

LIVRE BLANC

(CAS CLIENT : INSTITUT NATIONAL DU CANCER)

# Comment réussir à combiner pilotage stratégique et actions opérationnelles?

Produit par :

Erwan KNITTEL, CEO GLADYS



Gladys



# SOMMAIRE

- Introduction
- Complexité de la fusion
- Stratégie pour surmonter cette complexité
- Comparatif des indicateurs KPI et OKR
- Bénéfices d'un environnement numérique
- Cas client : Institut National du Cancer
- Conclusion



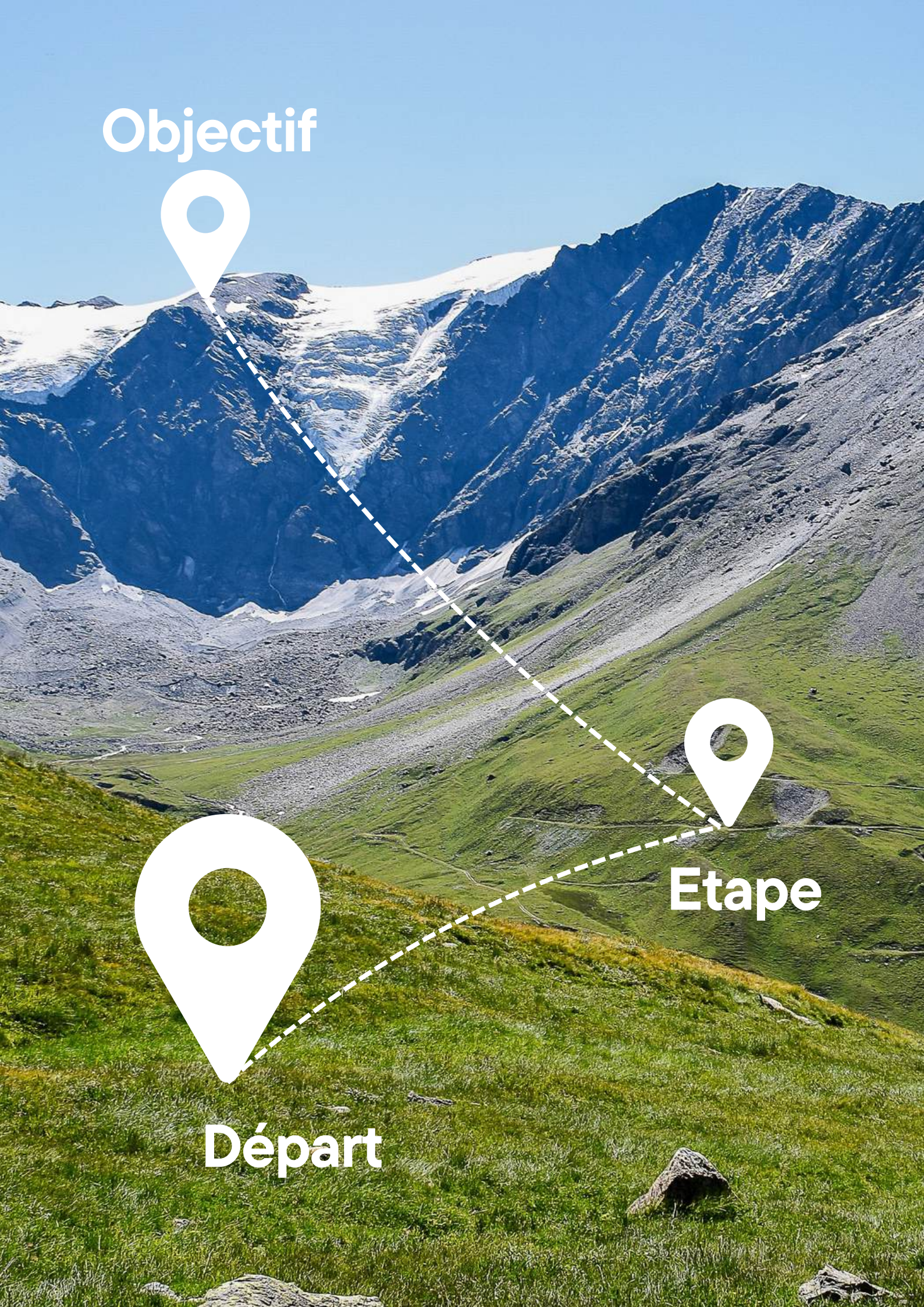
**Objectif**



**Etape**



**Départ**





# Introduction

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, la stratégie et l'opérationnel sont deux piliers fondamentaux pour assurer la croissance et la pérennité d'une entreprise. Cependant, la fusion de ces deux aspects est souvent plus facile à dire qu'à faire. Le suivi stratégique sur des actions opérationnelles nécessite une approche méticuleuse et une compréhension profonde des défis uniques auxquels sont confrontés les décideurs. Ce livre blanc explore la complexité de cette fusion et propose des stratégies pour la surmonter avec succès.

# Définitions

Avant d'explorer en profondeur la complexité de la fusion entre le suivi stratégique et les actions opérationnelles, définissons d'abord ces termes :

- **Suivi Stratégique** : Le suivi stratégique implique la surveillance et l'évaluation des objectifs à long terme d'une organisation, ainsi que des actions nécessaires pour les atteindre. Il s'agit de s'assurer que les décisions prises au niveau stratégique sont alignées sur la vision globale de l'entreprise.
- **Actions Opérationnelles** : Les actions opérationnelles se réfèrent aux tâches quotidiennes et aux processus mis en œuvre pour exécuter la stratégie de l'entreprise. Cela inclut la gestion des ressources, la production, la distribution, le service client, etc.

**Faire converger**  
les actions d'un  
temps court avec  
une vision de la  
stratégie à long  
terme



Gladys

# La complexité de la fusion des deux mondes

## 1. Différence de Perspective

Le premier défi réside dans la différence de perspective entre les niveaux stratégique et opérationnel. Les décideurs stratégiques adoptent une vision à long terme, tandis que les opérationnels sont souvent focalisés sur des tâches immédiates. Trouver un terrain d'entente entre ces deux perspectives peut être délicat.

## 2. Gestion de l'Information

Le suivi stratégique nécessite une analyse approfondie des données et des métriques pertinentes pour évaluer la performance globale de l'entreprise. Cependant, la quantité massive de données générées par les opérations quotidiennes peut rendre cette tâche difficile, voire écrasante.

## 3. Alignement des Objectifs

Assurer un alignement étroit entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles est essentiel pour garantir la réussite à long terme de l'entreprise. Cependant, il peut être difficile de traduire les objectifs stratégiques abstraits en mesures tangibles pour les opérationnels.

## 4. Flexibilité et Réactivité

Les conditions du marché et les besoins des clients évoluent rapidement, ce qui nécessite une certaine flexibilité et réactivité dans la mise en œuvre des actions opérationnelles. Cependant, cette agilité peut parfois être en conflit avec les plans stratégiques établis à long terme.



# Alors, quelle stratégie pour surmonter cette problématique?

## 1. Communication et Collaboration

Une communication ouverte et transparente entre les équipes stratégiques et opérationnelles est essentielle pour garantir un alignement efficace des objectifs et des actions. La collaboration régulière permet également d'identifier et de résoudre rapidement les problèmes potentiels.

## 2. Utilisation de Technologies Appropriées

L'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion de la performance, les tableaux de bord stratégiques et les outils d'analyse de données peut faciliter la collecte, l'analyse et la visualisation des informations pertinentes, aidant ainsi à prendre des décisions éclairées.

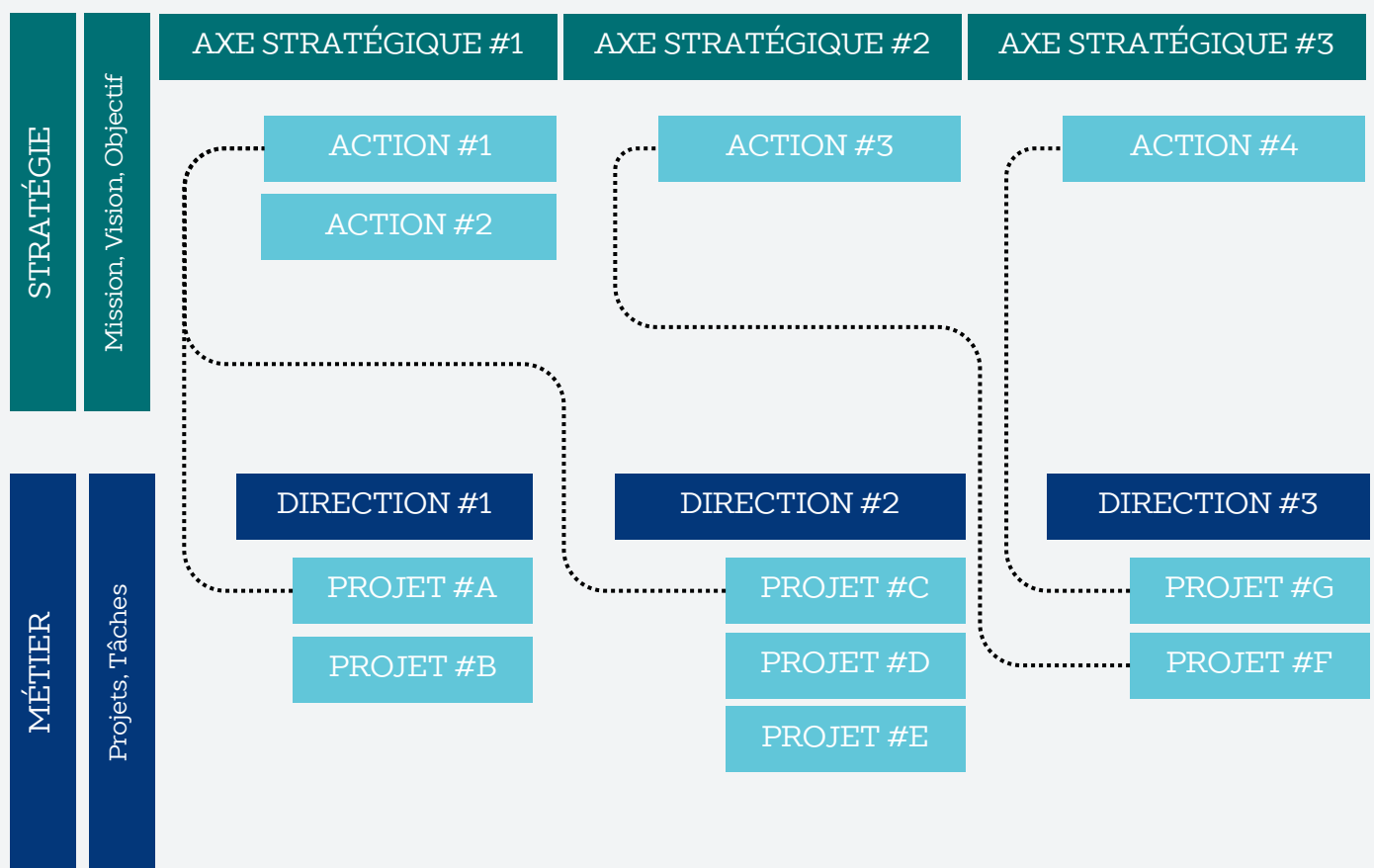
## 3. Flexibilité dans la Planification

Adopter une approche plus agile dans la planification stratégique peut permettre à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux changements du marché tout en maintenant le cap sur ses objectifs à long terme. Cela nécessite une réévaluation régulière des stratégies et des ajustements en conséquence.

## 4. Formation et Sensibilisation

Il est crucial de sensibiliser toutes les parties prenantes aux objectifs stratégiques de l'entreprise et à la manière dont leurs actions opérationnelles contribuent à les atteindre. La formation sur la vision globale de l'entreprise peut aider à renforcer l'engagement et l'alignement.

# Modèle permettant de lier les actions stratégiques aux projets opérationnels



Source ; Gladys.com (schéma entre les programmes stratégiques et les projets métiers)

# KPI ou OKR

2 approches  
différentes pour  
suivre un objectif  
commun

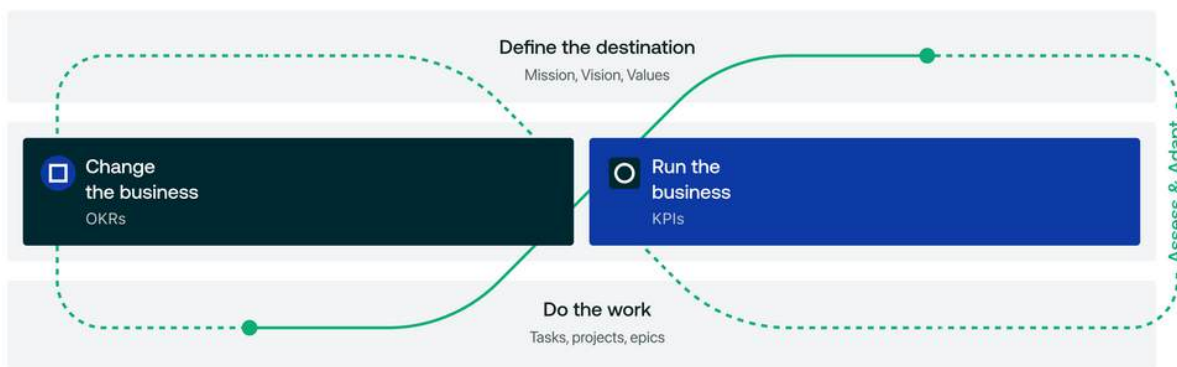


Gladys

# Découvrir les indicateurs KPI et OKR

## Indicateurs Clés de Performance (KPI)

- Les KPI sont des mesures quantitatives utilisées pour évaluer la performance d'une entreprise, d'un département ou d'un processus spécifique.
- Ils sont souvent utilisés pour suivre la performance opérationnelle et identifier les domaines nécessitant des améliorations.
- Les KPI sont généralement des mesures stables et à long terme, qui peuvent être surveillées de manière continue.
- Exemples de KPI : Taux de conversion, Taux de satisfaction client, Chiffre d'affaires, Rentabilité, etc.



Source : Quantive

## Objectives and Key Results (OKR)

- Les OKR sont une méthodologie de définition et de suivi des objectifs qui met l'accent sur la clarté, l'alignement et la responsabilité.
- Ils se composent d'Objectifs (Objectives) ambitieux et mesurables, ainsi que de Résultats Clés (Key Results) spécifiques et mesurables qui définissent le succès de l'objectif.
- Les OKR sont souvent utilisés pour aligner les efforts individuels et d'équipe sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les OKR sont généralement définis pour des périodes relativement courtes, telles que des trimestres, et sont ensuite réévalués et ajustés en fonction des résultats obtenus.
- Exemples d'Objectifs : Lancement d'un nouveau produit, Expansion sur de nouveaux marchés, Amélioration de la satisfaction client, etc.



# Comparaison entre KPI et OKR

|              | OKR (Objectifs et Résultats Clés)                                                                                                                                                           | KPI (Indicateurs Clés de Performance)                                                                                                               |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Périmètre    | Méthode de management permettant de définir et mettre en œuvre les objectifs prioritaires de l'entreprise, des équipes et des collaborateurs en mesurant concrètement les résultats obtenus | Indicateurs qui mesurent la performance des individus, des équipes ou des projets en suivant les progrès et en travaillant via un système de mesure |
| Objectifs    | Les objectifs ne sont pas chiffrés. Ils doivent être ambitieux et inspirants. Les Key Results doivent être mesurables et comportent une limite de temps                                     | Les mesures sont réalistes, réalisables, axées sur les résultats et définies pour réussir une tâche                                                 |
| Temporalité  | Les KR sont revus périodiquement, généralement tous les trimestres                                                                                                                          | Les KPI sont généralement calculés sur une base continue                                                                                            |
| Efficacité   | Les Key Results mesurent une progression vers l'objectif plus que son atteinte et sont ajustés périodiquement                                                                               | Les métriques changent moins fréquemment, mais les objectifs peuvent changer                                                                        |
| Transparence | Les OKR sont transparents au sein de l'entreprise et pour tous les membres de l'équipe.                                                                                                     | Les KPI peuvent être moins transparents et communiqués plus restrictivement                                                                         |
| Performance  | Les OKR ne sont pas un outil d'évaluation RH ou de rémunération variable                                                                                                                    | Les KPI sont généralement repris lors des revues de performance                                                                                     |

Source : Talenco.com (<https://www.talenco.com/nos-publications/okr-kpi-differences-complementarites-mesure-performances>)

**Votre stratégie**  
mérite mieux  
qu'une feuille Excel



Gladys

# 3 Bénéfices principaux d'un environnement numérique



## Capacité de Communication

Pour réussir la transformation de votre organisation, il est important de partager votre vision ainsi que vos objectifs. En communiquant régulièrement sur votre plan stratégique, vous donnez du sens au travail de vos collaborateurs.

- Portail de communication (Actualités, Indicateurs, liens)
- Espace de travail collaboratif (Discussions, Partages documentaires)



## Capacité de Planification

En décentralisant l'exécution de votre stratégie, vous favorisez l'autonomie de vos équipes opérationnelles pour parvenir à atteindre vos objectifs, vous encouragez la transformation en profondeur de votre organisation.

- Gestion de Portefeuilles
- Gestion de Programmes
- Gestion de Projets



## Capacité de Pilotage

Grâce aux indicateurs, vous pourrez mieux planifier, exécuter, suivre et ajuster la stratégie pour atteindre les objectifs à long terme. Adaptabilité et personnalisation seront vos alliés pour répondre aux besoins des vos différentes parties prenantes.

- Indicateurs personnalisés
- Tableau de bord
- Reporting simplifié

# Cas client :



## Pilotage du plan Cancer 2021–2030



Gladys

# Objectifs

## Traduire le Plan cancer sur une solution collaborative de gestion de projets

Le Plan cancer 2021-2030 est constitué de 4 axes stratégiques et comporte 237 actions stratégiques. Chacune de ces actions porte des jalons stratégiques qui permettent de mesurer l'état d'avancement de l'action..

## Lier les plans d'actions annuels proposés par les directions au plan stratégique Cancer

Chaque année, un plan d'action est lancé auprès des différentes directions pour recueillir les idées de projets et budgets. Les projets retenus sont ensuite liés pour certains à la stratégie et participent à l'objectif du plan cancer.

## Donner de la visibilité à tous sur l'avancement du plan cancer en temps réel

Le rapport de la stratégie décennale de la lutte contre les cancers est édité annuellement et il y a donc une forte demande de visibilité toute au long de l'année pour connaître l'état d'avancement en temps réel.

|      |                     |
|------|---------------------|
| 4    | Axes stratégique    |
| 237  | Actions stratégique |
| +500 | Projets métier      |



# Architecture Gladys

## Module Programme et Projet

Pour répondre à la double grille de lecture stratégie-métier, le module programme sert à structurer la stratégie quand le module projet accueille le plan d'action annuel provenant des directions métiers.

## Portail de communication

En personnalisant la page certificat, les actualités et les indicateurs d'avancement du plan cancer deviennent directement accessibles à tous les membres de l'organisation. Ce portail permet de centraliser l'information sur le plan cancer tout en permettant d'accéder à son bureau de travail pour suivre ses propres projets.

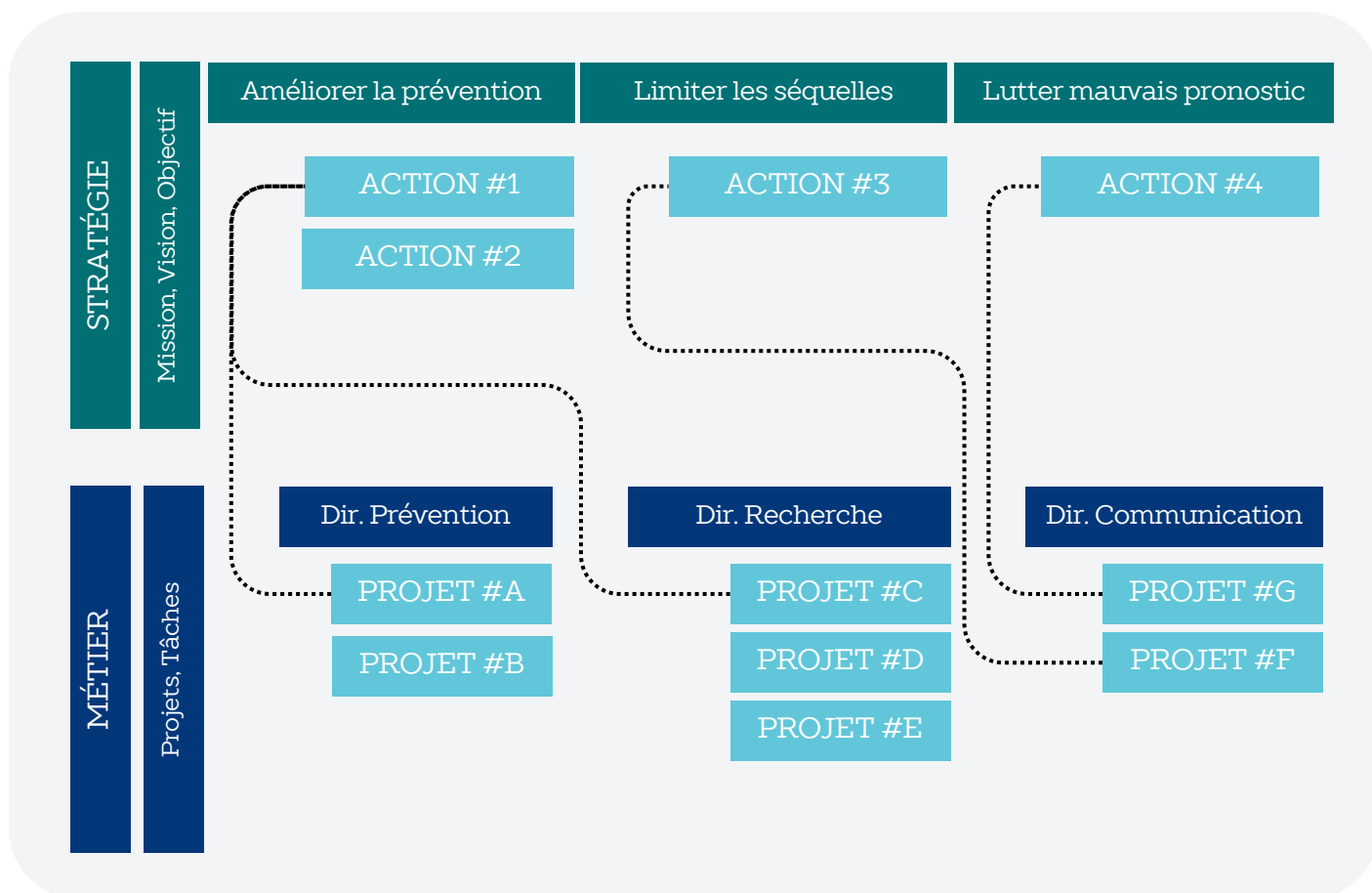


Fig. Schéma entre les programmes stratégiques et les projets des directions métiers

# 3 piliers de la réussite du déploiement



## Accompagnement personnalisé

Pour réussir le déploiement, l'institut du cancer a bénéficié du Customer Success program, un accompagnement personnalisé en trois phases :

- Audit de l'existant et construction d'une maquette de l'environnement cible
- Configuration, intégration et validation
- Formation de l'équipe projet et suivi après ouverture du service



## Développement spécifique

Chaque déploiement comporte un minimum de spécificité et exige ainsi des développements particuliers pour réaliser des vues de reporting dédiées, des formulaires propres aux métiers.

- Equipe dédiée au développement pour atteindre 100% des attentes du cahier des charges
- Architecture "framework" permettant d'intégrer facilement des micro-services personnalisés.



## Suivi et évolution

La réussite se construit souvent dans le temps avec les retours d'expériences d'utilisateurs et nouvelles demandes. Pour améliorer l'utilisation de la solution, il est important d'apporter régulièrement des optimisations et évolutions sur l'environnement.

- Phase d'audit post-launch
- Suivi à court/moyen terme des demandes d'évolutions

# Galerie

**I-1 ORIENTER LA RECHERCHE POUR DÉVELOPPER UNE APPROCHE PLUS PERSONNALISÉE DE LA PRÉVENTION**

**Actions**

La recherche en matière de prévention comprendra des actions de structuration pour renforcer les capacités de recherche française et un soutien financier à des projets portant sur les thématiques prioritaires de la stratégie.

**ACTIONS DE STRUCTURATION**

La recherche en prévention devra être renforcée et surtout structurée. La coordination des équipes de recherche, des structures de pilotage, des organismes de tutelle et des financeurs aura pour but de gagner en efficacité. La structuration de la recherche en prévention motivera la collaboration avec les équipes internationales. Au besoin, les équipes nationales seront accompagnées pour établir leur présence dans la compétition internationale.

**I-1.1 Labelliser et renforcer des structures et des réseaux de recherche spécialisés en prévention primaire**

Le rapprochement entre le monde académique et les acteurs de la santé, qu'ils soient décideurs ou autres intervenants, est devenu une nécessité de plus en plus souvent mise en avant. Le prisme de la prévention et de l'organisation de l'offre de soins semble particulièrement pertinent.

**I-1.2 Labelliser un ou deux centres de recherche spécialisés en dépistage**

Les efforts de recherche doivent également porter sur le dépistage, pour nous aider à trouver de nouvelles méthodes de dépistage, à dépister des cancers qui jusqu'à présent ne le sont pas, à améliorer les dépistages existants en étant capables de mieux prévoir l'évolution des lésions précancéreuses, s'agira également de mieux comprendre les comportements des personnes face au dépistage pour lever les freins et ainsi améliorer la participation.

L'ensemble de ces centres ou réseaux seront développés à partir des structures et dispositifs existants et en lien avec les initiatives européennes et internationales.

**SOUTIEN FINANCIER AUX PROJETS DE RECHERCHE**

De nombreuses thématiques de recherche ont été identifiées. Elles pourront être explorées dans le cadre d'appels à projets multithématiques. Une première identification des thématiques prioritaires a été réalisée et donnera lieu à des actualisations.

**I-1.3 Enrichir l'appel à projets sur le tabac et l'alcool avec des thématiques**

Extrait des actions stratégiques du plan cancer

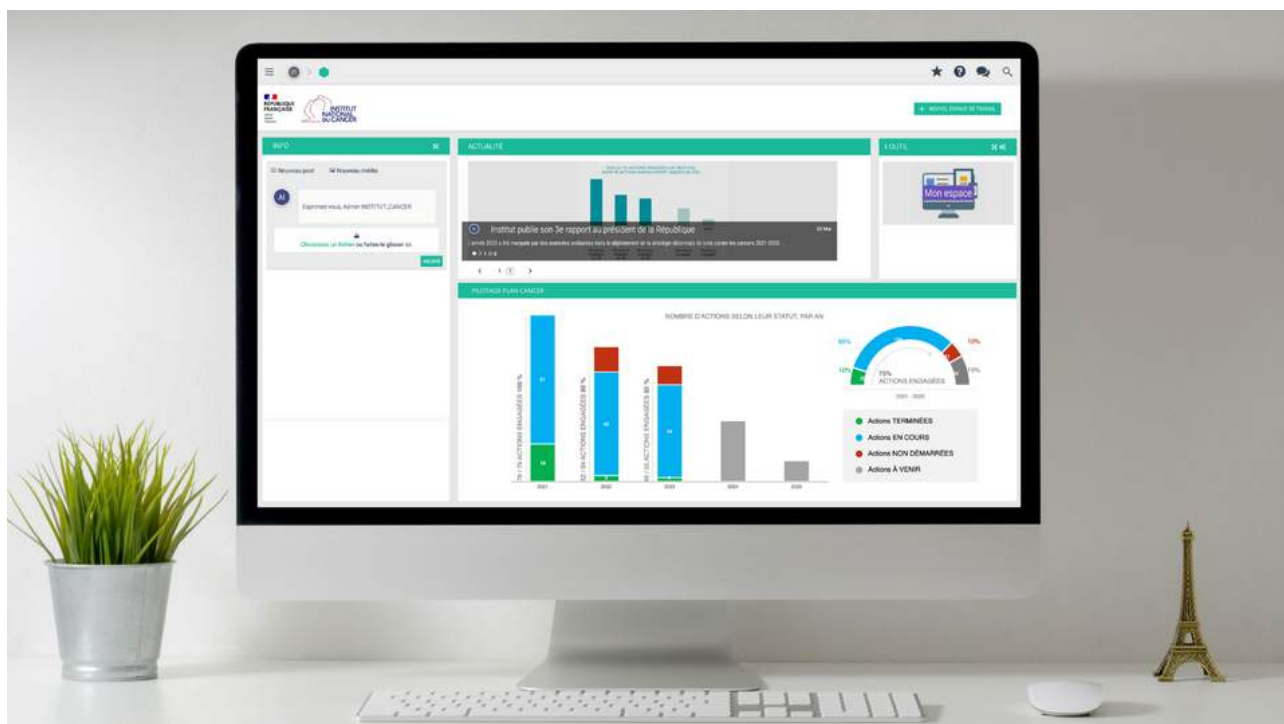
**Vue stratégique**

Tous | **Axe 1 - Améliorer la prévention** | Axe 2 - Limiter les séquelles et améliorer la prise en charge

Afficher 20 programmes

|   | ACTION                                                       | RESP. | ETAT                   |
|---|--------------------------------------------------------------|-------|------------------------|
| + | I.1.1 : Labelliser et renforcer des structures et des...     | PA    | Achevée                |
| + | I.1.2 : Labelliser un ou deux centres de recherche...        | SR    | Retard de plus de 9... |
| + | I.1.3 : Enrichir l'appel à projet sur le tabac et l'alcoo... | AGAD  | Planning respecté      |

Visualisation des actions stratégiques sur Gladys



Portail d'accueil

# Conclusion

Combiner un suivi stratégique sur des actions opérationnelles est un défi complexe, mais essentiel pour assurer la réussite à long terme d'une entreprise. En reconnaissant les différences de perspective, en favorisant la communication et la collaboration, en utilisant les bonnes technologies et en adoptant une approche agile, les entreprises peuvent surmonter ces défis et créer une synergie entre la stratégie et l'opérationnel qui favorise la croissance et l'innovation.

**Gladys Corp**

Phone: +33 2 40 69 27 56

Email: [eknittel@gladys-corp.com](mailto:eknittel@gladys-corp.com)

Website: [www.gladys.com](http://www.gladys.com)