

## Alignement Stratégique et Processus

Quelques mots en tant que parrain de cet atelier A1 du MOOC Pilopro, dont le thème est l'alignement stratégique.

J'aimerais vous montrer en 10 minutes l'importance fondamentale des processus dans l'alignement.

### Qu'est ce que l'Alignement Stratégique?

Historiquement, l'alignement stratégique s'est plutôt intéressé à l'alignement des Systèmes d'Information.

Ce n'était pas toujours très clair car il y avait là à la fois 2 sujets assez différents:

- l'alignement des projets informatiques,
- l'utilisation stratégique des technologies...

Par ailleurs, Alignement Stratégique, c'est une expression un peu bizarre.

Il y a un implicite derrière la notion "je ne veux voir qu'une seule tête", tout doit être "au carré", aligné,...

C'est un concept, dit ainsi, assez rétrograde, inadapté au monde moderne, changeant et réclamant l'adaptation permanente.

Je préfère parler de Cohérence Stratégique, il ne faut pas par exemple que les projets que l'on fait soient à 180° par rapport à la stratégie que l'on poursuit... Beaucoup d'entreprises se retrouvent avec des projets qui ne sont pas en phase avec leurs stratégies.

Dans les projets, il y a plusieurs choses, les projets informatiques bien sûr, et là il s'agit d'alignement des projets informatiques sur la stratégie, mais il y a aussi énormément de projets qui ne sont pas informatiques! Certains sont d'ordre organisationnels par exemple, lancer une filiale, réussir une fusion avec une entreprise, lancer une collaboration avec une entreprise, tant de projets qui peuvent avoir quelquefois un volet informatique, mais qui ne sont pas qu'informatiques.

L'idée de l'alignement, c'est d'essayer de créer une cohérence entre les projets que l'on fait, l'organisation que l'on a, les cultures des hommes que l'on a, les technologies que l'on emploie, et les stratégies que l'on poursuit.

Ce n'est pas si évident, et si on prend la photographie des entreprises, beaucoup d'entre elles sont souvent désalignées, les cultures ne sont pas en phase avec la stratégie, l'organisation ne colle pas vraiment avec la stratégie, les projets que l'on fait sont quelquefois en décalage par rapport à ce que l'on cherche, ...etc...

Essayer d'optimiser tout cela, le mot moderne pour désigner ces mécanismes à mettre en œuvre, c'est la notion de bonne gouvernance des organisations. L'alignement, c'est ainsi une des modalités fondamentale de la gouvernance.

### Quelques alignements clés...

Un peu plus dans le détail, de quoi parle-t-on?

Vous l'avez déjà vu dans une vidéo précédente, il y a les stratégies.

En synthèse abusive - apprendre la stratégie, c'est un peu plus long... ;-) – la stratégie c'est trois

points clés:

- Où je suis...: quel est mon terrain de jeu, quels sont mes produits/services, qui sont mes concurrents, ...

- A quoi je joue...: les coûts, la différenciation, la niche, ...

- Comment je joue...: tout seul, avec des alliances, des partenariats,

Voilà en bref les composantes fondamentales de la stratégie.

Bien évidemment, il y a un sujet d'alignement avec les technologies.

Les technologies, particulièrement digitales, peuvent jouer un rôle clé par rapport à la stratégie.

Le digital peut me permettre d'inventer de nouveaux services, qui vont être très différenciateurs. Si je n'écoute pas les nouvelles technologies, si je ne veille pas sur ce qui est faisable, imaginable en innovation de services, je risque d'être à coté de la question!

C'est un sujet d'alignement, suis-je assez en intelligence économique sur le sujet des technologies émergentes, suis-je capable de transformer rapidement cela, en mode agile, en nouveaux services que je peux rendre à mes clients.

Dans l'autre sens, il y a tous mes projets informatiques, classiques ou pas.

En général, ils sont demandés, émis par les services, par les structures, par les silos. Chacun des services émet ses demandes, la DSI essaye de servir tout cela, après des arbitrages de direction.

Mais, dans notre moderne et turbulent, les organisations en silos ne sont pas les plus efficaces.

Ce qui compte, c'est la mise en place d'une organisation transverse, traversant les silos, au service des clients.

Ce sont les projets qui servent ces transversalités qui devraient être favorisés !

### Le rôle des processus...

Pour cela il faut mettre l'emphase sur les processus, que l'entreprise désigne les processus les plus importants, les mette en responsabilité (pilotage), et que ce soit ces responsables de processus qui expriment les besoins, pour mieux servir ces processus.

C'est rarement fait dans les entreprises.

Les processus sont vraiment centraux, dans les concepts modernes d'alignement.

Quand je fais un projet informatique, par exemple de CRM, ou tout autre projet, cela sert à quoi un projet informatique?

Ca sert à optimiser une façon de faire, un mécanisme quelconque: ma façon de vendre, ou de produire, ou de financer, ou de manager... Tous les projets servent donc des processus!

Malheureusement les entreprises qui n'ont pas mis assez l'emphase sur les processus continuent de ne servir que les directions de fonctions, que les structures, jamais le transverse...

Certes, on ne fera pas ici un cours complet sur l'alignement, dont vous voyez quelques composantes sur le schéma projeté.

En synthèse, j'aimerais parler instrumentation. Quelle approche peut-on employer pour mettre l'emphase d'alignement sur le transverse, sur les processus?

Déjà, il faut bien connaître la liste de ses processus, ensuite, essayer de déterminer ceux qui sont les plus importants à optimiser et/ou changer pour réussir les stratégies de l'entreprise.

"Si j'améliorait ce processus, en quoi ça me permettrait de mieux réussir ma stratégie?"

On est déjà dans l'alignement, essayer de savoir quels sont les processus qui ont l'effet de levier potentiel le meilleur sur la réussite stratégique.

Il faut ensuite déterminer les projets informatiques qui serviraient le mieux ces processus clés.

Au fond, un alignement, c'est déterminer quels sont les projets qui ont l'effet de levier le plus important sur les processus qui eux-mêmes sont les plus importants pour servir la stratégie.

Attention, il n'y a pas que l'importance qui compte, il faut tenir compte aussi de la performance de ces processus. Je peux être déjà très bon sur un processus très important, peut-être ne faut-il pas négliger les processus un peu moins stratégiques, mais où je suis peu performant. La priorité processus sera donc subtilement fonction de l'importance et de la non performance!

Si ainsi je peux me faire une bonne idée de mes priorités processus f(performance, performance), je peux me faire une bonne idée du "bon" portefeuille de projets (portfolio), servant ces processus.

Je rappelle que cela peut s'appliquer aux projets informatiques ou non informatiques...

### Technique de priorisation et d'alignement...

Les techniques de priorisation sont donc assez simples. Je vous en décris une: Il suffit de faire une petite matrice avec dans un sens les stratégies de l'entreprise (pesées) et dans l'autre sens la liste des processus (ici une entreprise d'assurances).

on se pose alors la question: Si j'optimisais ce processus, quel effet de levier cela pourrait avoir sur la stratégie a, b, c ... En faisant un calcul combiné, on va trouver le "hit-parade" des processus, de quels processus il faut favoriser l'optimisation.

On favorisera ensuite les projets qui vont servir ces processus.

Voici une des techniques utiles pour l'alignement stratégique.

### Aligner et gouverner...

Vous voyez que l'alignement stratégique est un sujet épais, très managérial.

Il n'y a pas seulement les projets à aligner, il faut aligner les cultures, cela ne sert en rien de lancer un projet que les gens ne vont pas accepter, ou auquel ils ne vont rien comprendre. Il y a donc aussi tout ce qui est le management des changements, il faut être capable d'aligner les "cultures" des acteurs de l'entreprise, ... etc..

Attention, l'alignement, c'est un sujet qui est un peu trop "mécaniste", dans un monde moderne qui se doit d'être plutôt "organique", systémique, adaptatif. Les partisans de l'alignement se font quelquefois "tirer dessus", en disant que leur vision est dépassée, qu'il s'agit de s'adapter.

Il faut savoir que c'est obligatoirement un cocktail, que les deux approches sont nécessaires et complémentaires. Il faut avoir une portion adaptative de l'entreprise, de liberté adaptative, et une portion où il faut injecter un minimum de cohérence, de règles, d'homogénéité,...

Quels sont les points à aligner dans l'entreprise?

- La stratégie, les technologies, est ce que je m'en sers bien pour irriguer ma stratégie, avoir des stratégies de services technologiquement innovantes?

- Dans l'autre sens comment aligner correctement mes processus, suis-je bien sûr de leur liste et de

leurs finalités, est ce que je connais mes processus prioritaires?

- Est-ce que mes structures sont bien au courant de tout cela, coopèrent-elles dans ce sens?
- Est-ce que mes acteurs, leur "culture", leurs engagements sont cohérents avec ça?
- Est-ce que mes projets, informatiques ou non, sont-ils bien alignés? Quelle est leur contribution à la cohérence? Mets-je en priorité ceux qui ont l'effet de levier le plus significatif? Sur les processus clés, donc sur la stratégie?

Voici quelques thèmes de réflexion.

Il suffit maintenant de passer à l'acte ;-)

©Jean-François David (avril 2017)