

**Abdeljalil MDARBI**

**CNAM Paris**

**DSY221 « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**Année : 2009/2010**

## **Fiche de lecture**

### **Alignement stratégique**

Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises

**Éric Fimbel**

**Pearson - Village Mondial - 2007**

#### **PLAN**

- 1. Biographie de l'auteur**
- 2. Postulats**
- 3. Hypothèses**
- 4. Démonstration**
- 5. Résumé de l'ouvrage**
- 6. Principales conclusions**
- 7. Discussion et critique**
- 8. Actualité de la question**
- 9. Bibliographie complémentaire éventuelle**

## **Biographie de l'auteur**

---

Eric Fimbel est professeur de systèmes d'information à Reims Management School. Il est par ailleurs chercheur au LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation du CNAM). Également consultant auprès d'entreprises privées et publiques, et conseiller scientifique de plusieurs associations professionnelles, il est l'auteur de nombreuses publications scientifiques et professionnelles. Il a reçu en 2004 le prix du meilleur article sur les systèmes d'information décerné par l'AIM (Association Information et Management) et le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises). Il est aussi l'auteur de l'adaptation européenne du livre Management des systèmes d'information, 9ème édition, de Kenneth et Jane Laudon, paru aux éditions Pearson Education France.

## **Postulats**

---

Dans son ouvrage, Eric Fimbel s'appuie sur les deux postulats suivants :

- Quelque que soit sa taille, sa finalité ou ses moyens, toute organisation humaine dispose d'un système d'information pour supporter ses activités internes ;
- L'alignement du système d'information d'une entreprise avec les variations des trajectoires stratégique et des attentes opérationnelles de cette entreprise est nécessaire. En effet, il n'a pas cherché à démontrer l'impact positif de l'alignement sur l'organisation. D'ailleurs, plusieurs travaux de recherche ont déjà traité ce sujet.

## **Hypothèses**

---

Afin de comprendre, analyser et traiter les difficultés de l'alignement stratégique des systèmes d'information, et proposer ensuite un nouveau modèle d'alignement, l'auteur a testé, lors de son enquête internationale, les hypothèses et propositions suivantes :

- La réussite des manœuvres d'alignement du SI nécessite le partage d'une vision commune des possibilités et des limites du SI par les parties prenantes.

- La réussite des manœuvres d'alignement du SI nécessite la compréhension des contraintes de faisabilité par les parties prenantes hors DSI.
- La réussite des manœuvres d'alignement nécessite d'accorder autant d'attention à la pertinence et à la qualité des usages qu'à la pertinence des investissements.
- Il est plus complexe d'aligner un SI en 2006 qu'en 1990.
- Aligner les usages et pratiques est plus complexe qu'aligner une décision d'investissement.
- Toute organisation, toute entreprise, n'est pas dotée d'une stratégie.
- Les demandes adressées par les directions « métier » en matière de SI sont spontanément en convergence avec les exigences d'alignement émises par la direction générale.
- la réussite des manœuvres d'alignement nécessite le courage de la DG pour arbitrer entre demande locales et trajectoire globale.
- Les professionnels utilisent très rarement les résultats de travaux de recherches rédigés par des enseignants en SI pour préparer une décision, analyser une situation ou mettre en œuvre une solution.
- Un utilisateur satisfait du SI en fait forcément un usage bien « aligné » sur les attentes des dirigeants de l'organisation.
- Réaligner le SI de l'organisation est un défi majeur et permanent pour la DSI.

## **Démonstration**

---

Pour tester et valider ses hypothèses et propositions, l'auteur a mené plusieurs travaux de recherches tant à partir des résultats quantitatifs à portée statistiques générales qu'au moyen de résultats qualitatifs (entretiens approfondis, analyses de situations ...). Les contacts furent pris avec toutes les catégories de parties prenantes au sein d'entreprises de secteurs et nationalités très divers.

L'auteur a conçu DyGAM un nouveau modèle d'alignement stratégique du système d'information à partir de trois types d'ingrédients : en premier lieu, les attentes réelles de la communauté praticienne telles que collectées lors de son enquête ; en second lieu les lacunes des rares modèles existants qui sont tous anglo-saxons, et, en troisième lieu, ses travaux scientifiques personnels.

## Résumé de l'ouvrage

---

### **1. Entreprise et système d'information : visions, synergies et complexités**

Selon Eric Fimbel, l'alignement du système d'information est la pratique managériale qui vise à « mieux comprendre, mieux créer et renforcer les convergences et synchronisations du SI avec les finalités, les trajectoires, les rythmes et les manœuvres de l'entreprise ».

L'auteur commence, dans le premier chapitre, par clarifier la notion de système d'information.

#### **SI : périmètre, visions et alignements**

Toute organisation humaine dispose d'un système d'information pour supporter ses activités internes et ses échanges avec l'extérieur. Chaque partie prenante peut avoir une vision différente de ce SI.

#### **SI : choisir parmi trois visions**

A partir des pratiques et des travaux de recherche, il est possible d'identifier et de caractériser trois grandes visions d'un SI :

- Une première vision centrée sur la dimension technologique. cette vision est focalisée sur les capacités des technologies et infrastructures informatiques;
- Une deuxième vision centrée sur l'articulation entre applications et données. Cette vision privilégie les solutions que le SI peut apporter aux besoins en traitement des « objets métier » que sont les données en provenance et à destination des opérations et processus de gestion;
- Une troisième vision centrée sur les usages et appropriations. une vision plus large et plus réaliste. Dans cette vision le SI n'a de légitimité que par les usages, seule source de création de valeur, eux-mêmes rendus possibles par l'articulation maîtrisée entre les parties prenantes, les solutions logicielles applicatives et les infrastructures techniques.

## **L'articulation entre efficacité, périmètre et responsabilité et choix de vision**

Selon la vision adoptée, la mesure de l'efficacité et le périmètre de responsabilité du tandem SI/DSI seront différents. A partir de cas concrets, l'auteur illustre l'intérêt, pour l'ensemble des parties prenantes, de privilégier et de partager une même vision et plus particulièrement la troisième vision centrée sur les usages et les parties prenantes, dans l'objectif d'obtenir un SI efficace.

## **Décalage et mesures de performance du SI**

Selon la vision choisie, les mesures de performance du SI ne donneront pas les mêmes résultats. En conséquence, les diagnostics et les actions correctives ne seront pas de même nature ou d'ampleur. Partager alors explicitement une même vision est essentiel pour obtenir des mesures crédibles de la performance.

Mais ce partage d'une vision commune du SI entre toutes les parties prenantes est également essentiel pour la réussite d'un alignement. En outre, selon l'enquête de l'auteur auprès des professionnels, les parties prenantes hors DSI devraient comprendre les contraintes de faisabilité.

## **De la technologie prometteuse aux performances organisationnelles et concurrentielles**

Dans ce chapitre, l'auteur répond à la question centrale : dans quelles conditions une organisation peut-elle, dans une démarche singulière, tirer profit compétitif intense et durable des potentialités de telle ou telle technologie pourtant accessible à tous y compris à ses concurrents.

## **Innovation : typologie et frontières**

Il existe des frontières ou passages clés à franchir par toute innovation dans les technologies de l'information avant que les entreprises utilisatrices puissent en obtenir les bénéfices. Tout d'abord entre le marché en amont et l'entreprise, puis au sein de l'entreprise entre l'intégration technologique et les usages au sein des métiers, et enfin entre l'entreprise et ses partenaires économiques.

Au sein de chaque étape, l'innovation va changer de nature, mobiliser différentes parties prenantes, permettre d'obtenir certain type de bonus, impacter spécifiquement l'organisation et requérir des moyens budgétaires. L'innovation, initialement technologique, va être transformée alors en innovation configurationnelle, puis en innovation organisationnelle et éventuellement en innovation concurrentielle.

Ce processus de transformation, s'il est réussi, permettra de transformer une potentialité externe créée par le marché en création d'efficience interne voire en avantage concurrentiel.

### **Innovation : les conditions du passage du potentiel à la valeur par l'usage**

Selon la communauté professionnelle, il faut accorder autant d'attention à la pertinence et à la qualité des usages qu'à la pertinence des investissements afin de réussir les manœuvres d'alignement-synchronisation. Alors, et pour passer d'un choix d'investissement pertinent à des usages créateurs de valeur, il est essentiel que la DSI soit impliquée pendant tout le processus d'innovation du SI en mobilisant des compétences différentes selon les étapes de ce processus. L'alignement-synchronisation du SI (dans sa vision 3) sur la trajectoire de l'entreprise ne confine donc pas la DSI dans un statut de gestionnaire passif de ressource coûteuse.

## **Contexte et contenus actuels des manœuvres d'alignement du SI**

Selon les résultats de recherche de l'auteur, la communauté professionnelle a validé :

- L'augmentation de la complexité de la manœuvre d'alignement et sa réussite;
- La plus grande complexité des manœuvres d'alignement des usages et de pratiques par rapport au seul alignement des choix d'investissement.

Ces résultats positionnent donc les usages au cœur de la problématique de l'alignement.

### **Les conditions actuelles de manœuvre de la DSI et du fonctionnement du SI**

L'augmentation de la complexité de la manœuvre de l'alignement peut s'expliquer par des pressions multiples et combinées sur le SI et DSI.

### ***Pression n°1 : les exigences à « satisfaire »***

Trois catégories d'exigence peuvent être identifiées : efficacité, robustesse et agilité opérationnelle et stratégique des systèmes et dispositifs.

### ***Pression n°2 : Les contraintes à absorber***

Ces contraintes peuvent être issues des transformations qui affectent :

- les structures des organisations et les périmètres de leurs activités;
- les marchés et les activités de l'entreprise sur ces marchés ;
- les comportements individuels et collectifs;
- les règles environnementales et sociétales.

### ***Pression n° 3 : Les évolutions et ruptures dans les offres technologiques***

Les intérêts structurels et commerciaux des acteurs du marché de l'offre technologique se traduisent par des pratiques qui participent à l'augmentation de la complexité globale.

## **La DSI conduit sa manœuvre dans un champ de forces**

Pour mener la manœuvre complexe d'alignement-synchronisation, La DSI devrait absorber des contraintes, satisfaire des attentes validées, tirer profit des opportunités de l'intégration de technologies sélectionnées. La réussite de ces manœuvres d'alignement-synchronisation requiert alors, Selon la communauté professionnelle interrogée lors des travaux d'investigation de l'auteur, des compétences diverses (humaines, organisationnelles, financière, techniques ...).

## **La complexité du SI**

Le SI, dans sa troisième vision, est un système complexe à comprendre, à utiliser, à optimiser, à transformer et à aligner, car il est composé d'éléments et sous-systèmes technologiques, économiques, humains et sociaux hétérogènes. La performance globale de ce système complexe est le résultat d'interactions entre les composants et sous-systèmes constitutifs mais aussi avec l'environnement.

## 2. Stratégie et systèmes d'information : attentes, distorsions, manœuvres et modèles

Dans ce chapitre, Éric Fimbel commence par l'analyse des termes qui composent l'expression « alignement stratégique ». Il approfondit ensuite la relation entre la trajectoire de l'organisation et les types de manœuvre retenus par le SI pour renforcer la puissance et l'efficacité de cette trajectoire de référence.

### Entreprise et stratégies

Lors des travaux de recherche de l'auteur, une majorité de professionnels expérimentés, assurant des responsabilités managériales importantes dans de grandes ou très grandes entreprises, ont validé l'inexistence d'une stratégie dans une proportion importante d'organisation. Les travaux et modèles académique ou professionnels construits sur l'existence d'une stratégie claire dans chaque entreprise sont donc en décalage par rapport aux situations et pratiques réelles.

#### Manœuvres et lexique stratégiques

A travers une métaphore guerrière, l'auteur clarifie les concepts associés à la manœuvre stratégique :

- La gouvernance **mandate** et porte la responsabilité de la pertinence et de la légitimité du « pourquoi » et de ses éventuelles remises en question.
- Le stratège **choisit** la typologie de la manœuvre générale, **cordonne** et **oriente** les forces mobilisables dans cette trajectoire stratégique globale.
- Les corps d'armée **réalisent** les mouvements nécessaires à ce dessein global.

#### Manœuvre stratégique : les conditions du succès

Après avoir analysé et clarifié les concepts liés à la manœuvre stratégique, l'auteur présente les sept facteurs du succès de cette manœuvre :

1. Stratège ad hoc, adapté au type de manœuvre et aux circonstances.
2. Vision communes et légitimité reconnues.
3. Connaissance des potentialités et limites.
4. Réalisme vis-à-vis des faisabilités.



5. Synchronisations permanentes entre :
  - décisions et actions ;
  - global et local ;
  - ressources propres et ressources « alliées ».
6. Partages et protections des renseignements.
7. Acceptation des faits et résultats.

## **Rencontre SI/DSI avec les stratégies et attentes des organisations**

### **Deux études européennes récentes**

Selon une étude menée par l'organisme britannique EIU, presque la moitié des 112 dirigeants interrogés souhaitent, pour remédier au déficit de flexibilité du SI, améliorer par ordre décroissant :

- La conduite de changement ;
- La performance des usages,
- Le respect des objectifs des projets.

Ces dirigeants n'ont pas exprimé leur souhait d'amélioration de l'alignement des choix d'investissement technologique.

Une deuxième étude, réalisée par CIGREF-McKinsey en 2004, a essayé de trouver une explication à l'écart entre contribution attendue et contribution constatée du SI auprès des parties prenantes managériale. Selon cette enquête, le déficit du SI sur les attentes organisationnelles provient des attitudes et comportements des parties prenantes en situation managériale (DG et DM). Cette enquête démontre également le très faible poids des fournisseurs, des technologies ou des investissements en TIC dans ce déficit, ce qui confirme les résultats de l'enquête de l'EIU.

Ces deux études mettent en évidence la divergence d'analyse entre les deux communautés professionnelle et académique. Cette dernière explique, contrairement à la première, ce décalage entre les attentes et les résultats par une carence de l'alignement stratégique des décisions d'investissement dans les TIC.

## **Un éclairage centré sur les parties prenantes managériales : DG, DM et DSI**

L'enquête de l'auteur auprès des professionnels démontre que :

- D'une part, dans plus d'un cas sur deux, les directions générales (DG) ainsi que les directions métiers (DM) ne comprennent pas correctement les potentialités et les limites d'un SI, menaçant ainsi la manœuvre stratégique en regard des facteurs de succès n°3 et 4 de cette dernière.
- D'autre part, au sein d'une DSI et pour les deux tiers des répondants, les équipes ne comprennent pas spontanément les enjeux, les impacts et les contenus des exigences d'alignement.

Un travail d'information, de formation et d'organisation devrait donc être réalisé pour parvenir à des compréhensions et des engagements partagés au sein de chacune de ces trois parties prenantes managériales et de leurs équipes.

## **Distorsions et cadrages de la manœuvre : une responsabilité managériale**

Deux types de distorsions pèsent sur les manœuvres d'alignement :

- Distorsion stratégique. Dans 80 % des cas, les demandes adressées par les directions métiers en matière de SI ne sont pas spontanément en convergence avec les exigences d'alignement émise par la direction générale. En conséquence, toute manœuvre d'alignement du SI nécessite que les arbitrages nécessaires soient effectués afin de prioriser les exigences globales sur les attentes locales en cas d'existence de risques de distorsions entre ces deux niveaux d'exigences. Cette capacité d'arbitrage par la DG est considérée comme essentielle par 92,2 % des managers interrogés.
- Distorsion temporelle. Dans une situation de changement de stratégie, il faut continuer à vivre, grâce aux dispositifs à transformer ou à remplacer. Les équipes managériales devraient donc faire la distinction entre les manœuvres de type transformation/innovation, impactant tout ou partie des composants du SI, et les manœuvres de type optimisation/consolidation du SI existant.

## **Alignement du SI :** **analyses critiques des modèles existants**

Tout modèle d'alignement devrait intégrer des distinctions essentielles :

- Entre l'alignement des investissements et celui des usages.
- Entre l'état « aligné » du SI et son alignabilité.
- Entre les trois parties prenantes managériales DG, DM et DSI.
- Entre les deux grandes catégories de manœuvre transformation/innovation et optimisation/consolidation.
- Entre les groupes de forces externes et internes qui agissent sur le tandem DSI/SI.

### **Contexte du regard critique**

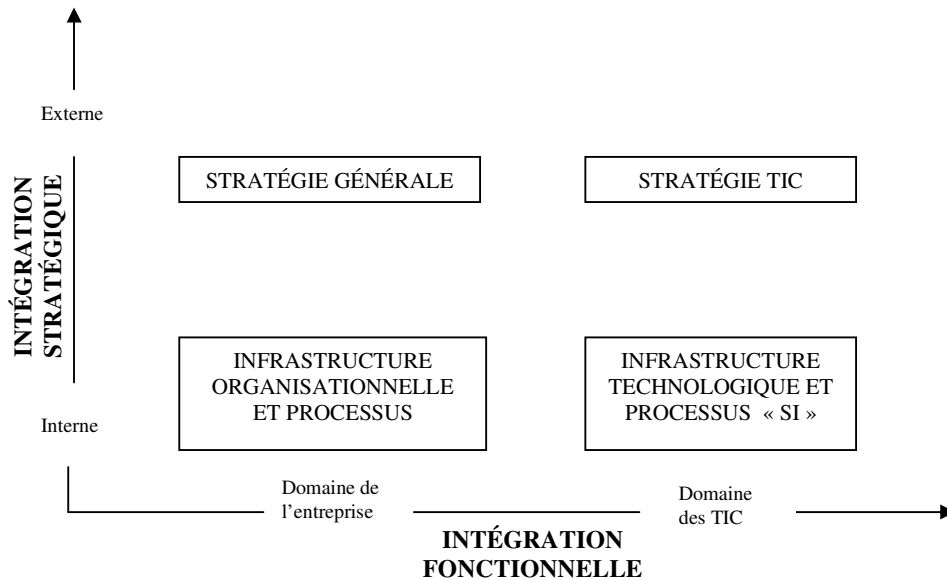
Le recours des professionnels expérimentés aux travaux des enseignants-chercheurs est très rare, presque nul concernant les travaux portant sur l'alignement stratégique. Ces travaux ne sont pas identifiés comme utiles par les professionnels.

### **Le modèle nord-américain de référence : le modèle SAM**

Le modèle *Strategic Alignment Model* (SAM), développé par Henderson et Venkatraman, reste une référence pour la majorité des publications académiques faites sur le sujet. Ce modèle propose de construire l'alignement ou cohérence selon deux dimensions :

- La cohérence ou *fit* stratégique : cette dimension consiste à mettre en cohérence la stratégie tournée vers l'extérieur de l'organisation et les infrastructures et processus tournés vers le fonctionnement opérationnel interne de l'organisation.
- L'intégration fonctionnelle : cette seconde dimension de la cohérence correspond à l'impératif d'intégrer les desseins et activités de l'entreprise avec les technologies de l'information.

Le modèle SAM identifie quatre « domaines » qui seront impliqués dans les opérations d'alignement. Ces quatre domaines seront insérés dans les deux dimensions précédentes comme décrit dans la figure ci-dessous.



Chaque domaine peut jouer trois rôles différents : il peut être un domaine d’ancrage qui déclenche et pilote le changement, un domaine pivot, intermédiaire, où est mis en œuvre le changement initial et un domaine d’impact correspondant à l’objet principal du changement.

Mais le modèle SAM présente, selon les deux communautés scientifique et professionnelle, des lacunes et limites.

Pour les scientifiques :

- Il n’intègre ni le temps ni l’histoire de manière explicite ;
- Il contredit la troisième vision du SI ;
- Les décisions d’investissement en TTC sont le déterminant dans le modèle ;

Pour les praticiens, ce modèle ignore trois aspects importants caractérisant les pratiques d’alignement du SI. Ces trois aspects sont :

- Les alignements peuvent se réaliser au travers d’action sur les existants et/ou sur les projets.
- Les volontés et intentions d’alignement du SI ne produiront leurs effets que dans la pertinence et l’intensité des pratiques cohérentes qu’en feront les usages.
- Les différents niveaux de management s’efforceront de limiter le coût et le délai de l’opération de réalignement.

## **Regard critique sur les approches et modèles centrés sur la satisfaction de l'« utilisateur »**

De nombreuses analyses et modèles sont construits sur le lien entre la satisfaction de l'utilisateur final et l'alignement de ses usages et les attentes managériales. Or, selon l'enquête de l'auteur, près de deux professionnels expérimentés sur trois soulignent le caractère absent ou minoritaire de ce lien. L'auteur confirme ce résultat par un exemple réel.

## **Contenus d'un modèle d'alignement utile : les attentes du monde professionnel**

Selon les professionnels expérimentés, une modélisation de l'alignement du SI devrait intégrer :

- Le management des opérations de réalignement ;
- Le poids croissant des contraintes externes à l'entreprise sur le SI ;
- Le déficit de compréhension des véritables potentialités et limites du SI par les autres parties prenantes ;
- Les facteurs du désalignement ;
- Le dispositif et les indicateurs de veille du maintien et du renforcement des alignements en cours ;
- L'inexistence de trajectoire stratégique claire dans de trop nombreuses entreprises ;
- Le rôle des alliances et partenariats internes dans la manœuvre d'alignement ;
- La différence entre l'alignement d'une décision d'investissement et l'alignement des usages et des pratiques ;
- Le risque de sacraliser la satisfaction de l'utilisateur au détriment de la pertinence des usages.
- Si l'alignement d'un projet demande une vigilance durant toute sa mise en œuvre, le désalignement peut intervenir au cours de toute la période d'utilisation des livrables ;
- Les impacts des échanges interentreprises sur la complexité de l'alignement ;
- Le rôle des alliances et partenariats externes dans la manœuvre d'alignement.

### **3. Du SI synchronisable au SI synchronisé**

#### **Le SI face aux variations stratégiques et opérationnelles de l'entreprise**

##### **Butin, délai, trajectoires et manœuvres**

Toute entreprise est en mouvement volontaire ou involontaire. Un mouvement volontaire est entrepris pour obtenir un résultat (butin) selon une échéance précise (délai).

Pour obtenir ce butin, le management stratégique va choisir un type de manœuvre stratégique singulière parmi les possibles. L'articulation butin/délai/type de manœuvre va permettre la formalisation d'une trajectoire stratégique de référence. La DSI ainsi que les directions métiers devraient donc concevoir et conduire des manœuvres contributrices à la trajectoire de référence : contributions au butin, synchronisations sur les rythmes et délais, cohérences avec le type de manœuvre stratégique et synergies avec les autres manœuvres contributrices.

La constitution de cette trajectoire de référence est le résultat d'interactions entre des éléments de nature très hétérogènes. Outre le butin visé et le délai requis considérés comme « tirant » la trajectoire vers l'aval, il ne faut pas occulter les éléments considérés comme la « poussant » depuis l'amont. Ces éléments sont :

- Les opportunités et limites manœuvres des dispositifs contributeurs ;
- L'histoire personnelle du dirigeant ;
- La conviction manœuvres du dirigeant ;
- La trajectoire antérieure.

En effet, ce sont les combinaisons et les interactions de ces éléments qui feront trancher le dirigeant, en responsabilité de la spécification de la trajectoire de référence, pour tel ou tel type de manœuvre.

Le responsable du dispositif contributeur, le SI en l'occurrence, devait donc rechercher les alignements-synchronisations avec le tandem type de manœuvre retenu/butin visé. La réussite de la manœuvre d'alignement-synchronisation du SI nécessite des compétences et des attitudes particulières des responsables :

- Le stratège, responsable de la trajectoire de référence, devrait intégrer les potentialités et les conditions de la faisabilité dans ses choix de type de manœuvre.

- La DSI, en charge du dispositif contributeur, devrait mobiliser tous les facteurs et leviers d'alignabilité accessibles pour réaliser les alignements sur la trajectoire de référence.

### **La trajectoire pour la DG, la manœuvre pour la DSI**

Résultant de l'articulation butin/rythme/type de manœuvre retenue, le concept de trajectoire de référence est au cœur de la problématique de l'alignement.

Selon des professionnels expérimentés appartenant à des grandes et à des très grandes entreprises privées et publiques, pour favoriser cet alignement, la DG devrait, d'une part, s'impliquer personnellement sur ces aspects :

- Nécessité de l'existence d'une stratégie singulière et lisible ;
- Constance dans le temps ;
- Communication nette ;
- Soutien explicite au responsable en charge de la manœuvre ;
- Acceptation formelle de la notion même de faisabilité.

D'autre part, et pour ne pas mettre en péril l'alignement en construction, la DG devrait éviter :

- L'approche exclusivement construite sur la réduction des coûts directs qui pourra impacter les niveaux de service attendus.
- La non-coordination et le non-arbitrage entre les projets et demandes des différents métiers.
- La non-prise en considération des capacités contributives de la DSI dès la réflexion sur les opportunités et faisabilités stratégiques.

Enfin, Le dirigeant en charge de fixer la trajectoire stratégique devrait s'impliquer dans une mise en cohérence vigilante et durable des finalités, délais et types de manœuvres, tout en guettant et favorisant les synergies, respectant les conditions de faisabilité et préservant la continuité opérationnelle.

## **Alignabilité du SI : Une priorité et une obligation de résultats**

La majorité de la communauté professionnelle (95,2%) a validé l'hypothèse : « réaligner le SI de l'organisation est un défi majeur et permanent pour le DSI ». Il est donc nécessaire de vérifier ce que les concepts et expressions « SI aligné » et « réalignement » recouvrent.

### **Un SI aligné : caractéristiques et indicateurs**

Pour pouvoir préciser les effets de la manœuvre de l'alignement-synchronisation, l'auteur a demandé aux professionnels expérimentés en charge des manœuvres d'alignement dans les entreprises de préciser les caractéristiques et indicateurs d'un SI « aligné ». L'analyse de leurs réponses permet de formaliser plusieurs grandes catégories d'effets attendus et permis par les manœuvres d'alignement-synchronisation. Ces manœuvres visent, en effet, à renforcer :

- 1- La robustesse de la véritable trajectoire de référence, fixée par la partie prenante de référence.
- 2- L'intensité de l'efficacité de la manœuvre engagée par la partie prenante de référence.
- 3- Les effets coopératifs intra-organisationnels.
- 4- L'importance des perceptions et des visions.
- 5- La rapidité et le cohérence du passage des « projets » aux « usages ».
- 6- La place de l'alignabilité dans la capacité à réaliser les alignements requis.

### **Instabilité et précarité : le risque permanent du désalignement**

A partir de cas réels, Fimbel illustre le caractère provisoire de l'alignement du SI. En effet, un réalignement est nécessaire suite à :

- Un désalignement de type 1 : induit par un changement de la trajectoire de référence (la manœuvre stratégique de l'entreprise).
- Un désalignement de type 2 : la trajectoire de référence n'a pas changé, mais la contribution du SI à la performance et à la continuité opérationnelle n'est plus en ligne avec les attentes et les exigences validées du fonctionnement quotidien.

Selon 63 % des DSI participant à l'enquête internationale de l'auteur, le désalignement peut intervenir sur toute la période d'utilisation des livrables. Ce qui valide statistiquement



cette permanence de l'instabilité et précarité de l'alignement. Réussir les opérations de réaligement requiert d'actionner des leviers, de mettre en mouvement des ressources existantes et / ou accessibles qui soient « alignables » et « synchronisables » avec efficacité.

## **Alignabilité du SI :** **Une obligation dynamique sur les moyens**

L'alignabilité est une capacité activable pour absorber les effets d'une demande de variation. L'efficacité de l'alignabilité s'exprime par la facilité, la robustesse et l'économie des moyens qu'elle requiert pour être actionnée et pour favoriser l'alignement ou le réaligement attendus.

### **Les différentes alignabilités**

Le concept d'alignabilité appelle cinq remarques essentielles :

- 1- les alignabilités unitaires de chacun des composants du SI n'impliquent pas mécaniquement une alignabilité globale de tout le système.
- 2- Une alignabilité ne révèle son utilité que dans une situation d'alignement.
- 3- Quels que soient les efforts des fournisseurs de composants ou de services, l'alignabilité totale et éternelle n'existe pas.
- 4- SI les alignabilités unitaires des composants ou sous-systèmes peuvent être testées, l'alignabilité globale du SI l'est moins aisément.
- 5- L'alignabilité ne crée pas la performance opérationnelle du composant, du sous-système ou du SI, mais c'est la non-alignabilité qui pourra devenir préjudiciable.

L'alignabilité est associée aux trois grands périmètres caractérisant le SI : les infrastructures techniques, les solutions logicielles applicatives articulées aux bases de données et les usages ou appropriations. Les DSI devraient donc identifier les alignabilités utiles afin de les mobiliser lors de la conception et de la réalisation des manœuvres d'alignement.

### **Accroître l'alignabilité du SI**

Les entretiens qualitatifs avec plusieurs DSI et DM ont permis de dégager plusieurs principes d'aide à l'alignabilité du SI. Ces principes sont :

- La seule singularité positive : seules les singularités contribuant d'une manière explicite et forte à la trajectoire de référence seront validables.
- La seule innovation positive : seules les innovations positivement reliables à la trajectoire de référence seront sélectionnées et bénéficieront des moyens nécessaires à leur intégration au système.
- La Standardisation-mutualisation-réutilisation : il faut privilégier la réalisation et l'achat du « standardisable-mutualisable-réutilisable ».
- Couplages lâches et résilients (entre les composants et sous-systèmes qui constituent le SI) : il faut les préférer aux articulations dures et cassantes.

#### **4. Parties prenantes, manœuvre et processus**

Ce chapitre présente les deux composantes essentielles du modèle DyGAM : d'une part l'identification des différentes catégories des parties prenantes et du réseau complexe qui résulte de leur interaction, d'autre part l'analyse des processus structurant la manœuvre globale d'alignement-synchronisation.

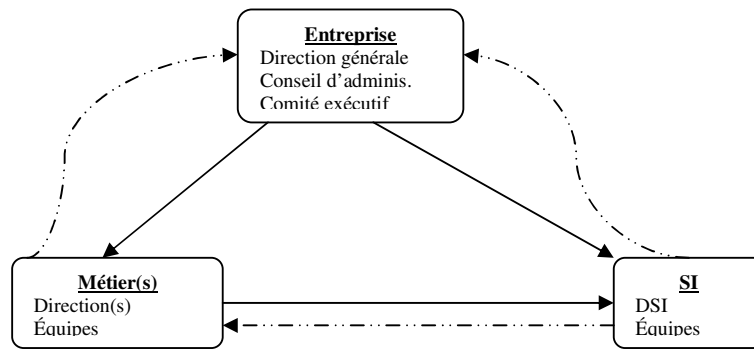
##### **Parties prenantes : catégories et interactions**

Selon R. Freeman (1984), « est partie prenante un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter sur la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être affecté par elle ».

Les parties prenantes impliquées dans une manœuvre d'alignement-synchronisation du SI, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation, sont en interaction, créant ainsi un réseau constitué de relations et de jeux internes (entre deux parties prenantes internes), externes (entre deux parties externes) et externes/internes (entre une partie prenante interne et une externe).

##### **Les parties prenantes managériales du jeu et de la manœuvre internes**

La figure ci-dessous présente le réseau de relations entre les parties prenantes managériales : la DG, les DM /DF et la DSI.



Les besoins d'alignement-synchronisation ou de réaligement peuvent être issus d'une ou plusieurs DM /DF ou de la DG. Les cohérences entre ces demandes ne sont pas acquises spontanément. D'où la nécessité d'avoir des dispositifs de gouvernances pour légitimer les arbitrages et de management pour les réaliser.

Les liens entre les parties prenantes sont bidirectionnels pour une bonne prise en compte des faisabilités des demandes, et pour enrichir les opportunités qui leurs sont associable.

### **Les parties prenantes de chaque fonction ou entité interne dans le jeu et la manœuvre d'alignement synchronisation**

Vu l'ampleur du décalage entre la DSI et les équipes internes à la DSI concernant la perception des contenus, des enjeux et des impacts de l'alignement-synchronisation du SI, il est nécessaire d'enrichir la cartographie des parties prenantes managériales en détaillant l'organisation interne de chaque métier et de chaque fonction.

### **Les parties prenantes externes : l'environnement dans le jeu et la manœuvre**

Les entretiens qualitatifs menés lors de l'enquête internationale de l'auteur ont émergé cinq catégories de parties prenantes externes en relation avec les parties prenantes managériales internes. Ces parties prenantes sont :

- 1- les clients, les prospects et concurrents.
- 2- Les offreurs de services et technologies de l'information.
- 3- Les banquiers, les analystes financiers, les investisseurs, etc.
- 4- Les fournisseurs, les sous-traitants et les prestataires.
- 5- Les gouvernements, les administrations, les organes de normalisation, etc.

D'après toujours les entretiens qualitatifs de l'auteur avec plusieurs DSI :

- La DSI peut être ou non en relation directe avec les parties prenantes de l'environnement.

- Les parties prenantes externes peuvent interagir entre eux. C'est le cas des prestataires extérieurs que les DSI associent davantage aux manœuvres de (ré)alignement-synchronisation.

### **Une cartographie contextuelle générale**

Une fois toutes les parties prenantes et leurs interactions dans une manœuvre d'alignement-synchronisation identifiées, on peut établir une cartographie contextuelle générale. Cette cartographie est un composant essentiel du modèle DyGAM ; elle propose un cadre structurant destiné à faciliter l'établissement des cartographies spécifiques à chaque manœuvre d'alignement-synchronisation du SI de chaque entreprise.

Pour organiser sa contribution à une manœuvre d'alignement-synchronisation, chaque partie prenante pourra représenter et organiser son implication à partir de cette cartographie contextuelle générale.

## **Alignement-synchronisation : la manœuvre et ses processus**

La manœuvre de l'alignement-synchronisation du SI requerra l'engagement de nombreuses parties prenantes dans des processus spécifiques. Certains processus sont obligatoires quelle que soit la situation.

### **Les processus fonciers de l'alignement-synchronisation**

Ces trois processus sont le socle de la manœuvre d'alignement-synchronisation du SI. Ils concernent :

- la compréhension et le partage de la vision 3 du SI par l'ensemble des parties prenantes.
- les conditions de la responsabilisation des parties prenantes managériales dans la manœuvre d'alignement-synchronisation aussi bien des usages que des décisions d'investissement.
- l'amélioration permanente de l'alignabilité du SI.

Afin de participer et animer ces trois processus, la DSI devrait participer au comité exécutif de l'entreprise. Cette participation est considérée par la majorité des professionnels comme indispensable à la réussite de la manœuvre d'alignement.

## **Les huit processus « dédié » à tel ou tel projet-opération SI et l'aligno-vigilance**

Les entretiens qualitatifs auprès de DSI ont montré l'existence de trois catégories de projets et d'opérations :

- Les **Projets et Opérations** « **Globaux** » ou transversaux » ou « *corporate* » liés à la manœuvre stratégique de l'entreprise en tant que telle (POG).
- Les **Projets et Opérations** strictement liés et circonscrits à un seul **Métier** (POM) ;
- Les **Projets et Opérations** liés à l'optimisation ou à la transformation du dispositif « **Infrastructures et technologies communes** », mettant en jeu les Infrastructures technologiques centrales et locales (POI).

Le pilotage de l'ensemble des projets et opérations d'alignement ou de réaligement relevant de ces trois catégories nécessite l'implication des parties prenantes managériales.

Un projet et opération SI est classiquement structuré en deux phases. La première de l'émergence de l'idée ou du besoin à la mise en exploitation ; la seconde, celle des usages, débute par cette bascule et ne s'achève que lorsque le dispositif est retiré du circuit opérationnel. Pendant ces deux phases, les engagements et responsabilités des parties prenantes managériales vis-à-vis de l'ensemble de la manœuvre d'alignement est nécessaire.

### ***Un Projet-opération : huit processus***

Les huit processus dédié favorisant l'alignement d'un projet-opération sont :

- Processus N°1 : soutien à l'émergence ou d'idée contribuant à un meilleur alignement du SI.
- Processus N°2 : aide à la formalisation des justifications du besoin (opportunité, gains, risques, etc.)
- Processus N°3 : étude et formalisation des faisabilités techniques locales et globales, y compris dans les aspects liés à l'alternative :
  - Simple optimisation des solutions actuellement en place.
  - Suppression et/ou migrations de systèmes actuellement en place.
- Processus N°4 : étude et formalisation des :
  - Faisabilités organisationnelles locales et globales incluant les aspects liés aux suppressions et/ou aux migrations et modalités organisationnelles actuellement en place.
  - Engagements nécessaires des parties prenantes pour préparer, installer et maintenir les conditions de l'alignement rapide des usages.

- Processus N°5 : préparations, réalisations et tests techniques sous contrôle d’alignement et d’alignabilité.
- Processus N°6 : préparations, réalisations et tests organisationnels sous contrôle d’alignement et d’alignabilité.
- Processus N°7 : phase de première exploitation ; soutiens renforcés aux usages instables et en cours d’alignement.
- Processus N°8 : phase d’exploitation mature ; soutiens normaux aux usages stabilisés et alignés.

### ***Un projet-opération : quatre décisions structurantes***

Quatre moments décisionnels jalonnent cette structuration :

- Décision N°1 : autorisera ou non le passage aux études de faisabilités.
- Décision N°2 : permet ou non d’engager les travaux de mise en œuvre technique et organisationnelle.
- Décision N°3 : accorde ou non feu vert à la bascule.
- Décision N°4 : acte de la stabilisation de l’alignement des usages pour mettre le fonctionnement opérationnel sous vigilance normale.

### ***Processus et partie prenante « propriétaire »***

Chaque partie prenante « propriétaire » de processus est responsable de l’organisation des travaux et les productions efficiente des livrables. L’auteur propose dans son modèle d’alignement DyGAM un tableau qui permet d’affecter la propriété de chacun des huit processus aux trois types de parties prenantes managériales en fonction de type de projet-opération SI concerné.

### ***Le portefeuille global sous aligno-vigilance***

Afin de mettre sous aligno-vigilance le portefeuille global constitué des trois sous-portefeuilles POG, POM et POI, un quatrième processus foncier s’ajoute aux trois précédents. Ce processus a pour objet d’actualiser le référentiel des intangibles de l’alignement.

Un cinquième processus foncier, présenté dans le second chapitre, vient enrichir les processus fonciers : c’est le processus de transformation d’une innovation technologique en innovation configurationnelle, puis organisationnelle et / ou concurrentielle.

## **5. Aligno-vigilance : gouvernances et managements**

Dans ce chapitre, l'auteur clarifie les liens et articulations entre alignement, management et gouvernance. Il confronte ensuite les contributions et limites de deux référentiels internationaux (COBIT et ITIL) à la manœuvre d'alignement.

### **Gouvernance et management d'entreprise**

Selon G. Charreaux, « Le système de gouvernance ne peut être efficace que s'il laisse au dirigeant la latitude suffisante pour accomplir ces tâches de création et de gestion de la valeur ». La distinction et l'articulation entre gouvernance et management est donc bien explicite. Joseph Stiglitz précise lui aussi : « Comment les décisions sont-elles prise, et dans l'intérêt de qui ? Voilà qui désigne le terme général de gouvernance. » .

La gouvernance d'entreprise légitime donc les finalités et en contrôle l'atteinte, tandis que le management conduit la manœuvre de leur réalisation durable et en rend compte à la gouvernance.

### **La gouvernance du SI dans l'organisation**

La gouvernance du SI sera en en charge de définir et de contrôler comment et dans l'intérêt de qui les décisions en matière de SI seront préparées et prise, et leurs effets, évalués. Le management SI, quand à lui, devra manœuvrer pour que ce SI contribue à la réussite de la manœuvre stratégique de référence de l'organisation en tendant compte du respect des prescriptions de la gouvernance.

Il existe quatre grands types de configuration caractérisant l'articulation de la gouvernance du SI avec les autres niveaux de gouvernance et de management de l'entreprise :

- Configuration de type 1 : absence d'une gouvernance spécifique pour le SI. Cette situation provoque des conflits de légitimité et de priorisation entre les parties prenantes, notamment internes.
- Configuration de type 2 : gouvernance centrée sur la conformité du SI aux règles externes qui s'imposent à l'entreprise.
- Configuration de type 3 : la gouvernance du SI est sous la responsabilité directe de la direction générale. Cette dernière fait « redescendre » sur la DSI les contraintes issues de la gouvernance d'entreprise.
- Configuration de type 4 : se caractérise par la diversité de nature des interactions entre les niveaux de gouvernance et de mangement. Ces interactions sont de l'ordre de la légitimation, de la prescription, du conseil et du contrôle dans le sens gouvernance →

management. Elles sont de l'ordre de la proposition et *reporting* dans le sens management  
→ gouvernance.

Pour la DSI, responsable du management du SI, elle devra intégrer la logique du schéma organisationnel de l'entreprise ainsi que les éléments issus des interactions avec la gouvernance du SI pour concevoir et construire l'architecture de celui-ci, une architecture basée sur la vision 3 du SI. La gouvernance du SI a donc pour rôle la vérification de la conformité de cette architecture et la validation de la pertinence en regard des ses exigences et de ses recommandations.

Pour maîtriser l'articulation entre gouvernances et managements, la communauté professionnelle s'est dotée de nombreux référentiels.

### **Deux référentiels internationaux dédiés : COBIT et ITIL**

#### **COBIT (*Control Objectives for Information and Technology*)**

Ce référentiel a été mis au point par l'ISACA (*Information System Audit and Control Association*) dans l'objectif de contrôler et prévenir des risques informatique pouvant nuire financièrement à l'entreprise. Les quatre grands domaines IT à piloter et à contrôler sont :

- Planification et organisation du SI
- Acquisition et mise en place.
- Livraison et support.
- Surveillance.

#### **ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*)**

Élaboré à partir des meilleurs pratiques en matière de gestion des technologies de l'information dans les organisations, ITIL a pour objectif d'aider les organisations à mieux maîtriser les processus directement associés à la gestion des technologies et des services mis à disposition par la DSI. L'approche ITIL se base sur la notion de processus et se décline selon six modules de base centrés sur la gestion des activités suivantes :

- Support aux utilisateurs
- Gestion interne des coûts et niveaux de service de la DSI.
- Gestion des actifs logiciels.
- Gestion des infrastructures technologiques.
- Gestion du cycle de développement des solutions logicielles applicatives.
- Gestion de sécurité.



## **Les références professionnels (ITIL, COBIT,etc.) et le modèle DyGAM**

Selon l'enquête de l'auteur :

- Moins d'une entreprise sur trois valide la contribution des référentiels professionnels à la réussite de la manœuvre d'alignement.
- Près de six entreprises sur dix estiment important de disposer d'un référentiel commun aux différentes parties prenantes centré sur l'aide à la manœuvre d'alignement SI.

En combinant ces résultats avec les attentes des professionnels expérimentés en matière de modélisation de la problématique d'alignement (voir chapitre 2), on peut déduire que le modèle DyGAM a des intérêts managériaux : il peut servir à maîtriser les articulations entre les différents niveaux de gouvernance et de management dans la manœuvre d'alignement-synchronisation du SI sur la trajectoire de référence de l'organisation.

### **DyGAM et aligno-vigilance : des processus utiles à la gouvernance du SI**

En plus de leur grande importance pour les parties prenantes managériales (DG, DM et DSI), les processus de l'aligno-vigilance du modèle DyGAM contribuent à la gouvernance SI.

En effet, pour bénéficier d'une réelle gouvernance du SI, il faut partager une vision commune de ce dernier en y intégrant les usages qui en sont fait. Ceci est possible grâce au processus foncier n° 1.

Par ailleurs, une configuration de gouvernances <-> niveaux de management de type 4 :

- permet d'actualiser le référentiel des intangibles de l'aligno-vigilance en s'appuyant sur le processus foncier n°4
- requiert l'obtention d'un dispositif d'engagement formalisé des parties prenantes, ce que permettra le processus foncier n°2

## **6. DyGAM : des outils pour la manœuvre**

Ce chapitre présente plusieurs dispositifs associés au modèle DyGAM, qui contribueront à la mise en oeuvre de l'aligno-vigilance et à l'optimisation d'alignement-synchronisation du SI.

Ces outils ne sont qu'une suggestion parce que les dispositifs structurants ont été déjà décrits dans les chapitres précédents.

Les propositions d'outillage porte sur :

- 1- les livrables nourrissant les quarts décisions qui structurent la manœuvre d'alignement-synchronisation d'un projet-opération.
- 2- Les contenus de la base de connaissances des alignements.
- 3- L'opération de réalignement.
- 4- Le DyGAS (Dynamic Global Alinment Scorecard)

## **7. DyGAM : le cas des manœuvres complexes**

Dans ce chapitre, et afin de mettre en évidence les contributions du modèle DyGAM, l'auteur a retenu plusieurs situations qui sollicitent un alignement ou un réalignement du système d'information parmi lesquelles :

- Une fusion-acquisition, parce que ce type d'opération transforme les configurations organisationnelles des entreprises et exige un réalignement de leurs dispositifs et de leurs ressources.
- Un risque de discontinuité opérationnelle, parce que ce type de situation met en lumière que le point clé légitimant un SI dans l'organisation est d'abord la pertinence et l'intensité des usages.
- Une externalisation sélective de la DSI, parce que ce type d'opération illustre la diversité des leviers managériaux à la disposition de la DSI et de l'entreprise pour améliorer ses alignabilités et son alignement-synchronisation.

## **Principales conclusions**

---

Malgré l'existence de nombreuses productions académiques de modèles d'alignement, elles restent inutilisées parce que déphasées par rapport aux attentes de la communauté professionnelle. Les demandes récurrentes de cette dernière restent donc insatisfaites.

C'est pourquoi l'auteur a conçu un nouveau modèle d'alignement en se basant, d'une part, sur les données recueillis lors de son enquête auprès de plus de 150 grandes et très grandes entreprises, et d'autre part, sur les résultats de plusieurs dizaines d'études et entretiens qualitatifs qu'il a réalisé auprès des entreprises.

En intégrant les facteurs de succès de la manœuvre d'alignement-synchronisation identifiés lors des travaux d'investigation internationale, DyGAM se veut un modèle pour le succès de la manœuvre.

La prise en compte des attentes de la communauté professionnelle vis-à-vis d'un modèle d'alignement-synchronisation du SI dans la conception du modèle DyGAM rend ce dernier crédible et utile. Il permet aux parties prenantes de mettre en œuvre l'alignement du SI sur la trajectoire de référence de leur organisation. Mais il laisse à ces parties prenantes la liberté de la nature et de l'intensité des jeux internes.

## **Discussion et critique**

---

Cet ouvrage a l'ambition d'aborder le sujet d'alignement stratégique du système d'information. Un sujet déjà très largement traité aussi bien par la communauté scientifique que par la communauté praticienne.

D'un point de vue scientifique, les travaux de recherche de l'auteur mettent en évidence deux points essentiels de la problématique de l'alignement stratégique du SI, très peu traités par les autres courants de recherche :

- Les moyens pour atteindre l'alignement
- L'approche dynamique de l'alignement.

En effet, la grande majorité des travaux antérieurs se sont principalement intéressés sur l'importance d'atteindre l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TI et/ou entre la structure organisationnelle et la structure TI., mais il existe relativement très peu de recherches qui ont montré comment cet alignement pourrait être atteint. D'où l'utilité de cet ouvrage à la communauté académique.

Par ailleurs, la plupart des recherches antérieures se sont basées sur des approches et méthodes statiques pour étudier et examiner l'alignement. Or, ces méthodes ne permettent pas de tracer l'évolution de l'alignement au fil du temps. L'auteur propose lui, dans son ouvrage, une approche dynamique de l'alignement.

D'un point de vue professionnel, l'auteur propose un nouveau modèle d'alignement qui vient compléter et non remplacer les référentiels professionnels existants (ITIL, COBIT, etc). Ce modèle prend en compte les attentes des professionnels, selon l'auteur, des grandes et de très grandes entreprises. Mais les professionnels des petites et moyennes entreprises exprimeront-

ils les mêmes attentes vis-à-vis un modèle d'alignement ? Le modèle DyGAM reste-t-il applicable et facilement utilisable pour cette catégorie d'entreprise ?

## **Actualité de la question**

---

Deux ans après la parution de cet ouvrage, la problématique d'alignement stratégique du système d'information reste d'actualité. Plusieurs éditeurs, constructeurs et sociétés de conseil continuent à mettre en avant leurs solutions et méthodes pour accompagner les entreprises clientes en quête d'alignement stratégique de leurs systèmes d'information.

Concernant DyGAM, à ma connaissance, aucun acteur professionnel ne s'est approprié, formellement ce modèle. Un constat tiré de l'analyse des services et formations proposés par les sociétés de conseil et organismes de formation, et ce malgré le soutien des entreprises et associations du secteur au modèle DyGAM. Ces sociétés de conseil et de formation continuent à présenter les référentiels professionnels, notamment la version V3 d'ITIL, comme solution pour relever les défis d'alignement

## **Bibliographie complémentaire éventuelle**

---

Kéfi, H. & Kalika, M. (2003), « Choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », 8ème colloque de l'AIM, Mai, Grenoble

Kéfi, H., Schwarz, A. & Kalika, M. (2006), "Modèle basé sur les processus versus alignement stratégique : quels facteurs explicatifs de la performance", 17ème Conférence de l'AIM, Luxembourg, Juin 2006

Kalika, M. & Jouirou, N. (2004), "Strategic alignment: a performance tool (an empirical study for SMEs)",  
Proceeding of the Tenth Americas Conference on Information Systems, 5-8 August, New York