

# ***Alignement stratégique du système d'information***

*Comment faire  
du système d'information  
un atout pour l'entreprise ?*

**SEPTEMBRE 2002**



## **LE CIGREF**

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

### **Rapports publiés par le Cigref en 2001-2002 :**

Comment le contrôleur de gestion peut-il assister le DSI ?

E-learning et e-formation

*Du radar à l'agenda des DSI. Rapport Introductif*

E-procurement et places de marché

*Quels enseignements tirer à l'issue du projet IMP ?*

Gouvernance du système d'information

*Problématiques et démarches*

Nomenclature 2002

*Les emplois-métiers du système d'information dans les grandes entreprises*

Sécurité des systèmes d'information

*Quelle politique globale de gestion des risques ?*

XML, vers un format universel ?

*Fiche technologique. 2<sup>e</sup> édition*

*Ces publications peuvent être obtenues en se connectant sur le site web du Cigref :  
[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)*

## ***PARTICIPANTS***

Un groupe de réflexion a été constitué au Cigref, avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Bernard Albiges, AP-HP  
Viviane Baudry, La Poste  
Bruno Beltoise, Ondeo  
Jean-Marc Brebant, Danone  
José Calzado, Retraites Unies  
Hubert Certes, Ondeo  
Marie-Hélène Charlier, Lagardère  
Philippe Crosnier, CNCE  
Eric de Drouas, EDF-Gaz de France  
Régis Delayat, Scor  
Annie Deryckx, Mairie de Paris  
Pierre Dichamp, Altadis  
Pierre Dulong, Crédit Lyonnais  
Georges Epinette, Groupement des  
Mousquetaires  
Philippe Galas, Alstom

Bernard Gueguen, Framatome ANP  
Gilles Kerdraon, Bouygues Télécom  
Bertrand Kientz, JC Decaux  
Patrick Lier, Giat Industries  
Monique Moutaud, Société Générale  
Claude Osternaud, Alstom  
Véronique Pachoud Le Floch, AG2R  
Fabrice Penot, Société Générale  
Michel Piednoir, Retraites Unies  
Sophie Ruderand, GSIT  
Patrick Schirlé, Dassault Aviation  
Philippe Setruk, Caisse des Dépôts  
Thierry Toralba, Sodexho  
François-Xavier Tual, Air Liquide  
Jean-François Vallat, SNCF  
Dominique Viteau, Caisse des Dépôts

Le rapport a été rédigé par Renaud Phelizon et Stéphane Rouhier, chargés de mission du Cigref.

# SOMMAIRE

<b>1. AVANT-PROPOS</b>	<b>7</b>
<b>2. RÉSUMÉ POUR DÉCIDEUR</b>	<b>9</b>
<b>3. POURQUOI S'INTÉRESSER À L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ?</b>	<b>11</b>
3.1 Définir l'alignement stratégique du système d'information	11
3.2 Dépasser la vision traditionnelle du système d'information	13
3.3 Déceler les raisons du non-alignement du système d'information	14
3.4 Sept arguments pour amorcer la démarche	14
<b>4. COMMENT CONDUIRE UNE DÉMARCHE D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU SYSTÈME D'INFORMATION ?</b>	<b>17</b>
4.1 Déclencher une démarche d'alignement stratégique	17
4.1.1 Par où démarrer ?	17
4.1.2 Tenir compte des spécificités de l'entreprise	18
4.2 Mettre en œuvre une démarche d'alignement stratégique	19
4.2.1 Instaurer un dialogue entre les acteurs	19
4.2.2 Définir et réviser sa stratégie système d'information	20
4.2.3 Nouer des alliances internes et externes	21
4.2.4 Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication	21
4.2.5 Sélectionner les projets et gérer les priorités	22
4.3 Quelques défis de l'alignement stratégique	23
<b>ANNEXE : RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>25</b>



## 1. AVANT-PROPOS

Ce livre blanc est destiné aux :

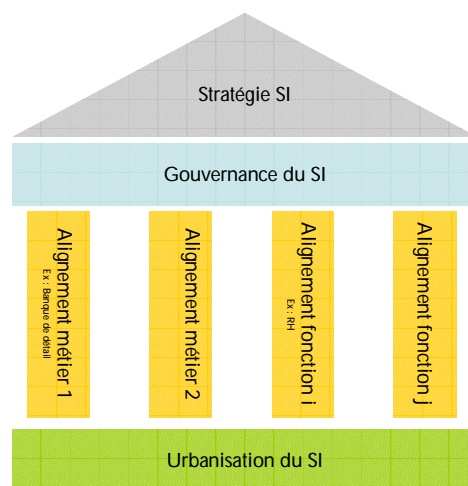
- directeur général ;
- directeur métier ou fonctionnel, responsable de la maîtrise d'ouvrage du système d'information ;
- directeur des systèmes d'information ;
- responsable de la stratégie ;
- responsable de l'intelligence économique ;
- responsable de la prospective.

Il vise à apporter des réponses pour :

- comprendre les enjeux de l'alignement stratégique du système d'information ;
- fournir les éléments pour une mise en œuvre effective de l'alignement stratégique du système d'information.

Ce document veut principalement sensibiliser les parties prenantes du sujet, en suggérant des pistes de réflexion.

Il n'est ni un exposé d'une méthodologie ni un manuel de mise en œuvre. Il s'inscrit dans un travail de réflexion et d'échange d'expériences qui se poursuit au sein de la communauté des membres du Cigref.



Source : Cigref

Figure 1 : schéma d'ensemble d'une stratégie système d'information.

S'interroger sur la stratégie et le pilotage des systèmes d'information revient à se pencher sur les concepts de gouvernance, d'alignement stratégique et d'urbanisation du système d'information. L'alignement de la stratégie du système d'information sur les métiers et les fonctions supports peuvent bénéficier en amont d'une réflexion sur les modèles de gouvernance. En aval, une démarche d'alignement stratégique peut déboucher sur une politique d'urbanisation. Les autres éléments du pilotage sont déterminés par la combinaison de ces quatre éléments : la stratégie, la gouvernance, l'alignement et l'urbanisation du système d'information.



## 2. RÉSUMÉ POUR DÉCIDEUR

Il n'existe pas de lien ni direct ni mécanique entre le montant de la dépense informatique et la performance de l'entreprise. La valeur du système d'information est une valeur d'usage.

L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la stratégie système d'information sur la ou les stratégies métiers de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du système d'information et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise.

Pour ce faire, une conception nouvelle du système d'information doit être adoptée, dépassant le cadre strict de l'informatique. L'alignement de la stratégie de l'entreprise et de la stratégie du système d'information repose sur deux conditions préalables :

- compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble ;
- prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Il faut considérer ces deux conditions comme nécessaires. Le système d'information devient un élément de la chaîne de valeur et un actif de l'entreprise. C'est un domaine partagé par tous et transversal à l'entreprise.

Une démarche d'alignement stratégique comprend les étapes suivantes :

1. instaurer un dialogue entre les acteurs ;
2. définir et réviser sa stratégie système d'information ;
3. nouer des alliances ;
4. améliorer la visibilité et la prévisibilité ;
5. sélectionner les projets et gérer les priorités.

Cette démarche est nécessairement itérative. La démarche d'alignement sera d'autant plus efficace qu'il y aura coordination des actions, anticipation des besoins et transparence entre les acteurs.

Le Cigref a identifié 6 facteurs clés de succès :

L'alignement stratégique est d'abord une affaire de volonté et d'engagement partagés.

L'alignement stratégique doit être pensé comme un processus itératif.

L'alignement stratégique peut se faire à tous les niveaux.

L'alignement stratégique implique une démarche partenariale.

L'alignement stratégique passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils communs et partagés.

L'alignement stratégique n'est pas synonyme d'uniformité.

### **3. POURQUOI S'INTÉRESSER À L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ?**

Aucun lien direct et mécanique entre le montant de la dépense informatique et la performance de l'entreprise n'a pu être démontré. Mais cela n'est-il pas vrai de tout facteur de production ? Par contre, il est possible de démontrer des liens entre les usages du système d'information et la performance de l'entreprise. La valeur d'un système d'information est la valeur d'usage de l'information qu'il permet.

L'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise.

Le système d'information crée de la valeur et constitue une source d'avantage concurrentiel, à condition d'assurer son adéquation avec les besoins métiers à travers l'alignement stratégique.

#### **3.1 Définir l'alignement stratégique du système d'information**

Traduit littéralement de « *strategic alignment* », l'expression « alignement stratégique » exprime bien l'idée d'établir et de suivre un cap. L'alignement stratégique s'applique à deux éléments : la stratégie de l'entreprise et la stratégie système d'information. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle.

L'alignement stratégique du système d'information suppose deux conditions :

- compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble. La fonction système d'information met en œuvre les structures, les organisations et les outils qui veillent à ce qu'elle poursuive cette intégration ;
- prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Il faut considérer ces deux conditions comme nécessaires.

La notion d'alignement stratégique n'est pas propre au système d'information : tous les métiers et fonctions de l'entreprise devraient être alignés sur la stratégie de l'entreprise.

Qu'est ce qu'une stratégie système d'information ?

« Une stratégie système d'information doit définir un système d'information cible, les priorités, les étapes et les moyens nécessaires pour l'atteindre. »

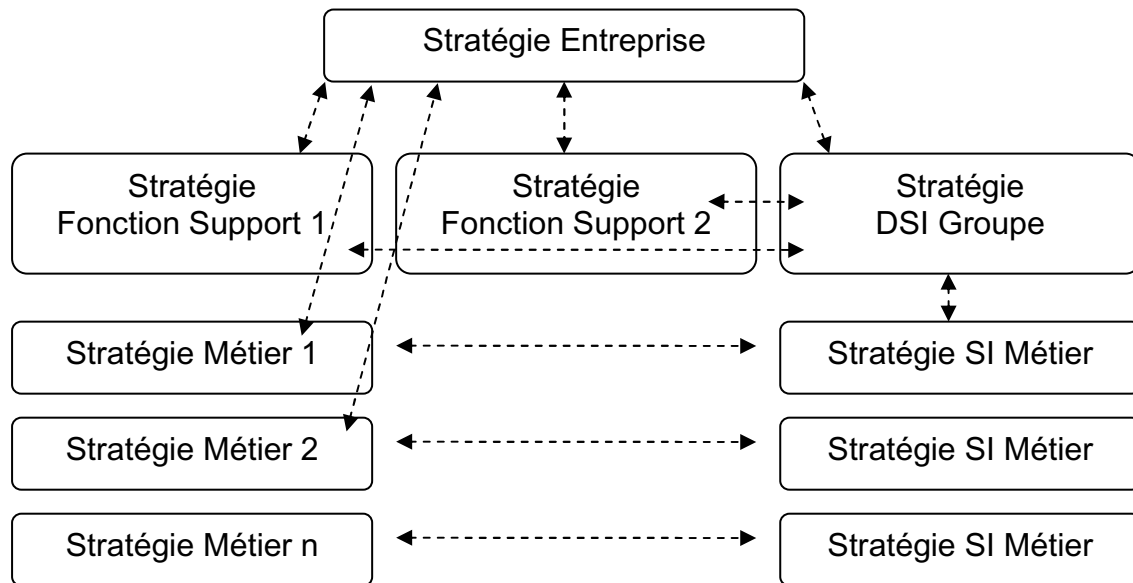
Qu'est ce que la stratégie d'entreprise ?

« Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » Source : Strategor.

La stratégie se décline à deux niveaux :

- la stratégie de groupe qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise ;
- la stratégie concurrentielle qui est mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activités.

« Par ailleurs cette définition insiste sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources (investissements et désinvestissements notamment), qui, davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie. » Source : Strategor.



Source : Cigref

Figure 2 : Schéma d'alignement des fonctions de l'entreprise.

### 3.2 Dépasser la vision traditionnelle du système d'information

De la vision traditionnelle...	... vers une vision intégrée
L'informatique est un centre de coût.	Le système d'information est un élément de la chaîne de valeur.
L'informatique est un moyen.	Le système d'information est un actif de l'entreprise.
L'informatique est une fonction transversale de support et non stratégique.	Le système d'information est une fonction de transformation stratégique.
L'informatique est un bien privatif, cloisonné à chaque service ou direction.	Le système d'information est un bien collectif pour l'entreprise, partagé par tous.
L'informatique est un domaine réservé aux informaticiens.	Le système d'information est un domaine transversal à l'entreprise, au service de tous.

Source : Cigref

### 3.3 Déceler les raisons du non-alignement du système d'information

Le non-alignement stratégique devrait être perçu comme une situation pathologique. Il faut en identifier les raisons, dont les plus fréquentes sont :

- absence de stratégie claire de l'entreprise ou perception inexacte de la stratégie de l'entreprise ;
- absence de stratégie système d'information ;
- non-prise en compte du système d'information et du potentiel des technologies de l'information et de la communication dans la formulation de la stratégie ;
- découpage fonctionnel de l'organisation privilégiant la spécialisation au détriment de la coordination ;
- absence de dialogue entre les métiers, la direction générale et la direction des système d'information ;
- pluralité des centres de décision concernant le système d'information ;
- absence de « proactivité » de la fonction système d'information ;
- conflits ou incompréhensions entre les directions ;
- changement brutal de stratégie ou de périmètre de l'entreprise.

### 3.4 Sept arguments pour amorcer la démarche

L'argument de la **création de valeur** : le système d'information est devenu un actif valorisé de l'entreprise.

L'argument du **niveau de dépense** : l'évolution des budgets informatiques implique *a minima* un examen de la pertinence des dépenses informatiques au regard des besoins des métiers.

L'argument de l'**efficacité de la dépense** : l'alignement du système d'information ne doit pas être un discours marketing « prétexte » destiné à justifier l'augmentation de son budget système d'information. Il vise bien à améliorer la qualité et la structure de ces dépenses. Il s'agit d'accroître la performance des dépenses pour le système d'information et l'adéquation aux besoins des métiers.

L'argument de la **transformation de l'entreprise** : c'est la reconnaissance que l'investissement informatique seul ne produit pas de résultats sans une réflexion et des actions sur la

stratégie, les structures, les processus, les compétences de l'ensemble de l'entreprise.

L'argument de l'**agilité du système d'information** : même si l'urbanisation a pour objectif de développer l'agilité du système d'information, le système d'information conserve une inertie. L'alignement peut permettre une meilleure adéquation en amont aux besoins.

L'argument **concurrentiel** : le système d'information peut constituer un levier pour générer un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

L'argument **boursier** : de plus en plus d'analystes financiers intègrent la qualité du système d'information et des grands projets dans l'évaluation des entreprises. Une démarche d'alignement peut permettre de démontrer plus facilement la cohérence des choix informatiques au regard des besoins des métiers, et donc d'améliorer la notation et l'indice de confiance.





## 4. COMMENT CONDUIRE UNE DÉMARCHE D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU SYSTÈME D'INFORMATION ?

### 4.1 Déclencher une démarche d'alignement stratégique

#### 4.1.1 Par où démarrer ?

Le dialogue entre les acteurs est, comme nous le verrons plus loin, le point de départ d'une démarche d'alignement stratégique. Quand le dialogue est absent, il faut un élément déclencheur pour rapprocher les acteurs. Parmi les éléments déclencheurs possibles, on peut trouver :

- **l'alerte** : mise en avant de risques (an 2000 et passage à l'euro), de dysfonctionnements, de niveaux de dépenses trop élevés... Il faut bien distinguer l'alerte, qui est un devoir pour tout professionnel, du « discours de la peur » qui est la surexploitation ou l'exagération d'un risque ;
- **la culture projet** : chaque projet doit être justifié par l'élaboration d'un *business case* qui incite les parties prenantes à se rencontrer ;
- **l'arbitrage entre projets** : il rend nécessaire la mise en lumière de la cohérence des choix et du classement par ordre de priorité des objectifs ;
- **l'analyse post projet** : une analyse budgétaire post projet permet de vérifier les engagements et d'évaluer les impacts. Elle permet d'analyser les écarts et d'améliorer les décisions futures ;
- **la sensibilisation des personnes** : la sensibilisation et la formation des décideurs (actuels et futurs), des maîtrises d'ouvrages ou des utilisateurs. Il s'agit d'actions sur le long terme, à mener conjointement avec d'autres directions, notamment la direction des ressources humaines. Ces actions améliorent la maturité et la compréhension des personnes en matière de technologies de l'information ;
- **des démarches d'accompagnement** de la direction des systèmes d'information pour ses interlocuteurs métiers. La direction des systèmes d'information agit en véritable conseiller et assistant envers les utilisateurs ;
- **une évolution des compétences** au sein de la direction des systèmes d'information, avec des collaborateurs qui sont en mesure de parler du métier de leur interlocuteur avec son propre langage professionnel.

#### **4.1.2 Tenir compte des spécificités de l'entreprise**

Il apparaît évident que l'alignement stratégique dépend de contingences propres à l'entreprise.

##### **Acteurs**

- Les personnalités et la sensibilité informatique des décideurs ;
- les relations personnelles et informelles entre les acteurs ;
- la formation, l'origine et la sensibilité *business* du directeur des systèmes d'information ;
- la maturité des acteurs face aux technologies de l'information et de la communication ;

##### **Organisation**

- Les partenariats passés entre directions ;
- l'organisation de l'entreprise et de la direction des systèmes d'information ;
- le positionnement hiérarchique du directeur des systèmes d'information ;

##### **Environnement interne et externe**

- Les opportunités nées de réorganisations ou de réorientations stratégiques importantes ;
- le poids du système d'information dans le fonctionnement de l'entreprise (informatique de gestion ou de production, informatique au cœur ou à la périphérie du métier de l'entreprise),
- l'intervention positive ou négative d'acteurs extérieurs dans la définition de la stratégie de l'entreprise.

Dans certains cas, un changement sur l'un des facteurs peut compromettre l'ensemble du processus d'alignement stratégique. Il semble que l'instauration d'un dialogue permette cependant de stabiliser les choses et de créer une dynamique positive.

## **4.2 Mettre en œuvre une démarche d'alignement stratégique**

NB : Cet exposé ne prétend définir ni une démarche complète ni une démarche unique et encore moins prête à l'emploi.

### **4.2.1 Instaurer un dialogue entre les acteurs**

L'alignement stratégique est principalement un jeu entre les acteurs cruciaux du système d'information :

- la direction générale ;
- les directions métiers et fonctionnelles ;
- la direction des systèmes d'information.

L'instauration d'un dialogue entre ces acteurs est la partie de la démarche la plus importante. C'est aussi celle dont la mise en œuvre est la plus délicate.

L'absence de dialogue est parfois une résultante de comportements passés. Il appartient à chaque partie prenante de faire en sorte que les conditions du dialogue soient restaurées ou maintenues.

Ce dialogue est particulièrement important entre les utilisateurs (maîtrises d'ouvrage) et la direction des systèmes d'information. Dans bien des cas, la direction générale ou le comité exécutif trace des grandes voies et les différentes directions établissent des plans d'actions. C'est entre ces deux éléments que doit intervenir l'alignement stratégique et le dialogue.

Certains estiment que l'arbitrage entre projets ne doit pas être du ressort de la direction des systèmes d'information. C'est un point qui peut être discuté. Cependant, dans tous les cas, grâce au dialogue, la direction des systèmes d'information pourra donner les éléments nécessaires à l'arbitrage.

La DSI doit être en mesure de favoriser, promouvoir et mettre en œuvre l'alignement stratégique du système d'information. Mais elle ne peut le faire sans l'écoute, le soutien et l'engagement dans la durée des directions métiers et de la direction générale.

Facteur clé de succès n° 1

L'alignement stratégique est d'abord une affaire de volonté et d'engagement partagés.

#### 4.2.2 Définir et réviser sa stratégie système d'information

Une stratégie système d'information se construit à partir d'éléments entrants :

- la stratégie de l'entreprise et celle des différents métiers ;
- une analyse critique de l'existant :
  - > interne : le système d'information de l'entreprise (technologies, applications, infrastructure, architecture technique, gouvernance...) et les ressources reliées (compétences des informaticiens...), les partenariats...
  - > externe : le potentiel technologique, l'état de l'art, la concurrence sur le marché des fournisseurs...

La stratégie système d'information définit :

- un système d'information cible
- la description des priorités, des étapes et des moyens nécessaires pour l'atteinte de cette cible.

Une stratégie système d'information est par essence dynamique.

L'alignement stratégique est un processus qui s'inscrit dans le temps, en relation avec une vision des objectifs et des évolutions à moyen ou long terme. Il se distingue des plans de développement annuels ou des plans d'action qui s'inscrivent dans le court terme. La mise en place d'un ERP est un exemple intéressant de boucle itérative entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie du système d'information.

Facteur clé de succès n° 2

L'alignement stratégique doit être pensé comme un processus itératif.

L'alignement stratégique devrait idéalement être une démarche globale touchant l'ensemble de l'entreprise et de son système d'information. Cependant, rien n'empêche de commencer par une filiale ou un métier. Ces expériences pilotes pourront alors servir d'exemples pour étendre la démarche.

Chaque DSI peut, en fonction du contexte qu'il rencontre, déterminer un niveau de granularité suffisant pour lancer la démarche.

Facteur clé de succès n° 3

L'alignement stratégique peut se faire à tous les niveaux.

#### **4.2.3 Nouer des alliances internes et externes**

Une démarche d'alignement stratégique doit être une relation de type gagnant-gagnant pour les acteurs concernés. La direction des systèmes d'information ne peut mener seule la démarche d'alignement stratégique. Elle doit utiliser les opportunités d'alliances tant internes qu'externes pour mener à bien cette démarche.

La recherche préalable d'un sponsor et l'identification d'entités pilotes sont nécessaires.

La qualité des accords à long terme avec certains fournisseurs ou partenaires peut également jouer un rôle crucial.

Facteur clé de succès n° 4

L'alignement stratégique implique une démarche partenariale.

#### **4.2.4 Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication**

Une démarche d'alignement doit aussi reposer sur des outils classiques de management et de communication. Parmi les outils principaux, on peut citer :

- la rédaction de schémas cibles, partagés avec les métiers, qui sont utilisés pour la communication avec le DG. Ces « mini-schémas directeurs » contiennent :
  - > les orientations stratégiques,
  - > les grands processus,
  - > l'architecture fonctionnelle et technique,
  - > la liste des grands chantiers,
  - > l'avancement des mises en œuvre ;

- la mise en place de correspondants métiers, acteurs de l'alignement ;
- un effort sur la rédaction des *business cases* pour tous les projets, avec une mise en évidence des impacts pour les métiers et la réalisation de la stratégie ;
- l'organisation d'événementiels internes permettant de favoriser les synergies ;
- la sensibilisation des décideurs, car le point critique reste la maturité et la sensibilité des décideurs face aux technologies de l'information et de la communication.

Pour communiquer et travailler ensemble, les différentes directions doivent utiliser des outils compréhensibles par tous et par chacun.

Facteur clé de succès n° 5

L'alignement stratégique passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils communs et partagés.

Si l'alignement stratégique conduit à modifier et rendre cohérent les processus métiers avec les processus et les applications informatiques, cela ne conduit pas nécessairement à imposer un choix unique en matière de processus, d'outils et d'applications à l'ensemble de l'entreprise.

Par exemple, deux filiales peuvent avoir les même processus d'achat avec deux ERP différents.

Facteur clé de succès n° 6

L'alignement stratégique n'est pas synonyme d'uniformité.

#### **4.2.5 Sélectionner les projets et gérer les priorités**

L'agenda stratégique d'une entreprise à un moment donné se limite souvent à deux ou trois grands éléments auxquels il convient de se tenir. La direction des systèmes d'information doit donc connaître cet agenda et les grands processus de l'entreprise.

En outre, quelques règles ou bonnes pratiques sont envisageables, par exemple :

- durée maximale pour les projets (généralement 12 ou 18 mois) ;

- chaque projet doit livrer un produit utile en soi (pas de phasage incohérent où le tout est justifié par la phase 3 qui n'est jamais faite) ;
- études thématiques systématiques (exemple : la pérennité du système d'information à deux ans est examinée chaque année au G-SIT).

### **4.3 Quelques défis de l'alignement stratégique**

Mettre en œuvre une démarche d'alignement stratégique suppose de faire face à deux défis consubstantiels à toute planification stratégique :

- réussir l'articulation entre le long terme (un programme pluri-annuel) avec le court terme (des projets à durée de vie limitée) ;
- faire de la réalisation de la stratégie la préoccupation de chacun au quotidien.

Au-delà de l'alignement stratégique, il reste à l'ensemble des parties prenantes dans l'entreprise à trouver des actions stratégiques « offensives » différenciatrices.





## ***Annexe : Ressources bibliographiques***



## **Ouvrages**

Cigref [1997] : « Métrique de la rentabilité - Contribution de la DSI à la performance de l'entreprise »

Cigref [1998] : « Pour un pilotage efficace du système d'information de l'entreprise »

LAPON Jean-Luc [1999] : « La Direction informatique et le pilotage de l'entreprise », Hermès

Luftman (ed.) [1996] : « Competing in the Information Age », Oxford University Press

## **Article**

Henderson et Venkatraman [1993] : « Strategic Alignment : Leveraging information technology for transforming organizations », IBM Systems Journal, vol. 32, N° 1