



Alignement stratégique du SI et gestion de portefeuille de projets

Le CIGREF, dans son livre blanc de 2002, précise que « *l'alignement stratégique de l'organisation sur le métier est le fait de mettre en cohérence la stratégie du système avec la stratégie d'entreprise et de la planifier dans une perspective pluriannuelle* ». Le concept d'alignement stratégique SI s'inscrit dans une démarche stratégique générale pour une organisation et concerne l'ensemble du système d'information (processus, infrastructure, application, ressources, etc.). Ainsi, pour prendre tout son sens et servir sa finalité, la stratégie SI doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise.

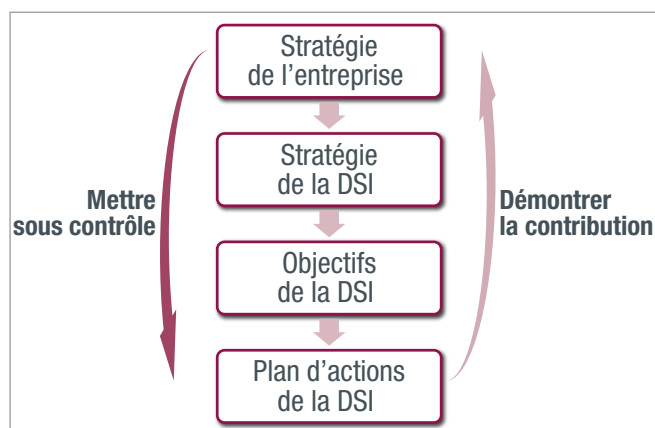
La phase amont d'une démarche stratégique SI

L'approche classique de la stratégie des systèmes d'information aboutit à l'élaboration et la formalisation de la stratégie SI dans un plan stratégique des systèmes d'information (PSSI). Il est réalisé au regard des différentes stratégies et priorités métiers, lesquelles traduisent la stratégie globale de l'entreprise sur 3 à 5 ans selon la structure. La pertinence de la stratégie SI s'apprécie à son degré d'intégration dans les métiers, et sa cohérence des choix. L'approche de la stratégie des SI peut se synthétiser en quatre phases :

- « **L'alignement stratégique** » sur les options stratégiques qui se traduisent en objectifs et buts à atteindre pour les systèmes. Cette phase consiste à décliner la stratégie de l'entreprise en une vision pour les systèmes et en plan d'action.
- « **L'orientation stratégique** », qui fixe la direction à suivre et les grandes orientations des Systèmes d'Information.
- « **La déclinaison stratégique** », qui traduit les orientations choisies en axes de stratégies techniques (stratégie de sous-traitance et d'externalisation, stratégie logicielle et choix technologiques...).
- « **La stratégie de mise en œuvre** », qui définit le plan d'action, et fixe notamment les priorités du portefeuille de projets, les choix d'organisation des équipes, ainsi que les principes et processus de suivi et de contrôle des actions.

La stratégie des systèmes d'information représente le concept traduisant la stratégie générale de l'entreprise (et des métiers) en plan d'action opérationnel informatique. L'objectif vise à fournir à la DSI le PSSI qui deviendra l'élément de dialogue entre la DSI, les métiers et la direction générale.

Dans ce contexte, différentes approches sont envisageables pour la mise en œuvre de l'alignement, elles peuvent être étudiées en fonction du contexte et de la situation de l'entreprise ou de l'organisation. De manière générale, chacune de ces méthodes part de la stratégie générale de l'organisation et des objectifs métiers pour donner lieu à des projets stratégiques et des plans d'action (et budgets annuels). Pour permettre cet alignement, deux principaux outils peuvent être cités : le dossier d'analyse de faisabilité d'un projet et la méthode de mise en priorité des projets. Ces outils sont intégrés au processus de gestion de projet, c'est pourquoi la gestion du portefeuille de projets est une activité indissociable de l'alignement stratégique.



Les 4 enjeux majeurs de l'alignement stratégique

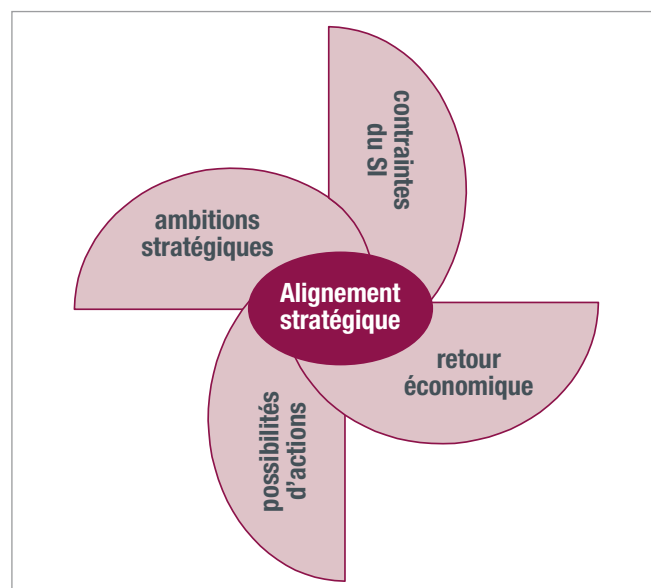
L'approche stratégique doit répondre aux enjeux de :

- **Partage** : la direction générale de l'entreprise et les directions métier doivent en partager et valider les axes majeurs pour en permettre la réussite.
- **Agilité** : en cas de changement (plus ou moins rapide) de l'environnement de l'organisation, la stratégie doit pouvoir être revue rapidement. Elle doit notamment s'adapter à des événements tels qu'un rachat, une fusion, des évolutions du marché... De même, tout doit être mis en œuvre pour rendre les systèmes plus flexibles et évolutifs.
- **Cohérence** : la définition du plan stratégique doit être réalisée en tenant compte des contraintes du système d'information et des ressources disponibles. Ce plan doit alors être réalisable et cohérent.
- **Rentabilité** : la stratégie définie a pour objectifs d'accroître la valeur du système d'information, et de garantir la pertinence et l'efficacité des dépenses informatiques. En général, suite à la mise en place d'une démarche d'alignement stratégique du SI, des bénéfices économiques sont attendus par la direction de l'organisation.

Dans le cadre d'opération de réalignment stratégique, l'organisation doit pouvoir s'assurer que l'ensemble de ses efforts est porté sur les bonnes actions. De même, elle doit pouvoir réorienter rapidement ses ressources sur de nouveaux axes stratégiques, de nouveaux besoins. Les enjeux inhérents à ces problématiques sont les suivants :

- Donner une visibilité permanente sur la contribution stratégique et le niveau d'effort des différents projets.
- Définir et piloter le processus d'évaluation et de réalignment.
- Évaluer les impacts (coûts, planning...) et les bénéfices d'un réalignment.

La démarche d'alignement stratégique réside dans la capacité à trouver le juste équilibre entre les ambitions stratégiques, les contraintes du SI, les possibilités d'actions et le retour économique souhaité.



Les éléments clés de la démarche

Impliquer tous les acteurs concernés

Un trio d'acteurs participe à la démarche d'alignement stratégique. L'instauration d'un dialogue entre ces acteurs est un point crucial de la démarche. C'est aussi celle dont la mise en œuvre est la plus délicate. Chaque entité a un rôle à définir dans la démarche.

Direction de l'entreprise : la direction générale ou le comité exécutif a pour mission de tracer les grandes voies de la stratégie. En outre, elle doit soutenir dans la durée la direction des systèmes d'information dans sa démarche d'alignement stratégique SI.

DSI et/ou DOSI [O pour organisation] : représente la maîtrise d'œuvre de la stratégie. Il doit agir en catalyseur, il identifie et interprète les tendances de l'environnement SI. De plus, son rôle est d'aider les directeurs d'activité à comprendre les opportunités et les menaces potentielles de la perspective des systèmes d'information. Ceci se traduit par une participation active lors du processus d'arbitrage entre projets.

Direction opérationnelle et métier : Directeur métier ou fonctionnel, responsable de la maîtrise d'ouvrage du système d'information ont pour rôle d'établir les plans d'action stratégiques.

En outre, deux structures peuvent être mises en place au sein des organisations afin de mieux servir la mise en œuvre de la stratégie :

Comité stratégique du SI : pour que les métiers puissent négocier entre eux les priorités, avec un arbitrage final de la direction générale si nécessaire.

Organe de gestion du portefeuille de projets : cette structure peut jouer un rôle en tant qu'acteur à part entière dans la mesure où elle est transversale aux directions de l'entreprise. Elle permet notamment de se donner des objectifs, des modalités de fonctionnement et des règles de conduite ; de décider en fonction des objectifs ; de s'assurer que les décisions prises se traduisent dans les faits et de faire évoluer la démarche de gestion de portefeuille.

Bien entendu, pour les organisations en disposant, les responsables de la stratégie, de l'intelligence économique et de la prospective sont autant d'acteurs influents dans le cadre de l'alignement stratégique.

S'appuyer sur les orientations stratégiques

L'alignement de la stratégie système d'information se construit sur trois éléments :

- La compréhension et l'intégration de la stratégie d'entreprise,
- Les contraintes du système d'information,
- La définition de la stratégie SI.

Pour que le système d'information soit en mesure de supporter la stratégie de l'entreprise et des différents métiers, celle-ci nécessite d'être clairement énoncée par les métiers et les options stratégiques métiers formalisées. La transcription en « projets stratégiques » ou en « plan d'action » doit porter sur son ensemble.

Dans l'optique de suivi de la stratégie d'entreprise, l'appui et l'implication de la direction sont un facteur clé de succès pour la mise en œuvre de l'alignement SI.

La démarche d'alignement stratégique ne peut être pertinente que si les contraintes liées au système d'information sont prises en compte et respectées. Chaque système d'information a ses propres contraintes. Néanmoins, on peut retrouver les éléments suivants :

- Le marché, l'environnement et la situation concurrentielle.
- Les évolutions réglementaires et législatives en vigueur et prévisibles.
- La situation de l'entreprise.
- Les contraintes budgétaires.
- Les risques business identifiés liés aux systèmes.
- La situation existante du système d'information, sa capacité à évoluer, son niveau de performance et les points de progrès. La prise en compte de ces contraintes va de pair avec l'étude des opportunités offertes par le système existant.

Sur la base des tâches proposées par le CobiT (cf. encadré page suivante), il est possible de dégager des outils nécessaires pour permettre l'alignement stratégique. En amont de la définition de la stratégie SI :

- Processus de décision de lancement de projets (étude d'opportunité, faisabilité, risques...);
- Définition des rôles et responsabilités ;
- Sensibilisation des clients sur les jalons d'un projet SI (étapes, interventions requises, livrables) ;
- Fonction d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Le processus de définition d'une stratégie en SI est essentiel pour initier une démarche d'alignement stratégique. Le CobIT v4.1 en a fait le premier processus de la partie Planification et Organisation (PO1). Il le décompose en six tâches :

- PO1.1 IT Value Management
- PO1.2 Business-IT Alignment
- PO1.3 Assessment of Current Capability and Performance
- PO1.4 IT Strategic Plan
- PO1.5 IT Tactical Plans
- PO1.6 IT Portfolio Management

Lors de l'élaboration de la stratégie du SI :

- Comité Stratégique du Système d'Information
- Gestion de portefeuille de projets

En aval de la stratégie SI :

- Schéma directeur
- Plan d'urbanisation

La gestion de portefeuille de projet, instrument de l'alignement stratégique

La stratégie du système d'information définit un SI cible et fixe les priorités, les étapes et les moyens nécessaires pour l'atteinte de cette cible. Cela se traduit par les concepts de Schéma directeur et de gestion de portefeuille de projets (ou PPM pour Project portfolio management).

Le pilotage du portefeuille de projet doit permettre à l'organisation de répondre à des besoins d'arbitrage à court terme : pilotage et entrées de nouveaux projets dans le cadre d'un processus permanent visant à garantir la pertinence des projets en cours et à arbitrer les entrées de nouveaux projets. Le PPM définit aussi l'orientation à moyen et long terme de ses investissements : déclinaison de la stratégie dans le cadre de la définition des objectifs annuels ou pluriannuels.

Pour répondre à ces enjeux, le pilotage du portefeuille de projets assure l'articulation de la stratégie de l'entreprise avec les nouvelles initiatives ou initiatives en cours (projets ou programmes). Tout en ayant comme objectifs :

- La déclinaison de la stratégie en initiatives opérationnelles.
- L'arbitrage des projets entrants en fonction de leurs alignements, des capacités à faire, de la rentabilité, des risques associés...
- Le pilotage du portefeuille de projets en cours.

Le portefeuille de projets est l'instrument quotidien de l'alignement stratégique. Lors de l'arrivée de nouveaux projets, après préparation du dossier par la fonction PMO (Project management office), il permet au CSSI de redéfinir les priorités. En effet, il est intéressant de noter que la définition d'un projet constitue un moment privilégié pour vérifier la cohérence de ce nouveau projet avec l'ensemble du système d'information. Et, par extension, la cohérence du système d'information avec la stratégie métier.

La gestion du portefeuille de projets a notamment pour objectif d'**assurer le partage d'informations et la communication** entre les acteurs des projets, tout en exerçant un rôle d'arbitrage et de répartition des ressources de l'organisation entre les différents projets. Pour ce faire, elle s'appuie sur deux éléments complémentaires :

- une structure organisationnelle de gouvernance venant s'ajouter aux instances de pilotage propres à chaque projet ;
- un outil de type « décisionnel » offrant une analyse du portefeuille de projets à la fois en synthèse et également par le croisement d'axes d'analyse (risques, contribution, coûts, etc.).

En se limitant ici encore à la problématique de l'alignement stratégique, les données et indicateurs nécessaires à la gestion du portefeuille des projets relèvent des quatre domaines suivants :

- Les enjeux stratégiques de l'entité opérationnelle concernée,
- L'analyse de la valeur ajoutée du point de vue du métier (sur la base de la description des fonctions assurées par le système d'information),
- Le pilotage budgétaire de chaque projet,
- La coordination des projets.

Une démarche itérative productrice de valeur

Avant tout, la démarche d'alignement stratégique repose sur la participation active des directions métiers et fonctionnelles ainsi que de la direction des systèmes d'information. À titre d'exemple, le processus d'alignement stratégique peut être décomposé en différentes phases pour aboutir à un SI stable correspondant à la stratégie métier.

La gestion de programme est à la stratégie en systèmes d'information ce que la tactique est à la stratégie. L'une est un art d'exécution et l'autre d'anticipation.

La première phase dans la mise en œuvre d'une démarche d'alignement stratégique SI vise à proposer une mise en alignement « rétroactive » sur la stratégie métiers. La stratégie existante est déclinée dans un schéma directeur en actions permettant d'arriver sur un SI urbanisé selon les axes définis.

L'alignement s'effectue alors aux niveaux métier et fonctionnel. Du point de vue technologique et organisationnel, au travers de la gestion du portefeuille de projets, le système d'information tente à se structurer de manière organisée.

D'un point de vue économique, la déclinaison au niveau du portefeuille de projet d'une typologie d'investissement permet de répondre à deux enjeux de pilotage complémentaires :

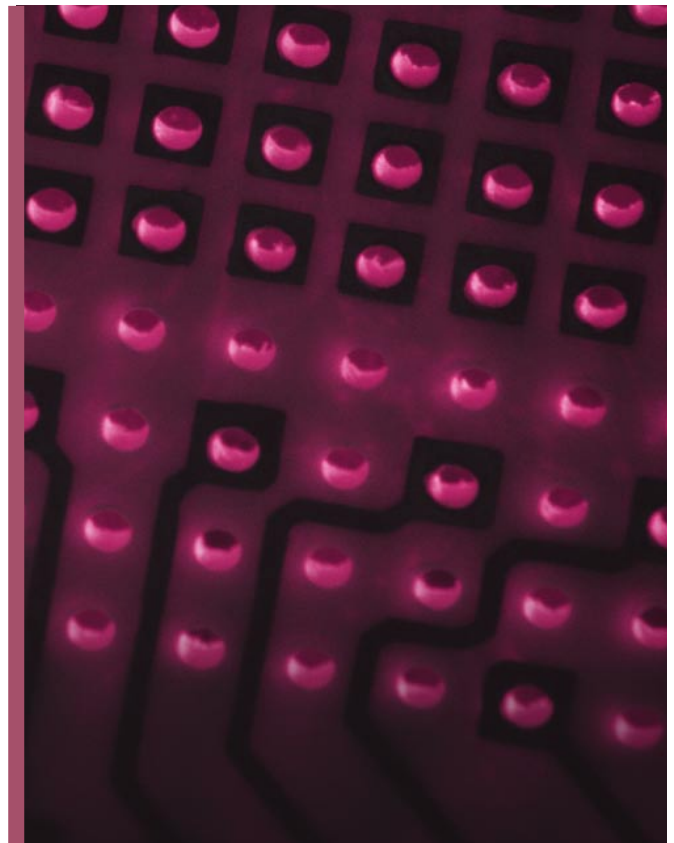
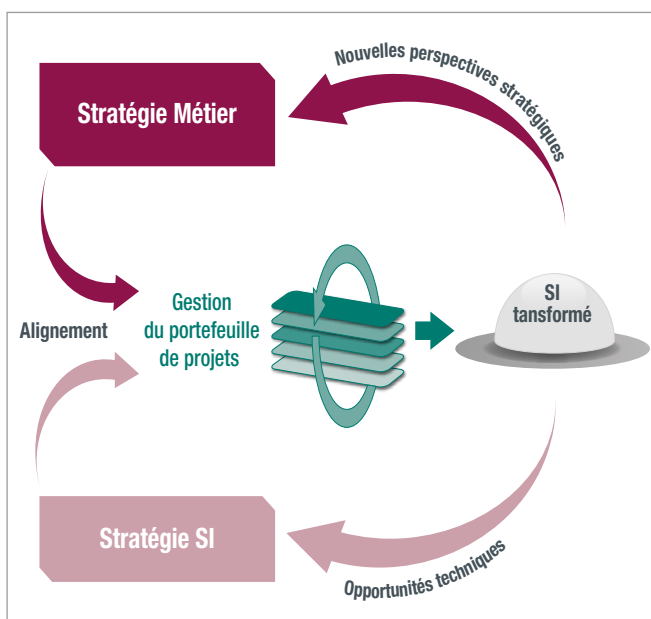
1) Un réalignement progressif de la valeur apportée par le portefeuille : une démarche d'opportunité stratégique peut émerger pour le métier et l'informatique. Le SI peut se révéler porteur de potentiels :

- Potentiel concurrentiel : le SI est source de nouvelles perspectives stratégiques pouvant aller jusqu'à l'apparition de nouvelles offres pour l'entreprise (en partageant les outils informatiques mis à disposition pour traiter les problématiques initialement relevées). Ceci se traduit par la valeur de croissance (nouveaux périmètres).
- Potentiel de la technologie : l'infrastructure SI est conforme aux composants externes de la stratégie SI tels que le périmètre des compétences et la gouvernance d'entreprise. Ainsi, le potentiel de la technologie peut être notamment composé d'une limitation des investissements sur les actifs existants pour une réorientation du SI. Ces domaines mettent en lumière des opportunités technologiques, qui se traduisent par la création de valeur d'innovation (nouveaux actifs).

2) Une prise en compte de la nature des projets et de leurs spécificités pour les comparer dans un référentiel commun : réponse aux difficultés de priorisation fréquemment rencontrées (entre projets stratégiques et projets d'infrastructure par exemple).

Ces vecteurs de changements positifs introduisent une démarche itérative d'alignement qui nécessite un travail constant de cadrage. Le cycle de vie du portefeuille de projets est rythmé par le choix des grands axes stratégiques. Ainsi, l'opportunité stratégique déterminée par la première vague d'urbanisation conduit indirectement à une autre itération d'alignement stratégique. Le contenu du portefeuille de projets évolue donc en ce sens.

Cette démarche va permettre à l'organisation de tendre, suite à plusieurs itérations, vers un système d'information stabilisé qui appuie et anime la stratégie métier. Néanmoins, le maintien du SI passe par l'application permanente de ce processus.



Une fois transformé, le SI délivre **une valeur ajoutée qui contribue à l'accroissement global de la valeur de l'entreprise**, ce qui se traduit par des perspectives stratégiques nouvelles. En ce sens, la démarche d'alignement stratégique SI passe d'un statut d'outil à celui de dynamique de positionnement globale et peut influencer la stratégie même de l'entreprise.

Choisir une boîte à outils adaptée

Tel qu'il a été vu précédemment, la gestion du portefeuille de projets (GPP) tient une place prépondérante dans la démarche d'alignement stratégique. Les directions des systèmes d'information disposent d'une vaste gamme d'outils sur le marché pour satisfaire ce besoin.

Les outils de gestion de portefeuille de projet ont été édifiés sur des outils initialement créés pour prendre en charge tout d'abord la gestion de projet de façon unitaire, dans un second temps, la gestion de programmes. En effet, les utilisateurs de ces premiers outils étaient impliqués dans de vastes « multiprojets » à l'échelle de l'entreprise, des programmes.

Les fonctionnalités de ces outils de gestion de portefeuille de projets sont aujourd'hui très étendues et peuvent aller, de manière intégrée, des problématiques de pilotage d'un projet à celles du pilotage d'un portefeuille.

Critères de choix d'un outil de GPP

L'outil de GPP a vocation à fournir des indicateurs quantitatifs (budgets, charges...) et qualitatifs (nature des ressources...).

Les offres de GPP peuvent se répartir en deux catégories : celles de type « boîte à outils » répondant à des besoins éclectiques, également plus flexibles et disposant d'une meilleure évolutivité que les offres packagées, bâties autour d'un nombre limité de modèles dont l'implémentation sera cependant plus simple à mettre en œuvre, et dans un temps limité.

Dans tous les cas, un outil de gestion de portefeuille de projet efficace devra répondre aux objectifs suivants :

- Maximiser la valeur apportée
- Diversifier les risques financiers
- Contrôler les risques opérationnels et les budgets engagés
- Optimiser la performance par des comparaisons

L'alignement stratégique permet :

- *Création de valeur*
- *Avantage concurrentiel*
- *Bénéfice économique*

Le choix d'un tel outil doit :

- s'effectuer sur la prise en compte des besoins de l'organisation : l'outil mal adapté sera abandonné au profit d'outil plus simple.
- prendre en compte les aspects :
 - caractéristiques techniques, capacité d'intégration avec le SI, stockage des données ;
 - coût : licences, maintenance, mise en œuvre interne, externe ;
 - pérennité : de l'éditeur, de la solution ;
 - facilité d'utilisation : accessibilité, interfaces utilisateur graphiques intuitives.
- être validé par l'appui de la direction.
- se baser sur une étude approfondie des solutions envisagées et non seulement sur une ou deux dimensions.
- peut être guidé par les études sur le marché telles que le « Forrester Wave™ : Project Portfolio Management » ou le « Gartner Magic Quadrant™ for IT Project and Portfolio Management ».

Il convient d'évaluer les solutions du marché selon les contraintes du système d'information et selon les options stratégiques déterminées par la direction générale. Une analyse SWOT (Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)) peut être un outil efficace dans la détermination de l'application de GPP.

À titre d'exemple, le Gartner propose une étude des différents acteurs sur le marché tels que Primavera Systems, Oracle, Microsoft Project, ITM Software, HP PPM... Il en propose une évaluation selon des critères tels que leur vision du marché et leur stratégie, ainsi que l'efficacité des fonctionnalités proposées par les produits.

Cependant, il convient de rappeler que l'outil en lui-même ne crée pas de valeur, il offre des potentialités susceptibles de générer de la valeur si l'utilisateur sait et veut les mobiliser. ■



Laure de La Faye,
Consultante en stratégie
et gouvernance des SI
chez Deloitte

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs - des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Le métier « Consulting & Risk Services » accompagne les organisations dans leurs projets de transformation et de recherche de la performance. Il représente 640 collaborateurs en France, au sein d'un réseau mondial de 34 000 consultants. Pour répondre aux attentes des Directions générales et des DSI, Deloitte a construit une offre de services spécifiques destinée à accompagner nos clients dans :

- la mesure et l'optimisation de la performance de leur système d'information ;
- l'alignement de leur système d'information sur la stratégie de leur entreprise ;
- l'évaluation de la valeur et de la rentabilité de leur système d'information ;
- l'identification et la gestion des risques opérationnels.

Deloitte.

Bibliographie :

- *Cycle de Management des systèmes d'information de l'Université Paris-Dauphine*
- *Michel Volle : « Le système d'information et la stratégie de l'entreprise » - 19 octobre 2002 - www.volle.com*
- *Henderson et Venkatraman « Strategic Alignment : Leveraging information technology for transforming organizations » - 1993 - IBM Systems Journal, vol. 32, N°1*
- *Pascal Corbel et Jean-Philippe Denis : « Systèmes d'information/innovation et création de valeur » - 2007 - CIGREF*
- *CIGREF : « Alignement stratégique du système d'information - Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ? » - septembre 2002*
- *Guy LAPASSAT : « L'alignement stratégique des systèmes d'information, Principes, réalité et pratiques » - 4 avril 2006 - AFAl*
- *Forrester Wave™ : Project Portfolio Management, Q1 06*
- *Gartner Magic Quadrant™ for IT Project and Portfolio Management 06/2007*
- *CobiT v4.1*