

Le système d'information et la stratégie de l'entreprise

Michel Volle

19 octobre 2002

Pour dire que le SI doit être adapté à la stratégie de l'entreprise, on évoque la nécessité d'un « alignement stratégique ». Cette expression recouvre un ensemble de questions qu'il faut démêler.

1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Le mot « stratégie » est souvent prononcé avec emphase, sur un ton sentencieux, et on lui attribue un sens vague : il désignerait les « choses importantes », celles à propos desquels il convient de « faire l'important ». Mais dans une entreprise, à vrai dire, tout est important, même et surtout la routine quotidienne : que peut devenir l'entreprise si son réseau cesse de fonctionner ? si elle n'est plus alimentée en matières premières ? etc.

Revenons à l'étymologie : la stratégie, c'est l'ensemble des questions qui concernent le Stratège, *Στρατηγός* : ce mot désigne le général à la tête de son armée, le gouverneur à la tête d'une province, le consul à la tête de l'État, et par analogie le dirigeant à la tête de l'entreprise. Dans une entreprise il est efficace de concentrer le pouvoir de décision légitime, tout comme il est efficace de confier la conduite d'une automobile à une seule personne et non à tous ses occupants simultanément. La fonction stratégique est donc une fonction particulière, spéciale et importante sans doute mais non d'essence supérieure aux autres. Les questions stratégiques sont *celles qui méritent l'attention du dirigeant*, qui relèvent de sa sphère de responsabilité propre, sur lesquelles sa décision est attendue.

Cependant, comme peu de personnes sont appelées à exercer les fonctions du dirigeant, on en fait parfois un mystère comme s'il s'agissait de magie ou de religion - ce que reflète le mot « hiérarchie » dont l'étymo-

logie est « pouvoir sacré » (ιερός, sacré, et αρχός, chef ; dans l'Église, il désignait le pouvoir de l'évêque dans son diocèse).

En adoptant un autre point de vue, on peut dire aussi que la stratégie, c'est la poursuite d'un but dans un univers incertain. Cet art, chacun le pratique pour son propre compte lorsqu'il prend les décisions qui conditionneront sa vie personnelle : choix d'une profession, formation d'un couple, etc. Dans l'entreprise, les questions de ce type sont celles qui concernent le *positionnement* et l'*organisation* de l'entreprise.

Le positionnement désigne la gamme des produits de l'entreprise, les marchés sectoriels ou régionaux qu'elle vise, les fournisseurs qu'elle choisit, les partenariats qu'elle noue, les investissements qu'elle réalise (et, par voie de conséquence, sa politique d'endettement) ; l'organisation désigne la répartition des responsabilités et des moyens entre les divers pôles de légitimité dans l'entreprise, le choix des personnes qui vont les diriger, la politique à long terme pour constituer et utiliser un patrimoine de compétences.

La stratégie, art du dirigeant, se conçoit pour partie dans la solitude mais elle se vérifie et se précise dans les conseils : on parle de « stratégie de l'entreprise » pour désigner la décision à laquelle le dirigeant s'est arrêté après consultation du comité de direction.

2 Relations entre le SI et la stratégie

L'expression « alignement stratégique du SI » signifie d'abord que le SI correspond à la stratégie de l'entreprise et qu'il fournit aux personnes de l'entreprise les outils permettant de la mettre en oeuvre. La relation entre la stratégie et le SI serait alors une simple transcription, le SI « tirant les conséquences » de la stratégie.

Cependant pour que cela fonctionne il faut que la stratégie soit explicite. Il ne suffit pas en effet, pour définir un SI, de dire de façon vague que l'on voudrait faire quelque chose : il faut préciser *comment* on entend le faire. Parfois l'exercice auquel on se livre pour définir le SI fait ressortir des points sur lesquels l'entreprise est non pas volontaire, mais *velléitaire*. Par exemple l'entreprise dit vouloir « se mettre à l'e-business », mais rien n'indique à quel genre d'e-business elle entend « se mettre » ; ou bien l'entreprise prétend conclure des partenariats, mais elle ne fait rien pour assurer l'interopérabilité de son SI avec ceux de ses partenaires ; ou encore elle dit vouloir mettre en place un workflow, mais sans définir les responsabilités, moyens et pouvoirs de la personne chargée de l'admi-

nistrer etc.

Le risque de velléité est élevé lorsque l'opération envisagée soulève des problèmes de frontière entre les domaines de responsabilité des divers dirigeants : souvent, les questions d'organisation bloquent l'entreprise au seuil de la stratégie.

La précision qu'exige le SI est donc salubre : elle contraint l'entreprise soit à renoncer à des projets par trop velléitaires, soit à assumer les implications pratiques de sa volonté stratégique. La réflexion sur le SI contribue à la qualité de l'expression stratégique, et il en résulte une première rétroaction du SI sur la stratégie elle-même.

Supposons maintenant que nous ayons effectivement défini et mis en place le SI qui correspond à la stratégie, que nous ayons « aligné » le SI sur la stratégie, rétroaction comprise. La dynamique ne s'arrête pas là. En effet, la mise en place du SI ouvre souvent à l'entreprise des possibilités stratégiques qui n'existaient pas auparavant :

- les tickets de facturation émis par un magasin de grande distribution peuvent alimenter des études de marketing, des travaux statistiques, qui serviront à fonder des démarches commerciales proactives ;

- il en est de même avec les données sur la consommation téléphonique qu'un opérateur télécoms rassemble pour établir la facture ;

- les données recueillies par un institut statistique à l'occasion des enquêtes, d'abord exploitées pour produire les tableaux de résultats, peuvent être réutilisées après fusion avec les données d'autres enquêtes ;

- un organisme de sécurité sociale qui recueille les feuilles de soin pour procéder à des remboursements peut utiliser l'information ainsi rassemblée pour contribuer à la définition de la politique de santé, évaluer la qualité des prescriptions médicales – ou identifier des fraudeurs.

Il apparaît alors que le SI, d'abord mis au service du positionnement existant, modifie ensuite le champ du possible et ouvre au dirigeant la perspective d'un nouveau positionnement. Le SI est devenu un actif d'un type nouveau, un patrimoine en information que l'entreprise peut valoriser sous la même contrainte de rentabilité que ses autres actifs (le raisonnement est ici analogue à celui que l'on conduit pour expliquer la différenciation des services offerts sur une plate-forme technique : si le réseau télécoms permet d'offrir le service téléphonique, son infrastructure se prête aussi à l'offre du transport de données, de réseaux privés virtuels, de divers services à valeur ajoutée etc.).

Supposons que l'entreprise tire parti du patrimoine en information que représente le SI qui correspond à la Stratégie 1 ; cela lui permet de

définir une Stratégie 2, plus ample que la Stratégie 1. Mais il se peut que le déploiement de la Stratégie 2 comporte de nouvelles exigences en termes de SI ; notons « SI 1 » le SI qui correspond à la Stratégie 1, « SI 2 » celui qui correspond à la Stratégie 2.

Prolongeons le raisonnement : le SI 2 va lui-même ouvrir de nouvelles perspectives, ce qui conduira (toujours sous la contrainte de rentabilité) à la Stratégie 3, etc. jusqu'à ce qu'on arrive à un couple stable que nous noterons Stratégie* et SI* : alors l'alignement stratégique est achevé : la perspective de positionnement que le SI procure est exactement celle qui correspond à la stratégie en place, et réciproquement le SI en place est exactement celui qui convient à la stratégie.

3 Obstacles à l'alignement stratégique

Le passage de la Stratégie n à la Stratégie $(n + 1)$ ne peut bien sûr être envisagé que s'il respecte la contrainte de rentabilité, c'est-à-dire s'il entraîne un accroissement de la valeur de l'entreprise (au sens du cash-flow net anticipé et actualisé). Cependant l'expérience montre que ce passage n'est pas toujours réalisé, même lorsqu'il accroît la valeur de l'entreprise. En effet il n'est pas facile pour une entreprise de modifier son positionnement, son organisation, ses compétences ; par ailleurs les personnes qui détiennent l'information sont tentées de la conserver même quand elles ne sont pas en mesure d'en tirer parti. Enfin d'autres entreprises peuvent s'opposer au changement de positionnement par des voies politiques, en s'appuyant par exemple sur les avis de la CNIL, sur les dispositions légales contre les monopoles ou, si l'entreprise est une administration, sur les textes réglementaires qui délimitent ses missions.

Certains de ces blocages peuvent se justifier (notamment ceux dus au souci de préserver les libertés individuelles), à condition d'évaluer leur justification en regard de la perte d'efficacité qu'ils occasionnent. Les textes réglementaires qui fixent les missions des administrations et des établissements publics, notamment, datent d'une époque où les possibilités n'étaient pas les mêmes. Il faut oser les mettre à jour - démarche qui, certes, prend du temps.

Certaines dispositions peuvent faciliter l'alignement stratégique. Pour lutter contre l'appropriation de l'information par les services de l'entreprise, on peut encourager la transparence de celle-ci (sous contrôle d'accès). On peut aussi développer dans l'entreprise une compétence en « ingénierie d'affaires » qui possédera le sens politique nécessaire pour

lever les obstacles externes.