IIBA Région de Québec

Conférence IIAB
Jeudi 21 avril 2022

L'APPROCHE D'ARCHITECTURE D'AFFAIRES POUR ORCHESTRER LES EFFORTS STRATÉGIQUES DES ORGANISATIONS

Pierre Hadaya
Professeur, *ESG UQAM*
Cofondateur, *Groupe ASATE*
Editeur, *Strategy Magazine*

ESG UQÀM

Groupe ASATE Group

Plan de la présentation

1. Gestion stratégique: Forces et faiblesses
2. L'approche d'architecture d'affaires
3. L'approche d'architecture d'affaires pour orchestrer les efforts stratégiques

Plan de la présentation

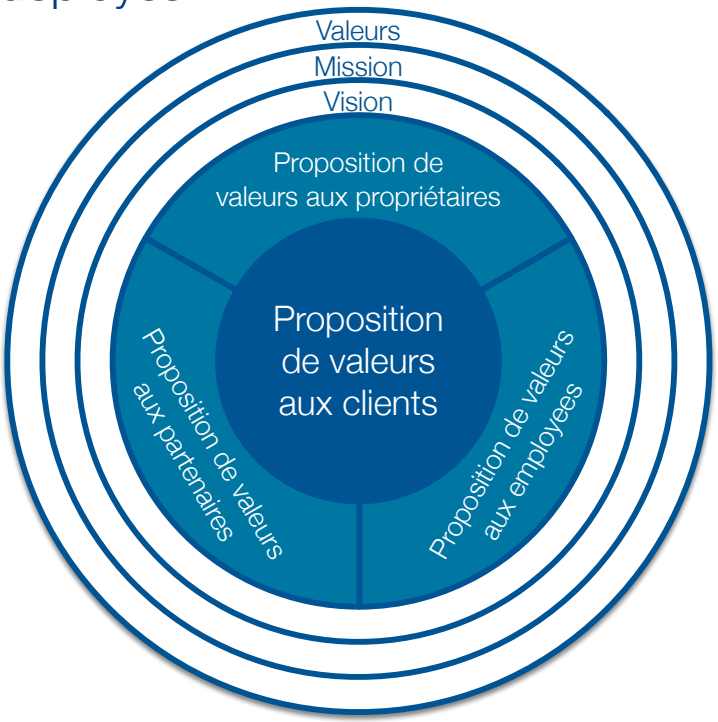
1. Gestion stratégique: Forces et faiblesses
2. L'approche d'architecture d'affaires
3. L'approche d'architecture d'affaires pour orchestrer les efforts stratégiques

Qu’est-ce qu’une stratégie d’affaires?

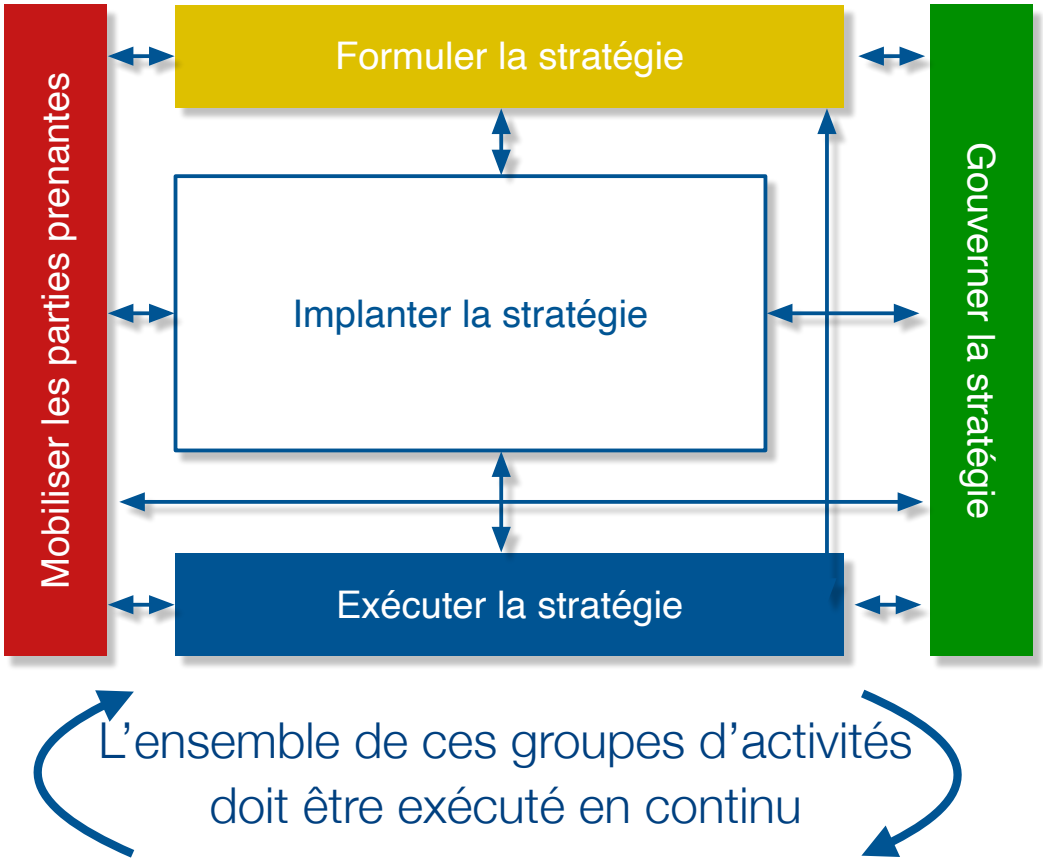
- Multiples définitions (concept flou)
- Trois points communs:
  - Générer de la valeur et/ou obtenir un avantage
  - Prendre des décisions qui réduisent les possibilités
  - Détermine comment les efforts de l’organisations seront déployés

Notre définition

- *Les lignes directrices qu’une organisation adopte pour guider son comportement en vue de créer un mélange unique de valeurs pour ses propriétaires, clients, partenaires et employés tout en se démarquant d’une manière positive de ses concurrents*
- Si l’organisation n’est pas présentement en mesure de se conformer à une ligne directrice, se comporter conformément à cette dernière devient alors un but

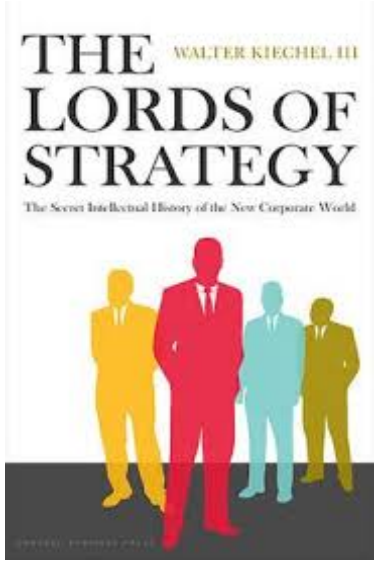


Cinq groupes d'activités stratégiques



Gestion stratégique: Forces

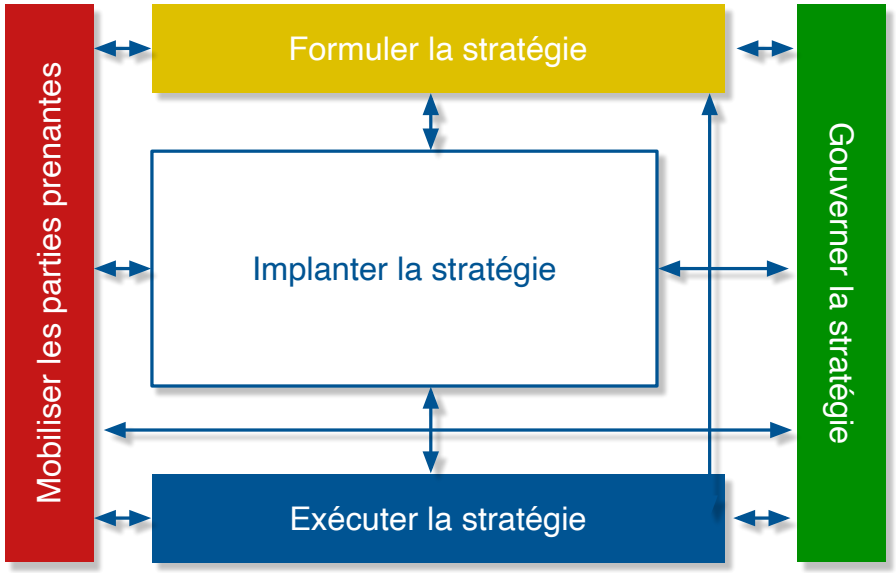
- Avoir une stratégie demeure le facteur de succès n°1
  - Les organisations munies d'une stratégie pour guider leurs activités à long terme croissent plus rapidement et sont généralement plus rentables que les autres – une croissance de 47% supérieure et une rentabilité de 81% plus élevé que les autres selon un récent sondage du McKinsey Global Institute
- Propose de nombreuses idées et pratiques clés pour améliorer la performance des organisations
  - Basées à la fois sur la pratique et la recherche
- Longue et forte histoire
  - A passé l'épreuve du temps
- La gestion stratégique est aujourd'hui le cadre dominant utilisé par les organisations pour comprendre ce qu'elles font et veulent faire ainsi que pour déterminer comment leurs efforts seront déployés



Gestion stratégique: Faiblesses

50-90% des organisations sont insatisfaites des bénéfices qu'elles retirent de leurs efforts stratégiques

55% *des sociétés sont insatisfaites de la stratégie qu'elles formulent*



61% *des sociétés ont des difficultés à implanter leur stratégie*

70% *des sociétés ont de la difficulté à exécuter leur stratégie*

Gestion stratégique: Faiblesses

50-90% des organisations sont insatisfaites des bénéfices qu'elles retirent de leurs efforts stratégiques

- Pensée à court terme
- La stratégie est mal formulée
- La stratégie est formulée sans indication sur comment elle sera implantée
- La précipitation à se transformer entrave l'évolution à long terme
- La direction ne fournit pas le leadership nécessaire
- Les prévisions financières à long terme et les budgets annuels ne sont pas alignés sur la stratégie
- Les activités stratégiques sont menées en silo
- Recherche constante d'une solution miracle plutôt que de faire le travail acharné nécessaire
- …

Plan de la présentation

1. Gestion stratégique: Forces et faiblesses
2. L'approche d'architecture d'affaires
3. L'approche d'architecture d'affaires pour orchestrer les efforts stratégiques

Qu’est-ce qu’une architecture?

L'organisation fondamentale d’un système, incarné dans les composantes qui le composent ainsi que les relations que ces composantes ont entre elles et avec l’environnement

Adapté du standard ANSI/IEEE 1471-2000

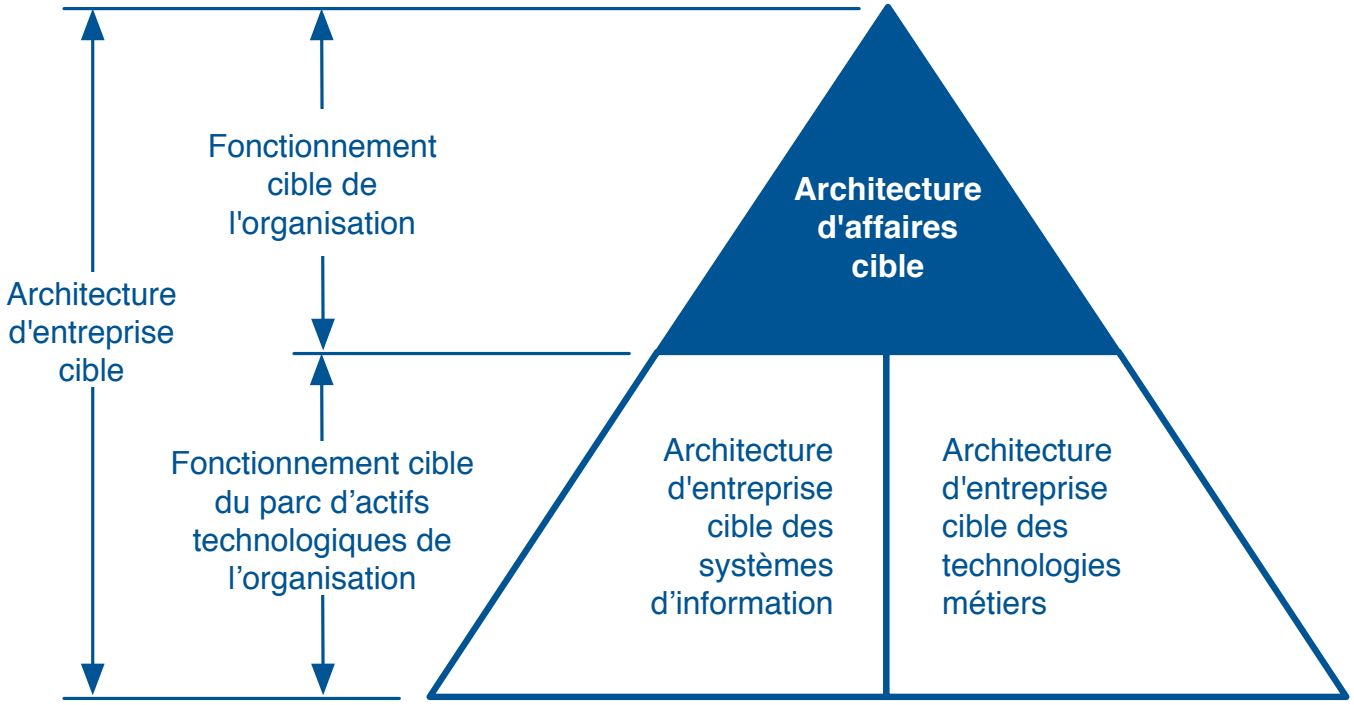
Le chaînon manquant

L’approche d’architecture d’affaires

Une approche conçue pour soutenir la transformation organisationnelle et qui est basée sur des méthodes éprouvées utilisées dans les grands projets de construction

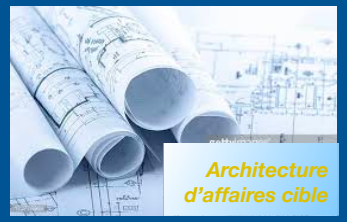
Qu’est ce que l’architecture d’affaires cible?

L’architecture d’affaires cible est un sous-ensemble de l’architecture d’entreprise cible



À ce jour, les organisations se sont surtout concentré sur ce sous-ensemble

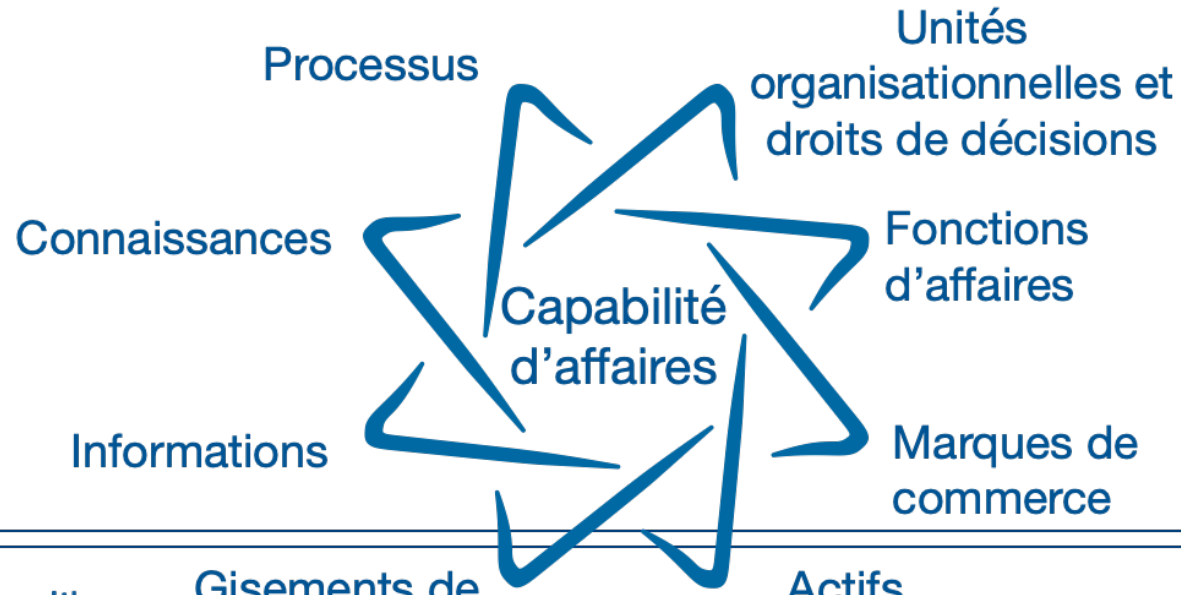
Architecture, fonctionnement et stratégie



Architecture, fonctionnement et stratégie: Trois concepts indissociables

Les buildings blocks de l'architecture d'affaires cible

L'architecture d'affaires cible identifie quels sont les building blocks d'affaires requis, leurs caractéristiques clés et comment ils devront être agencés

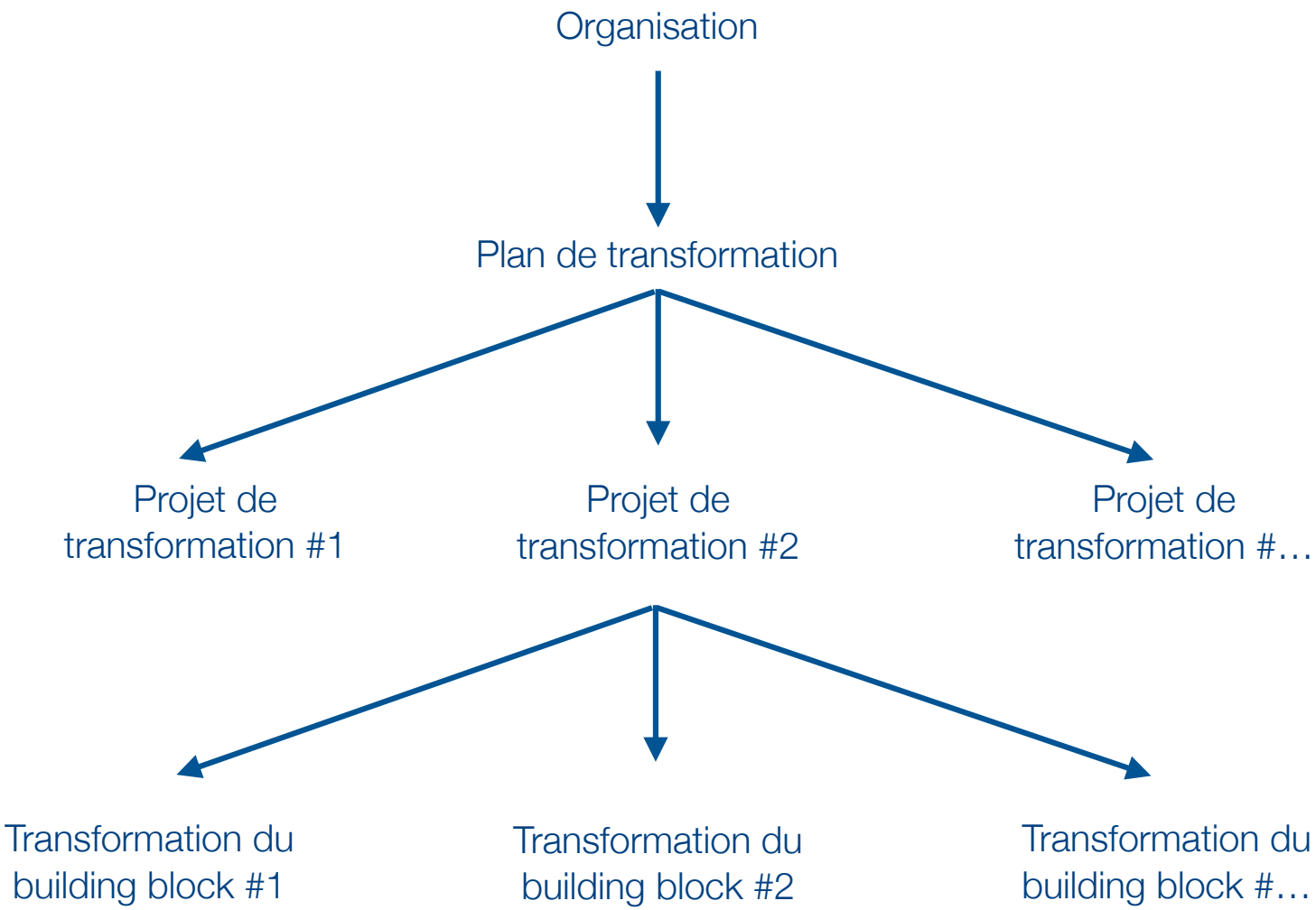


... et identifie les liens qu'ils devront avoir avec ces building blocks

Qu’est ce qu’un plan de transformation?

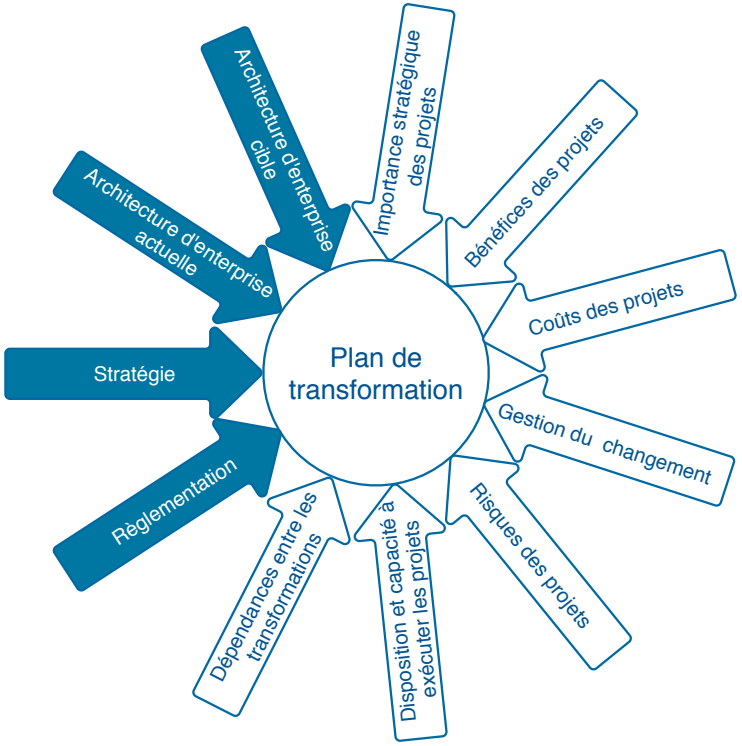
- Le plan de transformation (PT) identifie et séquence les projets de transformation qui devront être exécutés par l’organisation pour implanter une partie ou l’ensemble de son AEC
  - Il est basé sur une comparaison entre le architecture d’entreprise actuelle (AEA) et l’AEC pour identifier les transformations de building blocks requises
  - Les transformations sont ensuite séquencer et regrouper en projets de transformation
  - Comprend des informations reliées aux risques, coûts, bénéfices et bien d’autres choses
  - Devrait couvrir à tout moment dans le temps seulement les 3 à 5 prochaines années de l’implantation de la stratégie

Un plan de transformation par organisation



Élaboration du plan de transformation

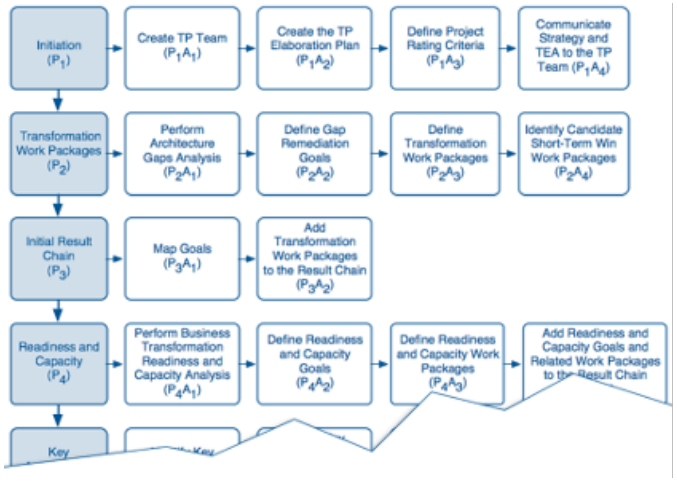
Facteurs à considérer



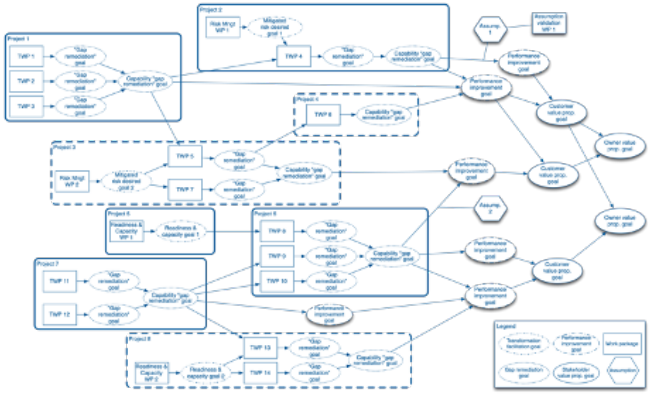
Intrants au processus d'élaboration du plan de transformation

Facteurs analysés au cours de l'élaboration du plan de transformation

Une méthodologie



Basée sur des techniques éprouvées



L’équipe d’architecture d’affaires

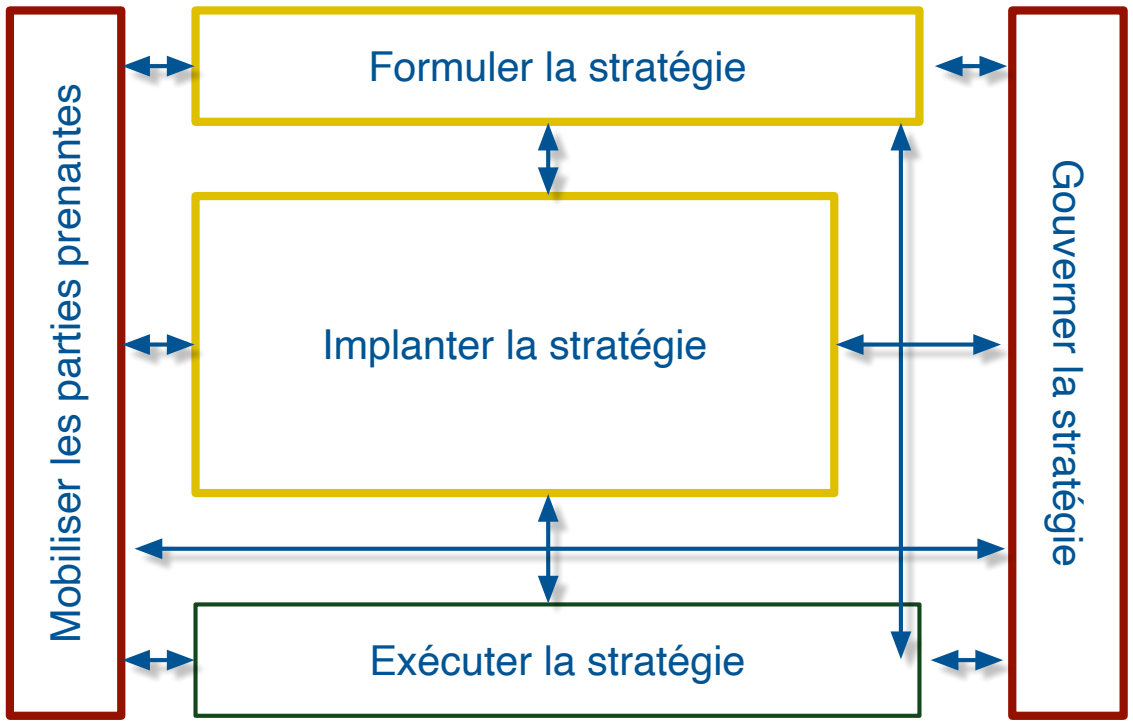
- Communément appelée « architectes d’affaires »
- Responsable de concevoir l’architecture d’affaires cible et le plan de transformation
- Soutenir d’autres parties prenantes dans la réalisation de leurs activités stratégiques

Plan de la présentation

1. Gestion stratégique: Forces et faiblesses
2. L'approche d'architecture d'affaires
3. L'approche d'architecture d'affaires pour orchestrer les efforts stratégiques

Les contributions de l'approche d'architecture d'affaires aux activités stratégiques

Orchestrer = Organiser de façon harmonieuse /Coordonner une activité



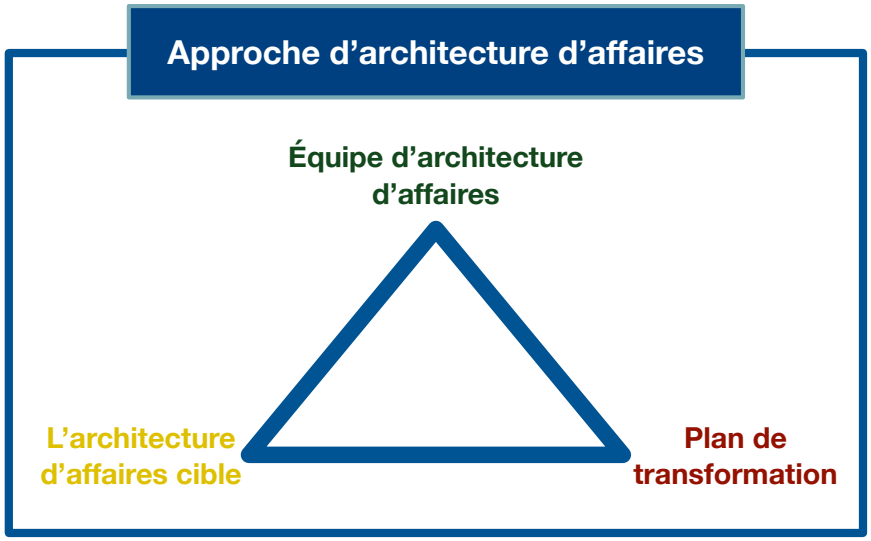
Légende

Orchestré par l'AAA

Soutenu par l'AAA

Pas de contribution directe de l'AAA

L'AAA pour orchestrer la formulation et l'implantation de la stratégie



L'architecture d'affaires cible et le plan de transformation sont conçus en parallèle et de façon progressive (une tranche à la fois)

Coordonne « harmonieusement » les efforts et les livrables des différentes parties prenantes impliquées tout au long du cycle de transformation

Cycle de transformation

Implanter la stratégie une tranche à la fois

L'AAA pour orchestrer la formulation et l'implantation de la stratégie

Formuler la stratégie

But de l'activité: Formuler une nouvelle stratégie

Lead: Stratège

Livrables clés: Valeurs
Mission
Vision
Propositions de valeurs

Collaborateurs: Direction
Architecte d'affaires
Architecte d'entreprise TI
Risques
Finance
Autres professionnels

Activité d'orchest. de l'AAA: Coordonner l'analyse de faisabilité de chacune des alternatives stratégiques

Comment?: Esquisse de l'architecture d'affaires cible
Esquisse du plan de transformation
Esquisse du plan financier à long terme

Intrants clés: Valeurs
Mission
Vision
Propositions de valeurs

Bénéfices: Cette orchestration s'assure que l'alternative choisie est à la fois gagnante et faisable

L'AAA pour orchestrer la formulation et l'implantation de la stratégie

Concevoir l'architecture d'affaires cible

But de l'activité: Déterminer comment l'organisation devra fonctionner dans le futur pour exécuter sa nouvelle stratégie

Lead: Architecte d'affaire

Livrables clés: Architecte d'affaires cible

Collaborateurs: Direction
Architecte d'entreprise TI
Spécialiste de domaine
Autres professionnels

Activité d'orchest. de l'AAA: Diriger et cordonner la conception de l'architecture d'affaires cibles

Comment?: Fédérer l'ensemble des parties prenantes requises
Agir comme catalyseurs dans l'identification des meilleurs idées de transformation
Concevoir ce plan en étroite collaboration avec les autres parties prenantes

Intrants clés: Stratégie complète
Esquisses des plans créés durant la formulation de la stratégie

Bénéfices: Cette orchestration s'assure que l'architecture d'affaires cible est à la fois alignée à la nouvelle stratégie, novatrice et la plus acceptable (buy-in) de tous

L'AAA pour orchestrer la formulation et l'implantation de la stratégie

Concevoir les architectures technologiques cibles

But de l'activité: Déterminer comment les actifs technologiques de l'organisation devront fonctionner dans le futur pour exécuter la nouvelle stratégie

Lead: Architecte d'entreprise TI/Autre professionnel

Livrables clés: Architecture technologique (TI ou autre)

Collaborateurs: Direction
Architecte d'affaires
Autres professionnels

Activité d'orchest. de l'AAA: Jouer un rôle proactif dans la conception des architectures technologiques cibles

Comment?: Raffiner et valider les architectures technologiques cibles

Intrants clés: Stratégie
Architecture d'affaires cible

Bénéfices: S'assurer que l'architecture d'affaires cible et les architectures technologiques cibles forment un tout cohérent aligné à la stratégie

L'AAA pour orchestrer la formulation et l'implantation de la stratégie

Élaborer le plan de transformation

But de l'activité: Déterminer et ordonner les transformations ainsi que les regrouper en projets

Lead: Architecte d'affaires

Livrables clés: Plan de transformation

Collaborateurs: Gestionnaire de portefeuille de projets
Architecte d'entreprise TI
Analyste financier
Autres professionnels

Activité d'orchest. de l'AAA: Diriger et coordonner l'élaboration du plan de transformation

Comment?: Fédérer l'ensemble des parties prenantes requises
Concevoir ce plan en étroite collaboration avec les autres parties prenantes requises

Intrants clés: Stratégie complète
Architecture d'entreprise cible

Bénéfices: S'assurer que le plan de transformation permettra de réellement implanter la stratégie précédemment formulée de la manière la plus efficace, agile et efficiente possible

L'AAA pour orchestrer la formulation et l'implantation de la stratégie

Exécuter le plan de transformation

But de l'activité: Réaliser les projets de transformation

Lead: Gestionnaire de projet

Livrables clés: Plan de projet
Résultats des travaux
Demande de changement

Collaborateurs: Analyste d'affaires
Architecte de solution
Développeur
Spécialiste en processus d'affaires
Autres spécialistes

Activité d'orchest. de l'AAA: Surveiller la réalisation du projet

Comment?: Détecter les problèmes d'architecture
Identifier des solutions à ces problèmes

Intrants clés: Stratégie complète
Plan de transformation

Bénéfices: S'assurer que la conception détaillé du projet et son exécution sont alignés aux directives établies durant l'élaboration du plan de transformation

Autres contributions de l'AAA en périphérie à son rôle d'orchestrateur

Mobiliser et gouverner

Mobiliser

But de l'activité: Motiver et obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes

Lead: Direction

Collaborateurs: RH
Spécialiste en gestion du changement
Architecte d'affaires

Rôle de l'AA: Établir et maintenir un sentiment d'urgence
Communiquer le plan stratégique et son exécution

Gouverner

But de l'activité: Surveiller les événements internes et externes
Apporter les ajustements nécessaires

Leads: Conseil d'administration
Direction

Autres comités: Comité de la stratégie
Comité du plan de transformation
Comité des revues d'architecture

Rôle de l'AA: Gérer les revues d'architecture
Fournir des informations essentielles à la direction, au conseil d'administration et aux autres comités

L'AAA comme orchestrateur et autre contributeur

- Responsable de deux livrables clés: l'architecture d'affaires cible et plan de transformation
- Rassemble et mobilise les parties prenantes requises dans la préparation de ses deux principaux livrables
- Coordonne plusieurs autres travaux et livrables

Permet un réel alignement bout en bout du cycle de transformation de l'organisation

Pour en savoir plus

Lectures

Certification

www.asategroup.com

Références clés

Hadaya, P. et Gagnon, B. (2017) *Business Architecture: The Missing Link in Strategy Formulation, Implementation and Execution*. ASATE Publishing, Montreal.

Hadaya, P., et Bernard, G. (2021) Formuler une stratégie, le principal facteur de succès. *Gestion*, 46(1), 34-38.

Hadaya, P., et Bernard, G. (2021) Making the Promise of Strategy a Reality with the Enterprise Architecture Approach. *Strategy Magazine*, 36, 25-28.

Kiechel, W. (2010) *Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Harvard Business Press.

McKinsey Global Survey (2015) *How to Beat the Transformation Odd*s. McKinsey Quarterly, avril.

Porter, M.E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

Questions

hadaya.pierre@uqam.ca