

Fiche – Principes d'alignement stratégique SI/métier

Introduction

Le système d'information constitue aujourd'hui un **levier majeur de compétitivité et de transformation des organisations**. Longtemps considéré comme un simple outil de traitement de l'information, il participe désormais directement à la **mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise**.

La performance d'une organisation dépend notamment de sa capacité à faire converger ses objectifs stratégiques, ses processus métiers, son organisation et ses ressources technologiques. Cette recherche de cohérence est désignée sous le terme **d'alignement stratégique du système d'information**.

L'alignement stratégique vise à garantir que les investissements numériques soutiennent effectivement les orientations de l'entreprise tout en permettant d'exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies.

I. Les fondements de l'alignement stratégique

A. Définition de l'alignement stratégique

L'alignement stratégique correspond à la mise en cohérence entre :

- la stratégie de l'organisation ;
- les processus métiers ;
- la structure organisationnelle ;
- les ressources humaines ;
- le système d'information ;
- les infrastructures technologiques.

L'objectif est de faire du système d'information **un outil au service de la stratégie de l'entreprise**.

L'alignement stratégique ne consiste donc pas simplement à disposer de matériels performants ou de logiciels modernes. Il s'agit avant tout de vérifier que les choix technologiques contribuent réellement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

B. Une démarche dynamique

L'alignement stratégique n'est jamais définitivement acquis.

L'**environnement économique** évolue en permanence sous l'effet :

- des innovations technologiques ;
- des évolutions réglementaires ;
- des attentes des clients ;
- des actions des concurrents.

Les organisations doivent donc régulièrement **adapter leur système d'information** afin de maintenir sa cohérence avec leurs objectifs stratégiques.

L'alignement stratégique repose ainsi sur un processus continu d'adaptation entre les besoins métiers et les capacités offertes par les technologies.

C. Les enjeux de l'alignement stratégique

Pour l'entreprise :

- amélioration de la performance globale ;
- meilleure réactivité face aux évolutions du marché ;
- maîtrise des coûts ;
- soutien de l'innovation ;
- amélioration de la qualité des décisions.

Pour les métiers :

- automatisation des tâches ;
- amélioration de la productivité ;
- simplification des processus ;
- accès facilité à l'information.

Pour la DSI :

- meilleure priorisation des projets ;
- utilisation plus efficace des ressources ;
- renforcement de la création de valeur.

II. Le modèle SAM de Henderson et Venkatraman

A. Présentation générale

Le *Strategic Alignment Model* (SAM) constitue le modèle de référence en matière d'alignement stratégique. Selon cette approche, la performance résulte de la cohérence entre quatre dimensions fondamentales :

- la stratégie de l'entreprise ;
- la stratégie du système d'information ;
- l'organisation et les processus métiers ;
- l'infrastructure technologique.

Le modèle repose sur l'idée qu'aucune décision stratégique ne peut être prise indépendamment des autres dimensions de l'organisation.

B. Les quatre composantes du modèle

1. La stratégie de l'entreprise

Elle définit les orientations générales de l'organisation :

- marchés visés ;
- positionnement concurrentiel ;
- objectifs de croissance ;
- politique d'innovation.

Exemple :

Une entreprise souhaite développer son activité de commerce électronique afin d'augmenter ses parts de marché.

2. La stratégie du système d'information

Elle traduit les objectifs stratégiques en choix numériques :

- développement d'applications ;
- modernisation des infrastructures ;
- recours au cloud computing ;
- intégration de l'intelligence artificielle.

Exemple :

La mise en place d'une plateforme e-commerce et d'un CRM accompagne le développement commercial.

3. L'organisation et les processus métiers

Cette dimension regroupe :

- les procédures ;
- les méthodes de travail ;
- les compétences ;
- la structure organisationnelle.

Les processus doivent être adaptés aux orientations stratégiques retenues.

4. L'infrastructure du système d'information

Elle comprend :

- les serveurs ;
- les réseaux ;
- les bases de données ;
- les applications ;
- les équipements numériques.

L'infrastructure doit être capable de supporter les besoins métiers présents et futurs.

C. Les principes du modèle SAM

La cohérence stratégique

La stratégie de l'entreprise doit être cohérente avec :

- son organisation ;
- sa stratégie numérique ;
- ses infrastructures.

L'intégration fonctionnelle

Les métiers et le système d'information doivent fonctionner de manière coordonnée afin d'éviter les ruptures entre les besoins opérationnels et les solutions technologiques.

D. Exemple d'application

Une entreprise souhaite améliorer la fidélisation de sa clientèle.

Dimension	Décision retenue
Stratégie d'entreprise	Fidélisation client
Stratégie SI	Déploiement d'un CRM
Organisation	Création d'une équipe relation client
Infrastructure SI	Base de données clients centralisée

L'ensemble des décisions contribue à un même objectif stratégique.

III. La chaîne de valeur de Porter au service de l'alignement

A. Principe général

La chaîne de valeur analyse les différentes activités réalisées par une organisation afin d'identifier celles qui contribuent à la création de valeur.

Elle permet de comprendre où le système d'information peut améliorer la performance et soutenir la stratégie.

B. Les activités principales

Logistique interne

Réception, stockage et gestion des approvisionnements.

Production

Transformation des ressources en biens ou services.

Logistique externe

Distribution et livraison.

Marketing et vente

Promotion et commercialisation.

Services

Assistance et suivi après-vente.

C. Les activités de soutien

Infrastructure de l'entreprise

Fonctions de direction et de pilotage.

Gestion des ressources humaines

Recrutement et développement des compétences.

Développement technologique

Recherche, innovation et numérique.

Approvisionnements

Gestion des achats.

D. Apport du système d'information dans la chaîne de valeur

Activité	Contribution du SI
Achats	Gestion automatisée des commandes
Production	ERP et suivi des opérations
Logistique	Traçabilité des flux
Marketing	Analyse des comportements clients
Vente	Plateformes e-commerce
Direction	Tableaux de bord décisionnels

Le système d'information devient ainsi un vecteur de création de valeur à chaque étape de la chaîne.

IV. Le système d'information comme levier de création de valeur

A. Création de valeur opérationnelle

Le système d'information permet :

- d'automatiser les traitements ;
- de réduire les délais ;
- de limiter les erreurs ;
- d'améliorer la coordination des activités.

B. Création de valeur informationnelle

L'information constitue **une ressource stratégique**.

Le système d'information facilite :

- la collecte des données ;
- leur stockage ;
- leur analyse ;
- leur diffusion auprès des décideurs.

Cette capacité **améliore la qualité des décisions et favorise la réactivité de l'organisation**.

C. Création de valeur stratégique

Le système d'information peut contribuer :

- à l'innovation ;
- à la différenciation ;
- à la personnalisation de l'offre ;
- à l'amélioration de l'expérience client.

Dans certains secteurs, il constitue même le cœur du modèle économique.

V. Les facteurs de réussite de l'alignement stratégique

A. Implication de la direction générale

La direction générale doit définir les **priorités stratégiques** et arbitrer les investissements numériques.

B. Collaboration entre métiers et DSI

L'alignement repose sur un dialogue permanent entre les responsables métiers et les responsables du système d'information.

C. Gouvernance du système d'information

La gouvernance permet :

- de piloter les projets ;
- de mesurer leur contribution aux objectifs ;
- de garantir la cohérence des décisions.

D. Urbanisation du système d'information

L'urbanisation vise à organiser progressivement le système d'information afin d'assurer :

- sa cohérence globale ;
- son évolutivité ;
- son interopérabilité ;
- son adaptation aux besoins futurs.

Les erreurs à éviter

- Confondre alignement stratégique et modernisation technologique.
- Réduire l'alignement à l'acquisition d'un ERP.
- Négliger les dimensions organisationnelles et humaines.
- Considérer le système d'information comme un simple centre de coûts.
- Oublier la contribution du système d'information à la création de valeur.

À retenir

L'alignement stratégique consiste à **mettre en cohérence la stratégie de l'entreprise, son organisation et son système d'information.**

Le modèle SAM repose sur l'articulation de quatre dimensions : **stratégie d'entreprise, stratégie SI, organisation métier et infrastructure technologique.**

La chaîne de valeur permet d'identifier les activités dans lesquelles le système d'information contribue à la **création de valeur.**

Un système d'information aligné constitue **un facteur de performance, d'innovation et d'avantage concurrentiel durable.**