

De l'alignement à l'intégration: une évolution inévitable des TI

Par Karim El-Boustani

IETexpress, Mars 2006



L'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) avec les besoins d'affaires est un sujet aussi ancien que l'existence des TI. Malgré tous les efforts effectués, les approches et les théories discutées, le sujet reste toujours d'actualité. Qu'en est-il vraiment et qui en est responsable? Ne doit-on pas parler d'intégration au lieu d'alignement?

Qu'est-ce l'alignement stratégique ?

Regardons tout d'abord la définition, selon le Petit Robert, des mots « alignement » et « stratégique » :

- Alignement vient du verbe aligner signifiant « disposer selon une ligne droite ». Plus intéressant encore est la définition du verbe s'aligner sur quelqu'un qui signifie « adopter son comportement, s'y conformer ».
- Stratégique vient de stratégie, un « ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie ».

Il en découle que la définition de l'alignement stratégique des TI pourrait être « l'adoption du comportement des unités d'affaires tout en ayant le même ensemble d'objectifs opérationnels ».

Or, aujourd'hui, la définition conventionnelle de l'alignement stratégique est de répondre aux besoins d'affaires du reste de l'organisation. Une

nette séparation reste présente et l'on parle toujours des TI comme une entité à part.

Qui en est responsable?

Il devient clair avec cette nouvelle définition que l'alignement est une notion peu comprise. La responsabilité de cette incompréhension est partagée entre les TI et le reste de l'organisation.

Par contre, selon mon expérience chez de nombreux clients, les TI ont toujours pris le leadership d'aller vers leurs clients internes pour mieux comprendre leurs besoins.

Malgré ces efforts, ce qui accentue l'incompréhension est la préoccupation principale des TI à livrer rapidement des solutions techniques même si les besoins d'affaires ne sont pas clairement définis.

Doit-on évoluer de l'alignement à l'intégration?

Une condition nécessaire pour travailler de concert avec les partenaires d'affaires est de s'intégrer dans leurs équipes de gestion et de travail. Être physiquement présent aide énormément à créer des relations de confiance.

Au début de ma carrière quand je travaillais dans la division Énergie de GE aux États-Unis,

le CIO me confia la tâche de soutenir, avec mon équipe, les organisations de ventes et de gestion de projets (plus de 3500 personnes sur cinq continents). Quelle a été ma première démarche?

Comprendre et regrouper, les besoins d'affaires de mes clients, autour de 4 axes importants ayant un lien avec leurs résultats financiers. J'ai ensuite lié chaque activité de ma nouvelle équipe à ses 4 axes. Tout ce qui ne répondait pas à ses besoins a été annulé. Cette démarche a été validée et discutée avec mes clients. Quel en fut le résultat?

J'ai été invité à faire partie du comité de gestion de mes partenaires d'affaire, et mon budget a doublé grâce à leurs contributions directes! Je vous recommande de l'essayer si vous n'en êtes pas convaincus !

Une approche organisationnelle pour une intégration durable

L'approche décrite ci-dessus ne peut être durable puisqu'elle dépend des personnes impliquées. Afin d'avoir une infrastructure d'intégration durable, certaines meilleures pratiques sont à considérer :

- Faire évoluer le rôle du CIO de Chief Information Officer à Chief Transformation Officer avec une responsabilité processus. Par exemple, une grande entreprise de Montréal a donné à son CIO la responsabilité du programme d'amélioration des processus Six Sigma.

- Assurer une gouvernance partagée des entités TI avec les domaines d'affaires. N'oublions jamais que les budgets TI viennent des partenaires d'affaires. Cette gouvernance partagée doit commencer au niveau du conseil d'administration et se refléter par la création de comités stratégiques.

- Créer un rôle de directeur informatique intégré avec les équipes de gestion des clients internes. Ces directeurs ont des équipes d'analystes d'affaires et de gestionnaires de projets ayant une connaissance approfondie de leur client. Ils sont imputables au CIO et au VP de l'unité d'affaire desservie.

- Regrouper les entités techniques TI en un modèle de services partagés où les directeurs TI, mentionnés ci-dessus, sont les clients. De plus, mettre en place une structure matricielle où les dirigeants des entités techniques TI sont non seulement imputables au CIO mais aussi à des VP d'affaires. Ainsi, le responsable des opérations TI pourrait par exemple être imputable au VP Opérations de l'entreprise.

- Avoir recours à l'impartition, là où cela est pertinent, afin de migrer les services TI vers le haut de la chaîne de valeur. Il est certain qu'aider à la transformation d'une entreprise offre plus de valeur que d'installer une prise réseau.

Ces meilleures pratiques vous permettront de faire évoluer l'organisation de façon progressive. Votre but, à long terme, étant de faire en sorte qu'on ne parle plus de TI comme une entité à part au sein de l'entreprise.