

Les grandes fonctions de l'entreprise

Les systèmes d'information (SI)

Transcription vidéo – Séquence 3

Ce cours vous est proposé par Amandine PASCAL, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Dans cette séquence nous étudierons les enjeux de la dimension stratégique des systèmes d'information, un modèle d'alignement stratégique. Nous verrons également en quoi consiste un schéma directeur.

Diapo 4

On constate que la compétitivité de l'entreprise et sa capacité de mise en œuvre des stratégies sont de plus en plus étroitement liées à son système d'information.

Le management du système d'information fait ainsi partie intégrante du management de l'entreprise. Le SI doit en effet soutenir et accompagner la stratégie d'entreprise ainsi que tous les métiers qui la mettent en œuvre, aussi bien à des niveaux opérationnels que tactiques.

Les SI jouent un rôle déterminant dans la justification et la réussite de la création d'un avantage concurrentiel ou d'un mouvement stratégique de type différenciation ou diversification par exemple.

Notons que la relation entre SI et stratégie est à double sens. Au-delà de soutenir la stratégie, le système d'information peut à son tour impacter la stratégie d'entreprise lorsqu'il propose des évolutions technologiques qui sont à même de modifier les métiers, comme l'intelligence artificielle en radiologie.

Il est dès lors nécessaire pour les organisations de concevoir une véritable stratégie digitale plus communément appelée stratégie SI.

Diapo 5

Aujourd'hui, les auteurs s'entendent sur une définition élargie. Par exemple, Bharadwaj et al., en 2013, définissent la stratégie digitale comme une stratégie organisationnelle formulée et exécutée en tirant parti des ressources numériques pour créer une valeur différenciante.

Cette définition met l'accent sur les points suivants :

Elle va au-delà de la vision traditionnelle initiale en considérant la stratégie digitale comme une fonction au sein des entreprises et en reconnaissant l'omniprésence des ressources numériques dans d'autres domaines fonctionnels tels que les opérations, les achats, la chaîne d'approvisionnement et le marketing ;

Elle porte l'attention au-delà des systèmes et des technologies informatiques pour reconnaître les ressources numériques c'est-à-dire les compétences utilisateurs ;

Elle lie de manière explicite la stratégie digitale à la création d'une valeur commerciale différenciante.

Comme le soulignent Ross et ses co-auteurs, « *Une bonne stratégie digitale doit fournir une orientation, permettant aux dirigeants de mener des initiatives numériques, d'évaluer leurs progrès, puis de réorienter leurs efforts si nécessaire* ».

Diapo 6

Les organisations qui réussissent à mieux aligner leurs stratégies d'affaires avec leur technologie de l'information, TI, sont plus performantes que celles qui ne le font pas.

Les enjeux de la stratégie digitale sont ainsi de mettre en œuvre l'alignement stratégique du SI.

Chien et Reich définissent l'alignement stratégique comme le degré avec lequel la mission, les objectifs et les plans contenus dans la stratégie concurrentielle sont partagés et soutenus par la stratégie digitale.

Dans cette perspective, Henderson et Venkatraman proposent la vision la plus complète du problème d'alignement stratégique avec un modèle définissant à la fois les concepts clés et le processus de mise en cohérence des différentes composantes de l'alignement.

Diapo 7

Le modèle de l'alignement stratégique d'Henderson et Venkatraman articule ainsi 4 composantes.

- En externe : la stratégie de l'organisation et la stratégie digitale ;
- En interne : l'infrastructure, les processus et compétences de l'organisation ainsi que l'architecture, les processus et compétences en technologies de l'information.

Toutes ces composantes interagissent entre elles. C'est leur cohérence qui assure la performance de l'organisation.

Deux formes de cohérence sont ainsi recherchées :

- L'adéquation stratégique qui correspond à l'alignement entre les domaines externes et les domaines internes. Ainsi doit-il y avoir cohérence entre la stratégie de l'organisation et la conception de l'infrastructure administrative d'une part et également cohérence entre la stratégie digitale et les systèmes d'information d'autre part.
- L'intégration fonctionnelle qui correspond à l'impératif d'intégrer le domaine de l'organisation et le domaine des SI à deux niveaux. Au premier niveau, il s'agit d'assurer la compatibilité des choix entre la stratégie de l'organisation et la stratégie digitales. Autrement dit, il faut comprendre comment les choix relatifs aux technologies d'information conditionnent, soutiennent ou contrarient les choix du domaine d'affaires. Au deuxième niveau, il s'agit de veiller à la cohérence des choix internes, entre conception de l'infrastructure administrative et conception des systèmes d'information.

Le processus d'alignement consiste à exploiter les relations entre les différentes composantes pour améliorer la cohérence des choix. L'alignement est un processus d'adaptation continue et non une situation d'équilibre que l'on peut juger satisfaisante à un instant donné.

Diapo 8

L'alignement se fait ainsi de façon progressive, car il est rarement possible pour une organisation de redéfinir tout le système en même temps pour des raisons de gestion de risque, mais aussi de moyens financiers et humains. L'alignement peut ainsi être vu comme une succession continue de différents co-alignements. Chaque co-alignement peut être caractérisé par trois domaines : 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. Ces co-alignements ne constituent que le début du processus d'adaptation car les changements opérés dans le domaine d'impact justifient généralement des ajustements dans les autres domaines.

Par exemple, un co-alignement de type « exécution de la stratégie » est ancré par les choix de la stratégie de l'organisation. Il déclenche des besoins de changements organisationnels, le domaine pivot, qui vont à leur tour justifier la mise en place de nouveaux systèmes d'information, le domaine d'impact.

Un co-alignement de type « développement d'un avantage concurrentiel fondé sur la technologie » a son domaine d'ancrage dans la stratégie digitale. Il entraîne une modification des choix de la stratégie de l'organisation, le domaine pivot, qui justifie des changements dans l'organisation, le domaine d'impact.

Diapo 9

Le schéma directeur informatique est un document de référence et de synthèse qui décrit comment la stratégie de l'organisation s'applique à la direction des systèmes d'information, la DSI.

Selon Bidan et Godé, il a pour objectif de définir les axes d'évolution du système d'information nécessaires à son alignement avec la stratégie de l'entreprise et de piloter les développements. Il formalise les évolutions à réaliser généralement sur une durée d'un à six ans. Il permet de définir les priorités et de lister les projets à réaliser pour atteindre les objectifs. Il permet de mettre en place une planification des réalisations en adéquation avec les besoins de la stratégie de l'entreprise.

Diapo 10

La Direction des Systèmes d'Information met en place un Schéma Directeur du SI.

Ce référentiel est l'application de la stratégie de l'organisation aux systèmes d'information.

Il décrit l'évolution souhaitée des systèmes d'information et informatique et des ressources que sont les individus, les logiciels, les matériels ainsi que les règles d'organisation nécessaires pour réaliser cette stratégie.

Les objectifs du Schéma Directeur Informatique sont multiples et définis en un nombre limité de projets. Ce plan stratégique prospectif permet d'anticiper et de prévoir les évolutions du SI, même en environnement instable et incertain.

Le schéma directeur doit s'ajuster à la stratégie d'entreprise en perpétuelle évolution afin d'aligner le système d'information à la stratégie.

Diapo 11

Les risques de non alignement sont nombreux. Le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, CIGREF, liste ainsi un certain nombre de risques. Le défaut d'alignement peut être lié au fait que la stratégie de l'organisation est inexistante ou mal comprise ; ou que la stratégie et/ou l'organisation de l'entreprise évoluent soudainement ;

De façon symétrique, cela peut être dû au fait que la stratégie digitale est inexistante ou mal comprise, que le pilotage du système d'information n'est pas centralisé ou encore que les évolutions du système d'information ne sont pas anticipées par la DSI.

Au niveau de l'organisation, privilégier le découpage fonctionnel, c'est-à-dire la spécialisation, freine la coordination nécessaire à l'alignement. Dans certains cas, l'organisation de la communication au sein de l'entreprise ne favorise pas le dialogue entre les métiers ou les différentes directions, ce qui peut encore nuire à l'alignement.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – SI, Amandine PASCAL, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un