

2007

PLAN STRATEGIQUE DU SYSTEME D'INFORMATION

Synthèse

CiGREF

*« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »*

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Cette synthèse a été réalisée sur la base de retours d'expérience de grandes entreprises, au premier semestre 2007, par un groupe de travail piloté par Yves Trézières, DSI du Groupe Nexans.

En bref

Ce qu'il faut retenir

Il appartient au DSI de prendre le leadership pour lancer un plan stratégique système d'information (SI). Le plan stratégique formalise la cible définie grâce au dialogue sur la stratégie avec l'ensemble des parties prenantes. Le schéma directeur (« masterplan ») exécute le plan stratégique. La formalisation du plan stratégique requiert avant toute chose de créer les conditions du dialogue autour et avec la fonction SI dans l'entreprise. Ce dialogue suppose de bâtir et de maintenir une crédibilité. C'est sans doute le plus difficile. La stratégie SI doit s'inscrire dans le mouvement stratégique global de l'entreprise. L'exécution du plan suppose adaptation et intelligence navigatrice.

S'inscrire dans le mouvement stratégique de l'entreprise

Bâtir, formaliser et exécuter un plan stratégique SI n'est pas une option. C'est un impératif pour la fonction SI. Le plan stratégique SI n'a de sens que s'il s'inscrit dans le mouvement stratégique général de l'entreprise. Idéalement, il est inclus à part entière dans la réflexion stratégique d'ensemble.

Congruence et synchronisation du système d'information

Le plan stratégique SI est une volonté de congruence et de synchronisation des actions SI dans le mouvement stratégique de l'entreprise. Il est préférable de le retranscrire aussi dans sa communication. Bien que l'expression « alignement stratégique » soit populaire dans le jargon du management, elle porte à croire que le « SI court après le reste de l'entreprise ». La fonction SI est dans l'entreprise, elle est « alignée de fait » ou auto-alignée. Il faut cesser de considérer qu'il existe l'entreprise d'une part et le SI d'autre part. Au-delà des mots, l'intention et les comportements sont primordiaux.

Créer les conditions du dialogue : l'envie et la crédibilité

Il existe deux conditions au dialogue. La première est l'envie de dialoguer. Elle doit être partagée. Ce n'est pas anodin. Par habitude ou préjugé, trop souvent les directions générales et/ou les directions métiers ne souhaitent pas spontanément discuter de stratégie avec le représentant de la fonction SI. Il est vrai aussi que les DSI n'ont pas toujours été enclins à proposer ce dialogue. Sans être insurmontable, briser l'habitude peut être difficile. Il faut parvenir à saisir une opportunité et oser se lancer. La seconde condition est la crédibilité. Personne n'est invité à dialoguer sur la stratégie si la crédibilité pour y participer ne lui est pas reconnue.

Ne pas confondre légitimité et crédibilité : le faux débat du rattachement

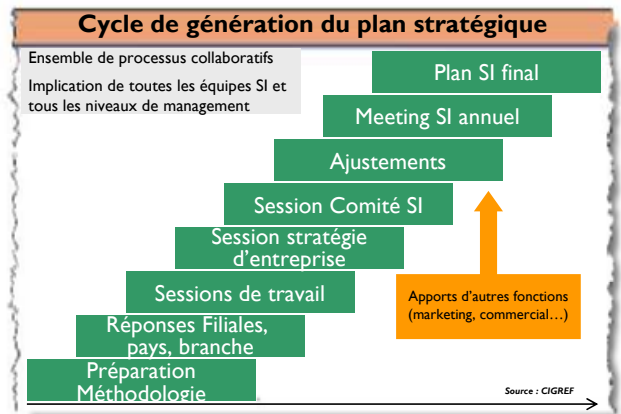
Il est utile de distinguer la légitimité de la crédibilité. La légitimité repose sur un statut, elle fait partie des prérogatives officielles d'un poste. Pour autant, elle ne rend pas nécessairement crédible. Inversement, la crédibilité peut exister sans légitimité. Rien n'empêche cependant de concilier les deux, au contraire. La confusion des deux aspects débouche sur le débat suivant : le DSI doit-il être membre du comité de direction voire du comité exécutif ? La légitimité accrue que peut procurer l'accès à ces instances n'est pas un gage de crédibilité. Plusieurs DSI témoignent, pour avoir vécu les deux situations (accès à ces instances ou pas), que cela ne change guère la crédibilité dès qu'il s'agit de stratégie. La crédibilité ne se réclame pas, elle se conquiert et s'entretient.

Qui : Impliquer toutes les parties prenantes

Il appartient au DSI de prendre le leadership pour lancer un plan stratégique SI. Il peut en déléguer l'animation à une équipe, mais il doit en rester le leader. Pour réaliser un travail sérieux d'animation, de compilation, de synthèse, une équipe de 3 à 5 personnes peut être mobilisée. Toutes les parties prenantes doivent être consultées : de la direction générale aux utilisateurs en passant par les directions métiers et fonctionnelles ainsi que les collaborateurs de la DSI. Un plan stratégique est un exercice interne à l'entreprise. L'apport de consultant doit être ponctuel et limité soit à quelques points de méthodes (facilitation de réunion par exemple) soit à une expertise précise.

Quand : Donner du rythme

Le cycle complet de la génération à la formalisation du plan stratégique est assez long. L'ordre de grandeur varie de six mois à un an. La plupart des intervenants vont contribuer au dialogue en plus de leurs tâches opérationnelles. En conséquence, il ne faut pas leur mettre une pression excessive en termes de *timing*. Il faut impulser un rythme autant que définir des délais. La réflexion et le dialogue priment sur la vitesse et le livrable.



Comment : Gérer un processus de dialogue à 360°

Il est primordial de proposer un cadre clair et défini pour mener la phase de dialogue. Il s'agit de proposer une méthode (des formats d'animation, d'échanges, de synthèse...), des thèmes (le canevas initial) et un rythme (par le calendrier et par l'animation). Sans tomber dans un excès de formalisme, il est bon de proposer un processus qui mêle mobilisation des acteurs et convergence des préoccupations. Absorbés par leur quotidien, les acteurs seront le plus souvent ravis d'être « pris en charge » pour se concentrer sur l'essentiel : ce qu'ils ont à dire et s'assurer d'être entendus.

Quoi : Définir les bons focus

Le canevas initial reprend les pratiques de la gouvernance SI, reliées à Cobit. Ce canevas sert à lancer la phase de construction. Il diffère de ce que sera le sommaire du plan à l'issue de la formalisation. Le contenu d'un plan stratégique n'est pas standard. Mais des éléments sont incontournables. Seuls les éléments essentiels doivent être au sommaire. Par contre, il est recommandé d'étoffer largement les annexes sur tous les aspects techniques, juridiques, contractuels, etc.

Le canevas initial	Les incontournables
Planification SI Architecture d'entreprise Alignement SI / Activités Portefeuille de projets Budget et contrôle de gestion SI Grands projets SI Services et processus SI Risques SI Compétences et Solutions (<i>sourcing</i>) Communication sur le SI Gestion des relations Mesure de la performance du SI Voir www.itgi-france.com	Contexte de l'entreprise Place du SI dans l'entreprise (la vision) La gouvernance SI Les hommes Les infrastructures Les applications Les services SI Les projets majeurs (ex : déploiement d'ERP) Les risques SI Budget et Finance

Il est impératif de ne pas réduire le plan stratégique à une discussion sur les coûts et les grands projets. Le plan stratégique n'est ni un «budget pluriannuel» ni «un portefeuille de projets» en concentré.

PHASE 1 : DISCUSSION et STIMULATION	
Le dialogue : Faire émerger les possibles et converger les points de vue	
Trois phases	
Points clefs	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture à toutes les bonnes idées, même exploratoires • Tout le monde à bord (toutes les parties prenantes, tous les domaines métiers et fonctionnels, toutes les filiales...) • Apporter un véritable cadrage méthodologique en termes de processus collaboratif et de sujets abordés • Implication forte du DSI et des personnes en charge d'animer le processus • Introduire du challenge, pour les autres et pour le DSI • Pousser les collaborateurs de la DSI à aller au contact des métiers et des clients et à relier cela au SI
Exigence n°1	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue
Vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • Exiger une qualité dans les apports de chacun : pas de banalité, pas de velléité (« <i>wishful thinking</i> ») • Donner du temps aux personnes impliquées (en général, ils font cela en plus du reste) • Marier un cadrage (le canevas initial) et une ouverture (« <i>and if you dream ?</i> »)
Apports externes	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences d'animation et de facilitation • Apports contextuels (exemple : <i>roadmap</i> technique pour les grands fournisseurs)
Volumétrie	<ul style="list-style-type: none"> • Des centaines de pages pour les documents de travail • 6 mois à 1 an • Des dizaines d'intervenants

PHASE 2 : FORMALISATION		PHASE 3 : EXECUTION	
Le plan : Définir la cible		L'itinéraire : Naviguer vers la cible	
Points clefs	<ul style="list-style-type: none"> • Faire les arbitrages structurants • Appropriation pour les décideurs (dans la vision et les points clefs) • Clarté des messages et donc du support et de la communication (5 planches maximum pour un comité exécutif) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre de « l'intelligence navigatrice », garder la cible tout en recalculant le cap à court terme • Faire une adaptation, au moins annuellement, pour tenir compte des évolutions 	
Exigence n°1	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance tactique 	
Vigilance	<ul style="list-style-type: none"> • L'essentiel dans le plan, l'important dans des annexes nombreuses sur les points techniques, de conformité, juridiques, contractuelles à destination d'une lecture par les auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinguer la manœuvre tactique (la cible restant la même) d'une déviation non contrôlée • Ménager et gérer les options 	
Apports externes	<ul style="list-style-type: none"> • Réécriture • Mise en forme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc 	
Volumétrie	<ul style="list-style-type: none"> • Des dizaines de pages, • 1 mois • Dizaine d'intervenants maximum 	<ul style="list-style-type: none"> • De 3 à 5 ans • Toutes les parties prenantes 	

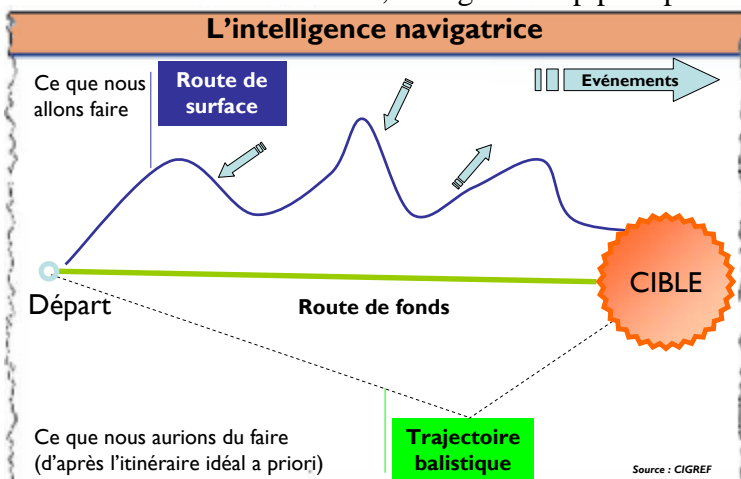
A méditer

La distinction entre les schémas directeurs des années 1990 et le plan stratégique tel qu'il est conçu dans cette synthèse porte plus sur la méthode de réalisation et d'exécution que sur le contenu.

D'une part, le schéma directeur était trop souvent un exercice purement interne à la DSI. Le dialogue était le grand absent. D'autre part, il était vécu comme un plan exact mais figé, à exécuter en l'état. L'adaptation était vue soit comme impossible soit comme un échec du plan ou encore un désaveu de son concepteur.

Exécution de la stratégie : la discipline de l'adaptation

Une stratégie n'est pas figée. Elle offre une cible plus qu'une route. Il est important d'établir une feuille de route révisable, pour que s'exprime l'intelligence navigatrice du dirigeant. L'idée que le plan stratégique puis le schéma directeur constituent un planning précis à respecter est une erreur. Inévitablement, des changements se produiront. Ce fait doit être accepté au départ. Même si la cible ne change pas, il faut quand même pouvoir manœuvrer, changer de cap pour prendre une autre route, l'environnement peut évoluer.



Si la cible change, et cela arrivera de plus en plus souvent, la route doit être recalculée. Cela suppose d'accepter et d'anticiper le fait que le cycle d'évolution et de transformation du système d'information soit plus long et plus régulier que celui des métiers. La capacité d'anticipation nécessaire est plus forte. Mais il faut aussi savoir expliquer pourquoi même agile, le système d'information n'est pas en mesure de se reconfigurer aussi vite que l'exigeraient les circonstances. Le système d'information n'est pas un actif léger et liquide.

La stratégie, le budget et les coûts : avancer dans le bon sens

La stratégie ne se réduit ni à la planification budgétaire ni à une négociation sur les coûts. Mais ces deux points participent à la définition et à l'exécution de la stratégie. Sans être prépondérants, ils ne peuvent pas être négligés. Ils sont la conséquence du plan et non l'inverse.

En matière de budget, il importe de trouver le bon équilibre entre la définition d'une enveloppe fixée pour la durée du plan et une renégociation annuelle. La première option évite les ruptures et les à-coups nuisibles pour la gestion des programmes pluriannuels. Elle offre une meilleure pro-activité pour la fonction SI. La seconde permet une plus forte réactivité pour l'entreprise.

L'idée est de tendre vers un exercice budgétaire qui devienne un « non événement », un processus cadré et non pas une source de conflits permanents.

« Boucler la boucle » entre le dialogue et la crédibilité

La qualité du dialogue accroît la crédibilité. La crédibilité améliore le dialogue. Le cycle idéal démarre par un dialogue et se concrétise par un schéma directeur. Donc, le point de départ est de se faire inviter à la table des négociations pour dialoguer. Mais, le contexte fait parfois que la crédibilité n'est pas encore acquise d'emblée et l'invitation ne se concrétise pas. Inutile de se résigner. Un DSI peut parfaitement faire un travail pertinent sur son schéma directeur SI en se basant sur ce qu'il pense être les points clefs de la stratégie de l'entreprise. Il l'offre ensuite au dialogue. Il devra aussi bâtir sa crédibilité au travers de résultats.

Bâtir la crédibilité : jouer ses atouts

Le temps est l'atout premier. L'ancienneté dans le poste et / ou dans l'entreprise aide, évidemment. Le second atout est d'avoir « réglé le problème informatique ». Il est clair que si la qualité perçue de l'informatique est désastreuse, le dialogue sur la stratégie n'est pas envisageable. La crédibilité se crée aussi sur des faits, des réalisations concrètes et reconnues. Cela suppose une réelle exigence sur les résultats.

Créer ou restaurer la crédibilité

- Une gouvernance claire, efficace
- Des engagements tenables (donc crédibles) mais ambitieux
- Des résultats montrés
- Une communication adéquate
- Une gestion (pro) active des relations vers ses mandataires



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

<p>CIGREF 21, avenue de Messine 75008 Paris</p> <p>Tél. 01 56 59 70 00 Fax 01 56 59 70 01</p> <p>E-mail : cigref@cigref.fr www.cigref.fr</p>
--