

Formation et pratiques pro

STRATÉGIE

Jacques Godart



La première partie de cet ouvrage s'articule autour de deux chapitres. Le premier prend la température de l'organisation et s'interroge quant à sa capacité et sa volonté à porter d'aussi grands changements que ceux induits par un plan stratégique. Cette réflexion portera sur l'intégration de la logique de projets au sein d'une organisation dont les forces ne sont pas nécessairement structurées à cette fin. Nous verrons également que les volets formels et informels de la culture de l'entreprise sont déterminants dans le succès stratégique. Ce premier chapitre présentera enfin les ingrédients de base de la stratégie : le trio « MVV ».

Une fois ces bases assurées, nous pourrons embarquer pleinement dans la formalisation d'une stratégie donnée. C'est un enjeu du Chapitre 2. Il développera différentes approches utiles à l'analyse du contexte dans lequel opère l'organisation, ainsi que de son fonctionnement interne. Nous considérerons ensuite une série de mécanismes permettant de soutenir une large exploration des alternatives stratégiques qui s'offrent à nous. Après avoir ouvert le champ, nous le refermerons en considérant une stratégie en particulier : celle qui porte le mieux notre vision d'entreprise. Nous lui donnerons corps, en lui associant des objectifs et indicateurs qui deviendront la boussole stratégique de l'entreprise.

En fin de Partie 1, nous proposerons une grille d'autoévaluation de maturité de la planification stratégique, selon les dispositions qui viennent d'être présentées en introduction et prendrons connaissance du très précieux témoignage de Didier Delval (CHwapi) à propos de ses pratiques de planification stratégique.

SÉCURISER LES PRÉREQUIS DE LA STRATÉGIE

Les compétences en planification stratégique et techniques de gestion de projets que nous aborderons dans cet ouvrage sont deux composantes essentielles du succès d'une organisation qui souhaite mettre en œuvre une stratégie gagnante. Mais, avant de se « projet-er » dans l'avenir, il convient de s'assurer que « nous », en tant qu'organisation collective, sommes simplement *capables* d'évoluer et *motivés* par cette perspective. Cette capacité et cette propension favorable sont le terreau fertile d'une démarche stratégique. En son absence, il est fort peu probable que les résultats escomptés soient au rendez-vous.

Dans ce chapitre, trois prérequis indispensables à la formulation d'une stratégie pertinente seront abordés, et permettront de s'assurer que les capacités et la motivation indispensables au parcours stratégique sont bien établies :

- Les différents modèles organisationnels ;
- La culture d'entreprise ;
- Les mission, valeurs et vision de l'organisation.

A. LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE

Il existe autant de manières d'organiser une entreprise que de dirigeants d'entreprise. Ce postulat pose les bases d'une première réflexion importante en contexte stratégique : existe-t-il une manière de s'organiser plus pertinente que toutes les autres, surtout si nous nous apprêtons à lancer un grand chantier stratégique. C'est une évidence : il sera plus facile, pour une organisation qui veut mettre en œuvre une stratégie en « mode projets », de s'appuyer sur un organigramme qui favorise la collaboration pluridisciplinaire et la prise de décision autonome. Plus facile, en tout cas, que si elle doit composer avec une hiérarchie organisée autour de silos fonctionnels. Toutefois, l'entreprise ne gère pas que des projets (par nature temporaires) : elle assure au jour le jour (et dans une optique pérenne)

sa fonction d'opérateur économique, social, culturel,... Et, pour ce volet-là de son existence, l'organisation fonctionnelle est un choix courant et relativement pertinent. On perçoit sans difficulté la nécessité de fixer un équilibre entre ces deux besoins, apparemment antagonistes.

Avant même de commencer à réfléchir à une stratégie pour notre entreprise, il est donc nécessaire de nous demander si celle-ci est organisée de manière à pouvoir, à la fois, gérer les opérations courantes et les évolutions ponctuelles induites par des plans stratégiques. Passons en revue les modèles d'organisation les plus couramment rencontrés.

L'ORGANISATION FONCTIONNELLE

Dans ce modèle (parfois qualifié de « traditionnel »), l'organisation regroupe ses collaborateurs autour de pôles de compétences relativement homogènes. Si la spécificité de l'entreprise (fonctions-cœurs, illustrées ci-dessous au centre dans les encadrés plus épais) varie fortement d'un secteur d'activité à l'autre, on y retrouve généralement les mêmes structures de support (illustrées ci-dessous en périphérie). Typiquement, chaque fonction est un département, rattaché à la Direction générale.

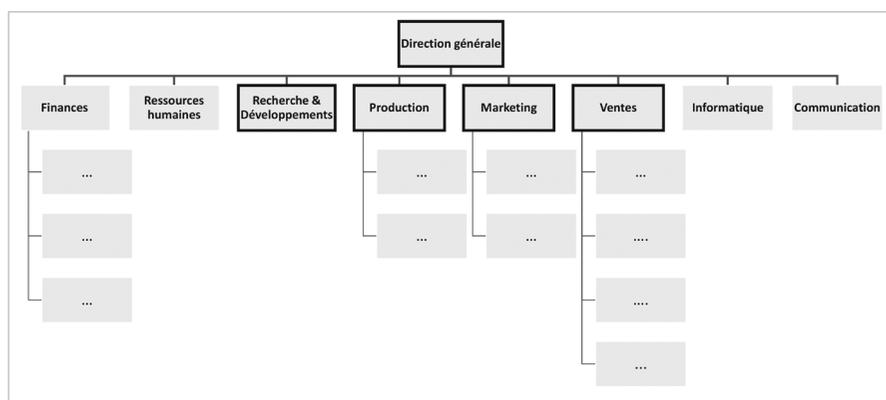


Figure 4 • Illustration d'une organisation fonctionnelle (cas d'une entreprise commerciale ou industrielle)

Ce modèle a démontré une assez bonne capacité à gérer les opérations courantes et un mode de fonctionnement relativement stable, même si d'autres modèles sont une alternative très crédible pour ce contexte.

Mais, ce modèle traditionnel se montre beaucoup moins performant pour soutenir des projets, où il s'agit de faire collaborer temporairement les membres d'une équipe pluridisciplinaire, qu'il faudra détacher en tout ou partie d'une des branches fonctionnelles de l'organisation ; puis l'y réintégrer. Imaginons, par

ailleurs, la difficulté à synchroniser les décisions entre les membres d'une équipe de projet dépendant de directions départementales différentes : pour le moindre point de désaccord, on aura tendance à remonter la prise de décision jusqu'au comité de direction, soit une sérieuse perte d'efficacité décisionnelle.

Notons enfin, comme nous le verrons plus loin, qu'une équipe de projet performante est composée de préférence de personnes assignées à temps plein au projet. Dans un tel cas de figure, conserver durant tout le temps du projet un ancrage fort vers le domaine fonctionnel expose le personnel concerné à une intégration délicate dans l'équipe projet et à un parasitage de priorités : l'organisation aura-t-elle la discipline de ne jamais le solliciter en soutien aux opérations courantes ?

L'ORGANISATION PAR PROJETS

Par opposition au modèle précédent, « taillé pour les opérations courantes », celui-ci est construit afin de servir prioritairement les intérêts des projets de l'organisation. On retrouve, par exemple, ce modèle dans les secteurs de la prestation de services, du génie civil ou de la construction, où les entreprises « montent » des équipes de projet pour servir un besoin client spécifique et offrent un soutien de base aux projets depuis des fonctions de supports restreintes. La majorité des expertises fonctionnelles sont donc « hébergées » dans les projets et passent d'une mission à une autre, au fil du temps.

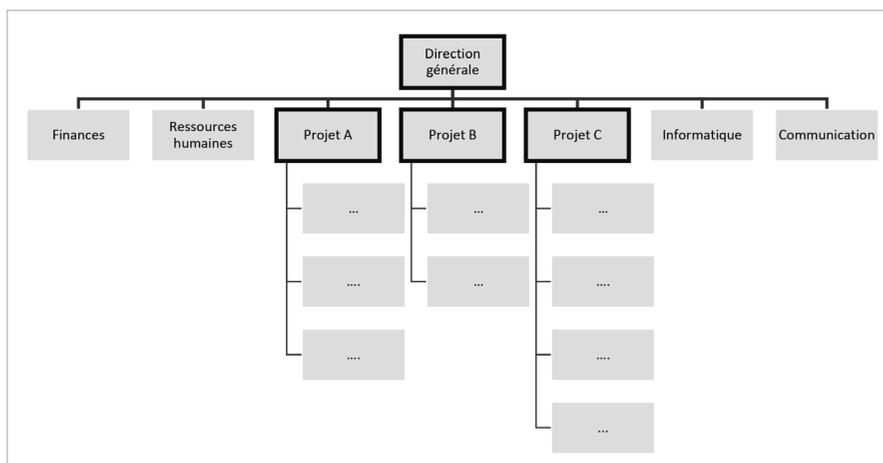


Figure 5 • Illustration d'une organisation par projets

Sous l'angle de la gestion de projets, cette organisation est significativement plus efficace : elle est simple, assure une bonne intégration des équipiers de projet et permet une prise de décision rapide et autonome. Elle n'est toutefois pas dénuée d'inconvénients. Pour n'en citer que quelques-uns :

- La transition entre un projet et le suivant est un défi pour l'organisation, qui doit « replacer » un volume conséquent de personnel d'un projet à l'autre, dans un contexte où la synchronisation de la fin d'un projet X avec le début d'une autre mission Y peut représenter un solide casse-tête ;
- Comme les ressources sont dédiées à un projet, on perd une opportunité de réaliser des économies d'échelle (en mutualisant certaines fonctions sur plusieurs projets) ;
- Dans un monde où chaque métier est sans cesse plus spécialisé, il devient difficile d'assurer à un projet que l'expert qui lui est assigné disposera d'une connaissance généraliste suffisante de son domaine. Or, dans un modèle d'organisation par projets, les collègues de la même discipline ne sont plus « à portée de main » pour une aide ponctuelle...

L'ORGANISATION MATRICIELLE

Comme dans bien des cas où deux extrêmes sont présentés en modèle, une voie médiane se présente pour tenter de combiner le meilleur des deux mondes. L'organisation matricielle superpose donc un modèle fonctionnel avec une organisation par projets.

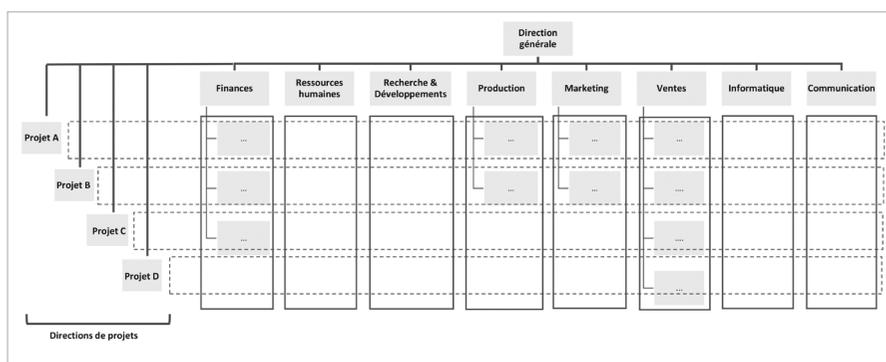


Figure 6 • Illustration d'une organisation matricielle (hors collaborateurs exclusivement associés aux opérations courantes)

Les 2 points-clés de ce modèle sont les suivants :

- Les collaborateurs dépendent d'une double ligne hiérarchique : fonctionnelle et de projet ;

- Les directeurs de projet (ou de programme) disposent d'une position hiérarchique équivalente à celle d'un directeur fonctionnel.

Une des forces de ce modèle, sous l'angle de l'activité générale de l'organisation, est de permettre à chaque collaborateur de partager son temps entre des activités de projet et des activités opérationnelles, ce qui le rend particulièrement agile. Bien sûr, il y a un prix à payer pour cela : ces mêmes collaborateurs sont fortement exposés à une rotation effrénée des priorités sur de courtes périodes (« multitasking », en anglais) et doivent combiner les instructions (potentiellement contradictoires) de deux lignes hiérarchiques.

Au sein même du type « matriciel » d'organisation, des nuances se dessinent en fonction de la culture d'entreprise et du poids des projets dans l'ensemble des activités de l'organisation. On trouve donc respectivement des matrices (1) faible, (2) équilibrée ou (3) forte, avec une autorité croissante pour la composante projet dans le « rapport de force » entre les deux lignes hiérarchiques.

Ci-dessous, quelques caractéristiques typiques de ces trois variantes :

1. Faible – La coordination est informelle : les collègues de différents départements se coordonnent entre eux.
2. Équilibrée – Un chef de projet est identifié dans l'un des départements fonctionnels et assure la coordination.
3. Forte – Un chef de projet est identifié dans un département centré sur la gestion de projets et assure la coordination.

Afin de limiter le stress des collaborateurs soumis à une double hiérarchie, il est une bonne pratique de fixer quelques « règles du jeu ». Un arbitrage classique consiste à confier l'assignation des tâches (le « quoi ») au chef de projet et de laisser la ligne fonctionnelle décider des modalités de réalisation de ces tâches (le « comment »). Bien évidemment, l'organisation doit redoubler de vigilance quant à la qualité de la communication entre les directions (tant fonctionnelles que de projets).

AUTRES MODÈLES ET CHOIX

Outre les trois modèles évoqués ci-dessus, il existe plusieurs autres variations organisationnelles qu'une entreprise pourrait choisir pour correspondre au mieux à ses spécificités. Par exemple : l'organisation déduite des gammes de produits/services proposés, celle construite autour des secteurs géographiques (par région, pays, continent,...) ou sectoriels (en distinguant industrie, services, fonction publique,...) où elle opère de manière différenciée, ou encore celle élaborée au départ des macro-processus qui structurent son fonctionnement (« De l'achat au paiement », « De la commande à l'encaissement »,...).