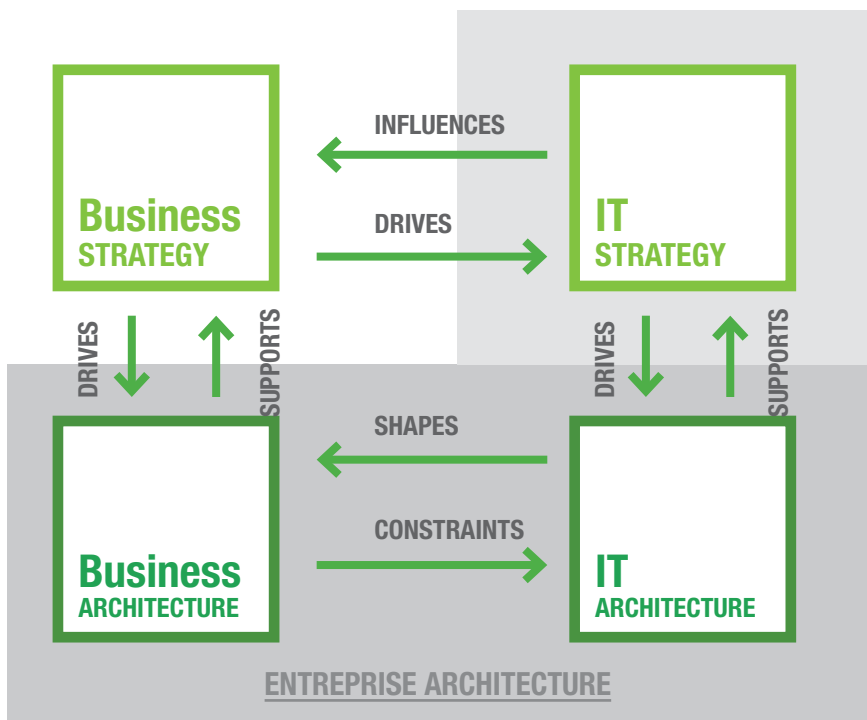


A blurred photograph of a busy city street at night. Pedestrians are walking across a crosswalk, and a bus is visible on the left. The scene is illuminated by streetlights, creating a bokeh effect. The overall atmosphere is that of a bustling urban environment.

LA STRATEGIE D'ENTREPRISE EN TANT QUE BASE DE CHOIX ICT STRATEGIQUE

LIVRE BLANC POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE





UNE GESTION INDUSTRIELLE FLEXIBLE ou une base opérationnelle rigide?

Les marges sur les articles commerciaux sont sous pression. La mondialisation engendre la modification du positionnement sur le marché et de nouveaux concurrents. Les fusions et les reprises sont monnaie courante. Le commerce électronique offre de nouveaux débouchés. La liste des tendances qui donnent naissance à cette nouvelle forme d'économie, est sans fin. Les chefs d'entreprise du Secteur de l'Industrie et de la Distribution doivent être extrêmement vigilants et se distinguer par leur efficacité opérationnelle à garder la tête hors de l'eau. Certains grossistes se posent des questions quant à leur droit d'existence à long terme, tandis que d'autres deviennent les concurrents de leurs propres clients.

Vous connaissez cela ? Dans ce cas, demandez-vous comment les dernières possibilités technologiques peuvent s'intégrer dans votre modèle stratégique aujourd'hui. En effet, les Données Volumineuses (**Big Data**) et les échanges Mobiles (**Mobile**) offrent une énorme valeur ajoutée aux stratégies de Customer Intimacy. Et le **New World Of Work** et le **Cloud** offrent une valeur ajoutée à votre Stratégie d'Operational Excellence. Tout comme **the Internet Of Things** offre de nombreuses opportunités à votre Stratégie Product/Service Leadership. Et pourtant, ces dernières années de nombreuses organisations se montrent critiques à l'égard de leur département IT. Et pour être honnête : cela n'a rien d'illogique. En effet, il existe rarement un lien entre les objectifs de l'entreprise d'une part, et les décisions IT d'autre part. L'IT ne peut pas suivre suffisamment rapidement les besoins changeants de l'entreprise et, par conséquent, elle prend des décisions ad hoc sans cadre stratégique à long terme.

Pourtant, l'IT est, plus que jamais, étroitement liée au fonctionnement moderne d'une entreprise. Quel que soit le processus entrepreneurial, l'implication de l'IT est nécessaire, ou tout au moins recommandée, et dans quasiment toutes les formes d'actions d'entreprises, un ou plusieurs composants IT sont un ou des facteurs déterminants. C'est un fait : l'IT qui soutient la gestion d'entreprise est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques de celle-ci.

Dans les entreprises du secteur industriel et de distribution, les systèmes Back End sont la base de très nombreuses opérations. Malheureusement, celles-ci ne s'avèrent pas suffisamment flexibles pour répondre facilement aux nouvelles tendances et rectifier rapidement le tir lorsque la stratégie l'impose. Toutefois, davantage d'entreprises considèrent actuellement l'IT comme un « facilitateur ». Ce sont les entreprises avant-gardistes qui gèrent l'IT de manière continue et réfléchie et qui recherchent des solutions qualitatives correspondant aux objectifs de l'entreprise. Ces entreprises réfléchissent méthodiquement à une IT flexible et à prix abordable pour garantir leur compétitivité et leur souplesse.

De nombreuses entreprises ont aussi cette ambition mais elles ignorent la manière dont elles peuvent passer de leur approche actuelle à une architecture qui soutiendra les besoins professionnels de leur secteur, en constante et rapide évolution. Ce livre blanc a pour objet de les mettre sur la voie.

PARTIR DE VOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET TRACER VOS GRANDES LIGNES IT.

Afin de pouvoir évoluer vers une situation dans laquelle l'IT soutient vraiment votre entreprise, il est essentiel que vos objectifs entrepreneuriaux et IT soient sur la même longueur d'ondes. Il n'y a pas de miracle. Comme dans tous les aspects de la gestion d'entreprise, vous avez besoin de **concertation**, de **politique** et d'une **approche pragmatique**. La recherche d'un moyen flexible de gérer rapidement les changements futurs est au centre des préoccupations.

Tout commence par une bonne **compréhension de votre modèle d'entreprise**. Dans ce cadre, il est important de savoir que les tendances récentes de l'IT ont contraint les entreprises à adapter leurs modèles traditionnels pour pouvoir survivre.

Voici quelques exemples de tendances IT et d'innovations qui peuvent influencer ou perturber une position sur le marché:

AMAZON

a développé récemment son propre smartphone, qui peut scanner quasiment tous les codes-barres et placer ensuite la commande directement dans le panier de votre compte. C'est extrêmement pratique et malin lorsque vous regardez des produits physiquement dans un magasin, en tant que client, et que vous voulez les commander en ligne chez le fournisseur le moins cher.

PHILIPS

a introduit, l'an passé, une nouvelle lampe LED qui peut être commandée à partir d'un smartphone ou d'une tablette. Le marché a ainsi une alternative valable aux interrupteurs, ce qui représente un défi de taille pour les fournisseurs de ce type d'équipement.

ASIE

En Asie également, de plus en plus de nouvelles technologies sont mises au point et influencent intelligemment le style de vie des consommateurs. Ainsi, les chaînes de supermarchés projettent des rayonnages sur les murs des stations de métro. Les clients scannent les articles souhaités avec leur smartphone et la chaîne livre la commande correctement à domicile en fonction du lieu et de l'heure d'arrivée présumée.

Les Architectes Business-Enabling prouvent leur utilité au cours de cette phase. Ils peuvent faciliter le lien entre le modèle business et le paysage IT de votre entreprise. Pour ce faire, ils se basent sur un certain nombre de représentations pragmatiques telles que des schémas et des aperçus, compréhensibles également pour les non-initiés à l'IT. Ainsi, nous pouvons citer le **Business Model Canvas (BMC)** d'Alexander Osterwalder, utilisé aujourd'hui par de nombreux chefs d'entreprise et dirigeants. Sur une seule page, le

modèle indique la création de valeur, l'infrastructure, les clients et les éléments financiers d'une organisation (voir Illustration 1).

Le BMC peut être utilisé par un Architecte Business-Enabling pour ébaucher la gestion avec l'entreprise et pour passer en revue l'impact et la portée des décisions stratégiques (voir Illustration 2).

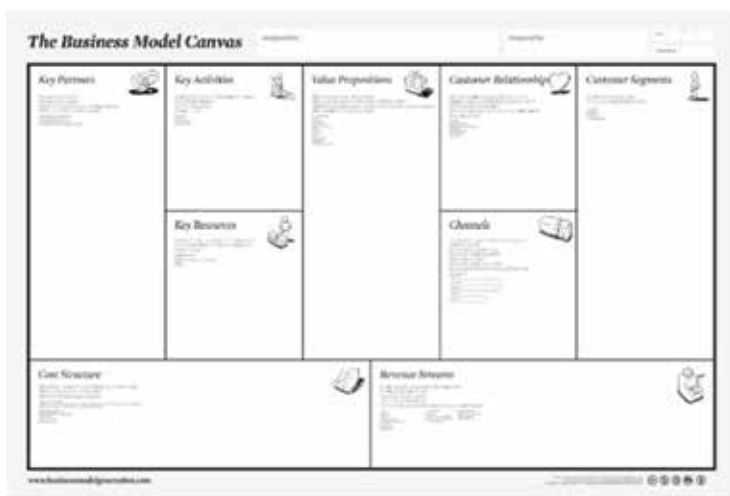
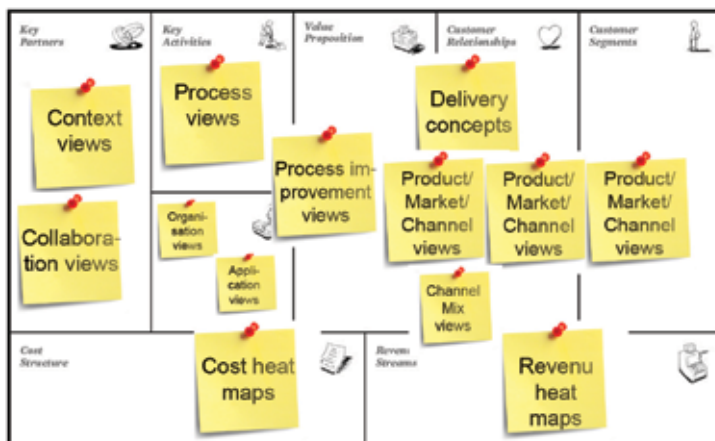


Illustration 1: Le Business Model Canvas de Alexander Osterwalder

Illustration 2: Business Model Canvas en tant qu'application front-end de l'architecture d'entreprise



Il est important de savoir que les stratégies ne sont plus préparées sur un horizon de 5 à 10 ans. Ceci explique pourquoi non seulement les stratégies d'entreprise mais également l'IT qui les soutient, doivent être très flexibles.

Après cet exercice, vous devrez ensuite vous demander quels choix votre entreprise devra faire. À quel moment un package standard est le meilleur choix et à quel moment on recommande un travail sur mesure pour soutenir le modèle d'entreprise concerné.

LE MODÈLE OPÉRATIONNEL DÉTERMINE L'ARCHITECTURE D'ENTREPRISE.

Pour développer une architecture IT de soutien, il est nécessaire que vous dressiez **le modèle opérationnel de votre entreprise**. Pour ce faire, vous vous baserez sur **deux piliers : la standardisation et l'intégration**.

Vous devez vous demander dans quelle mesure les processus sont (ou devraient être) standardisés dans votre entreprise. En effet, une grande partie des processus n'est pas unique et a déjà été développée dans le cadre de best practices. Seuls les processus qui se distinguent de vos objectifs d'entreprise peuvent se soustraire à ces normes. En standardisant pour adopter les meilleures pratiques, vous pouvez réduire

les coûts (éventuellement cachés) et parvenir à une plus grande efficacité. Dans cette phase, des projets **Lean** combinés ou non à Six Sigma peuvent entrer en scène.

Outre la standardisation, un deuxième pilier numérique est important dans votre entreprise : **les données**. Les entreprises disposent, plus que jamais, d'un trésor (inutilisé) de données numériques. L'intégration de données dans l'ensemble de vos processus entrepreneuriaux peut vous donner une assez bonne vision du déroulement de vos processus et booster le pilotage de votre entreprise (de manière inattendue). Cependant, comment se fait-il que vous

deviez prendre des décisions sur base d'informations contradictoires en provenance de différents systèmes IT ? Vos systèmes de commande et de production utilisent-ils les mêmes données ? Vos collaborateurs perdent-ils du temps à consolider manuellement des informations provenant de systèmes dans un rapport utilisable ? Accordez-vous une même remise à tous vos clients ou une filiale bénéficie-t-elle d'une remise différente d'une autre ? **L'intégration de données est généralement une mission complexe et qui demande beaucoup de temps mais en retour, vous obtenez plus de transparence, une efficacité accrue et une plus grande flexibilité.**

Le choix du modèle opérationnel est la première pierre à l'édifice de la plateforme opérationnelle pour une gestion d'entreprise efficace et, ultérieurement, pour l'innovation. La **matrice de MIT Sloan CISR** place les **deux piliers**, la standardisation et l'intégration, en relation l'une avec l'autre et décrit quatre modèles opérationnels.

Sur base de vos modèles d'entreprise, des processus de votre entreprise et de ses capacités, entre autres, vous pouvez déterminer dans quel quadrant se situe votre entreprise ou plusieurs départements de votre entreprise.

Il apparaît évident que cette analyse n'est pas un vain exercice. En effet, le modèle opérationnel détermine de quelle manière la stratégie de votre entreprise sera appliquée et exécutée.

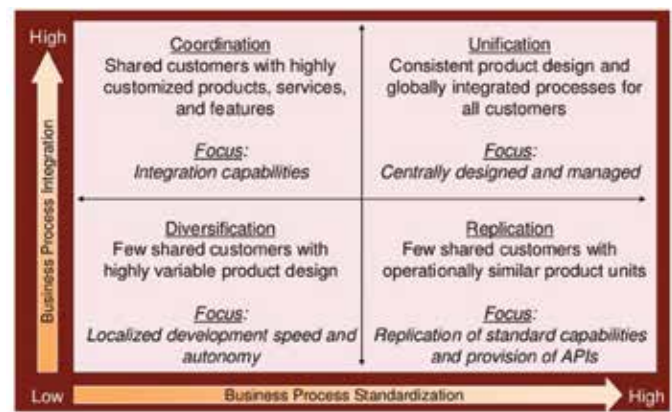


Illustration 3: Les quatre types de modèles opérationnels selon MIT Sloan CISR

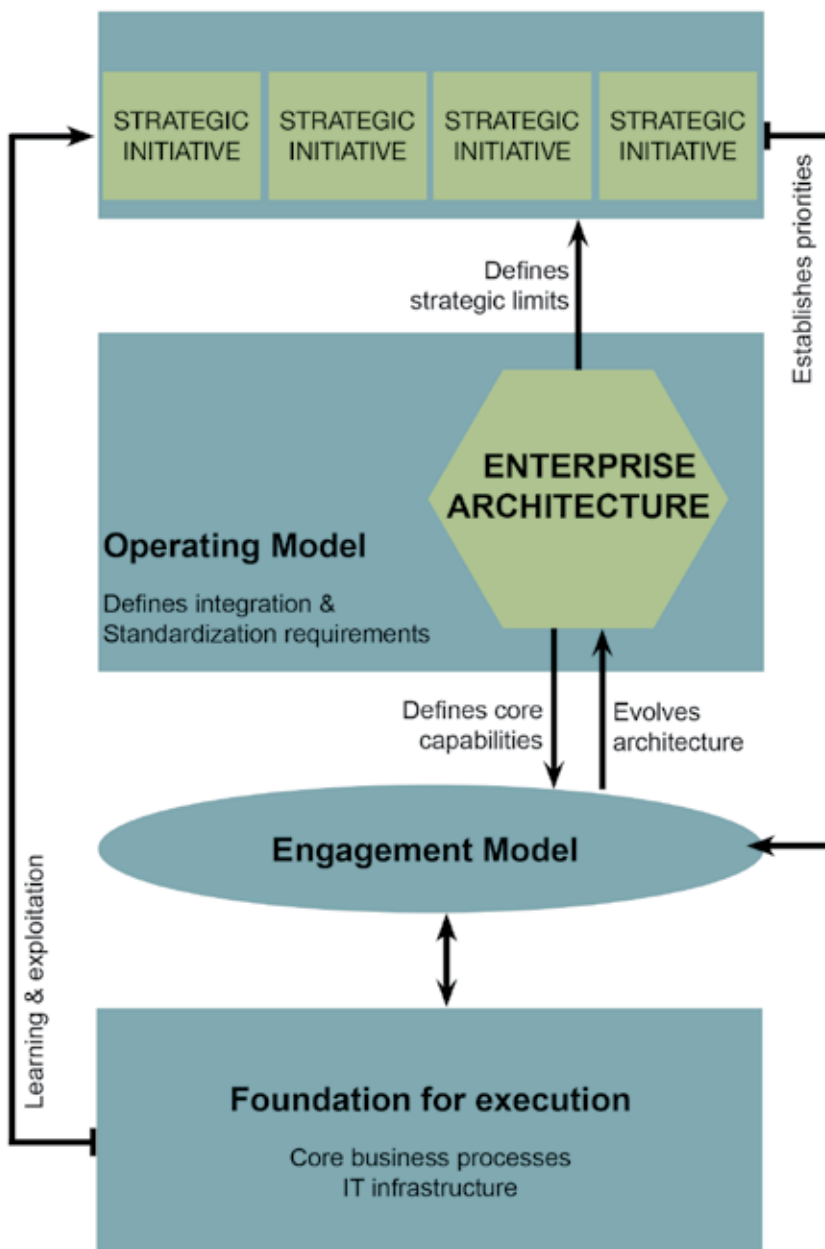
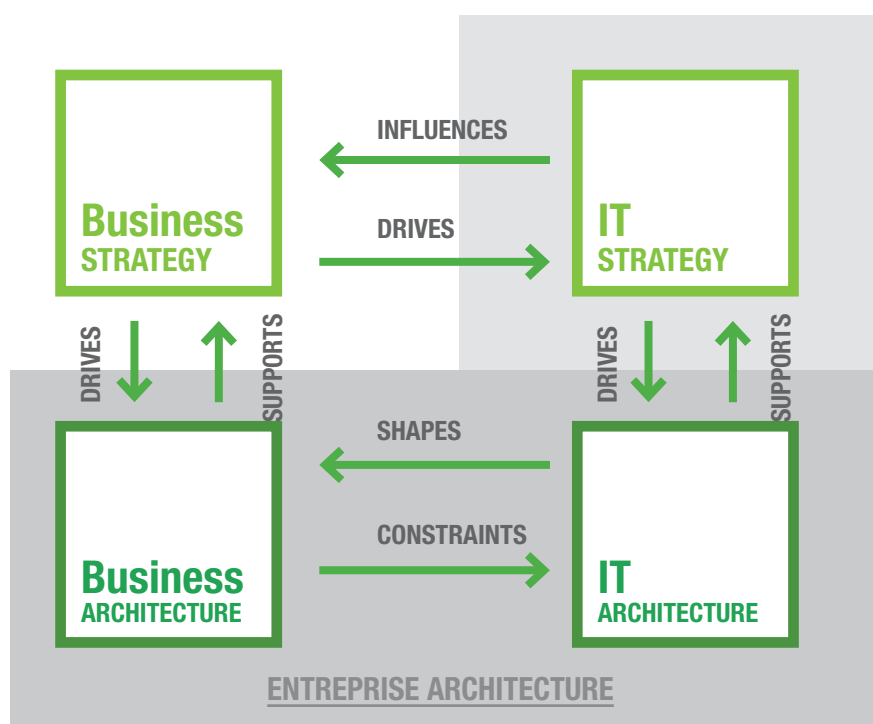


Illustration 4 : L'Operating Model est déterminant pour l'Architecture d'Entreprise

Chacun des quatre modèles offre plusieurs opportunités et problématiques en matière de croissance. Par exemple, lorsque vous optez pour l'intégration de données d'entreprise (comme c'est le cas pour les modèles Coordination et Unification), vous devez faire face à des modèles de données qui doivent subir une convergence. Si vous souhaitez conquérir de nouveaux marchés avec votre stratégie d'entreprise ou si vous souhaitez étendre vos gammes de produits existantes, nous vous recommandons d'explorer davantage ces modèles lors de l'établissement de votre architecture d'entreprise.

Si vous choisissez une importante standardisation des processus (comme c'est le cas pour les modèles Unification et Réplication), la croissance peut être simplifiée par des reprises. Les systèmes et processus IT de l'entreprise rachetée peuvent souvent être remplacés plus facilement par votre infrastructure existante. Dans ce cas, tenez compte du fait que cela ne s'applique qu'aux processus déjà existants.

ET ENSUITE LE CHOIX: BEST-OF-BREED OU PLUTÔT TRAVAIL SUR MESURE?



L'**Architecture d'Entreprise** permet à l'intégration et à la standardisation de vos processus d'entreprise de satisfaire au modèle opérationnel de votre organisation déterminé de façon stratégique. Elle constitue **le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'implémentation ou l'exécution de celle-ci** et elle vous aide à passer en revue vos processus, données, technologies et interactions avec vos clients et fournisseurs, afin de traduire votre modèle opérationnel de la vision à la réalité. L'architecture d'entreprise apporte la dimension professionnelle indispensable à l'architecture IT:

L'ARCHITECTURE IT se charge généralement de quatre niveaux qui correspondent plus ou moins aux domaines susmentionnés : l'architecture des processus d'entreprise, l'architecture de l'information, les applications et l'infrastructure. Tout cela principalement d'un point de vue technique.

L'ARCHITECTURE D'ENTREPRISE, au contraire, aborde ces domaines de manière plus globale et place les choses dans une perspective business.

L'architecture d'entreprise **utilise des modèles de stratégie**, comme la « value chain » (chaîne de valeur) et les « five forces » (cinq forces) de Michael Porter, le Business Model Canvas et les principes d'architecture. Ces derniers modèles sont des directives qui soutiennent la manière dont votre entreprise met sa stratégie à exécution. Ils comblent l'écart entre la prise de décision stratégique à haut niveau et la conception concrète.

Pour chaque décision du processus, vous devez vous demander dans quelle mesure celle-ci satisfait aux principes convenus. Les principes d'architecture peuvent donc avoir une orientation entrepreneuriale ou IT. Voici quelques exemples :

- Les tâches routinières sont automatisées
- Les processus critiques pour l'entreprise ne sont pas gênés par les modifications
- Les données de clients et de fournisseurs sont gérées dans une même master data source (par exemple CRM)

- Toute l'intégration passe par un middleware (comme un Enterprise Service Bus ou ESB)
- L'entreprise utilise un modèle de données canonique
- L'IT utilise une seule plateforme de technologie

En passant tout en revue, vous créez une image intégrée de votre situation actuelle et à venir. Cela vous permet d'effectuer une analyse étayée et ainsi d'obtenir **une vision des processus qui constituent le cœur de votre gestion d'entreprise, des départements influencés par une modification de la stratégie et de la mesure dans laquelle ils sont influencés.**

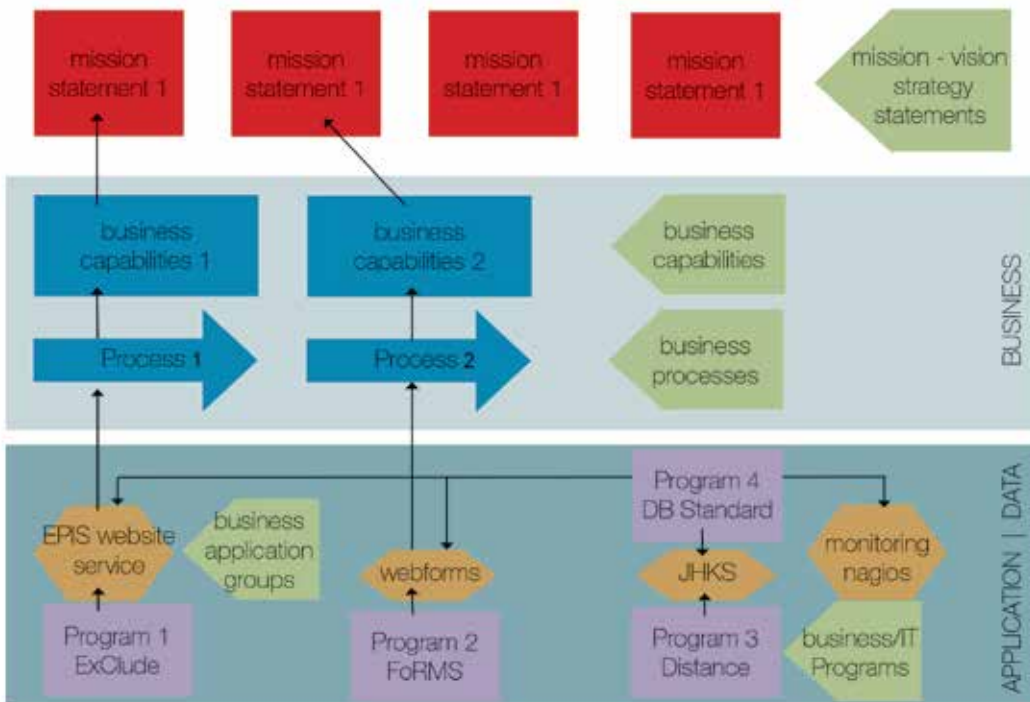


Illustration 5 : Par le biais d'une architecture d'entreprise de la stratégie aux capacités de l'entreprise en passant par un paysage IT de soutien

Lors de la détermination de votre future situation, il est recommandé d'utiliser des **modèles de référence** existants comme les frameworks APQC ou SCOR 2.0. Les deux frameworks bénéficient dans le monde entier d'une large base et ils associent l'expérience et les meilleures pratiques de différentes industries. L'utilisation de ces modèles de référence peut vous aider à examiner vos processus existants sans préjugés.

Dès que votre nouvelle architecture d'entreprise aura été déterminée, **l'analyse gap** peut être effectuée. Sur base des résultats, une liste des initiatives prioritaires peut être établie pour développer la plateforme

opérationnelle souhaitée. Bien entendu, l'impact sur l'organisation actuelle doit être examiné et vous devez observer de quelle manière il influence les projets en cours et planifiés. Le paysage IT doit également être passé sous la loupe.

Sur base des processus développés et des analyses gap consolidées, **vous pouvez examiner dans quelle mesure un logiciel donné doit être adapté, remplacé ou acheté.** Votre modèle opérationnel détermine également le choix entre des progiciels, un travail sur mesure ou une combinaison des deux.

DÉTERMINEZ VOTRE ROADMAP

AVEC UNE MATRICE VALUE&RISK

L'adaptation de votre paysage IT à la stratégie d'entreprise aboutit à un certain nombre de projets liés ou non. Ces projets sont classés par priorité dans le temps. Le classement par priorité peut être effectué au moyen d'une matrice qui place la valeur ajoutée du projet partiel pour l'organisation en regard de la complexité même de ce projet.

La valeur ajoutée

peut être déterminée sur base du revenu financier (ROI), de la plus-value stratégique ou de l'avantage compétitif, de l'avantage architectural, etc.

La complexité

est à nouveau liée aux possibilités suivantes en termes d'approche :

- L'approche « greenfield » dans le cas où le logiciel serait totalement nouveau.
- L'approche « revolutionary » ou « big bang », lorsque le logiciel existant est entièrement remplacé par un autre logiciel.
- L'approche « evolutionary » lorsque votre logiciel existant est remplacé graduellement pour garantir la continuité de l'entreprise ou pour introduire de nouvelles possibilités.

Les Quick wins

sont souvent les projets repris en début de parcours mais parfois, les plus grands projets doivent d'abord être réalisés avant de pouvoir aborder les plus petits projets.

Illustration 6 :
Evaluation valeur/
risque des projets
identifiés

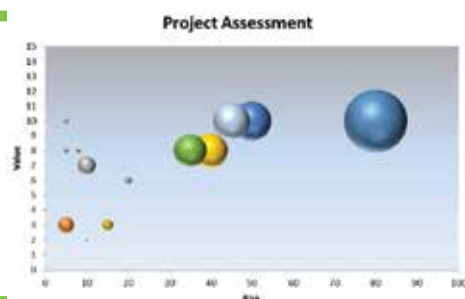


Illustration 7 :
Roadmap



Pour obtenir un résultat maximal, il est important que vous considériez vos projets comme un ensemble cohérent et non comme des projets indépendants. Un suivi rigoureux est essentiel à une réalisation réussie.

MATURITÉ ET FLEXIBILITÉ : UN PARCOURS DE CROISSANCE.

Bien qu'il soit tentant de lancer un grand nombre d'initiatives en même temps pour accélérer la transition, l'expérience nous apprend que cela conduit rarement au résultat escompté. En effet, la maturité et la flexibilité font partie d'un parcours de croissance. A titre d'illustration, le rapport de MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) sur le thème « Enterprise Architecture as Strategy. Creating a Foundation for Business Execution » par J. Ross, P. Weill et D. Robertson :

Cette étude à grande échelle montre qu'un quart des entreprises se trouve au stade des « applications silo ». Au cours de cette phase, les solutions IT sont principalement axées sur un seul problème spécifique ou sur les besoins d'une business unit donnée. La communication entre les différents systèmes s'avère difficile, voire impossible, en conséquence de quoi l'efficacité s'amoindrit.

Près de la moitié des entreprises interrogées passe à une plateforme technologique standardisée. Au cours de cette phase, l'accent est mis sur l'augmentation de l'efficacité de l'IT grâce à une consolidation du paysage technologique et à une gestion centrale de l'IT. Il en résulte une IT moins coûteuse. Les risques sont diminués et la fiabilité et la sécurité augmentent. En ramenant la standardisation à un nombre limité de technologies nécessaires, le temps de développement requis à l'introduction de nouvelles fonctionnalités après un certain temps est considérablement réduit.

Dans une phase ultérieure, les entreprises passent à une plateforme centrale optimisée. Les investissements IT passent de solutions avec un ciblage limité (un seul problème ou département) à des applications qui couvrent toute l'entreprise. Là où une application n'a pas encore un large ciblage, les données sont extraites pour être mises à la disposition de processus d'entreprise automatisés. Les données critiques pour l'entreprise sont rendues disponibles pour d'autres applications au moyen d'interfaces standardisées. Si possible, les premiers processus standardisés sont implémentés.

Pendant la phase de maturité la plus élevée, la phase dite de

business modularity, un département IT peut suivre sa stratégie d'entreprise de manière flexible et intervenir avec des innovations qui influencent fortement la part de marché. Les capacités professionnelles de l'organisation sont proposées en tant qu'éléments modulaires combinés de manière flexible les uns avec les autres et qui peuvent à nouveau être utilisés. Les entreprises qui atteignent ce niveau se basent sur une organisation IT qui évolue d'un Cost Center à un Enabler.

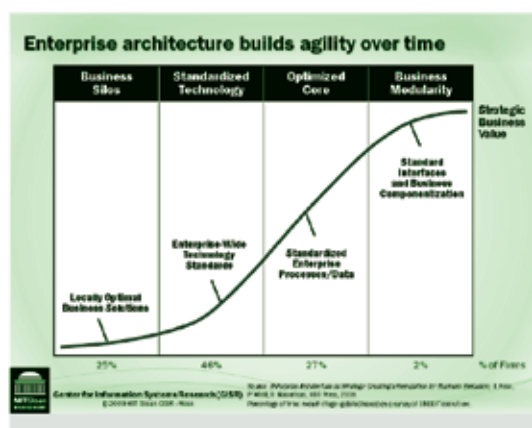


Illustration 8 : le rapport de MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) sur le thème « Enterprise Architecture as Strategy ».

EN RÉSUMÉ...

Les entreprises du secteur de l'industrie et de la distribution doivent être extrêmement flexibles pour pouvoir réagir aux conditions du marché qui changent rapidement, et aux nouvelles possibilités.

Cependant, elles se basent souvent sur une plateforme opérationnelle solide qui soutient la gestion d'entreprise depuis de nombreuses années et qui n'a fait que se développer au fil des ans. Dès lors, il est difficile pour l'IT de suivre les besoins professionnels et il en résulte souvent des limites opérationnelles et des investissements intensifs.

Ce Livre blanc de Realdolmen décrit la manière dont les Architectes Business Enabling peuvent jeter un pont entre votre stratégie d'entreprise et la base technologique nécessaire à la réalisation de cette stratégie. En effet, pour pouvoir évoluer vers une situation dans laquelle l'IT soutient vraiment votre entreprise, il est essentiel que toutes deux soient sur la même longueur d'ondes.

Notre approche est la suivante : nous partons de votre stratégie d'entreprise et nous expliquons ensuite les différentes phases qui sont nécessaires pour parvenir à l'architecture souhaitée. Le point de départ est votre gestion d'entreprise. Celle-ci détermine le choix du modèle opérationnel (selon MIT Sloan CISR) et la bonne Architecture d'Entreprise. Il s'agit donc de savoir pour quels composants vous choisissez le Best-of-Breed et ceux pour lesquels vous choisissez un travail sur mesure. L'Architecture d'Entreprise aboutit à des principes auxquels vous confrontez toutes vos décisions et qui fixent la priorité des projets souhaités, avec le soutien d'une classification « Value-Risk » (votre roadmap). Ce livre blanc s'arrête également sur l'évolution de la maturité et de la flexibilité de votre organisation pendant la durée de ce projet « Change », dont vous

impérativement tenir compte lors de la classification par priorité du projet.

Notre approche part du pragmatisme et de l'idée que nous modélisons en fonction de votre entreprise dans ce qu'elle a d'unique. En d'autres termes, nous recherchons une architecture qui s'adapte au mieux à votre situation spécifique. Une architecture qui apporte directement une valeur qui peut être démontrée à votre stratégie d'entreprise et qui la rend également flexible afin de pouvoir la corriger rapidement si cela s'avère nécessaire. La principale tâche de nos Architectes Business-Enabling consiste à jeter un pont entre vos possibilités professionnelles et technologiques et à les traduire dans la langue de vos parties prenantes, du comité de direction à l'architecte IT. Nos Architectes Business-Enabling ont de l'expérience dans la consultations stratégique Business & IT et ils travaillent selon les principes décrits dans cet article.

En tant que plus gros intégrateur ICT indépendant de Belgique, Realdolmen dispose d'une grande expérience avec quasiment toutes les solutions technologiques possibles et est toujours à la pointe des dernières innovations. Avec nous, vous avez la garantie de ne pas vous contenter de faire de beaux projets mais de pouvoir parfaitement les réaliser. En effet, notre mission est claire :

We make ICT work for your business.



Osterwalder, A., & Pigneur, Y., *The Business Model Canvas*, John Wiley & Sons, 2010, ISBN 978-0470876411

Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D., *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Review Press, 2006, ISBN 978-1591398394

LA STRATEGIE
D'ENTREPRISE EN TANT
QUE BASE DE CHOIX
ICT STRATEGIQUE

© Tous droits réservés à Realdolmen NV/SA
Huizingen, 2016