

Pascal Lemaître

L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Agir plutôt que réagir



Pascal Lemaître

***L'alignement
stratégique***

© Pascal Lemaître, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-4260-5

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Cet ouvrage se réfère à des outils de Stratégie répandus auprès des cabinets en Stratégie.

Dans la bibliographie et les Références, sont énumérés un certains nombres de livres et de sites internet qui présentent et détaillent ces outils.

L'apport de l'ouvrage réside essentiellement dans l'approche de l'alignement stratégique conçue par l'auteur.

Certaines typographies sont utilisées pour fournir des indications aux lecteurs :

- *À certains chapitres, des références bibliographiques permettent d'approfondir le sujet :*

Exemple : Réf. : [STRAT₂], [RE₁], qui se réfère au livre « La boîte à outils de la stratégie » et au site « Asana – <https://asana.com> »

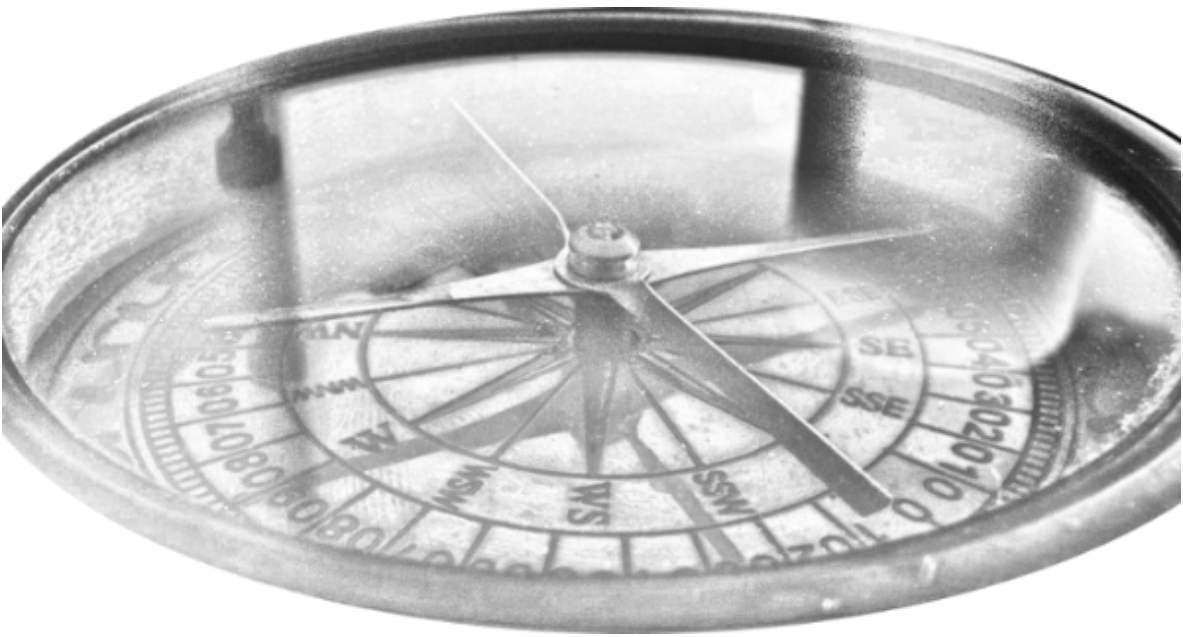
- *Des références dans le texte lui-même qui renvoient au chapitre des bibliographies et des liens internet : [STRAT₄] ;*
- *Des indications sur la difficulté du chapitre : Niveau : [-1-:---:---:---:---].*

L'ouvrage insiste sur le « comment » de la mise en œuvre de la Stratégie. Il apporte une approche et un modèle qui permettent de passer du « quoi » stratégique au « comment » opérationnel.

Certaines des figures de cet ouvrage sont issues du classeur de calcul libre office calc créé par l'auteur.

Un classeur vierge ainsi que le classeur complet de l'étude de cas sont disponibles sur le site de l'auteur à l'adresse suivante :

hexperceptio.fr/Ressources/Ressources.html



Introduction

Aujourd'hui les contextes économiques, politiques, sont variables, instables et évoluent rapidement. Des événements majeurs comme les pandémies, les guerres, l'arrivée de nouvelles technologies, de nouveaux concurrents, nécessitent une adaptation constante des états et des organisations.



Alors que la Stratégie est sur le temps long, des événements imprévisibles peuvent la remettre rapidement en question. Certaines organisations utilisent un tel argument afin de ne pas concevoir de plan stratégique. Toute Stratégie immobilise des ressources afin d'atteindre des objectifs. Mais que deviennent ces objectifs lorsque des événements faiblement probables se réalisent et remettent en question les prévisions de l'organisation ? 2020 est porteur d'un tel exemple selon certains. Mais au final cet événement de la COVID n'a-t-il pas mis en évidence les effets d'un manque d'anticipation stratégique ? Les spécialistes prévenaient qu'un tel événement pouvait survenir. Le risque¹ n'était pas nul et était connu. Lorsque la pandémie débuta l'ensemble des pays se trouva fortement dépourvu. Chacun réagit à sa façon avec ses moyens. Certains chargements de masques changèrent de destination au dernier moment. Un pays ayant offert un montant supérieur à celui du commanditaire subtilisa le chargement. Les systèmes de soins n'étaient pas préparés pour

traiter la situation. Ils se trouvèrent débordés. Seule l'implication, la vocation des professionnels de santé, le système D et la coopération entre certains pays, permirent de répondre à la situation et d'en limiter les dégâts. Mais à quel coût humain ? Dans quel état en sont ressortis les professionnels de santé, les étudiants et la population ? Voilà les conséquences d'une absence de Stratégie. Le risque était identifié, sa survenance probable, mais intemporelle. Compte tenu des impacts sur les personnes, n'aurait-il pas fallu anticiper la survenue du risque ? Et ce en dépit des coûts financiers qui en seraient résultés et des critiques, de beaucoup, sur les fonds immobilisés ?

Sans cause externe, une Stratégie peut ne pas avoir les effets souhaités. Ceci par le fait d'éléments propres à l'organisation elle-même. Toute Stratégie peut être trahie par des causes internes. Un positionnement produit peut échouer. Il suffit que les objectifs opérationnels de productivité prennent le pas sur les objectifs stratégiques de positionnement produit (l'excellence opérationnelle vs la différenciation).

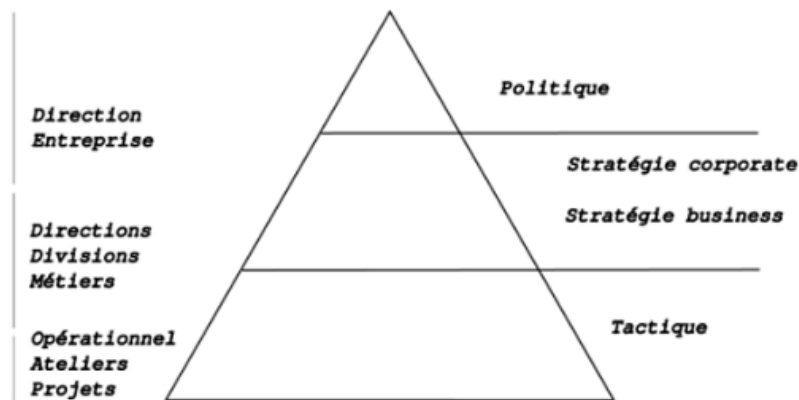


Figure 1: pyramide des niveaux de l'organisation

selon [STRAT₂]

La majorité des outils, et des répertoires méthodologiques, offre des cadres et des aides à la définition du contenu stratégique (le quoi)

[*STRAT₄*]. Mais très peu traitent de l'alignement entre la mise en œuvre et le contenu stratégique.

Dans la première partie de ce livre, les principaux outils d'aide à la définition du quoi, pour la Stratégie Business et la Stratégie Corporate, sont brièvement présentés.

La deuxième partie présente l'approche de « l'alignement stratégique »² qui est un outil d'assistance et d'évaluation de la mise en œuvre opérationnelle de la Stratégie. Par contre il n'a pas vocation à définir les décisions stratégiques comme le choix d'investir un nouveau marché ou une nouvelle industrie. Il offre un moyen d'aider à la prise de décisions ainsi que de décliner les effets de ces décisions jusqu'au niveau opérationnel. À l'aide de cet outil il est possible d'évaluer des scénarii de décisions stratégiques et de leur mise en œuvre opérationnelle.

Par exemple, il permet d'évaluer les impacts d'une décision d'orientation stratégique. Si une organisation décide d'investir un nouveau marché ou une nouvelle industrie, cet outil aide à évaluer les opportunités et les risques inhérents à cette décision. Il offre un moyen d'identification des objectifs stratégiques à atteindre, pour réussir à investir ce nouveau marché. Il aide à préciser un schéma directeur aligné sur la Stratégie. Enfin il assiste dans l'estimation des ressources qui sont nécessaires à la réalisation opérationnelle de la Stratégie.

Cette deuxième partie est très technique. Elle détaille, concept par concept, le modèle de l'alignement stratégique. Elle décrit les modes de calculs pour la valorisation des enjeux, des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels et des actions / projets. Cette partie est indispensable pour comprendre le modèle dans ses détails. Elle présente l'ensemble des informations qui permettent de l'outiller.

Pour les utilisateurs de l'outil (disponible sur le site de l'auteur), cette partie n'est pas indispensable, sauf pour ceux qui veulent en comprendre

le fonctionnement.

Pour comprendre l'usage de l'alignement stratégique, le lecteur peut directement se reporter à la quatrième partie qui présente une étude de cas.

La troisième partie établit un lien entre les outils de la première partie et l'alignement stratégique. Dans cette partie sont présentés des moyens afin de passer de l'alignement stratégique vers des outils d'aide à la définition du contenu stratégique et inversement. Cette partie présente aussi comment il est possible d'utiliser conjointement ces outils et l'alignement stratégique afin d'améliorer l'analyse stratégique.

Enfin, une dernière partie présente une étude de cas.

Mais attention, ce n'est qu'un outil d'aide à la décision. Il ne se substitue pas à l'intelligence de l'organisation.

Ambition

L'ambition de cette approche est d'offrir un cadre et un outil :

- D'aide à l'évaluation de l'alignement opérationnel avec la Stratégie ;
- D'estimation et de priorisation des objectifs opérationnels conformément à l'importance des objectifs stratégiques ;
- De suivi de l'atteinte des objectifs ;
- Qui permet de mettre en place la rétroaction entre l'opérationnel et la Stratégie pour avoir des objectifs ambitieux mais atteignables. Ce qui favorise une réactivité rapide aux évolutions du contexte ainsi qu'aux réponses des autres acteurs à la Stratégie de l'organisation ;
- Qui fournit un support pour communiquer clairement sur la Stratégie et sa mise en œuvre opérationnelle ;
- Qui offre un moyen pour tracer, expliquer et rendre opposables les décisions stratégiques comme les choix de sa mise en œuvre.

L'approche s'appuie sur des cadres et des techniques éprouvés. Elle s'inspire du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, de la théorie des graphes ainsi que des techniques d'Urbanisation des Systèmes d'Information et des OKR.

Le tout étant intégré dans un modèle cohérent de bout en bout. Il peut être, en partie, outillé à l'aide d'un simple classeur de feuilles de calcul (disponible au format LibreOffice Calc).
