réaliser l'alignement en détaillant non seulement ce qui doit être fait – l'alignement informatique stratégique – mais aussi en décrivant comment cela peut être réalisé selon les quatre perspectives. Encore plus

intéressant, c'est de savoir comment mesurer l'efficacité de l'alignement business-IT.⁸

Les perspectives du SAM maintiennent la pertinence du SAM de nos jours. Par exemple, la perspective de l'exploitation de la technologie est explicite sur le rôle de la technologie dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, une étape essentielle dans les efforts de transformation numérique d'aujourd'hui. Par ailleurs, des indications sur les moteurs du déficit d'exécution de la stratégie numérique se trouvent dans les trois perspectives suivantes, avec un décalage entre la stratégie et l'exécution informatique causé, par exemple, par des défauts entre l'interaction entre business et IT, ou si l'interprétation informatique de la stratégie commerciale est erronée. Tous ces éléments continuent de représenter un grand nombre de défis actuels de la gouvernance.

La **figure 2** illustre la façon dont les contextes les plus récents de la transformation numérique peuvent encore être articulés en ce qui concerne les combinaisons des quatre domaines initiaux du SAM. Étant donné la pertinence durable du SAM, il n'est pas étonnant qu'il soit encore utile pour articuler l'alignement stratégique de la transformation numérique presque au mépris de son époque.

Le déficit d'exécution de la stratégie

Le déficit d'exécution de la stratégie est la différence entre les objectifs formulés dans une stratégie d'entreprise d'une société (la somme des stratégies commerciales,

Figure 1- Portée organisationnelle de la transformation numérique				
Constructions clés dans la transformation numérique	Transformation numérique	La portée d'entreprise de la transformation numérique		
		A. Modèle de fonctionnement	B. Modèle commercial	C. Expérience client
	1. Utilisation de la technologie	Implicite dans l'élément technologique du modèle d'exploitation	Permettre aux entreprises d'agir de manière réactive ou proactive	Permettre aux clients d'agir de manière réactive ou proactive
	2. Changements dans la création de valeur	Réduction des coûts grâce à la technologie, et meilleur contrôle des risques	Génération de revenus grâce à la technologie, et meilleur contrôle des risques	Augmentation de l'attraction et de la fidélisation des clients grâce à la technologie, et meilleur contrôle des risques.
	3. Changements structureaux	Implicite dans les aspects du modèle d'exploitation liés aux personnes, aux processus, aux technologies, aux données et à la gouvernance informatique	Introduit par de nouveaux modèles commerciaux numériques et l'amélioration technologique des modèles commerciaux existants	Marchés étendus ou élargis grâce à la technologie
4. Finances	Réduction des coûts d'investissement et d'exploitation, et diminution des risques (ce qui se traduit aussi par une réduction des coûts)	Augmentation des revenus provenant des sources existantes et de nouvelles sources de revenus	Augmentation de la durabilité et de la pertinence grâce à une meilleure rétention des clients et à une plus grande attractivité	

informatiques, des ressources humaines [RH] et des opérations) et les résultats obtenus dans le cadre de l'exécution de cette stratégie (figure 3). Le déficit pourrait donc avoir des origines très diverses au sein de la stratégie organisationnelle (par exemple, entre une combinaison des quatre domaines du SAM, comme le montre la figure 2).

L'écart d'exécution de la stratégie est un problème persistant,⁹ avec deux tiers des cadres supérieurs qui pensent que leurs sociétés n'ont pas les bonnes capacités pour exécuter leurs stratégies,¹⁰ ce qui entraîne des écarts entre les attentes et les résultats. Cela implique que la cause de l'écart se situe dans la « Mise en œuvre de la stratégie commerciale » ou les domaines du SAM « Mise en œuvre de la stratégie informatique ».

L'écart est tel que les sociétés réalisent moins des deux tiers de la performance financière que la stratégie d'entreprise propose et montre que seuls 7 pour cent des membres du personnel comprennent ce qu'on attend d'eux dans l'exécution de la stratégie.¹¹ Par ailleurs, deux tiers des directeurs généraux (PDG) admettent qu'ils n'ont pas les capacités requises pour créer de la valeur, et 80 pour cent des cadres admettent que leur stratégie n'est pas bien comprise dans leur société.¹² Cette version implique que la cause de l'écart pourrait se trouver dans l'un ou l'ensemble des quatre domaines du SAM, comme le montre la figure 2.

Ces constatations ont des implications majeures pour la gouvernance. Si le personnel n'a pas une compréhension stratégique de son rôle, il n'est pas surprenant que l'écart d'exécution stratégique soit une préoccupation. Une partie du déficit de capacités pourrait résulter d'un mauvais alignement business-IT et, ainsi, la mauvaise affectation des ressources organisationnelles en ce qui concerne la stratégie de la société. Le renforcement des capacités, par conséquent, consiste notamment à assurer l'alignement entre les capacités informatiques et l'exécution de la stratégie d'entreprise.

Le fait que l'alignement business-IT s'inscrive dans l'environnement complexe dans lequel la société opère constitue un défi particulier. De plus, des facteurs tels que l'évolution technologique et les changements dans la réglementation, les préférences des clients, la macroéconomie et la concurrence¹³ ont tous un impact sur la stratégie organisationnelle et, par conséquent, sur la nature de l'alignement informatique requis.

Le déficit d'exécution de la stratégie numérique

Les deux caractéristiques de la gestion stratégique sont mises en avant dans le SAM. Il s'agit de l'adéquation stratégique ou de la relation entre l'environnement externe dans lequel la société est en concurrence, et les capacités

Figure 2- Les domaines du SAM de 30 ans sont superposés aux domaines de la transformation numérique moderne

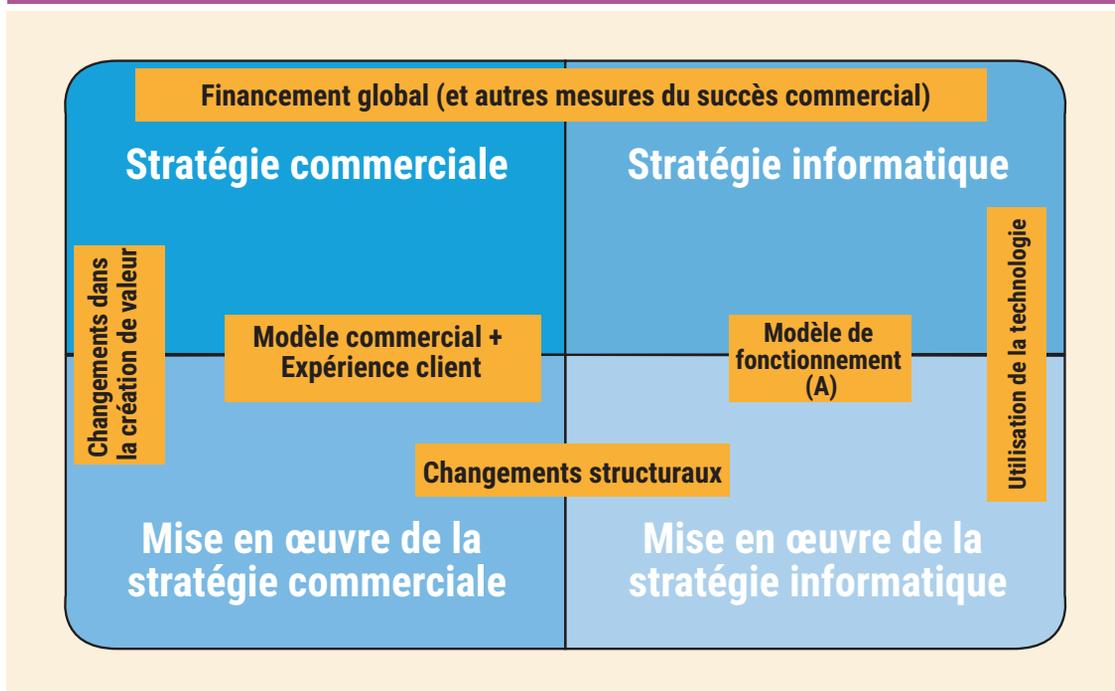
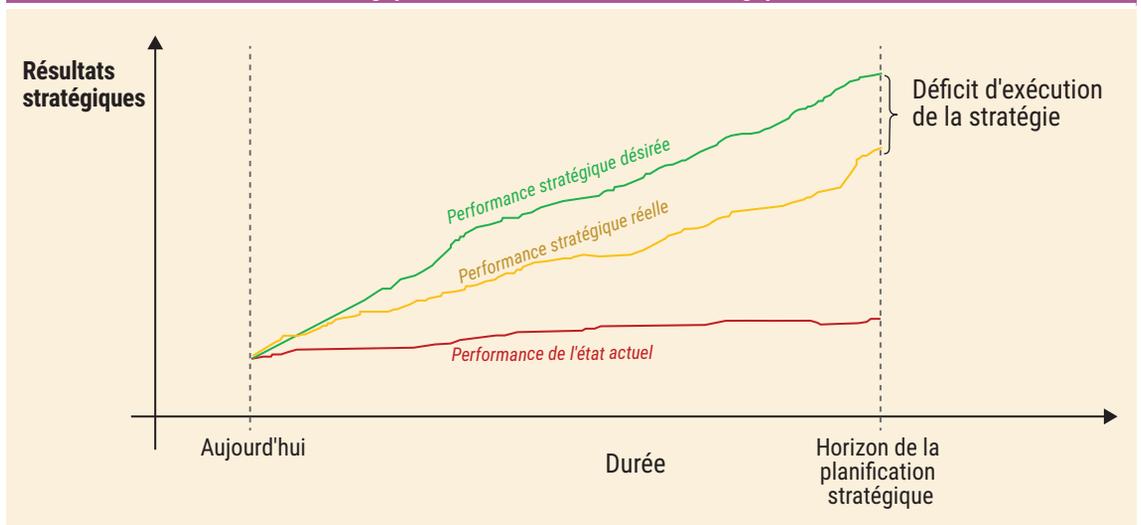


Figure 3 - Le déficit d'exécution de la stratégie est la différence entre les résultats stratégiques souhaités et les résultats stratégiques réels



internes de la société et l'intégration fonctionnelle ou la relation entre les capacités commerciales et informatiques. Ainsi, la stratégie informatique doit être articulée à la fois en termes de domaine externe et interne,¹⁴ avec une stratégie numérique étant un élément de la stratégie informatique. Dans ce contexte, deux domaines clés existent où un déficit d'exécution peut se produire :

1. Difficultés à traduire les implications de l'environnement externe sur la compétitivité d'une société
2. Difficultés dans la relation entre les facilitateurs technologiques et l'exécution commerciale

Alors que le premier point est un défi de gouvernance d'entreprise, le deuxième point met en évidence le domaine dans lequel se situe le déficit de stratégie numérique. Plus il est difficile d'aligner l'IT avec le business, plus les attentes non satisfaites sont importantes et plus le déficit de stratégie numérique est grand.

Le déficit d'exécution de la stratégie numérique est grave, avec seulement 10 pour cent des entreprises sur un échantillon de 340 cadres supérieurs de grandes entreprises mondiales possédant un plan pour déployer leurs stratégies numériques,¹⁵ quelque chose qui s'apparentent au déficit de financement dans l'exécution de la stratégie d'entreprise mentionné plus haut.

Vu qu'une stratégie numérique est un élément d'une stratégie d'entreprise et que la transformation numérique est essentielle à la résilience, à la durabilité et à la

pertinence de l'organisation, si seulement 10 pour cent est exécuté, il n'est pas surprenant que moins des deux tiers des objectifs financiers exprimés dans la stratégie d'entreprise ne sont pas prises en compte. Les réponses à l'enquête de 1 591 cadres supérieurs au Royaume-Uni et aux États-Unis ont appelé l'ampleur du déficit « une crise d'exécution de la stratégie numérique ».¹⁶

Parmi ces sociétés qui mettent en œuvre des stratégies numériques, seulement 38 pour cent d'entre elles sont en mesure de déterminer quand le résultat de leurs initiatives de transformation numérique¹⁷ est un échec, non seulement pour les parties prenantes – un retour sur investissement (ROI) inconnu pour le moment, des efforts et de l'argent dépensés – mais aussi pour les clients qui seront ensuite attirés par des concurrents dont les investissements numériques produisent une expérience client riche, homogène et intégrée. Cela concerne la valeur et les propositions de valeur et les résultats financiers de la **figure 1**, démontrant une fois de plus le mauvais alignement des domaines SAM avec lesquels ils s'engagent, comme le montre la **figure 2**.

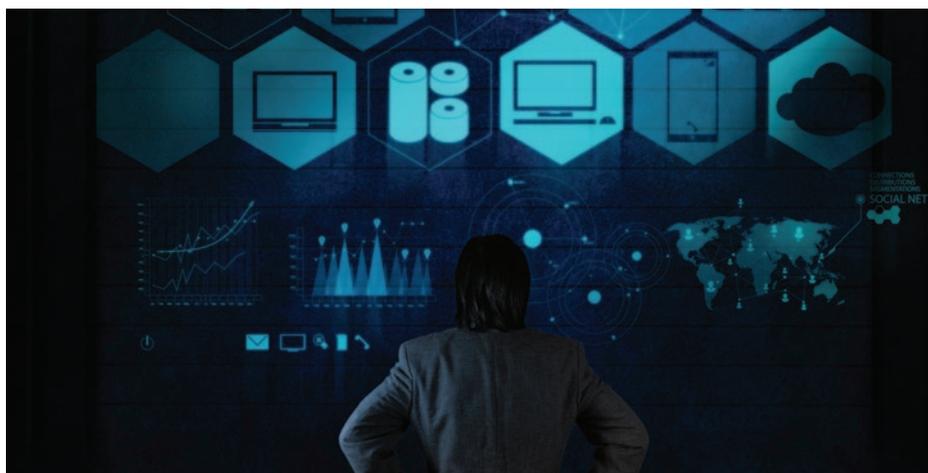
Le rôle de la gouvernance dans la diminution du déficit d'exécution de la stratégie numérique

Ces questions doivent être mieux gérées afin de réduire la gravité et l'impact du déficit d'exécution de la stratégie numérique. Pour minimiser le déficit d'exécution de la stratégie, les professionnels de la gouvernance peuvent :

- Assurer l'efficacité de la stratégie d'entreprise, puis l'efficacité de la stratégie informatique (et numérique),

cette dernière pouvant elle-même alimenter la stratégie d'entreprise dans un paradigme proactif. Peut-être une hypothèse implicite du SAM : il ne sert à rien d'aligner des stratégies mal articulées (domaine des stratégies commerciale et informatique du SAM).

- Assurer une analyse efficace de l'horizon technologique pour aider à déterminer les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs de la stratégie d'entreprise. Il existe un équilibre entre les technologies éprouvées et les nouvelles technologies qui, souvent, n'offrent guère plus que des promesses. En effet, de nombreux défis liés à la gouvernance de l'innovation et des technologies innovantes existent.¹⁸ Choisir une technologie inappropriée pour la société garantit qu'une partie d'une stratégie ne sera pas exécutée, facilitant ainsi un déficit de stratégie (domaine de la stratégie informatique du SAM).
- Notez que l'IT peut parfois être dans une position plus forte que prévu pour proposer de nouveaux modèles commerciaux numériques et, par conséquent, créer de nouvelles sources de revenus. Le défi global de la gouvernance est d'assurer la cohérence entre les modèles commerciaux analogiques et numériques et gérer le risque progressif de l'innovation numérique (stratégie informatique et stratégie commerciale du SAM).
- Il faut faire la distinction entre les opérations courantes et les innovations qui augmentent la pertinence et la durabilité de la société. C'est un concept important dans la transformation numérique qui nécessitera une surveillance appropriée pour assurer l'adéquation architecturale et une allocation admise des ressources, au moins si la nécessité de démontrer le retour sur investissement est requise. Cela s'inscrit dans un domaine émergent de la gouvernance appelé la gouvernance de l'innovation.
- Assurer que les structures organisationnelles, la gouvernance (c'est-à-dire les rôles, les responsabilités, les obligations de rendre compte) et les processus sont réalignés et suivis. Soixante-seize pour cent des 80 cadres supérieurs de 20 pays et 25 industries ont cité l'interaction des employés comme une contrainte majeure à l'exécution de la stratégie : « Les cadres savent que les obstacles au succès à long terme sont un manque d'interaction et de collaboration. »¹⁹ Par ailleurs, la culture (le comportement) a été reconnue comme l'un des facteurs de succès critiques les plus importants pour une mise en œuvre réussie des technologies de l'information,²⁰ avec un tiers des 2 135 cadres mondiaux interrogés citant la culture comme principal obstacle à la transformation numérique.²¹



Observations et commentaire du conseil d'administration

Parce que de nombreuses causes profondes sous-tendent à la fois des déficits de stratégie et de stratégie numérique, la transformation numérique présente une grande opportunité. Cependant, beaucoup ne réalisent pas les bénéfices escomptés et, pour certains, une transformation ratée remet en cause leur viabilité même. Bien que les bonnes pratiques en matière de gouvernance de la transformation numérique soient à faible maturité, les nouvelles pratiques des conseils d'administration, lorsqu'elles sont appliquées de manière intelligente, peuvent améliorer la garantie des résultats. Examinez les quatre catégories de pratiques mises en évidence dans la **figure 4**.

Talent et expertise

Avoir le courage de reconnaître ce que l'on ne sait pas et de demander de l'aide est peut-être un vieux dicton, mais il s'applique pleinement à l'élaboration et à l'exécution de la stratégie numérique. Les conseils d'administration et les équipes de direction doivent regarder dans le miroir et évaluer de manière critique s'ils ont les talents et l'expertise requis pour élaborer une stratégie numérique et exécuter la transformation.

Parce que les conseils d'administration peuvent être mal préparés à la surveillance de la transformation numérique,²² leurs compétences doivent être évaluées et réactualisées au besoin. Les étapes pour assurer une mise en œuvre compétente comprennent la formation des conseils d'administration, l'engagement des conseillers et, le cas échéant, la nomination de directeurs possédant l'expertise requise, tout cela pour garantir l'exécution compétente des obligations fiduciaires des directeurs. Cependant, en l'absence d'un événement

catalytique, il faut du temps pour effectuer le changement.

Les régulateurs sont aussi de plus en plus critiques à l'égard de ce niveau de responsabilité du conseil d'administration. Par exemple, au Canada, les lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise (LDGE) du Bureau du surintendant des institutions financières (OSFI) exigent que le conseil d'administration approuve et supervise les :

- Nomination, évaluation des performances et rémunération du PDG et d'autres membres clés de la direction générale
- Allocation de ressources et de budgets aux fonctions de contrôle²³

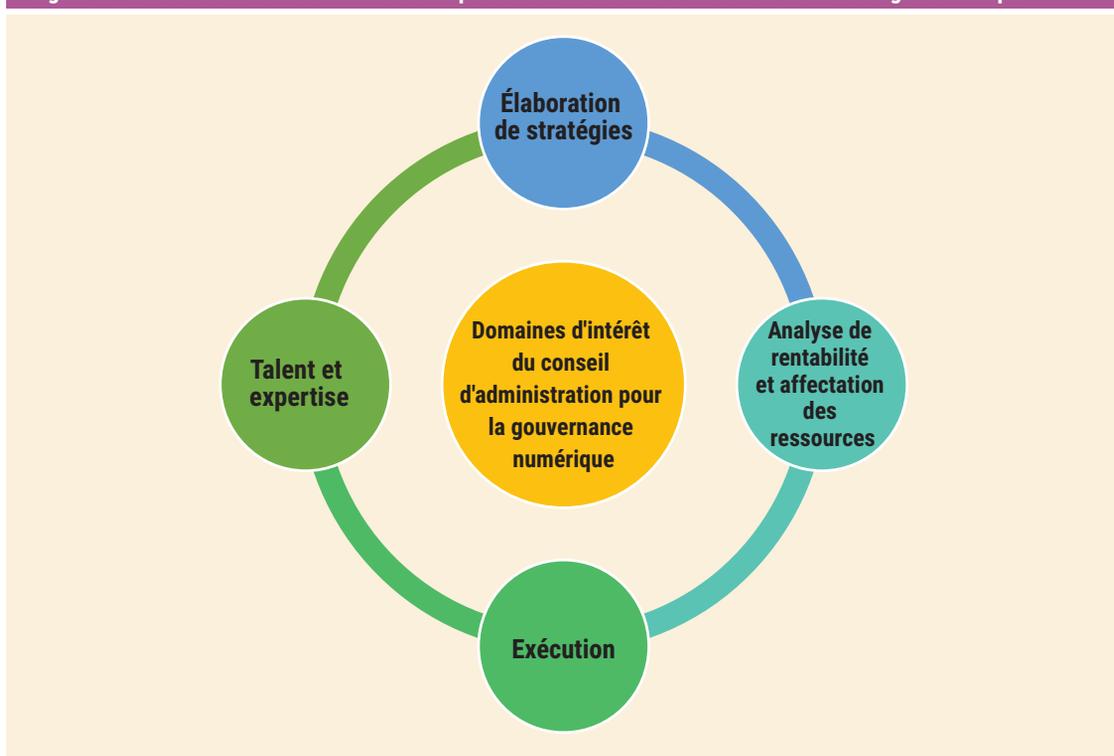
En effet, les membres du conseil d'administration doivent montrer chaque année leur conformité à ces lignes directrices, assurant que des ressources adéquates et suffisantes existent pour mettre en œuvre le plan de développement et réduire les écarts de stratégie et de stratégie numérique.

Élaboration de stratégies

Comme nous l'avons souligné précédemment, le rôle proactif de l'IT dans l'élaboration de stratégies est un modèle qui évolue rapidement. C'est aussi un prérequis dans l'élaboration d'une stratégie commerciale de premier plan rendue possible par la technologie numérique, car elle ne peut être élaborée que par la fusion de grandes entreprises et d'esprits numériques qui comprennent parfaitement les capacités numériques et utilisent des cas pour envisager pleinement les possibilités stratégiques pour la création d'expériences clients, de produits, de sources de revenus et d'efficacité nouveaux et innovants.

Par conséquent, il est impératif de considérer l'équipe informatique proactive en tant que partenaire égal dans les processus d'élaboration et d'actualisation de la stratégie. Cela renforce la capacité d'une société à envisager l'évolution des marchés, à façonner l'industrie, et la manière dont elle peut diriger et réaliser ses aspirations en matière de performance. Toutefois, une enquête de 2020 de 302 dirigeants de grandes entreprises montre que l'équipe informatique développe

Figure 4 - Intérêt du conseil d'administration pour réduire le déficit d'exécution de la stratégie numérique



un partenariat égal avec l'équipe commerciale dans un quart des cas seulement.²⁴

Plus précisément, une pratique émergente du conseil d'administration non seulement exige la transparence dans l'activation de la stratégie numérique, mais aussi cible les résultats de l'expérience client, le modèle commercial favorable et le modèle d'exploitation appuyant les plans de gestion des talents et des effectifs, ce qui confirme la pertinence soutenue du SAM et les domaines de transformation numérique moderne énoncés dans la **figure 2**.

Analyse de rentabilité et affectation des ressources

Les conseils éclairés commencent à apprécier les analyses de rentabilité de la transformation numérique qui identifient les opportunités et l'échelle des risques associés dans un plan de mise en œuvre de la transformation qui gère le parrainage de la direction, les résultats, les mesures de performance, la propriété du projet et les besoins en ressources.

Bien effectué, cela répond au fait précédemment mentionné que les deux tiers des PDG et cadres admettent qu'ils n'ont pas les capacités pour créer de la valeur et mettre en œuvre leurs stratégies.^{25, 26}

Exécution

Pour atteindre les objectifs, les conseils d'administration incluent des rapports de stratégie et de transformation numérique qui fournissent un regard attentif sur la supervision et l'exécution de la transformation, en se concentrant sur les progrès réalisés par rapport aux paramètres clés, risques, opportunités et interventions pour corriger le cap si nécessaire lors des réunions trimestrielles du conseil d'administration.

La « gestion du risque de transition », c'est aussi accepter le cadre de gestion des risques qui comprend la surveillance des risques de la transformation numérique, dans le but d'atteindre des niveaux plus élevés de certitude dans la réalisation des objectifs. Le risque de transition définit le point où une chose définie comme un risque commence à se matérialiser.²⁷ Les cinq principaux facteurs de risque de la transition sont les suivants:²⁸

1. Retards dans le calendrier
2. Coûts du service
3. Compétences très demandées

4. Dégradation de la qualité du service

5. Gérer l'efficacité du fournisseur de service

En outre, les conseils d'administration s'attachent également à garantir que le bon PDG et la bonne équipe de direction sont en place, que la culture évolue comme il se doit et que les salariés participent à l'exécution de la stratégie.

En ce qui concerne le bon PDG et la bonne équipe de direction, la transformation numérique requiert assez souvent des compétences de leadership différentes, à la fois pendant la transformation et l'exploitation de

“ LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE REQUIERT ASSEZ SOUVENT DES COMPÉTENCES DE LEADERSHIP DIFFÉRENTES, À LA FOIS PENDANT LA TRANSFORMATION ET L'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE PAR LA SUITE. ”

l'entreprise par la suite. Les conseils d'administration ont le devoir de comprendre les nouvelles compétences requises et d'assurer que le bon PDG et la bonne équipe de direction sont en place pour exécuter la transformation numérique. Le bon PDG n'est pas seulement celui qui donne des autorisations, une figure de proue ou un endosseur ; le bon PDG est à la fois l'ambassadeur numérique en chef et l'arbitre de la vision numérique, assurant que l'équipe de direction reste engagée dans la réalisation de la vision numérique,²⁹ ce qui permettra d'éliminer le déficit de stratégie numérique.

La culture, aussi, a besoin d'évoluer comme un élément important de la transformation numérique. Par exemple, assurer que les équipes de direction inculquent l'agilité et la mentalité « c'est normal de faire des erreurs, mais il faut en tirer des leçons et rebondir rapidement ». Même si chaque société sera confrontée à des défis technologiques dans son parcours de transformation numérique, « transformer la culture d'une société est plus difficile ».³⁰

Cet article vous a plu ?

- Apprenez-en plus, discutez-en et collaborez sur la gestion des risques sur les forums en ligne d'ISACA.
<https://engage.isaca.org/onlineforums>



Comparée à Waterfall, Agile est une méthodologie mieux adaptée pour atteindre l'agilité souhaitée, car elle se charge des environnements incertains et imprévisibles et contribue à assurer la hiérarchisation des bons (sous)-projets.³¹ Cependant, mettre en place Agile et l'agilité dans une grande société entrée dans la culture Waterfall est un défi.

Compte tenu du coût du recrutement, du coût de la guerre des talents et du faible engagement des salariés, ce dernier point figure parmi les priorités de nombreux dirigeants.³² Une transformation numérique réussie inclut des salariés indépendants qui disposent de l'autonomie et des outils nécessaires pour bien faire leur travail, ce qui entraîne une plus grande satisfaction des clients,³³ le but ultime de la transformation numérique. Pour y parvenir, les conseils d'administration remettent en question la direction pour assurer que, grâce à une communication efficace et continue, chaque employé comprend l'impact du changement, son rôle dans l'avenir et la façon dont il peut contribuer personnellement à la transformation et, à terme, aux performances de l'entreprise dans le nouveau paradigme.

Réalisées efficacement, ces stratégies atténuent les faits mentionnés précédemment, à savoir que 80 pour cent des cadres admettent que leur stratégie n'est pas comprise dans leur société³⁴, que seulement 7 pour cent du personnel comprend ce qu'on attend de lui dans l'exécution de la stratégie, et que les sociétés réalisent moins des deux tiers des performances financières que propose leur stratégie d'entreprise³⁵

Ces tendances du conseil d'administration aident de plus en plus à aligner l'IT au business pour diminuer le déficit de stratégie numérique.

Conclusion

Le SAM de 30 ans continue à avoir le pouvoir de créer une stratégie de transformation informatique et numérique globale qui contribue de manière proactive à l'avenir numérique d'une société. La question d'un avenir numérique n'a jamais été aussi importante pour un grand nombre d'entreprises qu'aujourd'hui, s'il n'est pas déjà trop tard pour elles.

Pour ces sociétés qui ont mis en œuvre une stratégie numérique, beaucoup auront connu un déficit de stratégie numérique, une partie du déficit de stratégie d'entreprise qui se traduit en fin de compte par un déficit d'attentes financières pour la société. Par exemple, une partie d'une stratégie numérique sous un éclairage particulièrement dur dans le cadre de la pandémie du coronavirus est le

PCA. C'est maintenant très net pour les sociétés qui, par exemple, ont trouvé que leurs PCA n'étaient pas tout à fait à la hauteur d'une exigence de travail à domicile en masse, ce qui entraîne dans certains cas des pertes financières pour les sociétés en raison d'une perte d'activité.

En définitive, le SAM s'est révélé être un élément d'un ensemble d'outils important qui peut contribuer à réduire l'écart d'exécution de la stratégie numérique. L'autre partie de l'ensemble d'outils est l'évolution de la gouvernance démontrée non seulement en théorie, mais aussi au moyen des tendances de soutien à la gouvernance d'entreprise que l'on retrouve dans les conseils d'administration actuels.

Bibliographie

- 1 Hughey, D.; "Comparing Traditional Systems Analysis and Design With Agile Methodologies," University of Missouri—St. Louis (USA), 2009, <http://www.umsl.edu/~hugheyd/is6840/waterfall.html>
- 2 Agile Alliance, "What Is Agile?" <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- 3 Henderson, J.; N. Venkatraman; "Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation Via Technology," Centre de recherche sur les systèmes d'information, MIT Sloan School of Management, Cambridge, Massachusetts, USA, November 1990, <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49184/strategicalignme90hend.pdf?sequence=1>
- 4 Henderson, J.; N. Venkatraman; "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations," *IBM Systems Journal*, vol. 38, iss. 2 and 3, 1999, <https://pdfs.semanticscholar.org/e840/2b65103442e2517982e5e3eb330f72886731.pdf>
- 5 Pearce, G.; "Enhancing the Board's Readiness for Digital Transformation Governance," *ISACA® Journal*, vol. 5, 2019, <https://www.isaca.org/archives>
- 6 Matt, C.; T. Hess; A. Benlian; "Digital Transformation Strategies," *Business Information Systems Engineering*, vol. 57, iss. 5, 2015, <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1351&context=bise>
- 7 *Op cit* Henderson and Venkatraman 1990
- 8 De Haes, S.; W. Van Grembergen; *Enterprise Governance of Information Technology, 2nd Edition*, Springer, USA, 2015, <https://www.amazon.com/Enterprise-Governance-Information-Technology-Professionals/dp/3319145460>

- 9 Wiita, N.; O. Leonard; "How the Most Successful Teams Bridge the Strategy-Execution Gap," *Harvard Business Review*, 23 novembre 2017, <https://hbr.org/2017/11/how-the-most-successful-teams-bridge-the-strategy-execution-gap>
- 10 Leinwand, P.; C. Mainardi; A. Kleinter; "Five Ways to Close the Strategy-to-Execution Gap," *Harvard Business Review*, 22 décembre 2015, <https://hbr.org/2015/12/5-ways-to-close-the-strategy-to-execution-gap>
- 11 De Flander, J.; "Strategy Execution—The Definitive Guide to Boost Your Strategy Implementation Skills," 20 novembre 2019, <https://jeroen-de-flander.com/strategy-execution/>
- 12 Leinwand, P.; C. Mainardi; *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap*, Harvard Business School Publishing, Strategy&, USA, 2016, <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/books/strategy-that-works.html>
- 13 Sull, N.; "Closing the Gap Between Strategy and Execution," *MIT Sloan Management Review*, 1 July 2007, <https://sloanreview.mit.edu/article/closing-the-gap-between-strategy-and-execution/>
- 14 *Op cit* Henderson and Venkatraman 1999
- 15 Rogers, D.; A. Birje; "Closing the Digital-Strategy Execution Gap," *Straight-Talk*, 19 September 2018, <https://straighttalk.hcltech.com/closing-the-digital-strategy-execution-gap>
- 16 Bosomworth, D.; "Alignment vs. Impact: Why Businesses Must Get a Grip of Digital," *Smart Insights*, 2 July 2014, <https://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-transformation-strategy/mind-digital-gap/>
- 17 Rogers, D.; A. Birje; "Bringing Digital to Life: Six Ways to Bridge the Gap between Strategy and Execution," *Straight Talk*, 2017, HCL Technologies, https://www.hcltech.com/campaign/digital-strategy-to-execution?utm_source=magazine&utm_medium=CDO1&utm_term=7010B0000008IZm&utm_campaign=BM-DA-DT_Report-112017
- 18 Pearce, G.; "Closing the Gap Between Innovation Intent and Reality," *NACD Directorship*, Septembre/Octobre 2018, <https://www.nacdonline.org/insights/magazine/article.cfm?ItemNumber=61339>
- 19 Reynolds, A.; D. Lewis; "Closing the Strategy-Execution Gap Means Focusing on What Employees Think, Not What They Do," *The Conference Board*, 1er novembre 2017, <https://www.conference-board.org/blog/post.cfm?post=6567&blogid=1>
- 20 Pearce, G.; "The Sheer Gravity of Underestimating Culture as an IT Governance Risk," *ISACA Journal*, vol. 3, 2019, <https://www.isaca.org/archives>
- 21 Boulton, C.; "CIOs Take Different Paths to Cultivating Culture," *CIO*, 12 March 2020, <https://www.cio.com/article/3530366/cios-take-different-paths-to-cultivating-culture.html>
- 22 Pearce, G.; "Digital Transformation? Boards Are Not Ready for It!" *ISACA Journal*, vol. 5, 2018, <https://www.isaca.org/archives>
- 23 Government of Canada, "Corporate Governance," Office of the Superintendent of Financial Institutions, September 2018, https://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Docs/CG_Guideline.pdf
- 24 Dignan, L.; "CIOs Juggling Digital Transformation Pace, Bad Data, Cloud Lock-In and Business Alignment," *ZDNet*, 11 March 2020, <https://www.zdnet.com/article/cios-juggling-digital-transformation-pace-bad-data-cloud-lock-in-and-business-alignment/>
- 25 *Op Cit* Leinwand et al.
- 26 *Op Cit* De Flander
- 27 DeMarco, T.; T. Lister; "Risk Management Is Project Management for Adults," *informIT*, 10 September 2013, <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2123314&seqNum=3>
- 28 Wavestone US, "Top Five Transition Risks and How to Mitigate Them," 5 octobre 2015, <https://www.wavestone.us/insights/top-5-transition-risks-and-how-to-mitigate-them-2/>
- 29 Rowles, D.; T. Brown; *Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation*, Kogan Page Limited, USA, 2017, p. 79–81
- 30 *Op Cit* Boulton
- 31 *Op Cit* Rowles
- 32 Mangelschots, H.; "Employee Engagement in the Digital Age. What Does It Mean for HR?" *HR Trend Institute*, 18 juin 2018, <https://hrtrendinstitute.com/2018/06/18/employee-engagement-in-the-digital-age-what-does-it-mean-for-hr/>
- 33 Rogers, M.; "Digital Transformation and Employee Empowerment," *Hitachi Solutions*, <https://us.hitachi-solutions.com/blog/digital-transformation-employee-empowerment/>
- 34 *Op Cit* Sull
- 35 *Op Cit* De Flander