

La démarche de planification stratégique comme outil privilégié face à la crise

Il n'aura échappé à personne que l'économie mondiale traverse actuellement une période assez délicate. Nombreux sont les intervenants s'essayant au difficile exercice de l'analyse des causes de cette crise, certains tentant même de démontrer qu'elle était prédictible depuis de nombreuses années. Si ces démonstrations peuvent être sujet à discussions il reste indéniable que cette période n'a en soit rien de réellement surprenant.

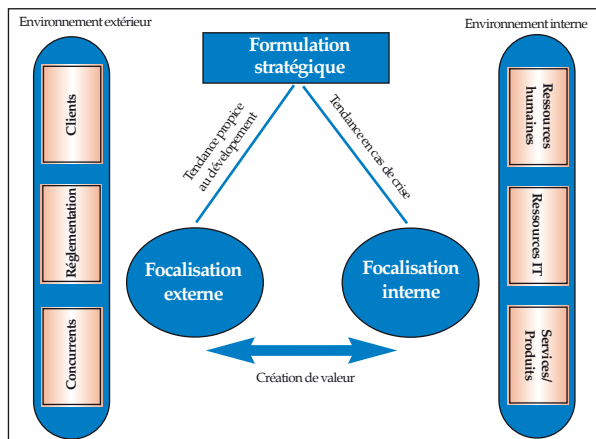
En effet, l'enseignement de la théorie économique nous montre que la crise fait partie intégrante de l'économie de marché et que de ce fait il ne s'agit pas d'un événement imprévisible mais d'une étape d'évolution de celle-ci. En ce sens, le management stratégique se doit d'intégrer cette nécessaire adaptation dans le cadre de la formulation de la stratégie. La difficulté de la tâche réside néanmoins dans le choix du timing pour la révision de cette formulation en cas de brusque retournement des conditions économiques. Vient ensuite la nécessaire question d'exécution de la stratégie dans le cadre de sa mise en œuvre opérationnelle. L'article présente quelques réflexions sur ces sujets clés.

L'importance de conserver une vision du marché et de prioriser les initiatives business

Pour toutes les organisations, il y a donc un intérêt certain à porter une grande attention à la préparation de ce genre de période. Il est clair qu'un manque d'anticipation dans ce domaine revient, pour les organisations les moins proactives, à prendre un risque non négligeable. Il est tout aussi remarquable de noter qu'une entité préparée de façon adéquate trouvera dans cette période un grand nombre d'opportunités lui offrant la possibilité de catalyser son développement. Les récents désirs d'investissement dans les actions américaines de Warren Buffet en

sont peut-être les plus récentes illustrations. Une stratégie anticipative est donc une condition nécessaire afin de relever les défis imposés par la période actuelle, elle n'est toutefois pas suffisante à l'exploitation maximum du bénéfice des opportunités générées ces derniers temps. L'importante volatilité des marchés ainsi que la rapidité des événements récents démontrent que même bien préparée une entité peut manquer une opportunité majeure par manque de réactivité. Le défi d'aujourd'hui consiste à prendre la bonne décision en un minimum de temps. Pour ce faire la direction d'une organisation doit être en possession d'outils lui apportant l'information nécessaire et suffisante à une prise de décision optimum en un temps réduit.

L'un des outils les mieux adaptés à ce genre de situation est le diagnostic. L'objectif de cet exercice est de fournir en un très court laps de temps une vision sur les opportunités de création de valeur ainsi que sur les moyens de saisir celles-ci de la meilleure façon possible. Le diagnostic n'a pas pour ambition d'analyser de façon approfondie les tenants et les aboutissants de la situation dans laquelle se trouve l'entité étudiée. Le temps est un facteur primordial à la bonne réalisation de celui-ci. Il doit se réaliser sur un temps minime, quelques jours suffiront à réaliser ses principales étapes.



Vouloir s'affranchir de la contrainte temporelle signifierait risquer de perdre toute la valeur ajoutée du diagnostic. Il est toutefois important de ne pas confondre rapidité d'exécution avec faible qualité des résultats. Certes la contrainte temporelle est importante mais il est impensable de l'appliquer au détriment de la qualité. Il est aisé de réaliser un diagnostic rapidement si les résultats ne fournissent pas les informations nécessaires à une prise de décisions judicieuses. C'est pourquoi il est important de "se hâter sans précipitation".

Ces deux notions, qui peuvent sembler opposées dans un premier temps, doivent coexister afin de tirer le bénéfice maximum de cet exercice. Pour ce faire, l'organisation à besoin d'un cadre clair lui fournissant les outils et la méthodologie nécessaire à la réalisation d'un diagnostic efficace.

L'approche retenue doit permettre de mettre un focus sur l'alignement des facteurs clés de création de valeur

La volonté de toujours fournir à ses clients une prestation à forte valeur ajoutée a conduit NGR Consulting à mettre à disposition de ceux-ci une méthodologie de réalisation de diagnostic basée sur un grand nombre de retour d'expérience et supporté par des outils facilitant les étapes nécessaires à la réalisation d'un diagnostic efficace. Cette approche débute par une étape analytique durant laquelle les processus cibles sont passés en revue. Cette analyse s'attache à décrire les aspects métier et technologique de ces processus afin de fournir une vision éclairée sur les architectures business et applicatives. L'atout de cette étape est de permettre une prise de recul par rapport à la situation actuelle.

Une fois le contexte explicité, il est important d'identifier rapidement les activités proposant le plus grand potentiel d'amélioration. Cette étape peut rapidement devenir extrêmement consommatrice en temps si on l'aborde sans une préparation appropriée. C'est la raison pour laquelle notre cabinet met à disposition de ses clients l'ensemble de ses expé-

riences au travers de consultants disposant des méthodes et outils nécessaires à l'identification des opportunités de création de valeur en un très court laps de temps.

À la suite de l'identification des opportunités il est essentiel de concevoir le design des futures architectures métiers et technologiques, ainsi que de définir les actions à entreprendre afin de les implémenter de façon efficace. Cette étape est cruciale et nécessite une parfaite maîtrise des processus métier et IT. Cette expertise NGR Consulting l'a acquise au sein de nombreux projets liés au domaine de l'excellence opérationnelle. De ce fait notre société est en mesure de conseiller au mieux nos clients dans cette étape tremplin vers la mise en place d'optimisations leur permettant une meilleure exploitation des opportunités présentes sur leur marché. Un diagnostic judicieusement réalisé aidera la direction à choisir rapidement les orientations présentant les plus grands potentiels en termes d'augmentation de la rentabilité. En fonction du périmètre initialement défini il en résultera différents modèles incluant des améliorations internes telles qu'une refonte applicative par exemple ou externes. L'étude des opportunités que générerait l'éventuel rachat d'un concurrent peut être donnée à titre d'exemple pour les opportunités externes.

De façon synthétique, le diagnostic est un outil parfaitement adapté à une période charnière telle que celle que nous traversons actuellement. Il permet en un minimum de temps d'identifier les leviers à actionner afin d'accélérer le développement d'une entité. De par sa contrainte temporelle il s'agit d'un exercice nécessitant d'une part, une expertise métier et technologique, et d'autre part une parfaite maîtrise méthodologique afin d'en dégager un profit maximum. Le Cabinet de conseil NGR Consulting propose une approche combinant l'expertise financière, la rigueur dans l'analyse des processus et l'expérience pratique afin d'accompagner les banques luxembourgeoises dans cette étape cruciale à l'optimisation de leur rentabilité.