

Une stratégie sans notion des TIC – un tigre de papier



Dr Christian Mauz
Associé AWK Group

Nous soutenons souvent nos clients dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. La composante des technologies de l'information et de communication (TIC) représente dans de nombreuses branches un élément central pour atteindre les buts stratégiques. Dans ce cadre, nous remarquons souvent que le know-how des TIC influence trop peu le développement de la stratégie. Dès lors, la capacité à mettre en œuvre la stratégie est menacée.

En outre, une nouvelle stratégie apporte toujours des changements pour les employés. Le changement – un aspect également encore trop peu pris en compte dans la mise en œuvre d'une stratégie.

AWK apporte des connaissances approfondies du marché ainsi que des connaissances des processus et des TIC et tient compte de l'aspect du changement de manière adéquate: le soutien de la stratégie d'un seul tenant – du développement de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre.

Dans cet AWK FOCUS, nous abordons le thème de la mise en œuvre de la stratégie et espérons que celui-ci vous apportera quelques informations nouvelles sur ce sujet.

Cordialement,

TIC – La clé d'une stratégie réussie et de sa mise en œuvre

Le PDG d'une entreprise suisse leader a récemment déclaré : „les stratégies des entreprises sont de plus en plus similaires – la seule façon de se différencier réside dans la rapidité et la manière de mettre en œuvre celle-ci“. Naturellement, chaque entreprise doit songer à son orientation à long terme. Mais plus important encore: comment réussir sa mise en œuvre en pratique? Sans aucun doute, les technologies de l'information jouent un rôle de plus en plus important dans tous les secteurs.

Dr Christian Mauz, Rüdiger Spielkamp, Dr Pascal Bettendorff

Une stratégie est typiquement constituée des éléments suivants (cf. figure 1):

- **Mission et vision** définissant les buts de l'entreprise
- **Orientations stratégiques**, selon lesquelles l'entreprise se développe et souhaite investir ses ressources dans un horizon temporel défini
- Formulation du **business model**, i.e. comment l'entreprise se positionne sur le marché et crée de la valeur
- **Buts mesurables**, selon lesquels la mise en œuvre peut être vérifiée (souvent de nature financière, mais ne doivent pas y être restreints)

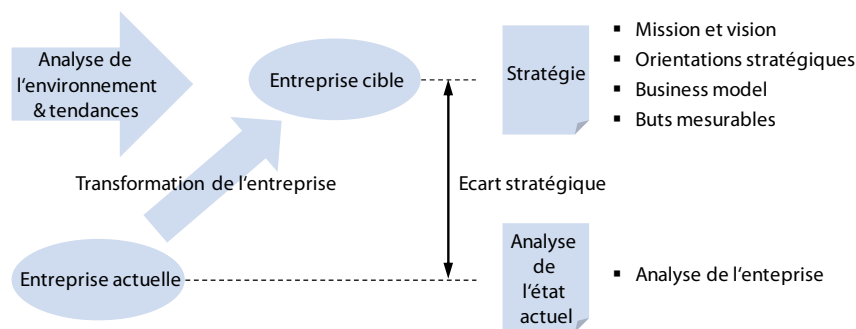


Figure 1: De l'état actuel à l'état cible

Indépendamment de l'approche en matière de développement de la stratégie: les technologies de l'information sont passées depuis longtemps du rôle de support à celui de facilitateur (*enabler*). Processus métier modernes, produits et services ne sont souvent plus possibles sans technologie. La formulation de la stratégie doit prendre en compte les possibilités, les évolutions probables et les tendances technologiques.

Exemple: Réorganisation d'un constructeur d'installations

La nouvelle orientation d'un constructeur international d'installations prévoyait la commercialisation mondiale de quatre business models. Pour la mise en œuvre, une organisation de type matriciel a été décidée combinant les dimensions de business model et de région du monde.

Le changement a été un grand défi pour cette entreprise, car dans la plupart des régions, l'attention a été portée sur un, ou au mieux sur deux business models.

Deux mesures étaient essentielles pour la mise en œuvre: d'une part, un responsable du changement a été placé à côté du responsable de domaine, afin de travailler en collaboration avec la direction pour définir les besoins et les actions stratégiques à entreprendre dans les domaines problématiques. La stratégie a ainsi été concrétisée à tous les niveaux de la hiérarchie.

De plus, un contrôle stratégique de la mise en œuvre des mesures a été instauré, fournissant au top-management un aperçu rapide des progrès au moyen de quelques d'indicateurs de performance ou KPI (Key Performance Indicator) riches. Dans ces KPI, il s'est avéré utile de combiner des faits concrets avec des facteurs souples, comme p.ex. le chiffre d'affaires avec la satisfaction des parties prenantes. Ceci donne une indication claire du domaine dans lequel la direction doit intervenir. Encore une fois, la composante du changement s'est avérée essentielle.



Des outils pour la mise en œuvre de la stratégie ...

De nombreuses entreprises n'arrivent que jusqu'à l'étape de la formulation de leur stratégie. Comment peut être assurée la mise en œuvre de celle-ci? D'abord, le management doit être conscient que la mise en œuvre d'une stratégie initie de profonds bouleversements. Les employés doivent porter le processus de changement. C'est pourquoi une attention particulière doit être apportée à la conduite du changement, qui est souvent oubliée dans le cadre de projets dans le domaine des TIC.

L'instrument le plus important pour une mise en œuvre réussie d'une stratégie est le portefeuille stratégique. Dans ce dernier, des projets concrets sont dérivés de la stratégie en tant qu'initiatives stratégiques. Les TIC font aujourd'hui partie de tous les grands projets et représentent une partie conséquente des coûts, de la complexité et des risques de ces initiatives stratégiques. Ainsi, une compétence correspondante pour la formulation des mandats de projets est une condition obligatoire.

Sur la base de notre expérience, un portefeuille stratégique doit tenir compte des points suivants:

- Du général au particulier: d'abord, les sujets des initiatives stratégiques et le cadre doivent être définis (unités de réalisation). L'arrangement concret peut se faire plus tard.
- Suffisamment de ressources doivent être allouées pour la mise en œuvre. Idéalement, la gestion de projet est confiée à une personne déchargée des tâches courantes.
- Chaque initiative stratégique doit être ancrée à la direction de l'entreprise, p.ex. grâce à une composition appropriée des comités de direction et à un engagement suffisant de leurs membres.

Le **contrôle de la mise en œuvre** est décisif pour arriver au succès. Le degré d'atteinte des objectifs est régulièrement vérifié. En cas de divergences, les mesures nécessaires doivent être appliquées. Dans ce cadre, le contrôle de la mise en œuvre ne se concentre pas sur chaque mesure individuelle, mais plutôt sur l'état de l'entreprise et du portefeuille dans sa globalité. En outre, il constitue un bon outil afin de vérifier périodiquement la stratégie et décider des changements.

La **Balanced Score Card** est un instrument intégré permettant de soutenir le processus depuis la vision jusqu'à la définition de mesures concrètes. Elle réunit l'amélioration de la stratégie, du portefeuille stratégique, du contrôle de la mise en œuvre et de la conduite du changement. Correctement utilisée, elle décrit les dimensions dans lesquelles toute entreprise évolue: succès à court et long termes, présent et futur, finances et innovation, satisfaction des clients et des employés, etc. Cette dynamique est groupée selon les « perspectives essentielles » de l'entreprise. Typiquement, ces perspectives sont les finances, les clients, les processus, les employés / ressources. Selon l'orientation stratégique, d'autres perspectives peuvent être ajoutées.

La figure 2 montre notre démarche afin d'utiliser la Balanced Score Card en entreprise. Dans ce cadre, „l'important, c'est le chemin“ : l'élaboration de la balanced score card a une importance décisive. Les parties prenantes principales et la direction doivent absolument y participer et se positionner derrière cet instrument.

... et pour le contrôle de sa mise en œuvre

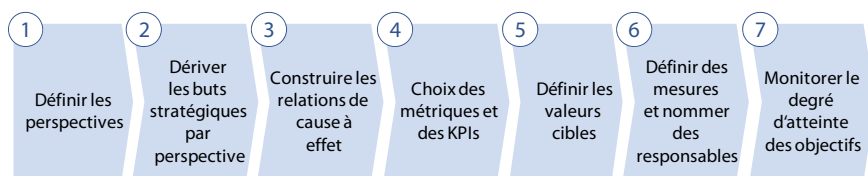


Figure 2: Processus d'élaboration d'une Balanced Score Card

Les facteurs de succès d'une Balanced Score Card (BSC) sont:

- **Forte implication du management:** l'évaluation de l'importance des différentes dimensions est l'affaire du management. Sans évaluation réaliste des conflits d'objectifs, la Balanced Score Card ne peut guère décrire l'entreprise.
- **Perspectives équilibrées:** il est nécessaire que les dépendances dans l'entreprise soient également prises en compte dans le choix des perspectives.
- **KPI parlants:** les KPI doivent décrire efficacement l'état cible. Souvent, les KPI disponibles ne sont efficaces qu'indirectement. Ainsi ces KPI sont optimisés, mais pas les actions pour atteindre les buts de l'entreprise.
- **Utilisation en pratique:** trop de perspectives, trop d'objectifs par perspective ou trop de KPI par objectif conduisent à un effort disproportionné. Un bon soutien de l'informatique facilite le relevé des indicateurs ainsi que leur réactualisation dans un cockpit.

Dès que la complexité ou le nombre d'objets gérés dépasse un certain périmètre, l'utilisation d'un outil de **Gouvernance, Risk & Compliance (GRC)** est recommandée (cf. figure 3).

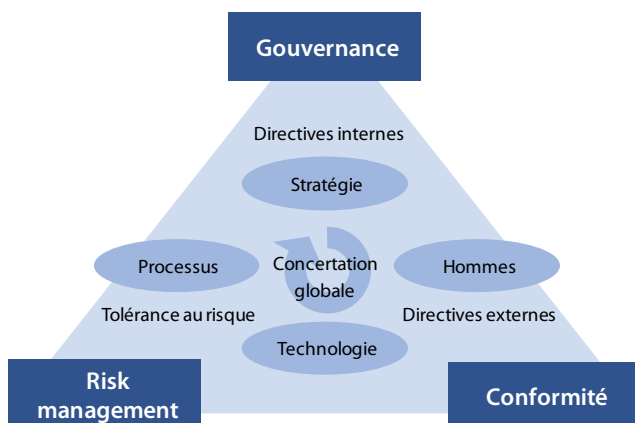


Figure 3: Domaines de gouvernance, risk management & conformité

Les outils de GRC adressent les domaines centraux des organes de gouvernance de l'entreprise:

- **La gouvernance** assure la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise, définit la méthode de mise en œuvre et coordonne la planification des ressources.
- **Le risk management** comprend l'analyse des risques, les mesures de gestion du risque et de limitation des dommages.
- **La conformité** (compliance) veille au respect des réglementations, des normes réglementaires et autres exigences éthiques (internes).

Les audits stratégiques assurent d'atteindre les objectifs

Dans l'entreprise, de nombreuses résistances agissent contre le changement. En particulier dans les structures horizontales, dans lesquelles une grande compétence décisionnelle est déléguée vers le bas. Dans ce cas, les décisions de la direction sont souvent niées en pratique. Un audit (externe) peut révéler la nécessité de communiquer le changement et l'urgence de la mise en œuvre de la stratégie.

Comme un audit – dans ce cas, souhaité – perturbe l'organisation, il est indispensable que les constats soient factuels, corrects et incontestables. Les problèmes sont souvent connus, mais l'accoutumance et le refoulement ne font que les repousser.

Des analyses de données, que ce soit par l'utilisation du big data ou d'autres outils de business intelligence, peuvent permettre de créer un choc, p.ex. en concrétisant un thème abstrait comme „le bon design d'un produit“, grâce à la comparaison des bénéfices du produit avec les efforts nécessaires pour son support. Lorsqu'il est possible d'adresser le problème dans un contexte stratégique, comme p.ex. établir la confiance des clients, il devient nécessaire de résoudre le problème durablement.



Atelier d'analyse pendant un audit

Dans le cadre de la révision de l'efficacité de la stratégie, les audits constituent un moyen fiable pour évaluer la durabilité de la stratégie. Ainsi peuvent être découverts des KPI mal construits, qui mesurent une optimisation superficielle au lieu de l'efficacité réelle.

Pièges lors de la mise en œuvre de la stratégie

Différents pièges se cachent lors de la mise en œuvre d'une stratégie:

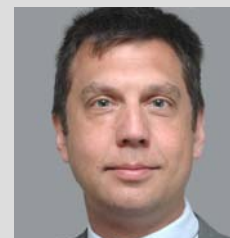
- Dans de nombreuses entreprises, aucun processus formel de développement de la stratégie n'est exécuté, en raison de la concentration sur les tâches opérationnelles à court terme. Nous observons régulièrement qu'un processus grossier de vérification de la stratégie est intégré dans le processus de budgétisation. En revanche, il n'existe en principe aucune objection à ce que la direction de l'entreprise veille à ce que le **processus complet de développement de la stratégie** soit effectué au moins tous les trois à cinq ans, ou chaque fois que la révision annuelle de la stratégie révèle un changement fondamental. Sinon, l'entreprise court le risque de passer à côté de tendances de l'industrie et de devenir dépendante de concurrents.
- Souvent, les stratégies ne sont élaborées que par un petit comité puis communiquées aux responsables hiérarchiques pour la mise en œuvre. Cette approche est à notre sens d'une autre époque, voire dangereuse. La direction de l'entreprise se prive ainsi des leviers majeurs suivants:
 - Très souvent, les responsables hiérarchiques connaissent très bien les tendances dans leur domaine. Ceci d'autant plus dans le cas d'une entreprise décentralisée active régionalement ou au sein d'une structure très verticale.
 - Une stratégie ne peut être appliquée dans l'ensemble de l'entreprise que lorsque les responsables hiérarchiques participent à sa définition. L'intégration de ces leaders d'opinion est déjà une première étape importante d'une conduite du changement professionnelle.

Ainsi, nous recommandons une **forte intégration des responsables hiérarchiques et des leaders d'opinion**, afin de porter les aspects du changement et de la compétence de manière optimale. Idéalement, une stratégie devrait être élaborée avec un mélange d'approches Top-Down et Bottom-Up. Même si elle n'a pas suffisamment de temps à disposition, la direction de l'entreprise devrait au moins confronter sa propre stratégie (Top-Down) avec l'approche inverse (Bottom-Up).

- Souvent, les stratégies ne sont pas formulées concrètement ou laissent une place à l'interprétation. Lorsque la direction de l'entreprise souhaite s'assurer de la mise en œuvre effective de la stratégie, les objectifs stratégiques doivent être détaillés sous la forme de directives concrètes et spécifiques pour les différents domaines. De ces directives résultent en cascade les objectifs stratégiques des domaines. La même démarche s'applique aux niveaux suivants. Ainsi seulement, la continuité peut être atteinte: tous les employés agissent dans le sens de la stratégie et embrassent les changements dans le cadre d'une conduite du changement professionnelle.

Dans le processus de stratégie comme dans la mise en œuvre de celle-ci „l'important, c'est le chemin“. L'orientation future de l'entreprise doit être ancrée dans la tête des employés. La réflexion et le travail de mise en œuvre représentent ainsi une partie essentielle, afin de mettre la stratégie en mouvement.

Les auteurs



Christian Mauz
Associé,
Dr. sc. techn. ETH,
Dipl.-Phys.

Christian Mauz est responsable du domaine de compétence Business Consulting chez AWK.



Rüdiger Spielkamp
Senior Manager,
Dipl. Ing. Eco.

Rüdiger Spielkamp a une longue expérience comme consultant en stratégie et a été responsable de l'implémentation de projets stratégiques en tant que directeur du changement dans diverses organisations.



Pascal Bettendorff
Senior Business
Consultant,
Dr. sc. ETH, Dipl. Phys.
ETH

Pascal Bettendorff a conduit de nombreux projets stratégiques chez AWK. Ses domaines de spécialisation couvrent également les business cases et les audits.

A propos d'AWK Group

Avec plus de 140 collaborateurs AWK est l'une des plus grandes entreprises de conseil de Suisse pour les technologies de l'information.

Nous sommes présents dans toute la Suisse grâce à nos quatre sites de Zurich, Berne, Bâle et Lausanne.

Nos prestations englobent le conseil, l'ingénierie et la gestion de projet.



AWK GROUP
Consulting | Engineering | Project Management