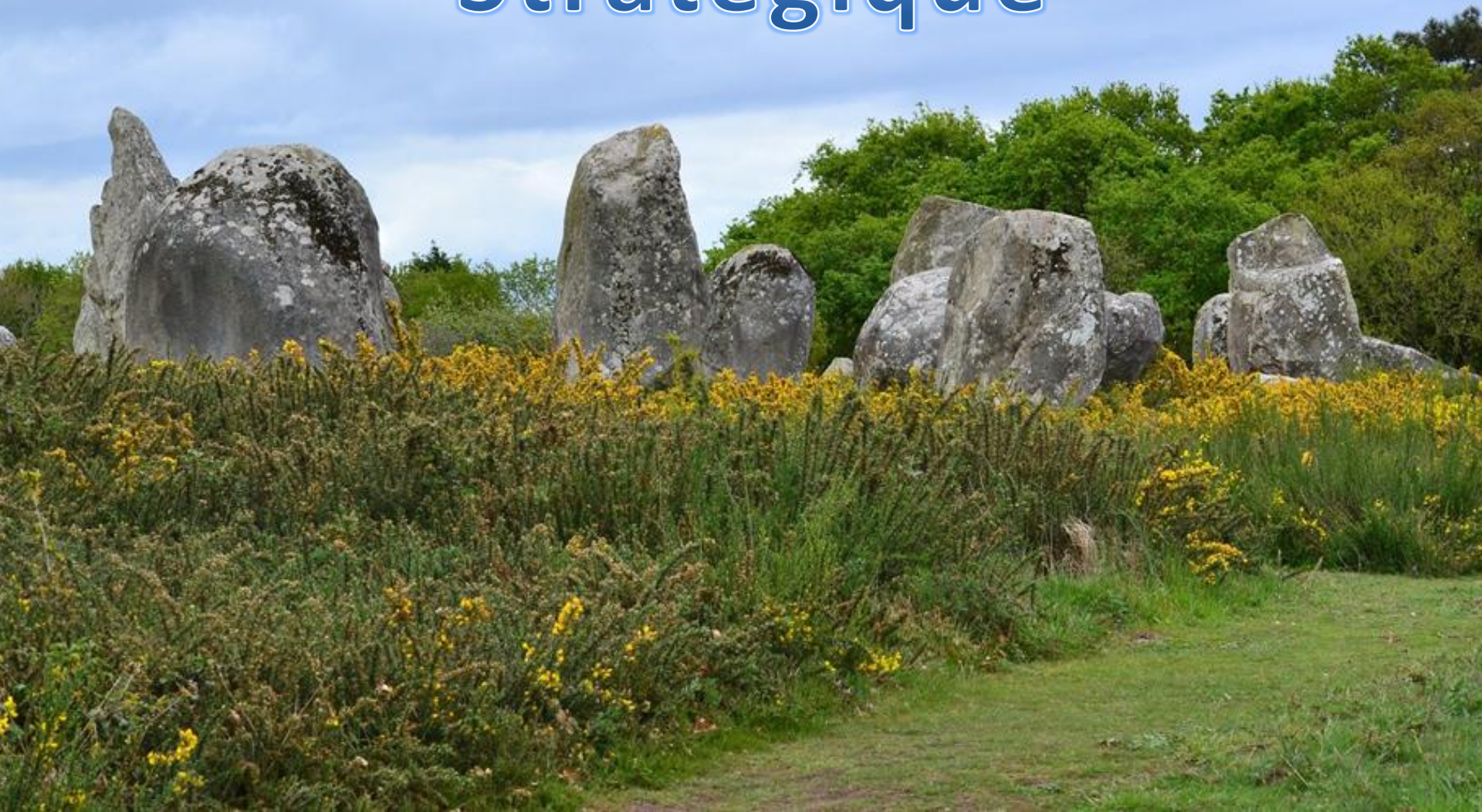
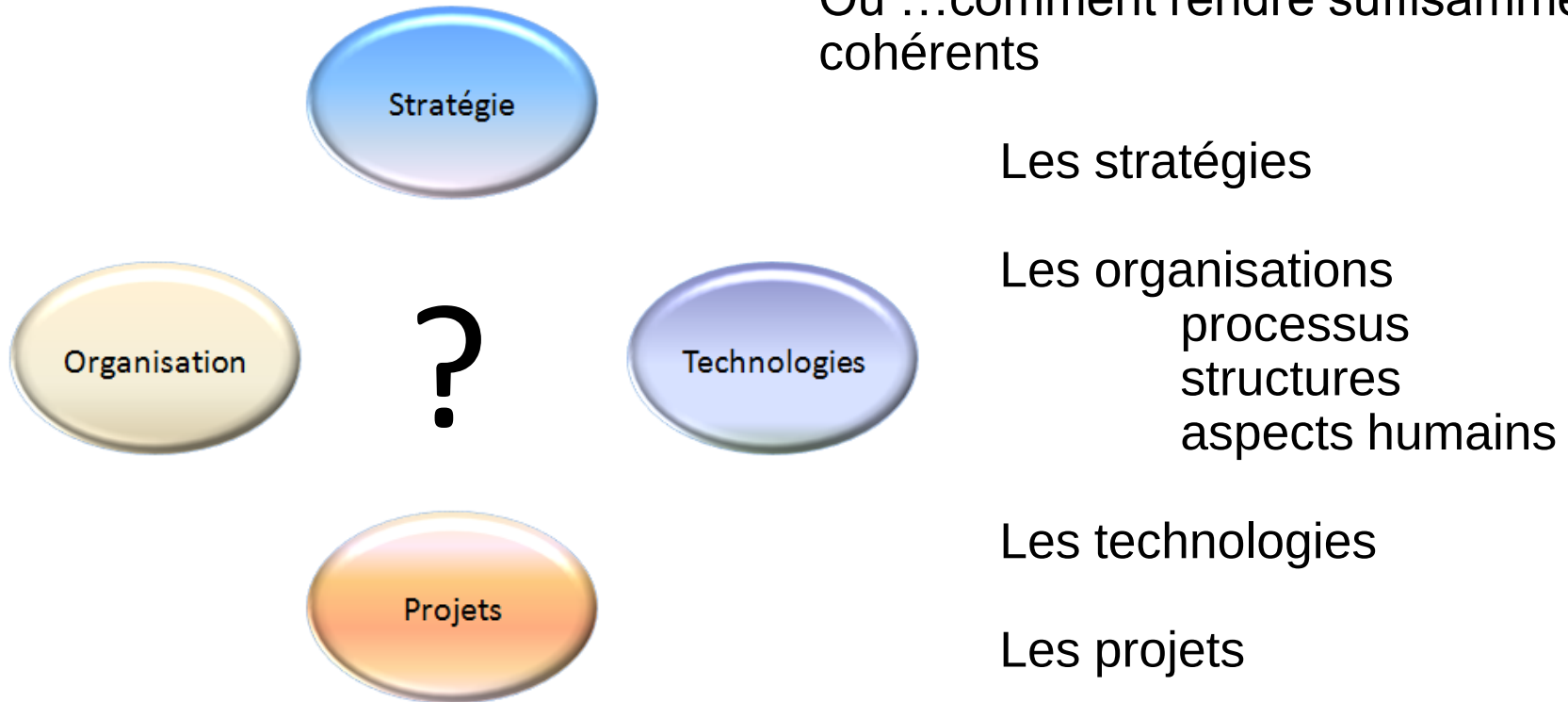


Alignement Stratégique



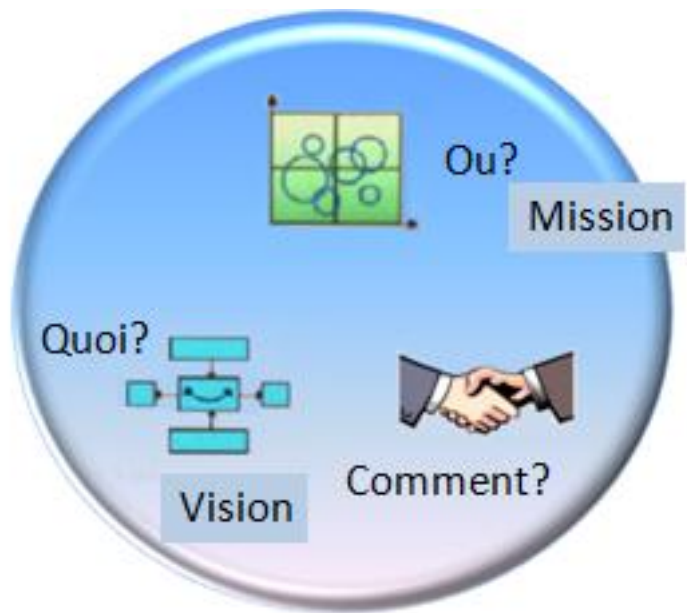
Alignement stratégique

Ou ...comment rendre suffisamment cohérents



Modèle un peu "mécaniste", illusions de l'alignement?

*Certains facteurs doivent être volontairement désalignés,
pour tirer les autres*



La sphère STRATEGIE

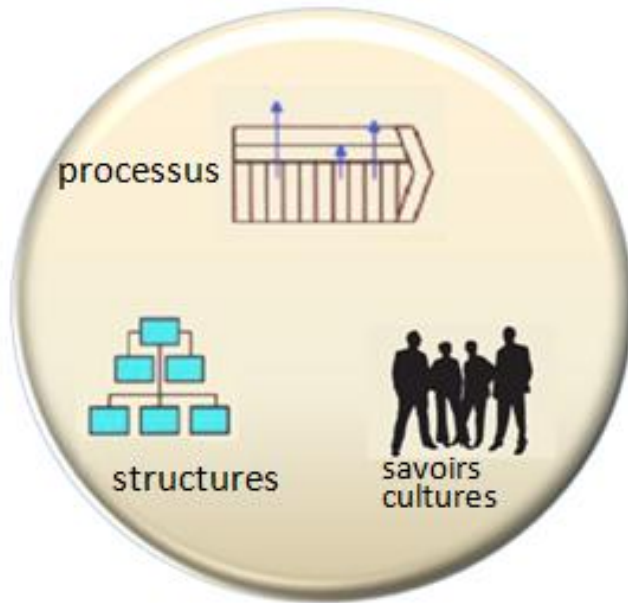
Le **OU** stratégique de l'entreprise: Choix des produits/services, des couples produits/marchés, Positionnement concurrentiel de l'organisation

Une fois (un peu) stabilisé dans le temps, on peut alors phraser la **MISSION** de l'entreprise.

Le **QUOI** stratégique de l'entreprise: Positionnement clients / fournisseurs. Risques concurrentiels, nouveaux entrants, produits de substitution. Innovation services.

Le **COMMENT** stratégique de l'entreprise: partenariats, alliances, sources technologiques, ...

On peut alors phraser une **VISION**, rêve réaliste de l'entreprise à un horizon défini.

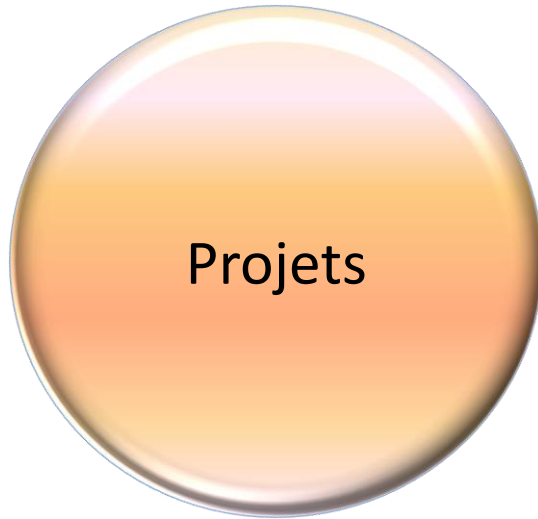


La sphère ORGANISATION

Les **VERBES** de l'entreprise (acheter, veiller, vendre, produire, manager, ...), ses mécanismes, modélisés et nommés: ou en éléments de la **CHAÎNE de VALEUR**, ou en **MACRO-PROCESSUS**, ou en **SOUS-SYSTEMES** de l'organisation

Les **NOMS** de l'entreprise (production, ventes, RH, ...), ses métiers, ses silos, ses **STRUCTURES**

Les **INDIVIDUS** de l'entreprise, avec leurs **SAVOIRS**, leurs **CULTURES** (collective et/ou individuelle), leurs **MOTIVATIONS**,



La sphère PROJETS

IL s'agit de tous les passages à l'acte, des **PROJETS**

- importants du type "lancer un nouveau produit/service", "fusionner avec l'entreprise Y",

ou

- classiques du type "développer et installer tel logiciel" ou "restructurer l'agence Z".

On n'inclura pas dans cette sphère le "projet d'entreprise", ici appelé VISION.



Technologies

La sphère TECHNOLOGIE

Les technologies évoluent en général plus vite que les stratégies, que les organisations, que les projets.

Les choix faits en informatisations classiques, en réseaux, en "big data", en intelligence artificielle, en ERP, ne sont en rien neutres.

Les modes de développement agiles changent désormais souvent la donne

La digitalisation du monde, le rôle des technologies dans tous les projets, dans le jeu concurrentiel, en font une sphère qui interfère avec tous les autres éléments de l'organisation.

...et 3 meta-systèmes clés qui irriguent l'ensemble



Le **SYSTEME de MANAGEMENT HUMAIN**

Il s'agit de l'ensemble de la philosophie et des pratiques évolutives de l'organisation en ce qui concerne son management des hommes (responsabilités, évaluations, délégations, pouvoirs, systèmes de motivation,...)

Le **SYSTEME de MANAGEMENT ECONOMIQUE**

Il s'agit des mécanismes de l'entreprise concernant tout ce qui est économique (profitabilité, objectifs, tableaux de bord, risques, ...)

Le **SYSTEME d'INFORMATION**

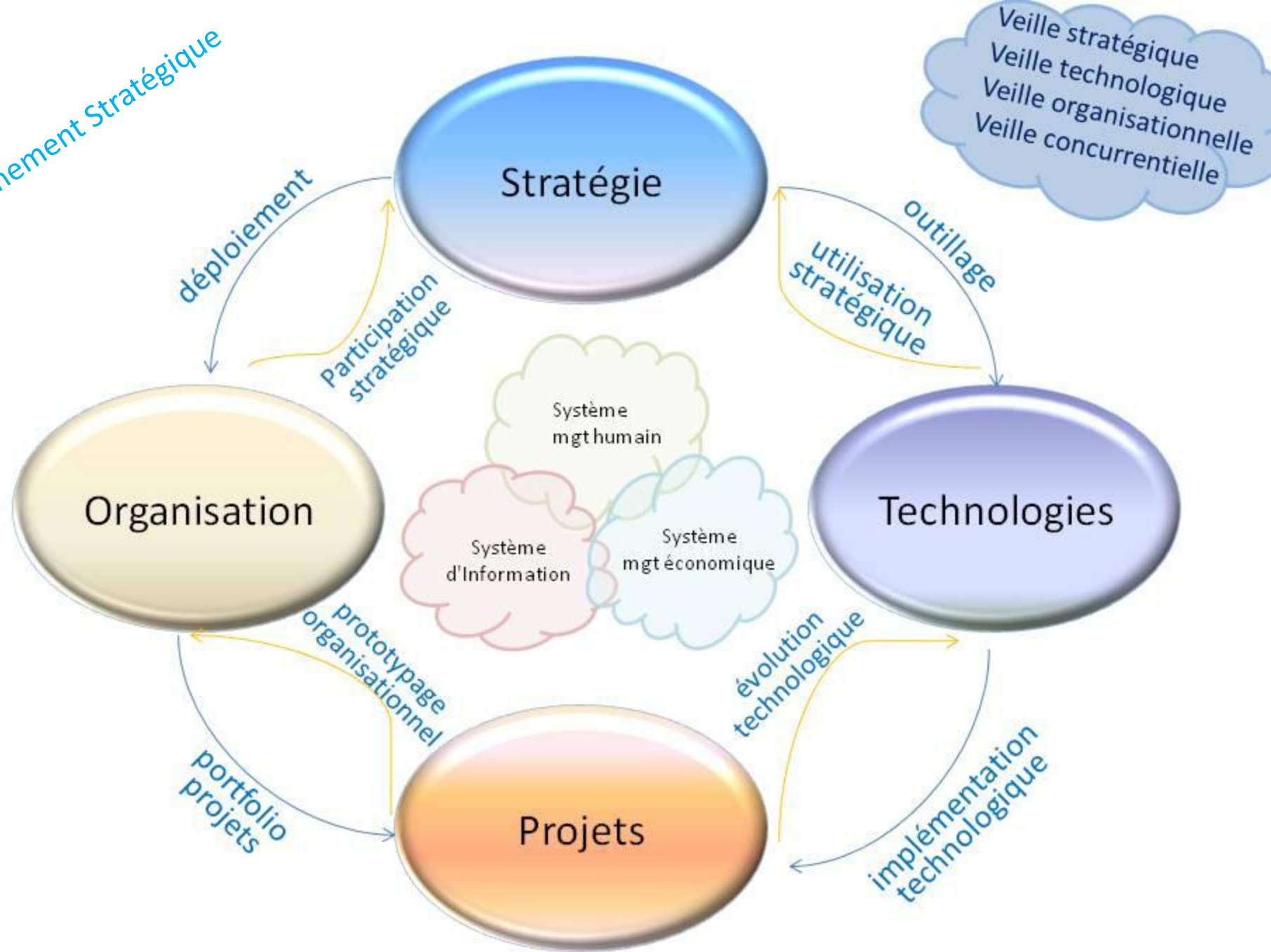
Irriguant toute l'organisation, le SI a ses propres mécanismes de fonctionnement et d'évolution. Il peut être plus ou moins rigide, plus ou moins adaptatif, plus ou moins agile

Alignement Stratégique



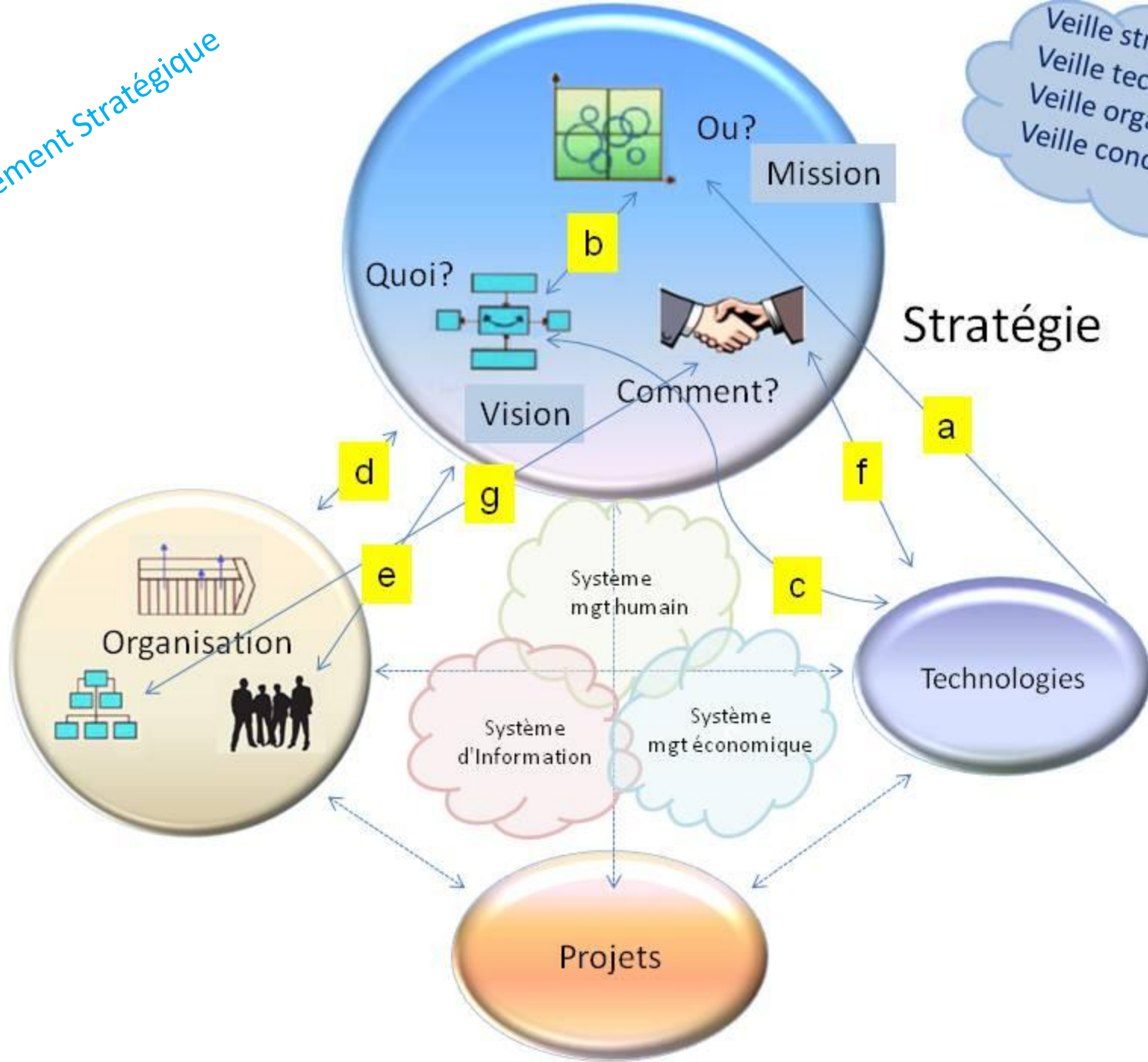
Veille stratégique
Veille technologique
Veille organisationnelle
Veille concurrentielle

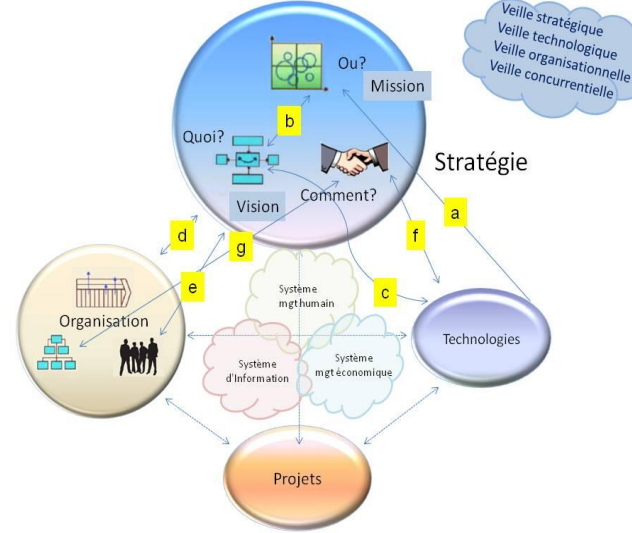
Alignement Stratégique



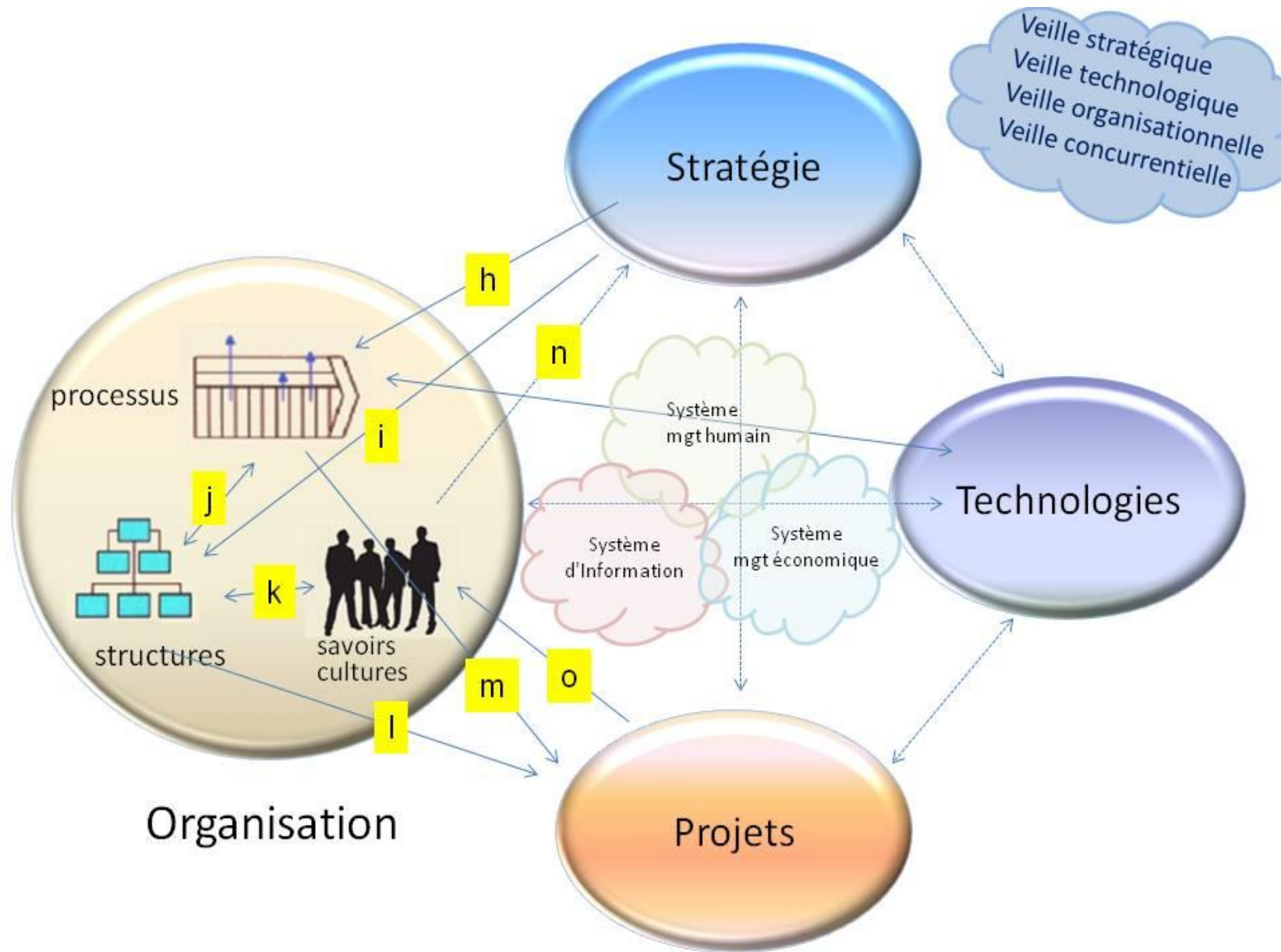
Alignement Stratégique

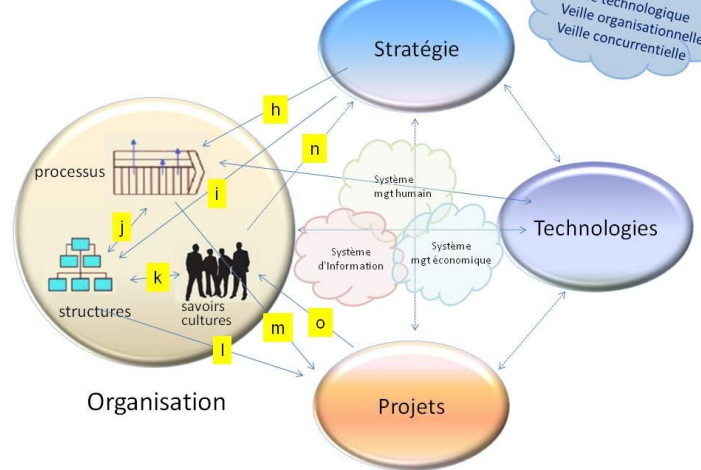
Veille stratégique
Veille technologique
Veille organisationnelle
Veille concurrentielle





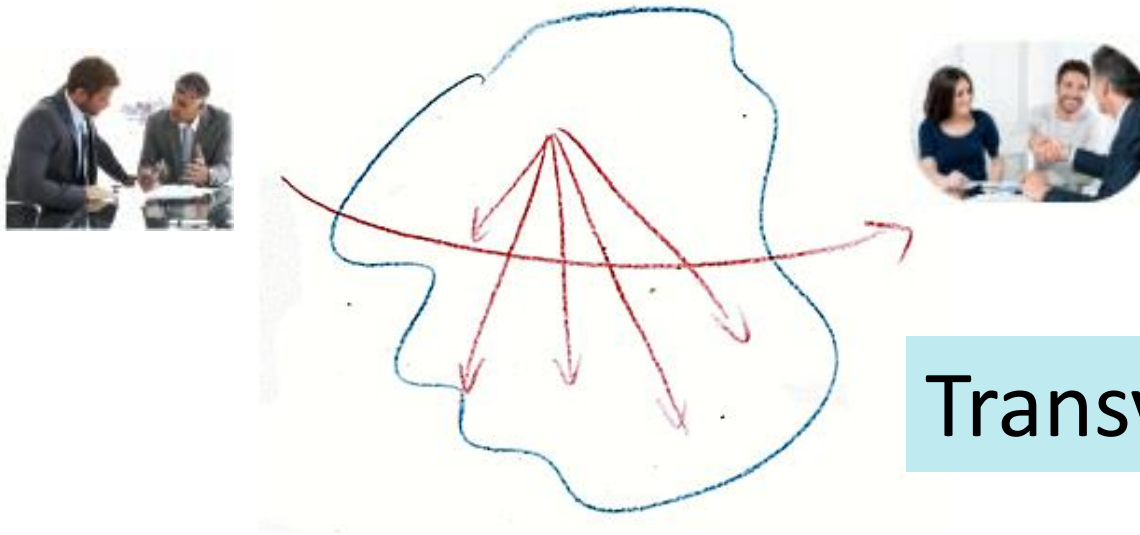
- a) Comment est managé le fait que les nouvelles technologies, particulièrement digitales, jouent un rôle clé sur le positionnement stratégique de l'entreprise, ses services, ses couples produits/marchés
- b) Comment sont managés les changements stratégiques liés aux nouveaux entrants, aux nouvelles relations client et fournisseurs, les risques de produits de substitution,
- c) Comment est managé le fait que les nouvelles technologies, particulièrement digitales, jouent un rôle clé sur les stratégies de défense/attaque/coopérations, "blue ocean", création d'avantages concurrentiels par les coûts ou la différenciation...
- d) Cette évidente liaison stratégie $\leftrightarrow$ organisation sera traitée infra dans le zoom central sur l'organisation
- e) idem
- f) Comment est managé le fait que les nouvelles technologies, particulièrement digitales, jouent un rôle clé sur les stratégies de partenariat, d'alliances, particulièrement pour trouver des synergies et des complémentarités de compétences distinctives
- g) Comment sont managés les impacts sur les processus, les structures, les humains des partenariats, alliances, fusions, ...





- h) Comment l'entreprise réfléchit sur ses mécanismes clés, ses sous systèmes, liste et priorise ses processus, étudie et manage sa chaine de valeur.
- i) Comment l'entreprise organise "physiquement" ses métiers, donne des missions, définit des responsabilités, détermine les subsidiarités, distribue les pouvoirs
- j) Comment le matriciel silos/processus est-il géré, connaissances, optimisation par des systèmes de type ABM, gestion des conflits et arbitrages
- k) Comment les individus sont managés dans les structures, simples ou matricielles (métiers/processus), systèmes d'objectifs, d'évaluation, de carrières,
- l) Comment les structures, les métiers, les silos génèrent des projets, comment ils les managent en tant que MOA, cycles en V ou prototypages,
- m) Comment les "responsables" de processus génèrent des projets, comment ils les managent en tant que MOA, cycles en V ou prototypages,
- n) Comment les individus et/ou les groupes irriguent, inclinent les stratégies, comment dans ce cadre les arbitrages se font.
- o) Comment manage-t-on les impacts sur les acteurs des projets (ex: mise en place d'un ERP, d'un RSE,...)

...L'organisation est souvent verticale, le service au client est horizontal et inter-fonctionnel....



Transversalité

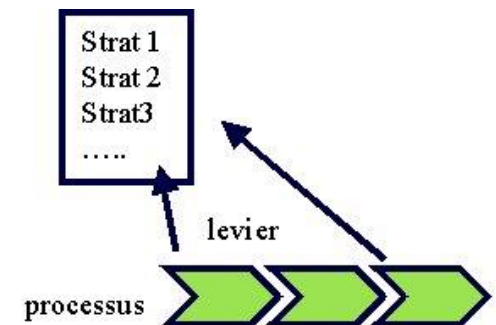
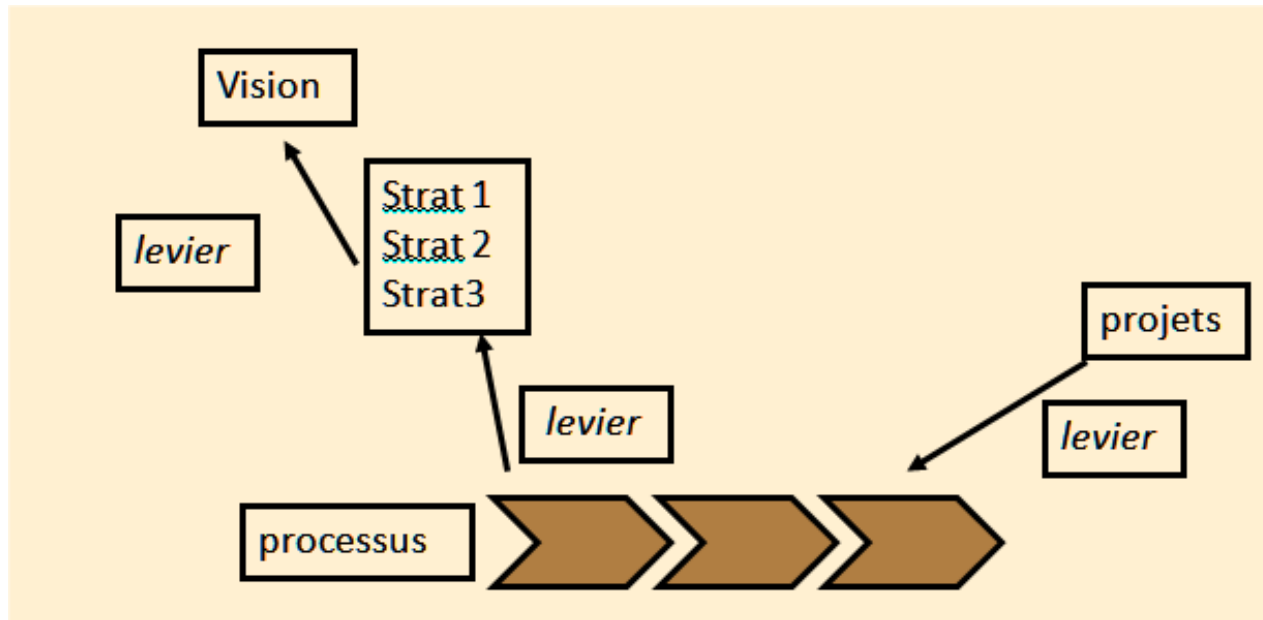
"Les organisations ne sont pas faites pour servir le client mais pour préserver l'ordre intérieur.

Pour le client, non seulement la structure interne ne lui est que peu d'utilité, mais de plus elle sert souvent de barrière.

L'organisation est verticale, le service au client est horizontal."

G.Fischer, former CEO, Motorola, Kodak

L'alignement stratégique



On peut aligner objectifs stratégiques sur la Vision, pour équilibrer le tableau de bord, processus sur objectifs stratégiques, pour déterminer les processus clés, projets sur processus pour estimer l'importance stratégique des projets, indépendamment de leur rentabilité...

Exemple de tableau de bord (ici dans l'assurance)



<i>Objectif stratégique</i>	<i>KPI's, indicateurs</i>	<i>Poids relatif</i>
Equilibre des comptes	Sinistres/Cotisations Liquidation provisions Produit financier/CA Réassurance	7
Croissance	Volume +/-, Contrats +/- Taux couverture Taux pénétration CA nvx contrats	5
Satisfaction Clients	Enquête sat clients Résiliations demandées Réclamations	6
Simplification	Temps non opérationnel Temps demande/contrat Temps règlement sinistres	4
Compétence des hommes	Absentéisme Nb jours formation Taux erreur	3
Extension Europe	Nb nvx partenariats	4
Leadership, Image	Enquête image	3

Le poids représente, une année donnée, le système d'arbitrage du management. Il peut être explicité ou... relativement secret

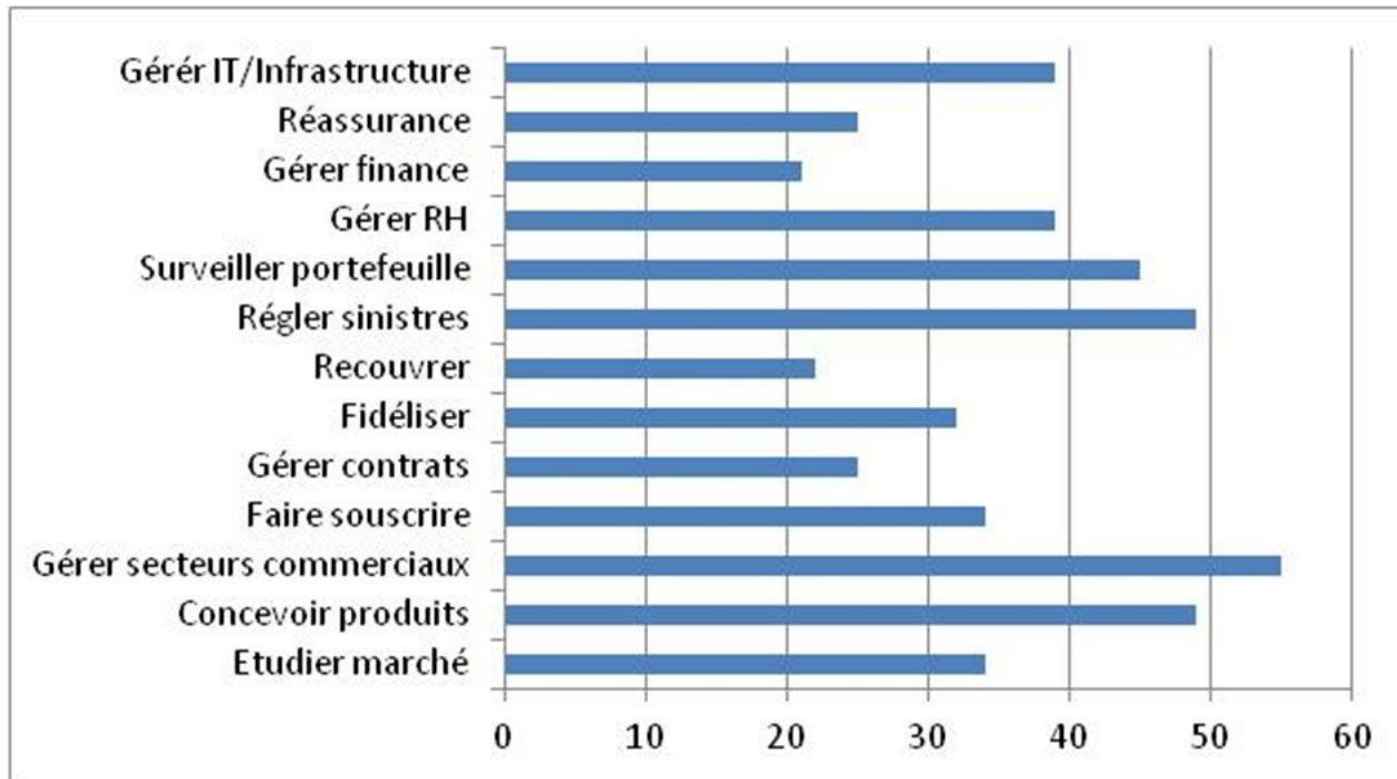
Des méthodes permettent d'estimer l'effet de levier des processus sur les objectifs...

Hoshin Kanri

方針管理

	Profit	Croissance	Sat Cli	Simpli	Hommes	Europe	Image
poids>>>	7	5	6	4	3	4	3
Etudier marché		2	2			3	
Concevoir produits	1	3	2	1		2	1
Gérer secteurs commerciaux	3	1	2	2	2		1
Faire souscrire	1	4			1	1	
Gérer contrats			1	4	1		
Fidéliser	1	3				1	2
Recouvrer	2			2			
Régler sinistres		1	4	2	1		3
Surveiller portefeuille	2	2	1	2	1	1	
Gérer RH	1		1	2	4		2
Gérer finance	1			2			2
Réassurance	2					2	1
Gérer IT/Infrastructure	3		1		3		1

On obtient ainsi le "hit parade" de l'importance, une année donnée...



La logique est alors de s'intéresser également à la "performance" (par comparaison au marché, à la concurrence) et décider d'investir des projets d'amélioration (kaisen) ou de restructuration (BPR) sur les processus clés