

Partie 3 : Le COMMENT

Chapitre 3-1 Définir la meilleure stratégie pour le département

1. Stratégie, culture et technologies – le trio gagnant

1.1 Un but unique : faire évoluer l'organisation

Quel que soit le fondement de l'organisation, celle-ci a pour but de répondre aux besoins et aux demandes des parties prenantes externes. Tout du moins, c'est de cette manière que les organisations étaient pensées jusqu'il y a deux décennies, ce qui représente finalement peu de temps. Désormais sont inclus les besoins de ceux qui font vivre l'organisation : les collaborateurs eux-mêmes. Pour répondre aux besoins de l'ensemble, l'organisation se doit d'évoluer au quotidien, même lorsqu'une certaine stabilité est en apparence présente. Cette évolution passe par des ajustements de différentes importances et qui peuvent s'appliquer à différents aspects du quotidien et des aménagements à la structure en place en tenant compte notamment de l'évolution des attentes et de l'expérience acquise.

Mais que se cache-t-il derrière la notion d'organisation abordée ici ? L'organisation privée est certainement la première forme d'organisation à laquelle on pense lorsque la question est posée. Pourtant, ne pourrait-on pas voir un département comme une organisation ? Et qu'en est-il d'une équipe ? Poser la question, c'est y répondre.

124 Le département informatique

au service des organisations

Toutes ces organisations fonctionnent dans un environnement qui leur est propre. Le département des ressources humaines ou le service informatique se doivent de répondre aux besoins tout en respectant les contraintes d'une organisation qui l'englobe. Ces organisations peuvent proposer des stratégies très différentes basées sur des approches agiles pour répondre à des besoins liés à des activités quant à elles fortement régulées, voire figées.

Qu'elles soient éphémères ou extrêmement stables, la réussite de ces organisations se mesure à l'impact qu'elles produisent dans leur environnement. Ces organisations partagent un ensemble de points communs, ce qui peut se résumer de la manière suivante :

- **La vision, la mission et les valeurs exprimées sont alignées.** Ces trois aspects sont connus pour faire partie intégrante du guide de démarrage de l'entrepreneur. Pourtant, la difficulté d'aligner ces notions est souvent minimisée.
- **L'amélioration continue** n'est pas uniquement une pratique, mais **un état d'esprit partagé** par tous les collaborateurs, directement impliqués auprès des parties prenantes externes ou non.
- **La prise de décision est rapide**, généralement déléguée aux personnes en charge d'un périmètre d'activités ou d'un sujet donné.
- **Les collaborateurs se sentent partie prenante** de l'organisation qu'ils forment.

Cela n'est pas le fruit du hasard, mais d'un travail quotidien.

1.2 La stratégie comme un guide

C'est sur base de sa compréhension de l'environnement, et de tout ce qu'il comporte, que l'organisation définit sa vision du futur qui en justifie son fondement ainsi que le comment il y contribue, c'est-à-dire sa mission. En partageant une vision et une mission claires, l'ensemble des intervenants sont à même de mesurer leurs actions par rapport à cette vision d'un futur idéal et comment ces intervenants y contribuent.

Sur la base d'une mission claire, il s'agit de définir une stratégie permettant d'atteindre des objectifs sous-jacents. La stratégie permet d'indiquer la voie et de donner une orientation par rapport aux éléments principaux à modifier ou renforcer. Bien des entreprises ont défini leur stratégie même si un grand nombre d'entre elles ne la communiquent pas, de peur de partager un savoir et des pratiques. À l'inverse, certains entrepreneurs disent s'être lancés sans aucune stratégie. Ne pas avoir défini officiellement de stratégie est une stratégie en soi. Ceux-ci ont généralement comme stratégie intrinsèque de tenter tout ce qu'il est possible pour bousculer les croyances, pour autant que cela leur permette de répondre à la mission qu'ils se sont fixée.

La stratégie doit clarifier l'approche et le type de partenaires avec lesquels l'organisation devra se mettre en contact, les emplois et les compétences nécessaires pour atteindre l'ensemble des objectifs. Au-delà de ces aspects opérationnels, la stratégie peut porter sur le positionnement d'une entreprise ou d'un produit au sein d'un marché afin de répondre à la mission fixée.

Pour faire l'analogie avec un trajet en voiture, la stratégie est le GPS dans lequel ont été ajoutées les différentes étapes. Il doit aider à choisir quand et où s'arrêter pour les repas ou encore pour faire le plein. On notera que ce n'est pas le GPS qui le décide, mais le conducteur qui utilise ces informations pour faire des choix adéquats, en tenant compte du trafic, de la fatigue et des prix.

1.3 La culture comme mouvement

Souvent perçue comme ayant un unique aspect marketing, la culture est le comment l'organisation fonctionne au quotidien. Elle se ressent, entre autres, au travers des comportements individuels et collectifs, mais aussi au travers de l'environnement dit de travail, des méthodes de communication et de décision ou même des logos utilisés au sein de l'organisation. Souvent définie sur les bases d'hypothèses et des croyances trop souvent erronées, la culture évolue et est alimentée par les expériences et les apports de chacun. Cette culture se doit de tenir compte de l'ensemble des paramètres de l'environnement et de l'image attendue. D'ailleurs, un simple changement de logo est souvent perçu comme une nouvelle jeunesse. Parfois, il est en l'initiateur, parfois la conséquence.

126 ————— Le département informatique

au service des organisations

La culture doit se ressentir dans chaque action effectuée par l'ensemble des collaborateurs. Lorsque l'organisation prône la précision pour atteindre son but, il est important que tous les collaborateurs cherchent également à être précis. Sans cet état d'esprit à tous les niveaux, l'organisation dans sa globalité ne peut respecter son approche. Définir un but commun prend du temps, car chacun peut avoir une perception différente de celui-ci et doit être nourri au quotidien.

La culture n'est que partiellement visible et surtout difficile à exprimer tant elle fait partie intégrante des comportements et est inconsciemment opérée. Bien des entreprises expriment leurs valeurs en complément à la vision et la mission. Ces valeurs sont généralement le reflet de la culture souhaitée, sans pourtant en faire déjà partie. Les aspects visibles de la culture tels que les logos, le design et la structure des bâtiments, mais aussi la structure de l'organisation, les rôles et les processus sont quant à eux plus facilement influençables que les valeurs sous-jacentes, exprimées ou non tant elles reposent sur des expériences et des croyances ancrées. Il s'agit dès lors de permettre l'expérimentation afin d'initier les changements.

Une culture forte, partagée et adaptée, fournit une fondation solide et un véritable atout à différents niveaux. En partageant cette culture, les collaborateurs se responsabilisent, car ils font partie d'un tout. Dans un environnement où chaque action se doit d'être approuvée, acceptée et parfois même suivie de près par le management, l'engagement porte sur le travail effectué et non sur l'idée portée. Dans ce cas, le collaborateur ne se sent plus responsable et finit par se désengager également au niveau du travail.

Par analogie, la culture peut être perçue comme l'environnement et l'ambiance au sein de notre voiture. Une ambiance généralement positive, au travers de chants, de blagues ou la mise à disposition de tablettes pédagogiques pour les enfants. Par ailleurs, une voiture propre peut-elle impacter cette ambiance ? Une bonne ambiance rendra le trajet plus agréable et devrait permettre à chacun de se préparer à un second trajet.

1.4 La stratégie ou la culture : qui vient en premier ?

En définissant au préalable la stratégie, il est fortement probable que la culture ne soit pas à même de supporter la démarche et qu'elle porte préjudice à l'organisation à court ou moyen terme. Lorsque c'est la culture qui est réfléchie en premier, celle-ci ne correspond pas nécessairement aux besoins et à l'environnement. Cela se ressentira rapidement au niveau des collaborateurs internes et finalement vis-à-vis des parties prenantes externes. Dans tous les cas, les comportements prédomineront sur des objectifs. C'est d'ailleurs ce qu'affirmait Peter Drucker avec son désormais célèbre *Culture eats strategy for breakfast*.

La stratégie et la culture doivent se définir simultanément, sans quoi la perte, ou tout du moins le désengagement, de collaborateurs finira par se répercuter sur les parties prenantes externes. Il s'agit également de prévoir quelle culture permettra d'éviter ce désengagement tout en permettant des adaptations régulières. En effet, bien des collaborateurs se focaliseront uniquement sur les objectifs définis par la stratégie sans tenir compte d'objectifs non exprimés et pourtant nécessaires.

En adéquation avec la stratégie, la culture est un véritable atout. Sur le long terme, une culture forte permettra de renforcer les fondements de l'organisation au travers de ses enjeux et valeurs, mais aussi de retenir les collaborateurs au sein de l'organisation et d'engager d'autres personnes de manière plus aisée. Tout en évitant la bureaucratie, une culture forte et adaptée permet un certain contrôle.

2. Des outils et des technologies pour soutenir la stratégie

Maintenant que nous avons une suite de destinations claires et décrites au sein de la stratégie et des valeurs décrivant au mieux la culture, tout semble parfait. Il reste cependant un détail à régler, mais quel détail ! Quel véhicule allons-nous utiliser ? Est-ce que les tablettes sont en mesure de tenir plusieurs heures sans être rechargées ? Une stratégie et une culture claire sans pourtant disposer des outils adaptés amèneront un découragement encore plus fort : les collaborateurs savent où aller et partagent des éléments de culture, mais ils ne sont pas en mesure de s'y rendre.

Il s'agit dès lors d'aborder les technologies et les outils au même moment que la stratégie et la culture, tout du moins au niveau de la réflexion. Ces trois sujets se doivent d'être reliés entre eux à de nombreux aspects et doivent se nourrir l'un l'autre afin de fournir une vraie transformation organisationnelle.

Dans le domaine de l'IT, il s'agit ainsi de choisir ses technologies en adéquation avec la stratégie, la culture, mais aussi par rapport au marché. L'interopérabilité, la stabilité et la rapidité de mise en œuvre sont autant de facteurs que chaque entreprise se doit d'évaluer pour faire les choix adéquats. Pour certaines organisations, seules des technologies robustes et utilisées par une large communauté peuvent être choisies. Pour d'autres, l'open source est adapté. Par ailleurs, une approche agile visant à permettre le déploiement de nouveaux modules de manière rapide nécessitera de s'assurer que les technologies, mais aussi les architectures en place le permettent. Une architecture monolithique ou la présence d'outils inadéquats seront autant de défis à relever. À moins de vouloir déléguer ces problématiques à des partenaires, ce qui montre l'importance d'aborder ces problématiques en même temps que la stratégie.

3. Définir une stratégie informatique

3.1 La stratégie, qu'est-ce que c'est ?

Le positionnement de la stratégie dans l'organisation

Michael Porter, spécialiste dans le domaine de la stratégie a défini celle-ci comme suit :

La stratégie, c'est la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'organisation dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable.

Tout chef d'entreprise ou tout gestionnaire d'équipe, a minima, se doit d'avoir une vision claire de ce que doit être son organisation dans le futur. Ayant cela en tête, il est possible de formaliser la mission, c'est-à-dire le comment la vision sera réalisée. Ceux qui en disposent savent ce à quoi ils veulent parvenir sur du très long terme, ce qui leur permet de réfléchir aux attentes et priorités pour les trois ou les cinq ans à venir, au travers de la stratégie.

La stratégie c'est la réponse aux opportunités, menaces, forces et faiblesses de l'organisation pour défendre ses avantages concurrentiels. Vous aurez reconnu l'analyse SWOT comme méthode pour identifier les éléments de la stratégie, même si certaines organisations feront le choix d'utiliser des approches plus complexes pour identifier les objectifs et finalement définir les actions qui en découlent. Notons que la notion de stratégie est souvent confondue avec les aspects tactiques ou encore avec l'aspect opérationnel. La tactique c'est ce qui va être fait sur du moyen terme, soit de quelques mois à un an tout au plus tandis que l'opérationnel est comment cela va être fait.

Avoir une stratégie claire permet donc de clarifier le chemin à prendre pour atteindre la vision afin que l'interprétation ne prenne pas une place trop importante au quotidien. Définir et maintenir une stratégie s'avère d'autant plus compliqué que le monde est en perpétuelle évolution. C'est pour cela que, régulièrement, une évaluation doit être faite pour réaligner la stratégie avec l'environnement dans lequel est placée l'organisation.

Bien que nous parlions de « la stratégie », il s'avère qu'il y en a plusieurs. En effet, la stratégie peut s'appliquer à différents niveaux : l'organisation (l'ensemble des domaines), un domaine ou encore une fonction. Les stratégies peuvent être en réponse à des événements tels que l'apparition d'opportunités sur le marché (l'apparition du covid a clairement été favorable à bien des industries) ou anticiper des événements tels que le lancement d'un produit ou le souhait de développer des produits dits disruptifs. Parfois, la stratégie est simplement subie, c'est-à-dire qu'elle est nécessaire en réponse à des événements pour lesquels des décisions ont manqué. Quel que soit le niveau auquel s'applique la stratégie et le fondement de celle-ci, la plupart des stratégies peuvent être regroupées dans une des catégories suivantes :

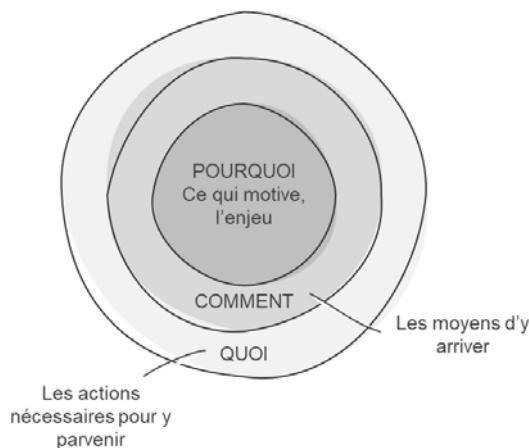
- **la domination par les coûts ou par l'innovation et la technologie** ;
- **la différenciation** ;
- **la coopération** à travers l'utilisation d'une licence, de la sous-traitance, d'une franchise ou encore d'une concession.

130 Le département informatique

au service des organisations

« Start with why »

Simon Sinek a présenté son modèle *Golden circle* dans son livre *Start With Why* et pour faire simple, il y indique qu'avant d'envisager de définir ce que vous allez faire, il s'agit de définir le pourquoi vous allez le faire, c'est-à-dire le but ultime. Ayant cet élément en tête, il est alors possible de définir le comment y arriver (les objectifs) avant finalement de parler des activités à réaliser dans ce but.



■ Remarque

Il est recommandé de prendre 20 minutes pour regarder sa présentation TED « Comment les grands leaders inspirent l'action » de 2014.

Ce que couvre la stratégie

Afin d'être le plus concret possible, parcourons quelques approches stratégiques qui peuvent être prises en compte lors de la définition d'une stratégie :

- **l'amélioration des processus** et des techniques (faire plus avec moins) ;
- **l'amélioration de la capacité** des équipes métier à créer de la valeur facilement et rapidement (évolution technologique) ;
- **l'amélioration de la prédictivité** (mettre en place des outils de production de rapports et de prévisionnel) ;

- **l'amélioration de la qualité** des données pour que celles-ci puissent être utilisées au mieux ;
- **la réassignation des moyens** dans le but de délivrer le maximum de valeur ;
- **l'utilisation de ressources externes spécialisées** ;
- et beaucoup plus encore...

3.2 Définir les axes d'une stratégie informatique

De la même manière que la stratégie est inhérente de la mission de l'organisation, la stratégie informatique se voit héritée de la stratégie de l'organisation. La stratégie informatique doit permettre de clarifier le positionnement du digital dans l'organisation : le pourquoi, les avantages attendus et bien plus. Ainsi, si la stratégie d'entreprise est d'être réactif, il est nécessaire de s'assurer d'avoir du personnel et du matériel en suffisance ainsi que des processus de validation rapide.

Il est alors nécessaire de définir le modèle d'exploitation cible informatique et d'évaluer l'état actuel des technologies de l'information : la capacité actuelle, la maturité des processus, l'analyse du portefeuille, la méthodologie et la gouvernance et bien d'autres tels que la sécurité ou encore l'infrastructure en place. Ce à quoi s'ajoute l'ensemble des facteurs externes et le niveau de la concurrence sur des éléments tels que la robotisation et les tendances technologiques (standards).

En connaissant la situation actuelle et la cible, il s'agit d'analyser les écarts et de créer le plan directeur informatique. Un tel plan peut nécessiter de nombreux changements tels que :

- l'énoncé de **mission** ;
- l'introduction de **nouvelles technologies** ;
- la revue du **futur modèle opérationnel** informatique ;
- l'adoption de **nouveaux outils et méthodologies** ;
- la **modification de processus** informatiques ;
- une **revue de l'approche** concernant **gestion des fournisseurs** ;