

SCHÉMA DIRECTEUR C SYSTÈME D'INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

La planification stratégique trouve son origine dans la nuit des temps. Elle a fait les beaux jours des stratèges militaires à l'instar du chinois Sun Tzu (475-221 av. J.-C.), dont l'œuvre « L'Art de la guerre » a inspiré nombre de contemporains parmi lesquels Carl von Clausewitz, général prussien (1780-1831), adepte de la guerre totale. Sun Tzu et Clausewitz sont aujourd'hui considérés par la plupart des experts comme les deux plus grands théoriciens de la stratégie. Pour l'économie d'entreprise, Michael Porter auteur de nombreux ouvrages tels que « Competitive Advantage » et « Competitive Strategy » est le « gourou » incontesté des temps modernes, ayant popularisé notamment les cinq forces concurrentielles et la chaîne de valeur.

Plus récemment, l'ITGI (Institut de la Gouvernance Informatique) a défini les cinq piliers de la gouvernance informatique parmi lesquels l'alignement stratégique arrive en première position. L'alignement stratégique se matérialise par l'existence d'un schéma directeur informatique élaboré sur la base de la stratégie d'entreprise.

01 Présentation de la Best Practice

Les deux seules véritables activités de direction

Si l'on en croit les « gourous » de la science managériale, à commencer par Robert Anthony, le père du contrôle de gestion, jusqu'à Robert Kaplan ou Michael Porter, le chantre de la stratégie d'entreprise, il n'y aurait que deux véritables activités de Direction. Lesquelles ? La stratégie, d'une part, et le pilotage, d'autre part. La stratégie se résume à définir une cible à moyen-long terme, alors que le pilotage a pour mission d'assurer que la cible est en passe d'être atteinte, tout en gérant le quotidien. C'est pourquoi le pilotage se répartit uniformément entre pilotage opérationnel et pilotage stratégique.

D'après Michael Porter, toutes les entreprises performantes et, par prolongement, tout manager efficace, feraient la différence sur ces deux activités clés de management. Les autres disciplines telles que la gestion des ressources humaines, les finances, la communication, ne seraient que des activités de support à la direction. Elles sont certes importantes, mais n'ont de sens que si une stratégie et un pilotage ont été définis au préalable.

La définition du schéma directeur

Le schéma directeur est le résultat d'un processus de planification stratégique qui a pour but de définir la cible qui est visée à terme. En cela, c'est l'outil de la direction le plus important qui soit. Celui qui définit à la fois la raison d'être mais aussi les objectifs à atteindre. Dans le même

SCHÉMA DIRECTEUR SYSTÈME D'INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

esprit, on associe communément à schéma directeur les vocables suivants : plan directeur, plan pluriannuel, feuille de route, voire orientations, quoique plus sommaires tant dans la forme que dans l'esprit.

Le schéma directeur est à la fois un « instrument » de diagnostic, d'information et de formulation des objectifs sur la base de la stratégie d'entreprise et de l'analyse de l'existant. C'est aussi une « méthode » pour préparer l'avenir, en identifiant les opportunités métiers et technologiques tout en tenant compte des contraintes existantes. Enfin, le schéma directeur est un « référentiel » pour les budgets opérationnel et d'investissement ainsi que pour l'ensemble des activités de la fonction informatique qui doivent y trouver leur raison d'être.

Les bénéfices du schéma directeur

Les avantages du schéma directeur sont multiples :

- | | |
|--|--|
| <p>01 Prendre du recul et faire le bilan des actions passées tout en analysant l'existant</p> <hr/> | <p>05 Préparer l'entreprise du futur</p> <hr/> |
| <p>02 Identifier les opportunités en matière d'efficacité et d'efficience</p> <hr/> | <p>06 Mettre en place une organisation informatique adaptée à l'organisation et aux nouveaux enjeux de l'entreprise</p> <hr/> |
| <p>03 Offrir de meilleurs services aux clients et aux utilisateurs</p> <hr/> | <p>07 Créer une synergie et une cohésion interne à travers un projet fédérateur pour toute l'entreprise</p> <hr/> |
| <p>04 Optimiser le partage de l'information entre les différents services</p> <hr/> | |

Les différentes méthodes

Il existe de nombreuses méthodes de planification stratégique informatique. Les plus anciennes datent déjà des années 1960-1970 avec la méthode BSP (Business System Planning) élaborée par IBM. Elle avait pour objectif avoué d'identifier au sein des entreprises l'ensemble des opportunités d'informatisation afin de mieux vendre les produits de « Big Blue ».

En France, la méthode Racine a été développée par la même équipe qui a imaginé la méthode de gestion de projet Merise au sein de la société de services Sema Group. La méthode reposait sur cinq grandes étapes :

- | | |
|--|---|
| <p>01 Préparation du lancement du schéma directeur : l'idée est de lancer le projet dans les meilleures conditions non sans avoir identifié au préalable des opportunités importantes d'amélioration pour justifier l'opération</p> <hr/> | <p>03 Recherche de solutions et évaluation des scénarios</p> <hr/> |
| <p>02 Réalisation d'un bilan de la situation actuelle et mise en place d'orientations</p> <hr/> | |

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

04 Adhésion de l'ensemble des acteurs du projet stratégique : à l'instar de la première étape, cette phase a pour but de « vendre » les solutions identifiées

05 Préparation de la mise en œuvre et suivi

Aux Etats-Unis, la méthode « Nolan Norton », développée par deux professeurs de Harvard, a été largement popularisée. L'idée maîtresse est de bien comprendre les objectifs et les stratégies des métiers dans le but d'identifier les investissements informatiques générant les plus grandes opportunités de rentabilité.

James Martin, auteur britannique prolifique, nommé pour le prix Pulitzer pour son livre avant-gardiste « *The Wired Society: A Challenge for Tomorrow* » (1977), a été l'inspirateur de la méthode ISP (Information Strategy Planning) qui place l'information et sa gestion au centre de la démarche stratégique.

Ces différentes méthodes ne sont pas les seules. Elles ont largement inspiré les démarches utilisées par les grands cabinets de conseil et les sociétés de services.

Regard critique

La démarche stratégique évolue

Comme le souligne Shoshana Zuboff, Professeur au MIT, la fonction informatique a largement vu son spectre évoluer. A l'origine, les investissements informatiques avaient pour objectif principal l'automatisation des fonctions administratives telles que la comptabilité et la paie, voire le calcul statistique. Dans une seconde phase, l'introduction d'outils de gestion des données (infocentres, MIS, DSS, EIS, Data Warehouse, KM...) a permis « l'informationnalisation » de nos organisations, comme le nomme si bien Shoshana Zuboff. Enfin, et une fois ces deux premières phases maîtrisées, on peut imaginer de transformer nos entreprises, voire le marché, au travers de nouvelles applications innovantes.

La conséquence est que nos entreprises sont passées de systèmes d'information essentiellement centralisés jusqu'au début des années 1980, à des systèmes d'informations distribués jusqu'au début des années 2000. Aujourd'hui, nous ne parlons plus de systèmes d'information distribués, mais de systèmes d'information étendus à l'ensemble des acteurs internes et externes à l'entreprise. Aussi, les schémas directeurs d'origine n'ont plus rien à voir avec les schémas directeurs dont ont besoin nos entreprises aujourd'hui, tant sur les objectifs poursuivis que sur un plan méthodologique.

L'accompagnement : le leurre des sociétés de services

L'exercice de schéma directeur est sans doute la discipline managériale que l'on pratique le moins fréquemment en tant que responsable ou DSI. Une fois tous les trois à cinq ans en moyenne. Compte tenu des enjeux, de nombreuses sociétés de services se sont engouffrées dans ce créneau en faisant une concurrence frontale et déloyale aux sociétés de conseil, en offrant notamment des conditions financières particulièrement attractives. Il est aisé de proposer des ressources habituellement occupées à gérer des projets en face de véritables experts, à des taux journaliers 30 à 50 % inférieurs. L'idée première n'est pas de capter un nouveau marché et de gagner plus d'argent, le service générant des volumes sans aucune mesure avec celui du conseil, mais de se positionner en phase amont du client

SCHÉMA DIRECTEUR SYSTÈME D'INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

pour être le candidat le mieux placé avant le lancement de nombreux projets fort rémunérateurs. Qui plus est, les sociétés de services ont une propension à favoriser les solutions choisies indépendamment des véritables besoins de l'entreprise. Il ne faut pas être naïf. Toutes les sociétés de services ont des partenariats privilégiés avec des éditeurs qu'elles n'hésiteront pas à « placer » d'autant plus qu'elles possèdent au sein de leurs propres équipes des spécialistes. Cela est aussi valable pour les fausses sociétés de conseil. Celles qui s'affirment « société de conseil » alors que plus des deux-tiers de leur chiffre d'affaires est réalisé en projets, intégration ou en infogérance. Au-delà de l'expertise requise pour mener à bien un schéma directeur, la neutralité est la première qualité que doit rechercher l'entreprise.

La responsabilité du schéma directeur ne se délègue pas

Face à la difficulté d'un tel exercice, on observe quelquefois des entreprises confier leur schéma directeur à des sociétés externes. C'est une erreur. La stratégie tout comme le pilotage ne se délèguent pas. L'entreprise doit absolument garder le contrôle et la maîtrise d'un tel exercice. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne faut pas faire appel à des conseils et autres experts. C'est même plutôt recommandé afin de gagner du temps et optimiser la démarche en profitant des expériences et des expertises du marché. Le tout étant de choisir des prestataires à valeur ajoutée, tant du point de vue méthodologique, que de la capacité à mobiliser les forces vives de l'entreprise, et de la connaissance des nouveaux enjeux sectoriels.

Le rôle des métiers remis en question

Les enjeux ayant évolué, la démarche méthodologique n'a plus rien à voir avec les schémas directeurs d'antan. Le système d'information n'est plus centralisé mais étendu à l'ensemble des acteurs internes et externes de l'entreprise. Classiquement, on identifie les besoins en interrogeant les différents responsables de l'entreprise. Or, il ne s'agit plus de proposer des applications locales mais des solutions d'entreprise qui sont de plus en plus souvent complexes et transversales. Est-ce que les responsables ont une vision transversale et pertinente des nouvelles solutions dont aurait besoin l'entreprise ? Pas toujours. Certains diraient même rarement. Les responsabilités opérationnelles ne sont pas toujours compatibles avec le fait d'imaginer les solutions idéales du futur. Pire, ce seraient même les opérationnels, ceux qui connaissent le mieux l'existant, qui seraient les moins créatifs et imaginatifs. D'où vient l'innovation alors ? De la réflexion et de l'observation des meilleures pratiques du marché qu'elles soient dans le même secteur d'activité ou non.

L'alignement est dépassé

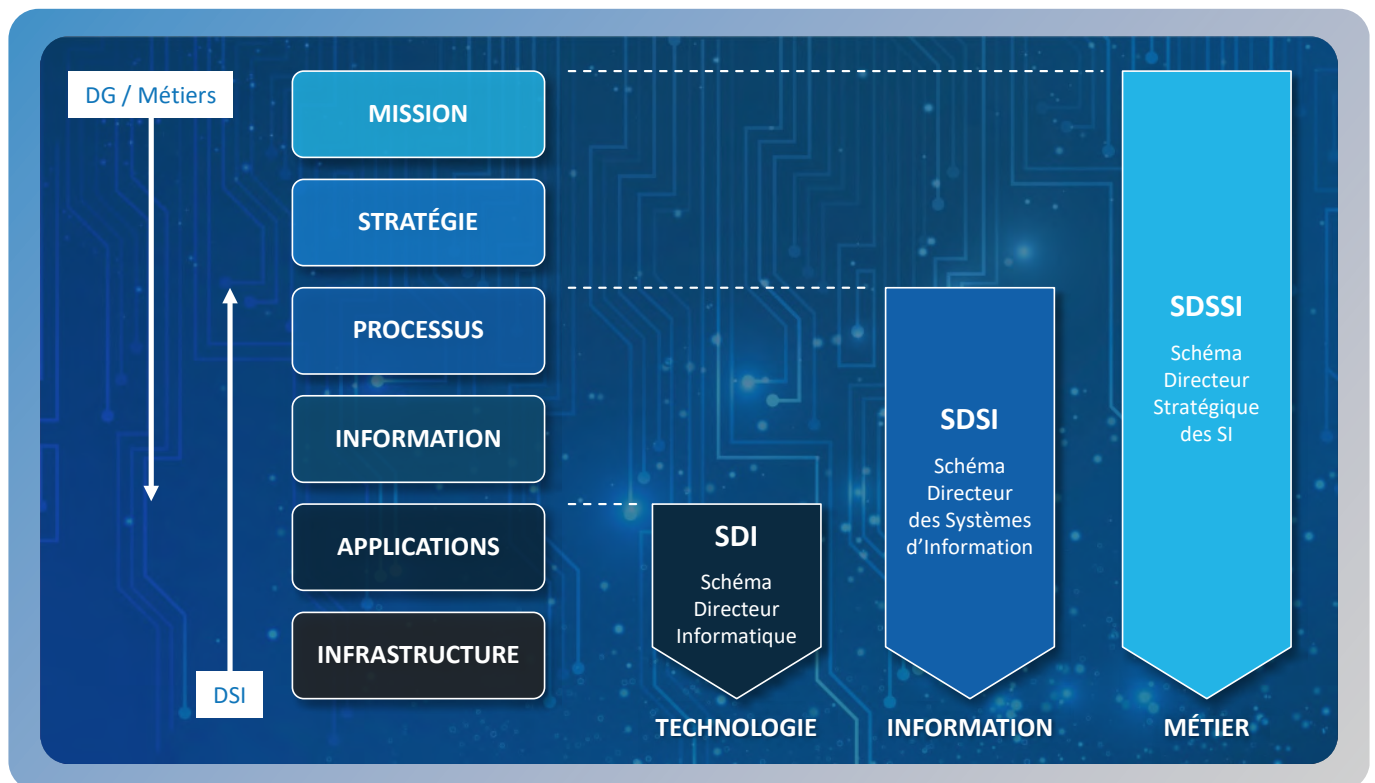
Le point central de toute démarche de schéma directeur est l'alignement stratégique. Il s'agit de partir de la stratégie d'entreprise, quand elle existe, et d'en déduire la stratégie informatique. Ce qui semblait il y a encore peu comme un « idéal » à atteindre est aujourd'hui dépassé. Pourquoi ? Tout simplement parce que le concept d'alignement est « asynchrone » et ne laisse pas de place à l'interaction entre métier et informatique. Or, les solutions innovantes et performantes trouvent souvent leur genèse dans les échanges entre les différentes disciplines de l'entreprise. C'est pourquoi l'on vise aujourd'hui non plus l'alignement mais l'intégration, voire la fusion, entre stratégie d'entreprise et stratégie informatique.

03 Que faire ? Quelques pistes de solutions

Il faut avant toute chose choisir le type de schéma directeur dont l'entreprise a besoin, et organiser au mieux la démarche.

Le SDSSI est à privilégier

Traditionnellement, on élabore des schémas directeurs informatiques (SDI) qui permettent de planifier les applications et l'infrastructure à utiliser. L'emphase est essentiellement technique. C'est nécessaire de savoir quelles technologies seront utilisées à l'avenir, mais pas suffisant. Or, aujourd'hui, il s'agit au minimum de rendre les processus d'entreprises plus performants (SDSI), voire d'inventer les solutions synonymes de compétitivité et de modernité (SDSSI). La démarche stratégique doit adresser à la fois des problématiques d'efficacité et d'efficacités. D'efficacité, en permettant l'optimisation des processus informationnels. C'est pourquoi, l'analyse de ces processus est incontournable à commencer par ceux qui sont au cœur de la chaîne de valeur. D'efficacité, en participant à l'évolution de l'entreprise et à la création de valeur.

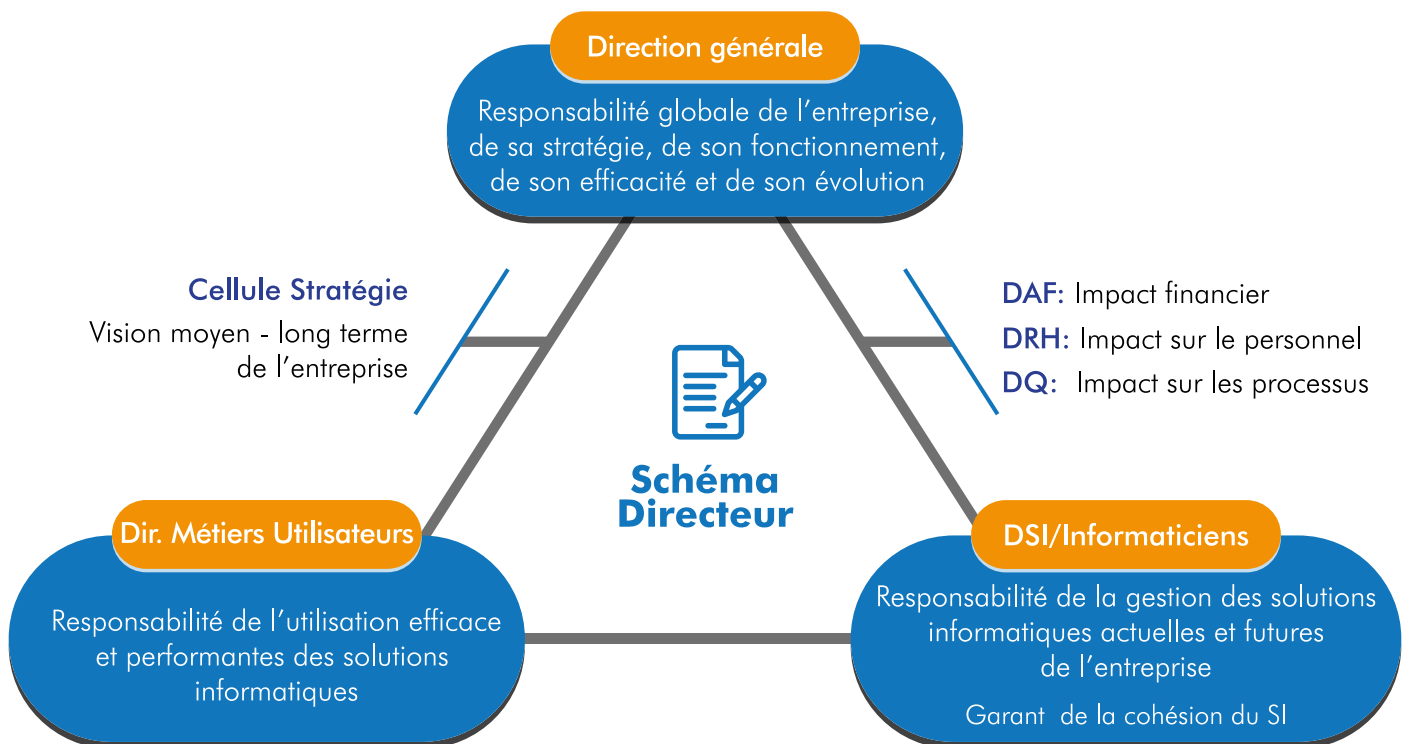


Les différentes typologies de Schéma Directeur

SCHÉMA DIRECTEUR SYSTÈME D'INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

L'organisation de la démarche

Il arrive encore que le schéma directeur soit lancé en catimini, voire jamais validé par les instances officielles, une fois terminé. C'est une très mauvaise pratique. Le schéma directeur doit être préparé dans les meilleures conditions. On recommande par exemple de sensibiliser en amont le Comité de Direction lors d'une séance où les enjeux systèmes d'information de l'entreprise seront explicités ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs. Rappelons que plus de 50 % du succès d'un projet se décide avant même de commencer. Le sérieux du montage de l'opération est un facteur clé de réussite. Prenons l'exemple de qui annonce le lancement du schéma directeur. Cela n'aura pas le même poids s'il s'agit du Directeur général, du DAF ou du DSI lui-même. Un SDSSI nécessite forcément l'implication du DG alors que pour un SDI, le DSI suffit.



Organisation du projet Schéma Directeur

Plan type d'un schéma directeur des systèmes d'information :

Les acteurs du schéma directeur

La constitution des équipes est toute aussi importante pour le succès futur de l'opération. Il faut choisir les meilleurs. Les personnes disponibles ne sont pas forcément celles à qui il faut penser en premier lieu. Du fait de la complexité de l'exercice, les talents doivent être sélectionnés et impliqués dans la démarche même s'ils sont déjà très occupés. Ils trouveront toujours le temps nécessaire car un tel exercice est très riche et permet de voir beaucoup de choses et d'acquérir de nouvelles compétences rapidement. Il faut aussi veiller à choisir des personnes plus intéressées par le bien collectif que par leurs intérêts personnels.

Un équilibre doit être trouvé entre l'implication de la direction générale, des métiers et de l'informatique. Mieux, nous recommandons fortement d'intégrer au projet, dès le début, la direction financière, la direction des ressources humaines, le département Qualité ou Organisation s'ils existent. La DAF et la DRH car il est toujours désagréable de se voir demander des choses, budgets ou ressources,

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

une fois le projet terminé, alors que l'on n'a pas suivi les raisonnements conduisant à ces demandes. La Qualité et l'Organisation sont souvent utiles lors de la conduite du projet en apportant des compétences et aussi des référentiels qui peuvent faire gagner beaucoup de temps.

La durée conseillée d'un schéma directeur

Le délai est un autre point critique. Combien de temps doit durer la démarche ? Différentes pratiques existent. Nous recommandons un exercice court mais intense ne s'étendant pas au-delà de quatre mois. Selon la complexité de l'environnement, la durée idéale se situe entre deux et quatre mois. Le but n'est pas de couvrir 100 % de la cible, mais d'en appréhender 60 à 80 %. Les derniers 20 % répondent souvent à la Loi de Pareto, coûtent donc très cher, et ne sont pas forcément les plus pertinents. D'autres arguments plaident pour une durée courte. Le premier est que, si vous n'êtes pas sur la matière ou que vous n'arrivez pas à mobiliser les métiers au bout d'un mois, ce n'est pas en rajoutant du temps que vous y arriverez. Le second est que, du fait de l'importance des personnes impliquées, on ne peut les motiver ad vitam aeternam. Aussi, un tel projet est souvent mené tambour battant. Enfin, le troisième argument est qu'il existe dans l'année des périodes peu propices pour conduire un schéma directeur, comme les vacances d'été ou d'hiver. Le simple fait de devoir les passer fera perdre un mois au projet car le temps que les personnes reviennent, traitent les autres dossiers et se mettent dans le bain, du temps précieux se sera écoulé.

En synthèse, le schéma directeur est sans doute l'exercice le plus important dans la vie d'une DSI. Encore faut-il le préparer soigneusement pour mettre toutes les chances de son côté. La contribution des systèmes d'information à la compétitivité de l'entreprise est à ce prix.

Rappel de la Stratégie d'Entreprise (« Business Plan »)

Mission	Vision	Objectifs
Stratégies	Plan d'actions	Facteurs Critiques de Succès

Analyse de l'existant

01 Points forts, points faibles, opportunités et menaces (analyse SWOT)

Encarts possibles

02 Description des principaux processus d'entreprise

03 Architecture des informations/données

04 Cartographie des applications

05 Architecture technique

06 Sécurité

07 Services et niveaux de service

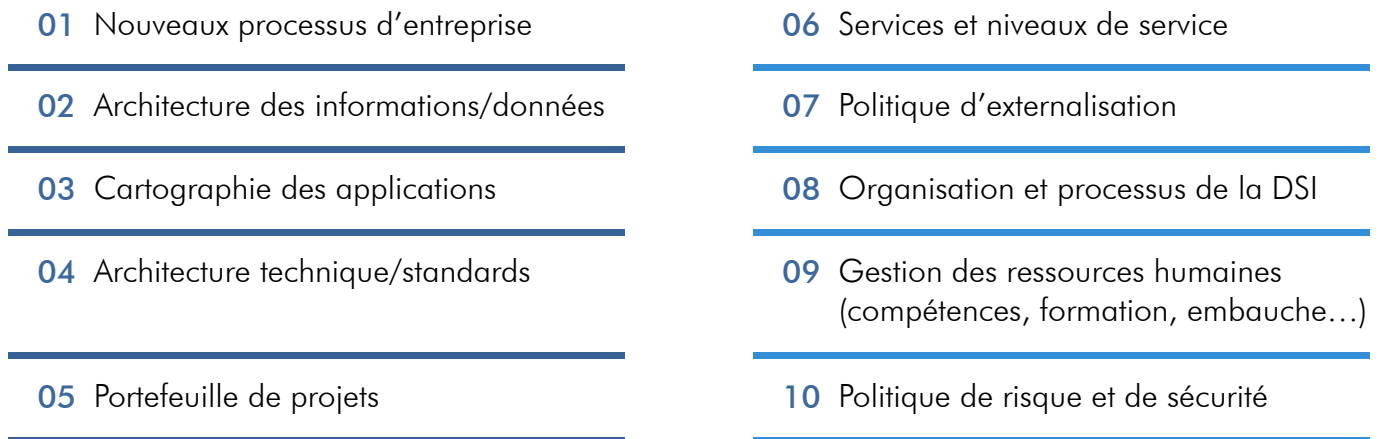
08 Organisation, compétences, moyens et processus de la DSI

SCHÉMA DIRECTEUR SYSTÈME D'INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Opportunités



Stratégie des systèmes d'information



Budgets



Plan d'action

