

## Chapitre 3

# Les stratégies

### 1. Introduction

*« Bien que cela puisse être amusant pendant un certain temps, cette stratégie échoue généralement à long terme, car la valeur d'accouplement ne peut être définie sur une échelle objective basée sur des caractéristiques superficielles. »*

Richard O. Prum - The Evolution of Beauty

L'informatique propose une large palette d'outils au service de l'entreprise. Pour répondre à ses besoins, il faut tout d'abord comprendre ce qu'est une stratégie d'entreprise pour définir une stratégie informatique. Nous allons aborder le lien entre ces deux visions, préliminaire indispensable avant d'aborder le chapitre Le budget.

### 2. Les stratégies d'entreprise et informatiques

Une stratégie informatique qui n'est pas intégrée dans la stratégie de l'entreprise pénalise sa digitalisation et sa compétitivité. Il faut optimiser l'utilisation du système d'information et son apport à l'entreprise en identifiant les opportunités, les innovations à même de transformer les processus de l'entreprise et ainsi d'ajuster les modifications à apporter au système d'information pour atteindre les enjeux stratégiques.

# 66 — Gestion du Système d'Information

Soyez agile grâce au bureau des programmes

Dans l'environnement commercial actuel, le rôle de l'informatique, la valeur des données en tant que ressource et la dépendance vitale d'une organisation vis-à-vis des systèmes d'information sont de plus en plus évidents. Nous pouvons probablement affirmer sans risque de se tromper que la plupart des entreprises ne seraient pas en mesure de poursuivre leurs activités en l'absence d'un soutien basé sur les systèmes d'information. Même les organisations relativement petites constatent que, pour rester compétitives, pour contrôler les opérations, pour utiliser le personnel de manière rentable, pour maintenir la visibilité des opérations géographiquement dispersées, etc., elles doivent elles aussi s'appuyer de plus en plus sur un soutien informatique quelconque.

Par conséquent, dans pratiquement toutes les organisations, l'ordinateur est devenu une ressource vitale en soi. Les données et l'information dérivée des données sont reconnues, en fait, comme un actif très important de l'entreprise. Ainsi, les projets de développement des SI commencent à être considérés comme des actifs légitimes de l'organisation. Et en tant qu'actifs, à l'exception des systèmes qui résultent de contraintes législatives ou de pression concurrentielle, ils devraient rapporter au moins autant à l'organisation que d'autres investissements.

Mais, malheureusement, aussi précieuse que soit la ressource informatique, elle n'est pas illimitée. Grâce aux nouveaux développements technologiques, nous bénéficions de capacités croissantes à des taux très rentables; mais en raison de la demande sans cesse croissante de services basés sur les SI, la plupart des installations sont continuellement à court de capacité alors que l'accumulation de nouvelles applications continue de croître. Le problème est aggravé par une pénurie croissante de personnel informatique capable de créer de nouvelles applications en utilisant les technologies de pointe telles que l'informatique en ligne, les bases de données, les communications, etc. qui sont imposées au monde des affaires. Cette pénurie a entraîné une telle augmentation des coûts du personnel que, dans la plupart des installations, le segment budgétaire des coûts du personnel dépasse celui des coûts du matériel. Aujourd'hui, il représente environ 60 à 70 % du budget.

Cela signifie que seuls les systèmes sélectionnés pourront être développés. Les demandes de projets de développement doivent donc être soigneusement examinées, évaluées et classées par ordre de priorité par les différentes strates de la direction. Et pour s'assurer que les investissements prévus sont rentabilisés, il faut construire les bons systèmes qui font le bon travail. Pour atteindre cet objectif, la direction doit s'impliquer dans le tri du bon grain de l'ivraie en participant au processus de sélection des projets individuels et à leur développement ultérieur.

Compte tenu des contraintes imposées par les limites de la capacité de traitement et de la pénurie de personnel pour construire les nouvelles applications dont les entreprises ont besoin pour faire face à la croissance et s'acquitter efficacement de leurs responsabilités, il devient plus impératif que jamais que la direction prenne une part active à la décision de ce qui sera mis sur l'ordinateur et de ce qui sera construit de manière à satisfaire au mieux les objectifs visés et de la façon la plus rentable.

Il n'y a généralement aucun désaccord aujourd'hui sur le fait que l'implication de la direction dans le processus de développement est primordiale si l'on veut réussir à exploiter la ressource du SI. Ceci est prouvé par un flux continu d'études, d'articles, de discours, de séminaires, etc. sur l'importance de l'implication. Cependant, une question ouverte qui existe toujours est de savoir comment réaliser une implication efficace. Ce n'est pas un objectif insaisissable. La réponse ne réside pas dans un outil simple et magique que l'on met en œuvre pour atteindre cet objectif. La réponse réside dans la bonne compréhension des arguments en faveur de l'implication, et de l'implication précoce, et dans la bonne compréhension des différents mécanismes et outils qui permettent au processus d'implication de se dérouler efficacement.

Si l'on peut facilement dresser une longue liste des nombreuses bonnes raisons pour lesquelles l'implication est bénéfique, seules quelques raisons fondamentales et sous-jacentes sont vraiment nécessaires pour consolider clairement les arguments en faveur de l'implication :

- Définir les orientations du SI
- Sélectionner les bons projets
- Définir correctement les besoins

# 68 — Gestion du Système d'Information

Soyez agile grâce au bureau des programmes

## 2.1 Définir les orientations du SI

Avant d'entreprendre tout projet lié au SI, il est nécessaire de définir la direction que les SI doivent suivre. Quelle que soit la direction choisie, elle doit soutenir la direction de l'entreprise. Quel que soit le système d'information à mettre en œuvre, il doit contribuer au bien-être de l'entreprise, c'est-à-dire à son résultat net.

La direction fixe les orientations de l'entreprise, et la direction doit donc fixer les orientations du SI. Dès 1968, McKinsey & Co, un cabinet de conseil international, a publié un rapport à l'intention des dirigeants de ses entreprises clientes. Il s'intitulait *Unlocking the Computer Profit Potential* (ou « libérer le profit potentiel de son informatique »). Les principales conclusions énoncées dans ce rapport étaient les suivantes :

« De nombreuses directions générales, par ailleurs efficaces, ont des problèmes avec leurs efforts informatiques parce qu'elles ont abandonné le contrôle à des spécialistes du personnel... De bons techniciens qui n'ont ni l'expérience opérationnelle pour connaître les tâches à accomplir ni l'autorité pour les faire bien faire... Seuls les gestionnaires peuvent gérer la capacité informatique dans le meilleur intérêt de l'entreprise... Les entreprises qui prennent cette leçon à cœur aujourd'hui seront les leaders du profit de demain.

Lorsque la direction générale donne l'impulsion et que les directeurs d'exploitation coopèrent activement et avec enthousiasme avec le personnel informatique professionnel, des résultats économiques majeurs peuvent être obtenus. »

De nombreux chefs d'entreprise et consultants industriels ont formulé un message similaire. Par exemple, John Diebold dans *Harvard Business Review* :

« Aucun manager ne peut être un manager à notre époque sans avoir au moins une compréhension générale de la potentialité des nouveaux outils qui ont été développés... de l'ordinateur en particulier... et l'opportunité de les appliquer.

Le management lui-même doit prendre la peine de comprendre ce que les nouvelles technologies rendent possible et ce qui est nécessaire pour les appliquer de manière efficace et imaginative. »

À titre d'illustration, voilà déjà plus de quarante ans, la *National Association for State Information Systems* (NASIS) a publié en 1978 un rapport sur la « technologie des systèmes d'information » basé sur une enquête menée auprès de cinquante gouvernements d'État en 1976-1977. L'une des questions demandait aux États de classer les problèmes qui, selon eux, entravaient le développement de systèmes de traitement des données performants, mais ces problèmes étaient externes à la fonction SI et donc largement indépendants du rôle de la direction SI. Les résultats ont ensuite été comparés à une enquête similaire menée en 1973. Le tableau ci-dessous présente la comparaison des quatre premiers domaines de problèmes :

<b>Problème</b>	<b>Rang en 1973</b>	<b>Rang en 1976-1977</b>
Compréhension du management	1	1
Absence de plans stratégiques	2	2
Engagement de la direction	3	3
Intérêt de la direction	8	4

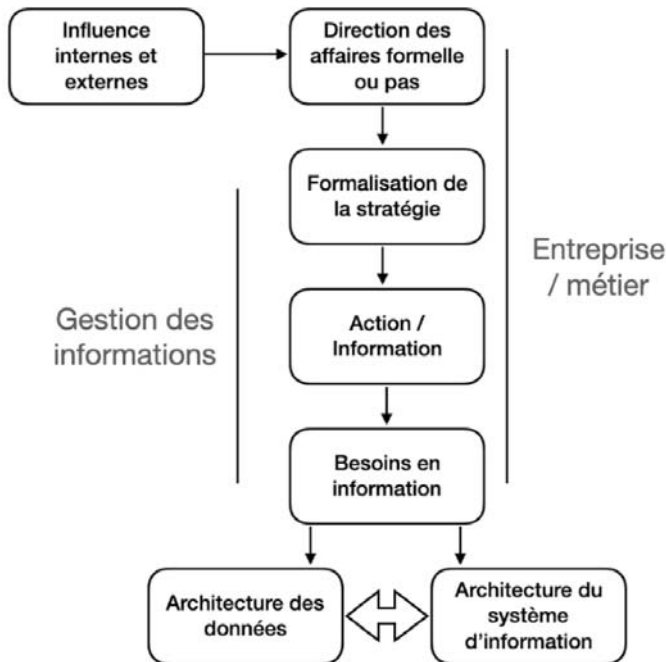
Pour mettre fin à ces problèmes, il faut s'impliquer activement. En effet, une bonne implication sous-tend l'existence d'un engagement, exige une compréhension de ce à quoi nous nous engageons, exige que le processus se déroule dans un cadre planifié et que ce processus soit mené dans une atmosphère où la direction souhaite que le processus fonctionne.

# 70 — Gestion du Système d'Information

Soyez agile grâce au bureau des programmes

## 2.2 Sélectionner les bons projets

Avant de commencer un projet, il est nécessaire de décider lequel des nombreux projets qui se disputent la même ressource limitée apportera la contribution la plus rentable à l'organisation donnée. Il est donc nécessaire d'évaluer la valeur de chaque système potentiel, le rendement probable de l'investissement et la mesure dans laquelle le système aidera à mieux atteindre les objectifs de l'organisation. Bien que la plupart des systèmes candidats apportent une certaine forme de contribution et présentent une certaine valeur intrinsèque, étant donné les contraintes des ressources du SI, seul un certain nombre d'entre eux devraient passer l'examen. La direction de l'entreprise doit fournir cet examen préalable.



Avec des ressources du SI limitées, le grand mot à la mode aujourd'hui est la productivité. Plus qu'un mot à la mode, c'est une nécessité. Tous les niveaux de gestion s'efforcent d'améliorer la productivité dans leur domaine de responsabilité. L'amélioration de la productivité des SI est certainement l'objectif et la responsabilité de la direction des SI également. Mais la direction de l'entreprise doit également jouer un rôle essentiel pour aider à atteindre cet objectif.

Fournir aux programmeurs des outils qui peuvent les aider à écrire moins de code et à le faire avec moins d'erreurs est certainement un pas dans la bonne direction. La fourniture de divers autres outils d'automatisation contribue également à améliorer la productivité. Former les professionnels aux nouvelles techniques afin qu'ils puissent être plus productifs est un facteur important.

Mais lorsque ces approches sont comparées au mauvais système développé, elles ne sont qu'une goutte d'eau dans l'océan. Un système qui n'aurait pas dû être développé en premier lieu, c'est là que se produisent les grandes pertes de productivité. Par conséquent, des gains de productivité considérables peuvent être réalisés en empêchant l'apparition d'importantes pertes de productivité. Pour cela, il n'est pas nécessaire de disposer d'une technologie de pointe, mais simplement d'une implication adéquate de la direction.

Quelle que soit la raison pour laquelle les projets n'ont pas été installés, cela en particulier dans les grandes organisations informatiques, se traduit par un temps de travail considérable. Avec l'augmentation constante des dépenses en ressources humaines dans les SI, ces pourcentages se traduisent par des montants en dollars d'une telle ampleur qu'ils ne peuvent plus être ignorés. Nous ne pouvons plus nous permettre d'entreprendre des projets qui finissent au cimetière. De telles pertes de productivité auraient pu être évitées et des gains de productivité réalisés en réorientant le temps-homme vers les projets viables et nécessaires. Bien que ces données ne soient pas récentes, il ne serait pas exagéré de supposer qu'un état similaire existe dans de nombreuses installations aujourd'hui! Ce n'est pas l'utilisation de nouvelles techniques qui permettra de sauver ces heures perdues. C'est une bonne gestion.

## 2.3 Définir correctement les besoins

Une fois que le développement d'un projet a été approuvé, il devient alors vital que le système fasse ce qu'il est censé faire, et ce de la manière la plus rentable possible afin de fournir le retour sur investissement optimal. Cela signifie que le système doit :

- refléter correctement les besoins de la fonction à servir
- résoudre les problèmes des utilisateurs qui empêchent l'utilisation efficace des ressources de la fonction
- être utilisable sur le plan opérationnel, c'est-à-dire être orienté vers l'utilisateur de manière à pouvoir être intégré efficacement dans le(s) processus de la fonction
- faire tout cela d'une manière qui soit économiquement justifiée

Si les spécialistes du SI peuvent être en mesure de définir les données générées dans une fonction donnée, seuls les managers eux-mêmes peuvent définir leurs besoins en matière d'information. Les spécialistes du SI ne le peuvent pas. Seuls les managers savent ce qu'il faut pour gérer efficacement leurs fonctions ; ils savent quelles informations les aideront à mieux les contrôler ; ils savent quelles informations peuvent les aider à prendre de meilleures décisions.

Les nouveaux systèmes introduisent par nature des changements. Lorsque nous mettons en place un nouveau système d'information, nous ne faisons en réalité que changer le comment d'une méthode existante, qu'elle soit manuelle ou déjà informatisée. Alors que la mission du service utilisateur reste la même, la gestion des utilisateurs reçoit une manière totalement nouvelle de faire les choses. Il est impossible de mener à bien ce changement si la direction des utilisateurs reste sur la touche.

Grâce à cette implication, la résistance au changement est réduite et l'effort de développement est moins lourd. Les meilleurs systèmes sont ceux où l'utilisateur joue un rôle important dans la conception des solutions. En fin de compte, ce doit être son système. Pour que cela se produise, il faut une implication significative par la participation active de l'utilisateur. Lorsque c'est l'utilisateur final du système qui prend les décisions pertinentes, alors il s'agit véritablement de son système.