

Brevets et diplômes
fédéraux ICT

Environnement
des solutions TIC



Sommaire

Introduction.....	7
Chapitre 1	
L'environnement.....	15
1.1 Délimitation de l'environnement selon le modèle PESTEL.....	18
1.2 L'environnement politique.....	20
1.3 Les tendances économiques.....	21
1.4 L'environnement socioculturel.....	25
1.5 Les tendances technologiques.....	31
1.6 Les contraintes écologiques.....	32
1.7 Le cadre légal.....	34
Chapitre 2	
La stratégie.....	35
2.1 Les forces concurrentielles.....	37
2.2 Les stratégies génériques.....	41
2.3 Les stratégies de croissance.....	43
2.4 Formalisation de la stratégie : le business model.....	44
2.5 Innovation et optimisation.....	47
Chapitre 3	
Structures, culture et processus.....	55
3.1 Les structures.....	56

3.2 Les processus 61

3.3 La culture d'entreprise 69

Chapitre 4

Les parties prenantes 75

4.1 L'inventaire des parties prenantes 77

4.2 La carte d'empathie 80

4.3 La matrice pouvoir-intérêt 83

4.4 Le diagramme de Venn 85

4.5 La matrice RACI 87

Chapitre 5

L'analyse d'opportunité du projet 93

5.1 La formulation univoque des objectifs 94

5.2 L'analyse SWOT 99

5.3 Le Balanced Scorecard 103

5.4 L'analyse des risques 107

5.5 Le rapport d'analyse de faisabilité 109

5.6 L'élaboration d'un business case 112

Conclusion 117

Table des illustrations 119

Table des matières 121



Introduction

Rarissimes sont aujourd'hui les projets d'entreprise qui n'entraînent pas dans leur sillage des besoins en TIC.

C'est pourquoi on parle si souvent de la nécessité que l'IT soit alignée sur la stratégie de l'entreprise.

Mais que veut-on vraiment dire par là ? Et surtout, comment réaliser cet alignement ?

Bien souvent, les spécialistes TIC entrent en scène alors que les projets sont déjà lancés. Les raisons qui ont donné naissance à ces projets leur échappent souvent. Or comprendre les objectifs initiaux d'un projet est essentiel lorsque qu'émergent désaccords et changements dans le périmètre ou les fonctionnalités.

Evolutions du marché, ruptures technologiques, conflits interpersonnels, incertitudes économiques, restructurations... De nombreuses raisons externes au projet l'influencent et peuvent le remettre en cause.

Seule la capacité à revenir aux bases qui ont donné naissance au projet peut permettre de se prononcer sur le triangle diabolique bien connu des chefs de projet.

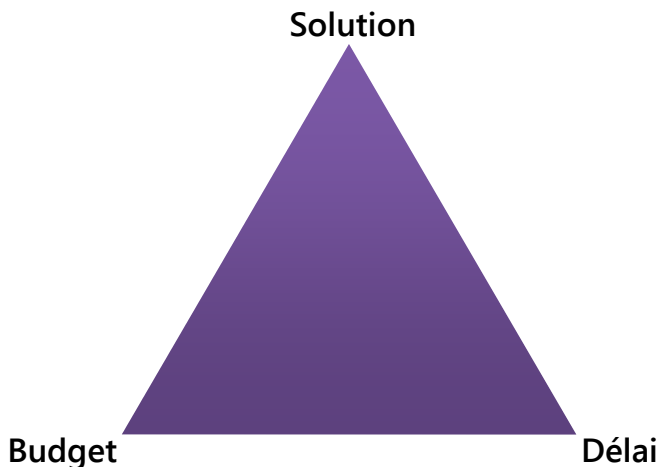


Figure 1 : le triangle diabolique en gestion de projet

Le triangle est qualifié de diabolique car toute modification sur l'un de ses sommets entraîne inmanquablement un changement sur l'un des autres, voire les deux. Or le cahier des charges de la solution, le budget et le délai pour sa réalisation sont générale-

ment fixés avant le lancement du projet. Ils ne devraient pas être modifiés pendant son déroulement sans obtenir l'accord du mandant (l'entité qui est à l'origine du lancement du projet).

En se basant sur les raisons qui ont conduit au lancement du projet, il est plus aisé de proposer la meilleure voie au mandant lorsqu'on devra lui demander son accord : si la solution doit être rapidement lancée pour contrer la concurrence, c'est le délai qui doit rester fixe, quitte à augmenter le budget ou à livrer une solution dont les fonctionnalités seront complétées plus tard. Mais s'il s'agit d'une solution à fort impact sur les processus du mandant, avec une phase de tests longue et une mise en production privilégiant la qualité, il faut plutôt envisager d'agir sur le budget – s'il est possible d'augmenter le nombre de personnes travaillant à la solution – ou sur le délai.

Dans tous les cas, la solution doit rester alignée sur la stratégie poursuivie par l'organisation – entreprise ou administration – qui la recherche. A défaut, celle-ci se retrouvera avec une solution qui ne répond pas à ses attentes, avec des conséquences qui peuvent être graves.

Une autre raison pour laquelle les spécialistes TIC doivent aujourd'hui être familiers avec la stratégie des organisations réside dans l'importance grandissante des TIC dans l'économie. La plupart des dirigeants ignorent aujourd'hui ce que ces technologies peuvent réellement apporter à leur métier. C'est le rôle des spécialistes TIC d'effectuer une veille technologique et de proposer des solutions de digitalisation capables d'apporter de nouveaux marchés ou des diminutions majeures des coûts de fonctionnement.

Le présent ouvrage a pour but de présenter les facteurs qui influencent la stratégie des organisations : l'environnement dans lequel elles évoluent et sur lequel elles n'ont pas d'influence fait l'objet du premier chapitre. La stratégie, qui détermine comment une organisation se positionne vis-à-vis de son environnement, sera abordée au second chapitre.

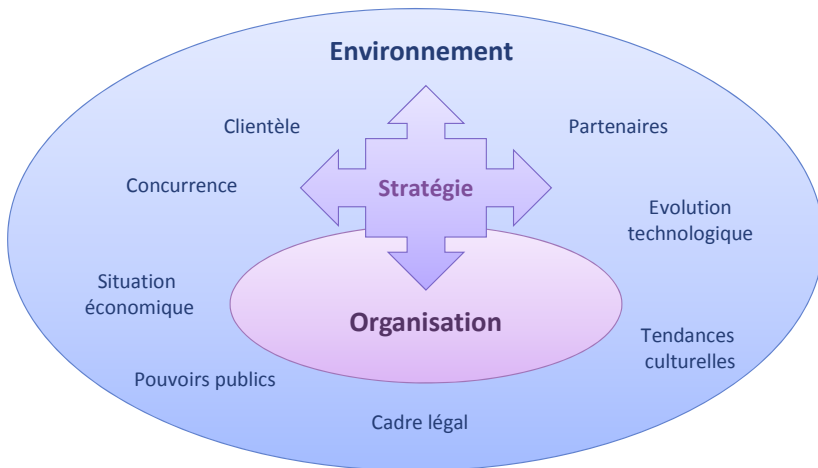


Figure 2 : la stratégie d'une organisation détermine comment elle se positionne dans son environnement

La structure de l'organisation, sa culture et ses processus déterminent aussi fortement ses choix stratégiques : ils seront abordés au chapitre 3.

Dans les chapitres 4 et 5, nous entrerons davantage dans l'univers des projets TIC avec l'analyse des parties prenantes et l'analyse d'opportunité du projet, qui précède le véritable lancement du projet et l'élaboration de variantes de solutions. Ces deux thèmes sont traités dans leur propre module appartenant également à votre cursus, comme illustré ci-après.

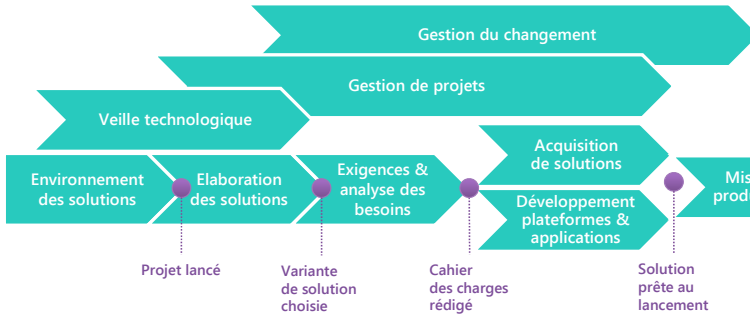
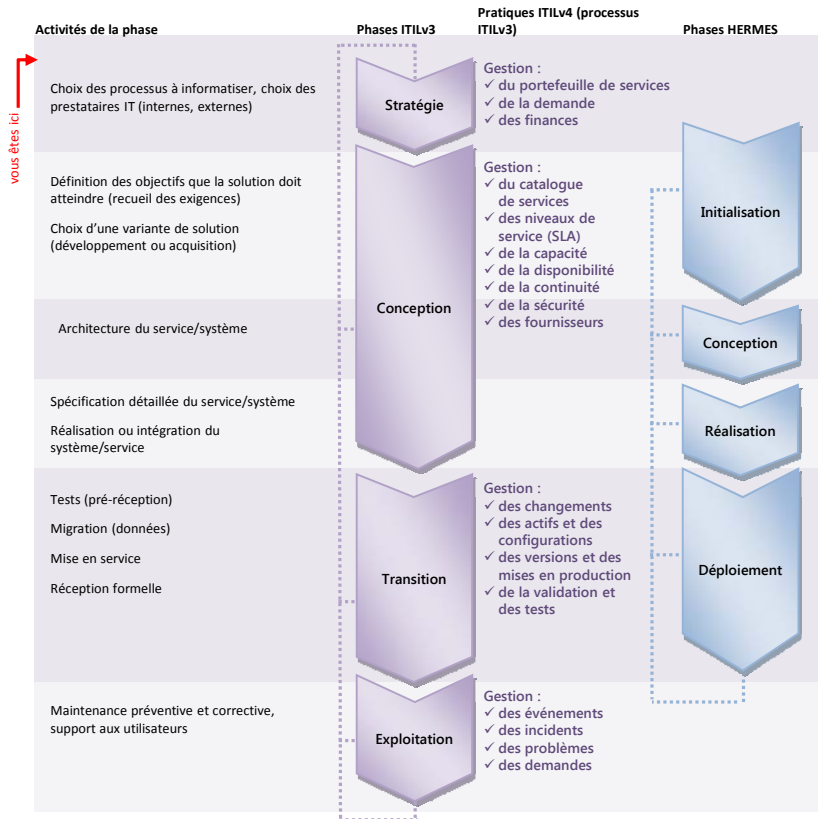


Figure 3 : organisation des thèmes enseignés par rapport au cycle de vie des solutions TIC

Comme le montre le schéma de la page suivante, l'étude de l'environnement des solutions se situe en amont de l'étape où entrent en lice les bonnes pratiques de la gestion de projet.

On se trouve au stade de la proposition de projet, là où ses apports et sa faisabilité sont étudiés (selon HERMES), là où l'on détermine ce que l'IT doit fournir à la stratégie de l'organisation (selon ITIL).



- Amélioration continue : recueil du feed-back pour améliorer l'exploitation des services fournis ou la manière de concevoir, réaliser et déployer de futurs services (en se fondant sur les leçons tirées de l'expérience)
- Assurance de la qualité : activités permettant de garantir la conformité des résultats du projet avec la qualité exigée, c'est-à-dire avec les exigences formulées par écrit.

Figure 4 : phases du cycle de vie d'une solution IT selon ITIL et HERMES