

Analyser – Créer – Transformer (ACT): **Développement de stratégie des PME à l'ère numérique**

strategische-transformation.ch

Synthèse

des résultats d'études et canevas d'atelier

— **a**nalyse —
— **c**reate —
— **t**ransform —

En collaboration avec:


strategylab

Sponsors principaux:

Banque 

Co-sponsors et partenaires médias:

 A ECS



 gfs-zürich

PME Next

 Le savoir conquiert les marchés.

la Mobilière

JOURNAL DES
artsetmétiers
LE MAGAZIN DES PME ET COMMERCE

digitalswitzerland

 BANQUIERS SEIT 1750

Haute École spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW)
Haute École d'Économie
Institute for Competitiveness and Communication
Competence Centre Digital Transformation
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Suisse

fhnw.ch/business
kmu-transformation.ch
arbeitswelt-zukunft.ch

Strategylab GmbH
Suurstoffi 2
6343 Rotkreuz
Suisse

strategylab.net
strategische-transformation.ch

Marc K. Peter (Éd.)
Analyser – Créer – Transformer (ACT): développement de stratégie
des PME à l'ère numérique
Synthèse des résultats d'études et canevas d'atelier

Issu de la publication originale (disponible en allemand):

Marc K. Peter (Éd.)
Développement de stratégie à l'ère numérique:
Planification et mise en œuvre de la transformation numérique.
Résultats de recherche et guide pratique.
Haute École d'Économie de la FHNW, Olten, Suisse.
1^{re} édition 2021/2022
ISBN-13: 978-3-03724-191-2

Malgré le soin apporté à la rédaction de la présente publication, les auteurs, l'éditeur, la Haute École d'Économie de la FHNW et Strategylab déclinent toute responsabilité quant à l'exactitude des données, des informations et des recommandations ainsi qu'à d'éventuelles erreurs d'impression.

© 2021/2022 Haute École d'Économie de la FHNW et Strategylab

Tous droits réservés, y compris la traduction dans d'autres langues. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, transcrite et/ou traduite dans un langage informatique, notamment un langage de traitement de l'information, sous quelque forme que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de la Haute École d'Économie de la FHNW et de Strategylab.

Les droits attachés aux marques citées demeurent auprès de leurs propriétaires correspondants.

Conception et direction:
Pr Dr Marc K. Peter, Haute École d'Économie de la FHNW

En collaboration avec:
Strategylab GmbH

Mise en page et graphisme:
Polarstern SA

Édition numérique disponible (en allemand) sur:
strategische-transformation.ch

Introduction **5**

Résultats de recherche sur le développement de stratégie à l'ère numérique **7**

**La méthode ACT (Analyser – Créer – Transformer):
fondation du développement de stratégie à l'ère numérique** **13**

**Planification et mise en œuvre de la transformation numérique
avec le canevas d'atelier ACT** **15**

Contact **19**



Introduction

Je suis ravi de pouvoir vous présenter dans le présent ouvrage la synthèse des résultats d'études et le canevas d'atelier portant sur le développement de stratégie à l'ère numérique.

Dans le cadre de la première étude datée de 2017 (Transformation des PME), sur la base d'une vaste enquête, nous avons analysé et classé plus de 4200 projets émanant de 2590 participants afin de déterminer les sept champs d'action de la transformation numérique. La forte demande pour cette publication montre que les organisations suisses utilisent les champs d'action comme une aide à l'orientation pour leur travail stratégique.

Dans la seconde étude parue en 2019 (Monde du travail 4.0), nous avons analysé un aspect partiel de la transformation numérique – à savoir la transformation du lieu de travail ou «New Work» – et ses facteurs de succès People-Place-Technology (technologies d'environnement de travail du personnel). L'enquête a réuni près de 1200 participants. Le sujet a de nouveau suscité beaucoup d'intérêt, notamment en raison du télétravail obligatoire résultant de la pandémie COVID-19 en 2020/2021 et de la pression exercée sur les organisations pour moderniser leurs environnements de travail.

Avec cette troisième étude en 2021 (Développement de stratégie à l'ère numérique), notre objectif est de déterminer le contenu ou les thèmes du travail stratégique dans l'environnement de la transformation numérique et ainsi soutenir les entreprises pour qu'elles mènent cette tâche à bien. À cette fin, l'ensemble des 4200 projets de l'étude de référence de 2017 ont été catégorisés une nouvelle fois en 35 groupes thématiques avec un niveau de granularité inférieur (cinq dimensions par domaine d'action). Ensuite, ils ont fait l'objet d'une enquête auprès de 1812 participants, au moyen de deux méthodes de collecte: un échantillon représentatif de PME par téléphone et un sondage en ligne auprès de la plupart des participants des deux premières études.

Les résultats de la recherche confirment l'hypothèse comme quoi très peu de PME suisses (mais davantage de grandes entreprises) disposent d'une stratégie numérique. Seule la moitié des PME en ont formulé une qui définit l'orientation numérique (comme composante de la stratégie de l'entreprise ou stratégie distincte) pour les prochaines années. Ce chiffre est insuffisant dans un contexte globalisé, hautement concurrentiel et porté par les nouvelles technologies. La moitié seulement des PME suisses effectuent une analyse de marché au moins une fois par an, et un quart ne le font jamais. Il est donc légitime de s'interroger sur les raisons sous-tendant ces deux constats. Elles sont probablement nombreuses, mais omettre ces tâches de gestion n'est pas judicieux sur le plan économique.

Plus de la moitié des PME estiment que la stratégie d'entreprise devra être adaptée dans les deux à trois prochaines années en raison de la transformation numérique durable. Un tiers des PME estiment que les stratégies numériques de leurs concurrents représentent une menace pour leur activité. Pour autant, seul un plus de la moitié de ces PME dispose d'une stratégie numérique. Là encore, c'est une proportion élevée d'entreprises qui se sentent menacées, et la part d'entreprises possédant une stratégie numérique est trop faible. Ces chiffres démontrent une fois encore la nécessité de discussions, d'idées et de projets stratégiques. Ils sont également révélateurs du fait qu'au cours des deux dernières années, près de la moitié des PME suisses ont modifié au moins partiellement leur positionnement sur le marché ou marketing.

En résumé, cela confirme d'une part que les entreprises ont pris des mesures dans les champs d'action de la transformation numérique. D'autre part, nous avons pu identifier les questionnements et thématiques stratégiques concrets à l'ère numérique.

Résultats de recherche sur le développement de stratégie à l'ère numérique

Marc K. Peter, Johan Lindeque et Deborah von Büren
Haute École d'Économie de la FHNW,
Institute for Competitiveness and Communication

Karin Mändli Lerch et Mara Tanner
gfs-zürich, Études de marché et sociales

Dans de nombreux ateliers et dans mes cours, je recours aux sept champs d'action de la transformation numérique afin d'explicitier les questions relevant de la gestion moderne. Je m'en sers également comme base de discussion sur le développement de stratégie. En identifiant les thèmes principaux dans les champs d'action et la répartition de ces derniers dans un processus de stratégie, on obtient pour la première fois une méthode doublée d'une boîte à outils. Ils permettent de rendre accessibles à un large public les tâches de gestion du développement de stratégie à l'ère numérique.

La méthode ACT (Analyser – Créer – Transformer) en constitue la fondation. Elle a été complétée par un processus stratégique et de nombreux modèles de l'équipe de projet de Strategylab. Ainsi est née la boîte à outils numériques avec le canevas d'atelier, que vous pouvez utiliser pour vos travaux pratiques. Nous sommes fiers de ces résultats – de la recherche pour la pratique – et espérons pouvoir grâce à eux accompagner de nombreuses organisations dans le développement d'une stratégie.

Ce projet de recherche n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien des collaborateurs, des sponsors et des partenaires. Je tiens à remercier tout particulièrement les sponsors principaux que sont la banque WIR et la Mobilière.

Rendez-vous sur strategische-transformation.ch pour retrouver l'intégralité de la publication originale (en allemand) et d'autres informations sur ce thème.

Je vous invite à mettre à profit la boîte à outils ACT et le canevas d'atelier pour affûter votre stratégie et votre organisation, afin qu'elles soient prêtes pour l'ère numérique.

Marc K. Peter
Responsable Centre de compétences Transformation numérique
Haute École d'Économie de la FHNW

Collecte de données

L'étude conduite par la Haute École d'Économie de la FHNW, les partenaires et sponsors, réunissant 1812 participants, a été menée sur la période de janvier à avril 2021 au moyen de trois méthodes de collecte de données:

- Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon par quota de 390 dirigeantes et dirigeants de PME suisses,
- Une enquête en ligne – reposant sur le même questionnaire – auprès d'un échantillon aléatoire de 1422 participants, et
- Des études de cas portant sur 21 entreprises suisses qui ont autorisé la consultation de leurs travaux stratégiques.

Dans ce chapitre, la synthèse des résultats des deux premières méthodes de collecte de données mentionnées sera présentée. L'analyse de l'enquête téléphonique représentative auprès des PME constitue ici la base. À titre de comparaison, le point de vue des grandes entreprises (plus de 250 collaborateurs, n = 301) de l'échantillon aléatoire a été analysé dans divers encadrés d'information et comparé à l'échantillonnage par quota.

La numérisation dans la stratégie d'entreprise

Pour les dirigeants de PME suisses, la numérisation à l'échelle de la stratégie d'entreprise se rapporte en premier lieu aux processus et procédures internes. Près d'un tiers (30%) répond à la question sur les thèmes importants en rapport avec la numérisation par une réponse dans le domaine du «Process Engineering» (génie des procédés). Près d'un sur quatre a cité le domaine «Digital Marketing» (Marketing numérique) (24%). Pour un répondant sur 14 (7%), aucun sujet lié à la numérisation n'est pertinent. En outre, 16% ne peuvent ou ne veulent pas répondre à la question sur les sujets qui les concernent en rapport avec la numérisation.

Analyses de marché

Plus de la moitié des PME (52%) conduisent au moins une fois par an des analyses de marché, y compris celles des clients et de la concurrence. Environ un quart (24%) le font plus rarement et un autre petit quart (23%) n'en effectue jamais. Plus une entreprise compte de collaborateurs, plus elle a tendance à mener ces analyses. Les PME de trois à neuf collaborateurs sont 50% à conduire des analyses de marché au moins une fois par an.

Une part qui est de 57% dans les entreprises comptant 10 à 49 collaborateurs, et de 58% dans les sociétés employant de 50 à 249 personnes. Les chiffres des grandes entreprises sont globalement comparables avec ceux des PME.

À quelle fréquence les PME suisses font-elles des analyses de marché?

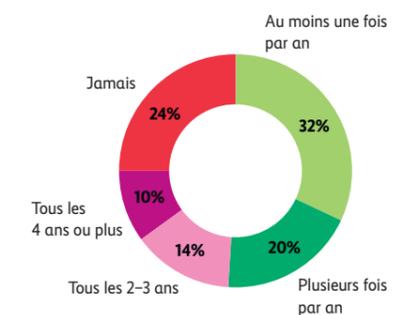


Illustration 1: Fréquence de conduite d'analyses de marché par les PME (n = 390).

Flexibilité de la stratégie d'entreprise

Les PME suisses évaluent la flexibilité de leur stratégie d'entreprise à 6,9 sur une échelle de 10, où 1 correspond à «intangible/rigide» et 10 à très «tangible/flexible». Pour les entreprises de 3 à 9 collaborateurs, la moyenne de flexibilité est la plus élevée (7,0), pour celles de 10 à 49, elle est la plus basse (6,5), et pour celles de 50 à 249 personnes, elle se situe au milieu (6,8). L'évaluation moyenne de la flexibilité stratégique par les personnes interrogées dans de grandes entreprises est plus faible (5,6) que dans le cas des PME.

Quel est le degré de flexibilité de la stratégie d'entreprise des PME suisses?

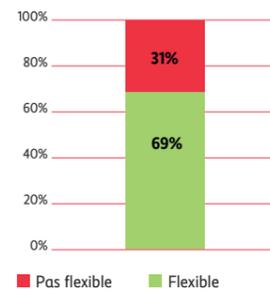


Illustration 2: Flexibilité de la stratégie d'entreprise des PME (n = 390).

Stratégie numérique

La moitié des PME interrogées (50%) possède une stratégie numérique. Parmi elles, pour environ un tiers (31%), cette stratégie fait partie de celle de leur entreprise. Pour 7%, c'est une stratégie distincte, et pour 12% de ces PME, elle est intégrée à la stratégie informatique. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 millions de francs suisses sont les plus susceptibles d'avoir une stratégie numérique (74%). Pour deux cinquièmes de ces sociétés (40%), elle est intégrée à la stratégie d'entreprise, pour un autre cinquième (20%), elle est incluse dans la stratégie informatique. Enfin, pour 4%, d'entre elles, il s'agit d'une stratégie distincte. Un peu plus d'un quart (26%) des entreprises de la catégorie de chiffre d'affaires la plus élevée ne disposent d'aucune stratégie numérique. En recoupant ces données avec celles de la question sur les analyses de marché, il ressort qu'environ une PME sur six (16%) ne conduit pas ce type d'analyse ni ne possède de stratégie numérique. Les grandes entreprises indiquent bien plus souvent avoir une stratégie numérique (75%) que les PME (50%). De même, nettement plus rares sont les grandes entreprises (2% des sondées) qui n'effectuent pas d'analyse de marché ni ne possèdent de stratégie numérique (contre 16% parmi les PME).

Les PME suisses ont-elles une stratégie numérique?

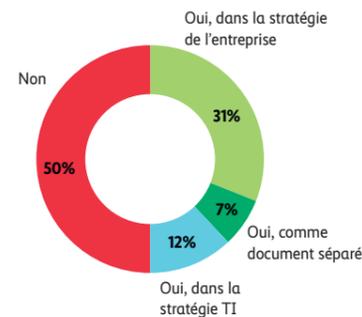


Illustration 3: Présence d'une stratégie numérique dans les PME (n = 390).

Influence de la transformation numérique

En moyenne, les PME estiment à 56% la probabilité que la stratégie de l'entreprise doive être adaptée au cours des deux à trois prochaines années en raison de la numérisation. Les entreprises de 10 à 49 collaborateurs (62%) et celles générant un chiffre d'affaires d'au moins 5 millions de francs (60%) sont celles qui pensent le plus qu'il y a urgence en la matière. Les grandes entreprises estiment en moyenne à 67% le degré de probabilité que leur stratégie d'entreprise doive (de nouveau) subir des adaptations au cours des deux à trois prochaines années en raison de la numérisation/de la transformation numérique. Une estimation de 11 points supérieure à la moyenne des PME interrogées (56%).

Les stratégies d'entreprise doivent-elles être adaptées dans le sillage de la transformation numérique?

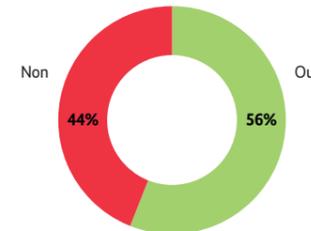


Illustration 4: Influence de la transformation numérique sur la stratégie d'entreprise des PME (n = 390).

Influence du COVID-19

La crise sanitaire aura une incidence sur la stratégie d'entreprise. En effet, en moyenne, les dirigeants d'entreprise interrogés l'estiment à 4,5, sur une échelle de 1 à 10 où 1 signifie «aucune influence» et 10 «très forte influence». Ce qui est frappant ici, c'est l'estimation très élevée du secteur «Hôtellerie, art, design et divertissement» avec un score de 7,4 sur 10. En moyenne (5,3), les grandes entreprises semblent être davantage concernées par la crise pandémique que les PME.

La crise liée au coronavirus a-t-elle une influence sur les stratégies d'entreprise des PME?

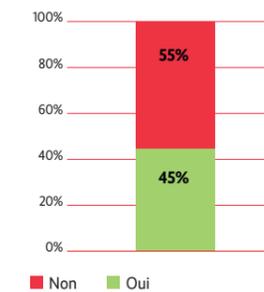


Illustration 5: Influence du COVID-19 sur la stratégie d'entreprise des PME (n = 390).

Menace en raison des stratégies numériques de la concurrence

Les concurrents qui suivent une stratégie numérique représentent, pour un tiers des sondés (33%), une certaine menace. Ils redoutent en premier lieu les prix plus compétitifs (8%) et les processus internes améliorés (7%). Une entreprise sur 20, soit 5%, s'attend à perdre des parts de marché, et une sur 25 (4%) cite les meilleurs produits/services ainsi que les meilleures relations clientèle, fruits du virage numérique pris par la concurrence. Les craintes sont très stables dans les sous-groupes de taille d'entreprise par nombre de collaborateurs et de catégorie de chiffre d'affaires. La comparaison de la perception d'une menace de la part de concurrents (qui suivent une stratégie numérique) entre les grandes entreprises (61%) et les PME (33%) suggère qu'il s'agit d'un facteur de différenciation essentiel entre les deux tailles d'entreprises. C'est aussi un signe que les grandes entreprises sont plus susceptibles de percevoir une menace concurrentielle et ont réagi de manière beaucoup plus active par une stratégie numérique que les PME.

Les PME suisses se sentent-elles menacées par les concurrents dotés d'une stratégie numérique?

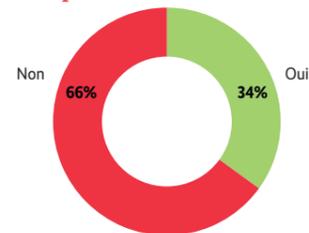


Illustration 6: Menace de la concurrence disposant de stratégies numériques parmi les PME (n = 390)..

Modification du positionnement de marché/marketing ces deux dernières années

Un peu plus des deux cinquièmes (44%) des sondés a adapté, partiellement tout du moins, son positionnement de marché/marketing. C'est dans la catégorie moyenne de chiffres d'affaires (de 1 million à moins de 5 millions de francs: 49%) et dans la catégorie moyenne de nombre de collaborateurs (10-49 collaborateurs: 49%) que ce phénomène est le plus fréquent. En corrélation avec la question de la stratégie numérique, il ressort qu'un peu plus d'un quart (28%) des PME disposant d'une stratégie numérique ont effectivement adapté leur positionnement de marché/marketing dans les deux dernières années. En revanche, 60% des grandes entreprises interrogées déclarent que leur entreprise a au moins partiellement modifié son positionnement sur le marché et son positionnement marketing au cours des 24 derniers mois.

Les PME suisses ont-elles dû adapter leur positionnement sur le marché/marketing?

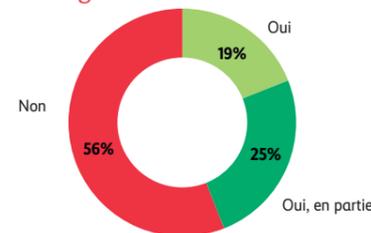


Illustration 7: Modification du positionnement de marché/marketing lors des deux dernières années (n = 390).

Avancée des efforts de numérisation

L'avancée des efforts de numérisation est en moyenne estimée à 56%. Les dirigeants d'entreprise considèrent donc avoir fait la moitié du chemin vers leur transformation numérique. Plus l'entreprise est grande, plus ce degré d'avancement estimé est important: les entreprises comptant entre 3 et 9 salariés l'estiment à 54%, celles de 10 à 49 collaborateurs à 59%, et celles de 50 à 249 personnes à 62%. Par rapport aux grandes entreprises, les PME font état d'un avancement un peu plus important (56% contre 53%) de la numérisation de leur entreprise.

Les PME suisses sont-elles satisfaites de l'avancement de leur stratégie numérique?

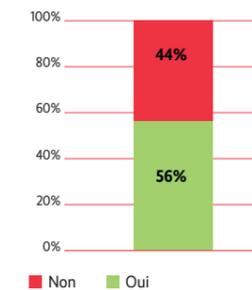


Illustration 8: Avancée des efforts de numérisation des PME (n = 390).

Satisfaction vis-à-vis de la transformation numérique

Près de quatre cinquièmes (81%) des personnes interrogées se déclarent satisfaites, voire très satisfaites de l'état de la transformation numérique dans leur entreprise. Ces valeurs sont très stables parmi les différentes tailles d'entreprise par nombre de collaborateurs et par catégorie de chiffre d'affaires. Par rapport aux grandes entreprises, les PME font état d'un degré d'avancement supérieur de la numérisation de leur entreprise (2,83 contre 2,67, sur une échelle de 0 à 6). Le degré de satisfaction vis-à-vis de la transformation numérique est également bien plus élevé parmi les PME que chez leurs homologues plus importantes (2,98 contre 2,58).

Mise en œuvre de mesures stratégiques concrètes à l'ère numérique

Au total, 35 mesures issues de sept champs d'action différents concernant le degré de mise en œuvre de la transformation numérique ont fait l'objet de questions. L'échelle allait de 1 (absence de mise en œuvre) à 7 (mise en œuvre complète) en passant par 4 (mise en œuvre partielle).

En moyenne, les PME affichent un degré de mise en œuvre des sept champs d'action d'un peu moins de 50% (3,4) ou plus:

- Customer Centricity: 4,0
- Process Engineering: 4,0
- Digital Business Development: 3,9
- Digital Leadership and Culture: 3,9
- Data and Cloud: 3,9
- New Technologies: 3,5
- Digital Marketing: 3,4

La méthode ACT (Analyser – Créer – Transformer): fondation du développement de stratégie à l'ère numérique

Marc K. Peter
Haute École d'Économie de la FHNW
Institute for Competitiveness and Communication

Tous champs d'action confondus, les mesures des PME «Orientation client/répondre aux attentes du client (4,7, champ d'action «Customer Centricity»), «Rendre les données accessibles en tout temps et en tout lieu» (4,7, champ d'action «Data and Cloud»), «Promouvoir les relations avec les clients et les partenaires» (4,5, champ d'action «Customer Centricity») et «Créer un univers professionnel moderne» (4,5, champ d'action «Digital Leadership and Culture») affichent les valeurs de mise en œuvre les plus élevées. Les plus faibles sont à retrouver du côté des mesures «Utiliser l'intelligence artificielle» (2,0, champ d'action «New Technologies»), «Prendre des décisions par le biais des nouvelles plateformes technologiques» (3,0, champ d'action «New Technologies») et «Automatiser les activités de marketing (3,0, champ d'action «Customer Centricity»).

Recommandation pour les entreprises suisses

L'étude révèle que les PME suisses pourraient (et devraient) consacrer bien plus d'énergie aux analyses de marché, notamment en rapport avec l'activité mesurée plus élevée chez les grandes entreprises. Ces analyses livreraient donc également des éléments pour les stratégies numériques qui font souvent défaut dans les PME. De cette manière, l'analyse et le développement de stratégies (numériques) permettraient d'élaborer et de planifier les bases de sa propre transformation (voir le chapitre suivant «Méthode ACT»). Il serait particulièrement recommandé d'accorder aux sujets, questions et potentiels cités plus haut le temps et la place nécessaires pour en discuter lors de l'élaboration de la stratégie. En effet, d'après les résultats des études, il y a une forte probabilité que les stratégies d'entreprise doivent subir à nouveau des modifications en raison de la numérisation, de la transformation numérique et de la pandémie de COVID-19. Les entreprises ont besoin de stratégies pratiques, éprouvées et abouties afin de réussir à évoluer à l'ère numérique, notamment au vu des menaces posées par la concurrence. Les résultats disent également autre chose: investir dans la transformation numérique est un pari gagnant.

Les résultats détaillés de la recherche, de nombreux articles spécialisés pour la pratique et la boîte à outils numériques avec 27 modèles de stratégie sont disponibles gratuitement dans la publication originale (en allemand) en PDF sur le site:

strategische-transformation.ch

Résumé

Dans un environnement de marché dynamique et porté par les nouvelles technologies, il est judicieux de développer des stratégies intelligentes pour l'ère numérique et de les optimiser en permanence. Fondée sur le processus stratégique classique et dans le contexte des champs d'action de la transformation numérique, la méthode ACT propose une structure orientée vers la pratique pour comprendre le marché et sa propre entreprise (Analyser), concevoir des compétences stratégiques et des innovations (Créer) et les mettre en œuvre, les évaluer et les optimiser en permanence (Transformer) afin d'assurer la flexibilité stratégique de l'entreprise.

Les champs d'action de la transformation numérique dans le contexte des stratégies d'entreprise

Dans l'importante étude de référence portant sur la transformation numérique, sept champs d'action de la transformation des entreprises ont été identifiés:

- 1. Digital Business Development**
Nouvelles stratégies et nouveaux modèles d'affaires
- 2. Customer Centricity**
L'orientation client systématique
- 3. New Technologies**
Applications, Internet des objets, Industrie 4.0, sécurité informatique
- 4. Data and Cloud**
Nouvelles connaissances issues des données et des plateformes de coopération
- 5. Digital Leadership & Culture**
Nouvelles approches de gestion, de culture et de travail
- 6. Process Engineering**
Optimisation et automatisation des processus de travail
- 7. Digital Marketing**
Nouvelles plateformes et nouveaux canaux

Les années suivantes, ces sept champs d'action ont été intégrés à l'enseignement et à la formation des étudiants et des cadres de plusieurs hautes écoles suisses comme aide à l'orientation pour la conception de stratégies de transformation. Dans la pratique, dans le cadre de projets menés dans des PME, des grandes entreprises, des associations, des organisations à but non lucratif et de l'administration, la question s'est posée dans chaque cas de savoir dans quel ordre les thèmes devaient être traités dans les discussions et les ateliers, et comment ce déroulement thématique pouvait être compris comme un processus stratégique moderne.

Dans la plupart des cas, le processus classique de développement de la stratégie a été appliqué et les sept champs d'action ont été superposés au processus en tant que «thématiques de stratégie et de gestion modernes». En s'appuyant sur l'évolution des besoins des clients, du potentiel et des risques des nouvelles technologies et de l'utilisation stratégique des données, des stratégies et des modèles d'affaires seront élaborés pour garantir ou accroître la compétitivité des entreprises à l'ère numérique. Sur cette base, un concept de leadership et de culture contemporain pour le monde du travail 4.0 est en cours d'élaboration, les processus seront redéfinis et automatisés dans la mesure du possible, et le marketing numérique sera utilisé pour créer les plateformes et canaux permettant de dialoguer avec le marché, de communiquer avec les clients et de commercialiser les produits/services.

Le processus stratégique classique et ses composantes que sont l'analyse de l'entreprise, la création d'une image globale, le développement de la stratégie ainsi que sa mise en œuvre, le contrôle et l'adaptation ont ainsi été élargis aux thèmes de la transformation numérique. Sachant que les PME, en particulier, manquent souvent de stratégies (numériques), la méthode ACT (Analyser – Créer – Transformer) a été développée pour proposer une base pratique pour le développement de stratégies d'entreprise à l'ère numérique.

Planification et mise en œuvre de la transformation numérique avec le canevas d'atelier ACT

Marc K. Peter et Johan Lindeque
Haute École d'Économie de la FHNW
Institute for Competitiveness and Communication

Valérie Savoy et Mike Tonazzi
Strategylab GmbH

La méthode ACT (illustration 1) repose sur les éléments clés de la planification stratégique:

- **Analyser:** analyse du marché avec des thèmes tels que les attentes des clients, la situation concurrentielle, les facteurs environnementaux, les tendances technologiques et la maturité numérique propre.
- **Créer:** développement et aménagement de la vision ainsi que des compétences stratégiques essentielles, des modèles d'affaires et des environnements de travail.
- **Transformer:** mise en œuvre de la feuille de route stratégique, évaluation, sélection et optimisation permanentes des options pour accroître la flexibilité stratégique.

Chaque phase de la méthode ACT comprend également les champs d'action de la transformation numérique avec les thèmes stratégiques et liés aux processus correspondants.

La méthode ACT et ses sept champs d'action de la transformation numérique (illustration 2) seront présentés dans le chapitre suivant dans une forme synthétique de canevas d'atelier. Ce dernier comprend le processus de stratégie ACT et ses 24 questions et thèmes stratégiques, ainsi que les trois portails (gates) essentiels de l'élaboration de stratégie. Grâce à une structure claire et à une charge de travail gérable, les entreprises (en particulier les PME) peuvent élaborer une stratégie d'entreprise pour l'ère numérique en plusieurs ateliers.

Introduction

La méthode ACT (Analyser – Créer – Transformer, cf. chapitre précédent) et ses sept champs d'action de la transformation numérique ont servi de base à la structuration des 24 thèmes. Les champs d'action de transformation font le lien entre les résultats ou thèmes de l'étude de référence et les résultats présents. La méthode ACT propose la séquence de processus pour le développement de stratégie.

Le processus de stratégie commence par un kick-off (gate 1). À l'issue de la phase d'analyse, les enseignements tirés des travaux, des ateliers et des discussions sont réunis (gate 2).

Après la phase Créer naît une feuille de route stratégique englobant la vision numérique et l'ensemble des initiatives et projets stratégiques (gate 3). L'ensemble des initiatives et projets sont énumérés, et les objectifs, responsabilités, échéances et budgets sont définis. Des critères de mesure seront attribués à chaque initiative (indicateurs de performance, p. ex. Balanced Scorecard), afin de pouvoir mesurer la progression et la mise en œuvre de la transformation numérique. Cela permettra également de prendre des mesures correctives, le cas échéant. Dès que l'entreprise se trouve dans la phase de mise en œuvre, au sens d'une boucle de contrôle, la phase Analyser est déjà réactivée et les enseignements sont intégrés à la période stratégique actuelle ou dans les projets de mise en œuvre.

Canevas d'atelier pour l'application de la méthode ACT

Le canevas d'atelier propose une aide à l'orientation, de manière similaire aux versions précédentes destinées à la transformation numérique avec les sept champs d'action (kmu-transformation.ch) et le monde du travail 4.0 avec les trois dimensions de la réussite People-Place-Technology (arbeitswelt-zukunft.ch), et montre aux équipes de stratégie d'organisations lors de quelles étapes et au moyen de quelles questions la stratégie est élaborée.

Les entreprises désireuses de réaliser leur développement de stratégie de manière agile et rapide sous la forme d'ateliers avec leurs collaborateurs pourront s'appuyer sur le canevas d'atelier en discutant des 24 questions des équipes, en franchissant les 3 portails et en exécutant les trois phases de processus, à savoir Analyser – Créer – Transformer.

Profitez également du «Digital Strategy Check» gratuit sur digital-strategy-check.ch (disponible en allemand et en anglais) pour répondre aux questions suivantes:

- Avez-vous couvert les thèmes stratégiques principaux?
- Quel est votre stade d'avancement en matière de numérisation?
- À quel niveau avez-vous identifié un potentiel (majeur)?

Le canevas d'atelier est disponible gratuitement en PDF en allemand, anglais, français et italien sur le site:

strategische-transformation.ch

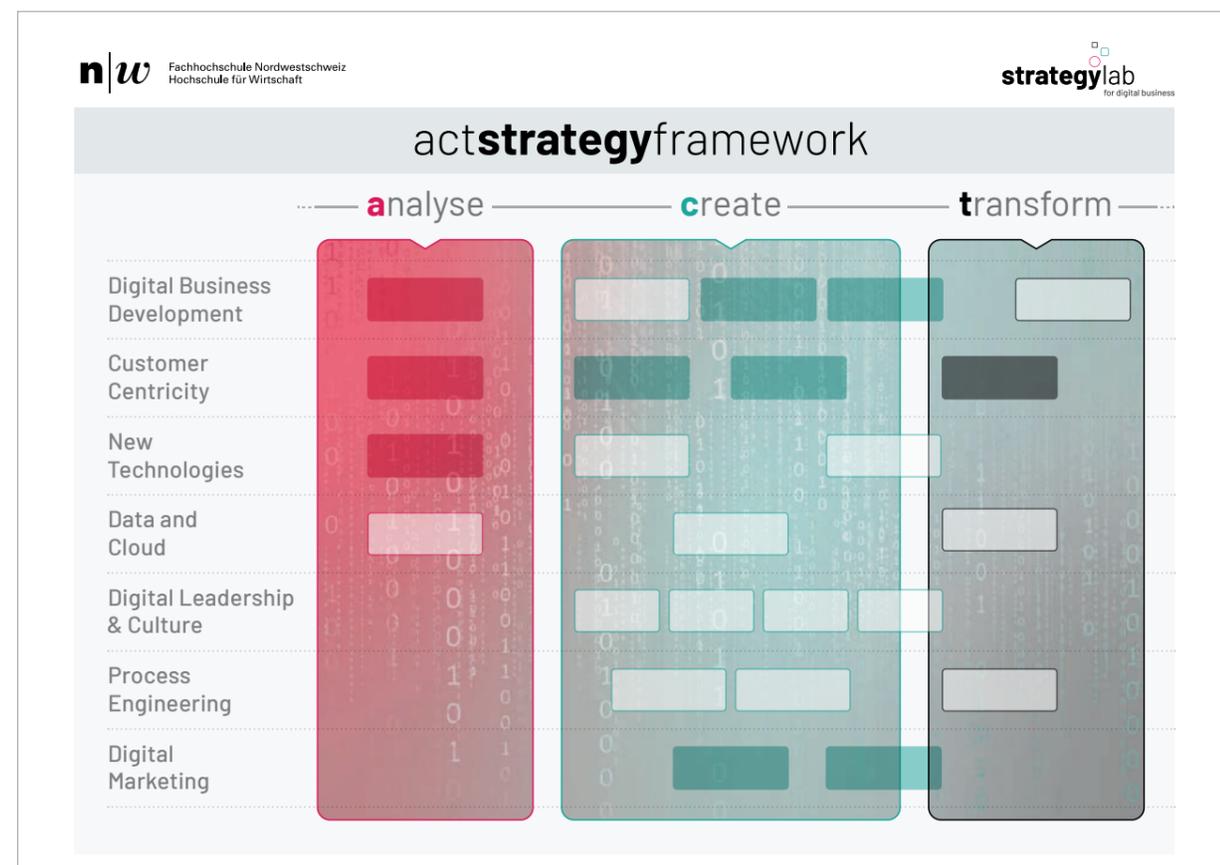
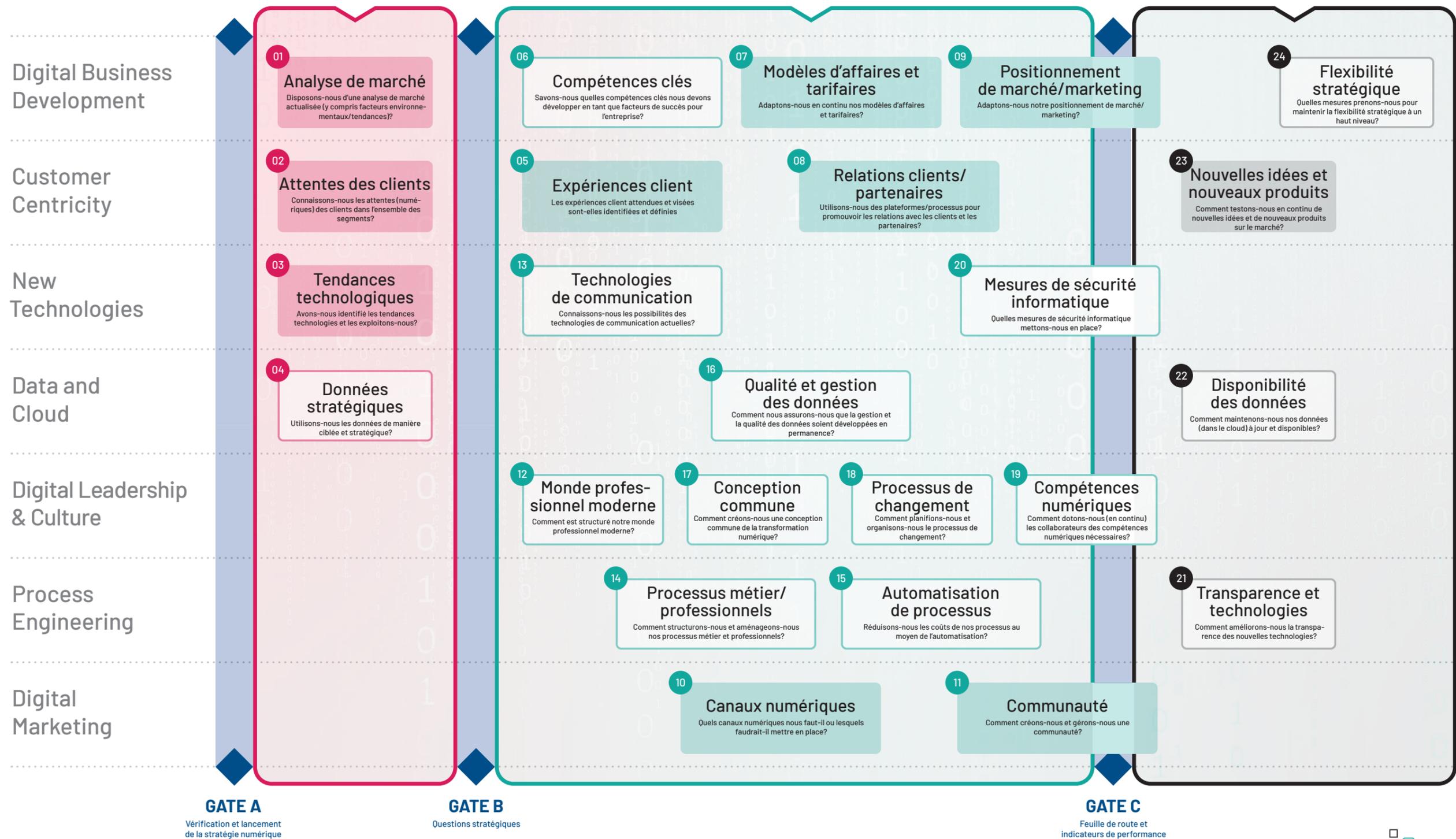


Illustration 1: La méthode ACT et ses sept champs d'action de la transformation numérique.

analyse — create — transform



Version 1.0 (06.2021)

Contact



analyse
create
transform

Strategy Development in the Digital Age

- Groundbreaking research results
- Swiss case studies
- Practical and hands-on training
- Scientifically based and tested ACT method for strategy development

holistic - connected - researched

Strategylab, your network for SME transformation in the digital age: www.strategylab.net

Vous pouvez nous contacter pour des projets de recherche et des formations continues:



Pr Dr Marc K. Peter
Responsable Centre
de compétences
Transformation numérique
marc.peter@fhnw.ch



Dr Johan Lindeque
Enseignant
johan.lindeque@fhnw.ch

Haute École spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW)
Haute École d'Économie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten

fhnw.ch/business
kmu-transformation.ch

Vous pouvez nous contacter pour des projets de conseil et des formations d'entreprises:



Valérie Savoy
Gérante partenaire
vs@strategylab.net



Mike Tonazzi
Partenaire
mt@strategylab.net

Strategylab GmbH
Suurstoffi 2
CH-6343 Rotkreuz

www.strategylab.net
www.strategische-transformation.ch

Marc K. Peter (Éd.)

Analyser – Créer – Transformer (ACT):

Développement de stratégie des PME à l'ère numérique

Synthèse des résultats d'études et canevas d'atelier

strategische-transformation.ch

En collaboration avec:

 **strategylab**
for digital business