

Chapitre 4

Formuler une stratégie pour le SI

1. Une entreprise est un organisme vivant

Tout organisme vivant a besoin d'une stratégie dans laquelle inscrire son action. Il doit, pour survivre et se développer, optimiser sa position dans son écosystème, identifier et allouer au mieux les ressources dont il dispose, choisir ses axes de développement, s'entretenir et se protéger.

Le système d'information et ses acteurs n'échappent pas à cette règle qui, faute d'être respectée, conduirait à l'errance et à l'échec.

Mais une fois cette évidence énoncée, une fois posé qu'un SI ne peut prospérer sans stratégie, des questions demeurent : quels sont les contours de cette stratégie ? Que convient-il de formuler ? Sous quelle forme ? Car dans nos organisations complexes, la question est tout autant de définir la stratégie que de savoir comment la formuler afin que les acteurs puissent la comprendre, s'en saisir et la mettre en œuvre collectivement.

Pour cela, nous avons choisi un modèle qui nous est apparu à la fois concret et dynamique, le modèle de l'alignement stratégique, que nous présentons en premier lieu. Nous fournissons ensuite les éléments d'un retour d'expérience sous la forme, d'une part, de quelques exemples de processus d'alignement stratégique et, d'autre part, en produisant un modèle de présentation synoptique de la stratégie SI de la Centrale d'achat des sociétés d'habitat (CashSA), société à dimension nationale employant 650 collaborateurs.

74—Pilotage d'un système d'information

Méthode et bonnes pratiques

2. Le modèle de l'alignement stratégique

En premier lieu, et comme postulat initial, nous proposons de partir d'une formulation simple et épurée de ce qu'est la stratégie d'une organisation, en la définissant comme :

- un ensemble de principes d'action,
- auxquels se réfèrent les acteurs,
- lorsqu'ils agissent,
- au service de leurs objectifs de vie.

Dans cette définition, nous embarquons donc à la fois les fondamentaux sur les objectifs à atteindre et les fondamentaux sur la façon de les atteindre. Nous partons du principe que les deux (objectifs et moyens), sauf schizophrénie, sont en interaction et participent d'un tout qui constitue la stratégie. Nous ne cherchons donc ici ni à démêler, ni à théoriser ce qui, des objectifs, de leur motivation ou de leurs effets, préside à la notion de stratégie. Au contraire, nous acceptons tels quels les différents espaces stratégiques sans lesquels la vie ne peut se déployer et nous nous intéressons à la dynamique qui en résulte. Nous retenons que ces espaces stratégiques sont au nombre de quatre :

- La **stratégie de vie**, qui se réfère au sens et aux objectifs qu'un organisme vivant s'est assignés (ou s'est vu assigner).
- La **stratégie de management des fonctions vitales** qui permet à l'organisme de demeurer en vie et en cohérence de fonctionnement.
- La **stratégie de réponse aux sollicitations de l'environnement**.
- La **stratégie d'optimisation des ressources et contraintes de l'écosystème**.

S'agissant de notre objet d'étude, les systèmes d'information, nous nous réapproprions et reformulons ainsi ces quatre espaces stratégiques :

- La stratégie SI se regarde comme un des moyens de servir les objectifs à long terme de l'entreprise.

La stratégie de vie de l'entreprise, ou plus généralement d'une organisation, est déterminée par ses finalités commerciales ou sociétales. Elle se traduit par un périmètre d'intervention que des professionnels s'approprient afin de les décliner en principes d'action. Les solutions informatiques sont au service des finalités et souvent organisées en concordance avec l'agencement de l'organisation qui découle de ces finalités. Les responsables du SI diront qu'il s'agit de répondre à une commande des métiers. Tel est le cas, par exemple, lorsqu'il est demandé à la DSI de déployer une solution de gestion des stocks.

- La stratégie SI est une composante de la stratégie de management opérationnel de l'entreprise.

La stratégie de management des fonctions vitales d'une organisation se traduit par des systèmes et des process, majoritairement internes, mais également d'échanges avec l'extérieur. Cet espace stratégique n'est pas nécessairement connecté avec la logique commerciale de l'organisation. Il est d'abord déterminé par sa cohérence organisationnelle, sa gouvernance, son management, et ses échanges et interactions avec son écosystème juridico-commercial. Il est incarné par les managers des fonctions de support. Tel est le cas, par exemple, d'un directeur administratif et financier qui demande à la DSI de déployer une solution permettant de structurer et de fiabiliser la circulation interne du courrier entrant et sortant.

- La stratégie SI est également, surtout dirons-nous, une réponse à des sollicitations de l'environnement commercial et sociétal de l'entreprise. Approche d'autant plus signifiante s'agissant d'une entreprise dont la fonction première est d'être à l'écoute de sa clientèle.

S'agissant du SI, cet espace stratégique convoque à la fois une réponse à la demande du client sous l'angle de ses besoins et une prise en compte de l'évolution de ses usages numériques. Ce qui se traduit, par exemple, par des projets de développement des portails de services en ligne et de téléservices, porteurs d'une évolution en profondeur des rapports entre le client et l'entreprise.

76 – Pilotage d'un système d'information

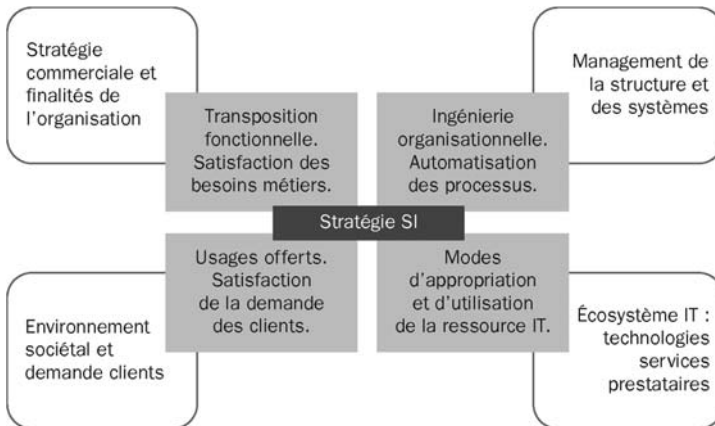
Méthode et bonnes pratiques

- La stratégie SI revêt également une dimension d'optimisation du rapport bénéfiques/inconvénients résultant des évolutions de l'écosystème des technologies de l'information.

Principe de réalité, la stratégie SI ne peut être déconnectée de son propre écosystème. Ainsi, la capacité du SI à servir une fonction de l'organisation trouve sa réponse dans une interaction avec l'offre du marché IT. Offre conjuguant, d'une part, les technologies et, d'autre part, les services associés. Ainsi, lorsqu'une entreprise choisit de déporter dans le cloud une partie des infrastructures de son SI, c'est qu'elle considère que le marché lui apporte une réponse suffisamment mature pour autoriser le risque que constitue l'externalisation. Et que cette externalisation sera plus performante qu'une gestion en interne.

Sur le fondement de cette analyse, nous obtenons le schéma ci-après, qui figure les quatre espaces stratégiques en interaction, chacun, avec l'une des quatre grandes composantes d'un système d'information.

Schématisation du modèle de l'alignement stratégique appliqué à un SI



Selon ce schéma, nous voyons que :

- la stratégie de vie de l'organisation interagit avec la dimension fonctionnelle (besoins métier) du SI ;
- la stratégie managériale interagit avec la dimension organisationnelle (automatisation des processus) du SI ;
- la demande commerciale interagit avec la politique d'usages offerte par le SI ;
- l'écosystème IT interagit avec la réponse technologique qui structure le SI.

Ces quatre composantes interagissent également entre elles pour produire, au final, la stratégie globale des systèmes d'information. Nous obtenons ainsi un modèle dans lequel la production de la stratégie est en constante adaptation car résultant en permanence des « alignements stratégiques » qui s'opèrent entre les quatre espaces, les quatre composantes et la stratégie globale des SI. Ce modèle de l'alignement stratégique (*strategic alignment model*) repose sur l'idée que **meilleur est l'ajustement entre la stratégie générale et le développement des systèmes d'information, plus grande est la performance de l'organisation.**

Certes, le modèle de l'alignement stratégique ne répond pas à tous les besoins de représentation stratégique. Il a cependant le mérite d'être relativement complet et d'offrir une porte d'entrée pour une lecture complexe et dynamique de la production des stratégies SI. Nous retiendrons particulièrement qu'il est porteur d'une vision dynamique de la stratégie SI en ce qu'elle se caractérise par :

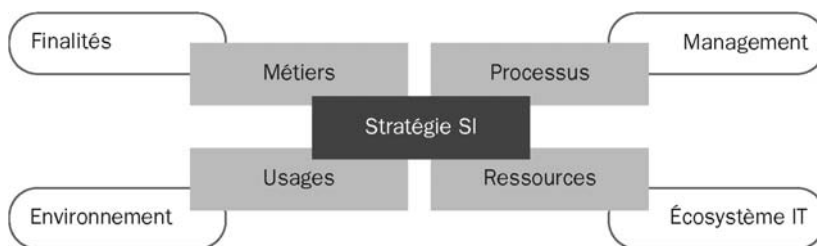
- Des espaces environnementaux et de mise en cohérence multiples, qui dessinent un système complexe et soumis à de nombreuses interactions.
- Un système en stress permanent, car la capacité que les SI ont de se réorganiser est généralement en deçà de la rapidité avec laquelle change la combinatoire qui résulte des différentes modifications de l'environnement.
- Des tensions entre des injonctions contradictoires et asynchrones. Du moins tant que l'alignement stratégique entre les différents espaces n'est pas stabilisé.

78 – Pilotage d'un système d'information

Méthode et bonnes pratiques

- Des stratégies d'acteurs sous tension, car ce système complexe embarque de multiples intervenants, ayant chacun des espaces de contraintes spécifiques et en conflit avec ceux des autres acteurs.

Représentation simplifiée et mnémotechnique du modèle de l'alignement stratégique



3. Quelques exemples d'alignements stratégiques

Comment ce qui précède se traduit-il lorsqu'il s'agit de caractériser la stratégie SI d'une organisation ? Nous prenons ci-après quelques exemples issus de nos travaux pour la formulation de la stratégie SI d'une société de service, la Centrale d'achat des sociétés d'habitat (CashSA).

Dans cette expérience, nous avons cherché, en partant des attentes exprimées par les acteurs, à identifier des processus d'alignement stratégique élémentaires, spécifiques à chaque sphère de la stratégie. Ces ajustements se représentaient par des enchaînements logiques selon le modèle suivant :



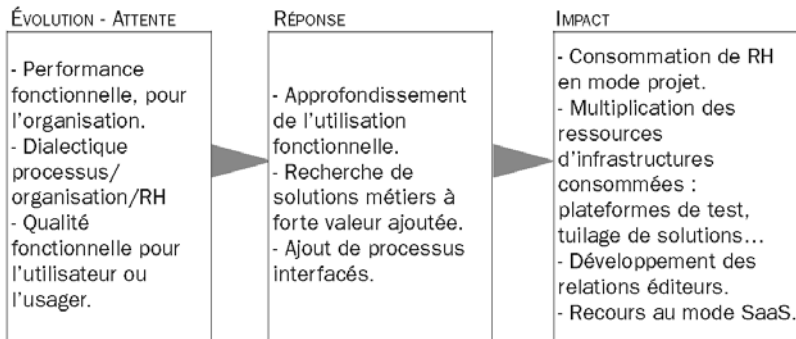
Il nous est ainsi apparu que cette méthode présentait l'avantage d'une démarche bien plus approfondie que celle qui consiste généralement en une simple compilation des attentes. Elle porte en elle-même une démarche d'ajustement stratégique qui oblige à complexifier la réflexion et, ce faisant, évite le piège de la facilité et des « il n'y a qu'à ».

Nous donnons ici quelques exemples, pour chacune des quatre sphères stratégiques :

– **Évolutions et attentes qui prennent leur origine dans la sphère des métiers**

Déployer des solutions offrant réingénierie et industrialisation

Les métiers sont demandeurs de solutions à forte valeur ajoutée fonctionnelle car ils placent de plus en plus souvent le SI au centre de leur organisation. Pour cela, ils peuvent aller plus loin dans l'utilisation de solutions existantes, ou envisager de nouvelles solutions. Dans l'objectif d'une meilleure performance, les métiers sont ouverts à des solutions métier standardisées, ce qui peut les contraindre à réagencer leur processus afin de les adapter aux potentialités des solutions informatiques choisies. Cet axe stratégique impacte la DSI tant dans sa mission d'accompagnement du changement que dans la performance des infrastructures du SI.



Déployer des process transversaux structurants

La demande émane tout autant des métiers que du management car l'organisation de CashSA est en déficit d'outillage transverse : SI RH dont le périmètre est limité ; SI finances utilisé à minima ; absence de gestion électronique des documents... Cet axe stratégique impacte la DSI dans ses missions d'AMOA.