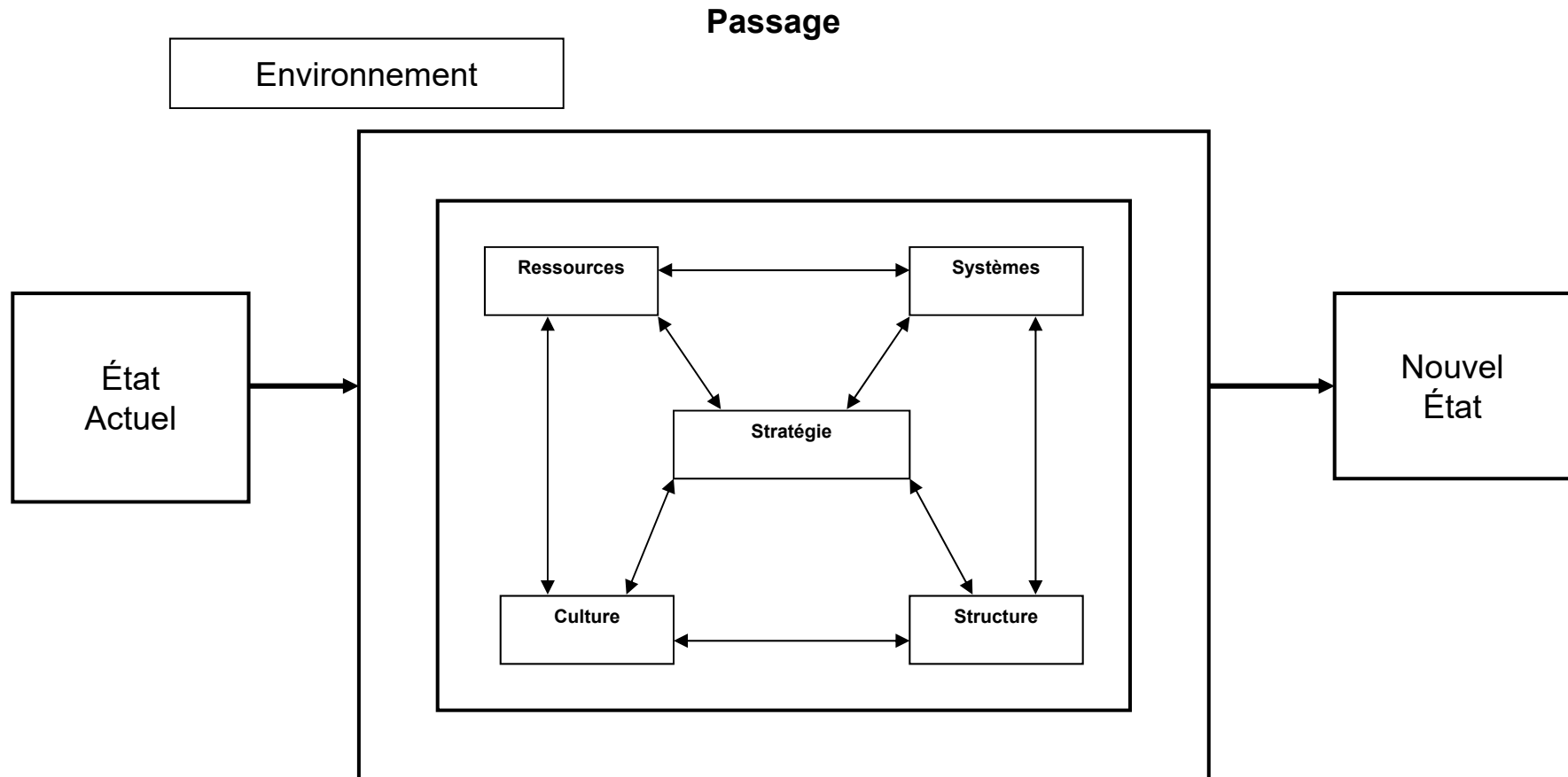

INF 786

Gestion du changement dans un contexte TI

Séance 4
Stratégies associées

Stratégies associées



- **Les profils organisationnels**
- Les défis de gestion
- Les tableaux de bord prospectifs

Les profils organisationnels

- Excellence, p. 48 à 50
- Équilibre, p. 54 à 55
- Vulnérabilité, p. 59 à 60
- Inertie / tension, p. 68 à 72
- Crise, p. 82 à 84

- Les profils organisationnels
- **Les défis de gestion**
- Les tableaux de bord prospectifs

Les défis de gestion

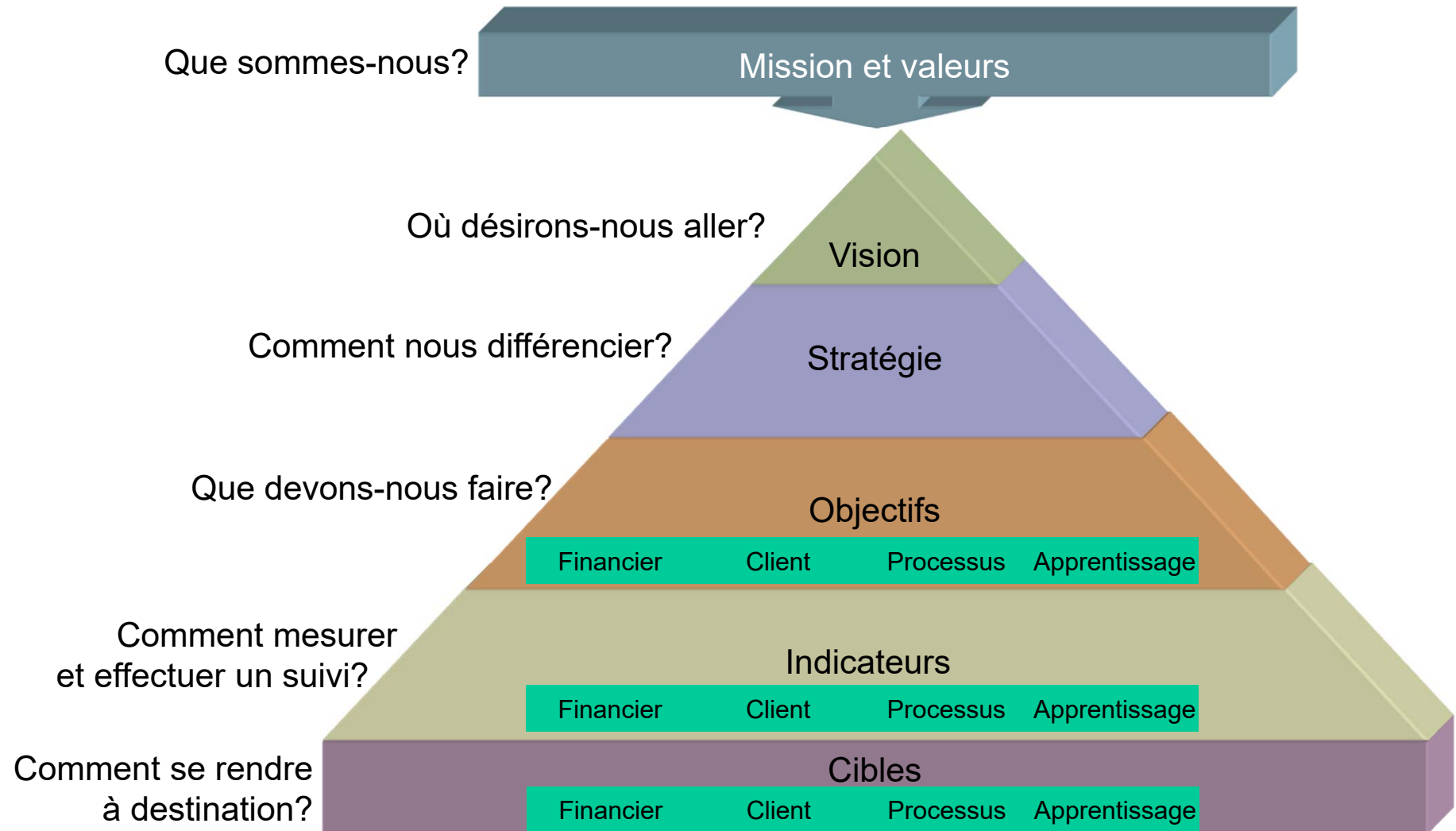
- Choix de la stratégie maîtresse
 - o Adhésion forte : Vigie
 - o Adhésion faible : Développement
 - o Polarisation : Optimisation
 - o Hostilité faible : Rupture
 - o Hostilité forte : Contraction
 - o Indifférence : Sortie

Les défis de gestion

Variables	Excellence	Équilibre	Vulnérabilité	Inertie / tension	Crise
Productivité	Exceptionnelle	Vers la norme supérieure	Vers la norme inférieure	Sous la norme inférieure	Très faible
Rentabilité	Exceptionnelle	Vers la norme supérieure	Vers la norme inférieure	Nulle	Négative
Couverture du marché	Largement couvert	Couvert en bonne partie	Modérément couvert	Couvert en faible partie	Très peu couvert
Réactions à l'environnement	Adaptation continue	Ajustements périodiques	Ajustements occasionnels	Ajustements minimes	Refus d'ajustement
Relations à l'interne	Collaboration proactive	Collaboration à la demande	Collaboration difficile	Fermeture	Adversité
État de la technologie	Novatrice	Adéquate	Acceptable	Dépassée	Obsolète
Préoccupations dominantes	Clients, produits, services	Produits d'abord, processus ensuite	Processus d'abord, produits ensuite	Processus	Conflits
Résolution de problèmes	Créativité	Solutions à la pièce	Solutions partielles	Impasses	Impasses et conflits
Circulation de l'information	Abondante, circule très bien	Adéquate, circule bien	Suffisante, circule ±	Sélective, circule peu	Distordue, circule mal
État de la motivation	Enthousiasme	Mobilisation	Passivité	Démobilisation	Récriminations
Attitude face à la gestion	Partenariat	Collaboration ponctuelle	Attentisme	Méfiance	Adversité
Stratégie...	Vigie	Développement	Optimisation	Ré-invention	Contraction

- Les profils organisationnels
- Les défis de gestion
- **Les tableaux de bord prospectifs**

Les tableaux de bord prospectifs



Les tableaux de bord prospectifs

- Mission
 - Champ d'activité fondamental d'une organisation qui constitue sa raison d'être. Elle est valide à très long terme (100 ans).
- Vision
 - Image d'une organisation projetée dans l'avenir (5-15 ans) telle qu'elle est souhaitée
 - Doit être concrète, concise, intéressante, vérifiable, faisable, inspirante et consistance avec mission et valeurs
 - Sert de base pour l'élaboration des stratégies et objectifs
- Valeurs
 - Principes intemporels qui guident les actions d'une organisation

Les tableaux de bord prospectifs

- Objectif
 - o But qu'une organisation se propose d'atteindre au cours d'une période déterminée
- Stratégie
 - o Choix réfléchi des grandes options fondamentales prises par la direction en fonction de ses objectifs de croissance, de ses contraintes et de son environnement.

Les tableaux de bord prospectifs

- **Tactique**
 - Les décisions tactiques consistent à jouer sur les moyens, à modifier les actions spécifiques pour s'adapter aux incidents de parcours et continuer à obtenir les avantages prévus sur le terrain. L'ensemble des tactiques s'inscrit dans la stratégie; celle-ci assigne à chacune son rôle, sa place dans le dispositif, son type de développement et ses limites.
- **STRATÉGIE** = orientation
- **TACTIQUE** = moyen pour atteindre la stratégie

Les tableaux de bord prospectifs

- En 1992, R. S. Kaplan et D. Norton introduisent le concept de balanced scorecard (BSC), ou tableau de bord prospectif (TBP), qui permet de mesurer les activités d'une compagnie à partir de sa vision et de ses stratégies.
 - Met en valeur les actifs intangibles, tel qu'un système d'information, dont il est difficile d'estimer la valeur et la performance
 - Système de gestion stratégique qui force les gestionnaires à prendre en compte des indicateurs les plus importants, soient ceux qui supportent les objectifs.

Les tableaux de bord prospectifs

- o La balance s'effectue entre
 - ❖ indicateurs financiers VS non financiers
 - ❖ interne (processus, apprentissage) VS externe (clients, actionnaires (financiers))
 - ❖ indicateurs performances VS indicateurs prospectifs
- o VOIR en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard ET www.2gc.co.uk/resources-faqs.asp

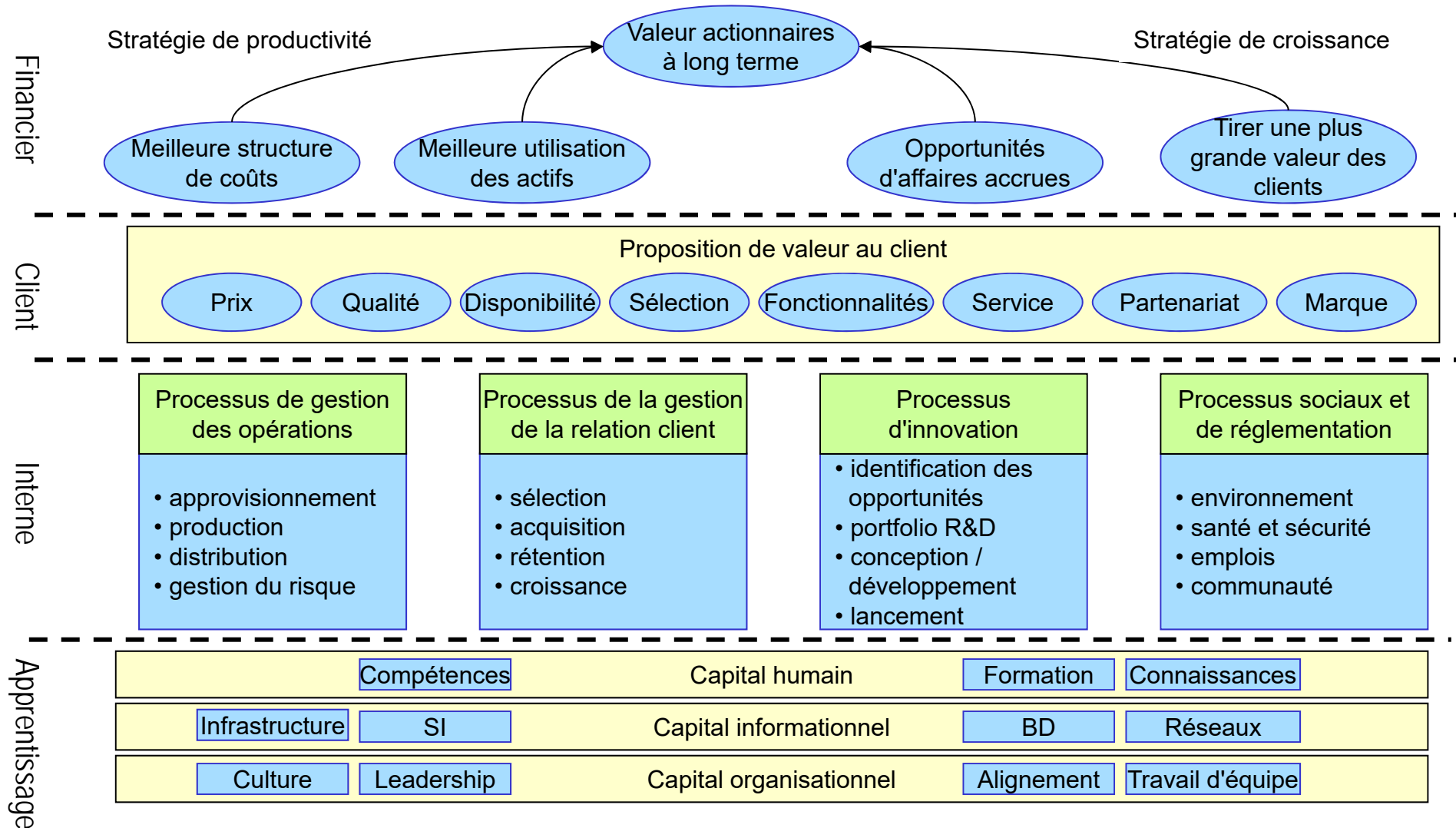
Les tableaux de bord prospectifs

- TBP permet de
 - Clarifier la stratégie et obtenir un consensus entre les dirigeants
 - Communiquer et articuler la stratégie
 - ❖ la transformer en objectifs avec des relations cause à effet
 - Mesurer et prédire les performances
 - Harmoniser les initiatives stratégiques
 - Allouer les ressources
 - Renforcer le retour d'expérience et le suivi
 - Décrire la logique de la stratégie
 - Démontrer la création de valeur des des processus et des actifs intangibles

Les tableaux de bord prospectifs

Axe	Carte	Objectifs associés	Indicateur	Cible	Initiative	Budget
Financier		<ul style="list-style-type: none"> • ↑ profitabilité • ↑ revenus 	<ul style="list-style-type: none"> • profit par segment • CA 	<ul style="list-style-type: none"> • profits minimum de 10% par segment • ↑ 10% CA 	<ul style="list-style-type: none"> • implanter entrepôt de données 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 000\$
Client		<ul style="list-style-type: none"> • ↓ délais • ↓ prix 	<ul style="list-style-type: none"> • délais entre commande et livraison • prix moyen par segment 	<ul style="list-style-type: none"> • moins de 10 jours de délais • meilleur prix du marché par segment 	<ul style="list-style-type: none"> • implanter CRM • étude de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • 200 000\$ • 50 000\$
Processus interne		<ul style="list-style-type: none"> • ↑ qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • taux de défaut • nombre de produits retournés 	<ul style="list-style-type: none"> • moins de 1000 ppm • moins de 100 ppm 	<ul style="list-style-type: none"> • optimisation de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • 350 000\$
Appren- tissage		<ul style="list-style-type: none"> • développer compétences • ↑ information 	<ul style="list-style-type: none"> • préparation des employés • couverture information 	<ul style="list-style-type: none"> • préparation à 80% • 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • formation • implantation de la gestion des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 000\$ • 50 000\$

Les tableaux de bord prospectifs



Les tableaux de bord prospectifs

AVANTAGES

- Outils de collaboration
- Visualisation de l'influence des différentes parties d'une organisation
- Liaison des intangibles aux résultats
- Aide à se concentrer sur le plus important
- Prospection par liaisons de cause à effet
- Équilibre de différents aspects

INCONVÉNIENTS

- Relations unidimensionnelles, à direction unique
- Sémantique unique (cause) qui pourrait être plus riche (fournit, concrétise, guide, ...)
- Pas de gestion des risques
- Aucune liaison vers la mission

Les tableaux de bord prospectifs

- Étude de cas
 - o Mair, S., A Balanced Scorecard for a Small Software Group dans IEEE Software, novembre 2002, p. 21-27
 - o Groupe de 25 personnes développement des logiciels pour des semi-conducteurs de télécommunication
 - ❖ organisation le voit comme support au marketing et à l'ingénierie
 - o VOIR Table #2, p. 23
 - o VOIR Figure #1, p. 24
 - o FCS, p. 26-27