

# *Redéfinir l'alignement stratégique : une approche sociotechnique*

**Alexandre Renaud**

*DRM-CREPA (UMR 7088)*

*Université Paris-Dauphine, F-75016 Paris*



---

# *Introduction*

---

*L'alignement stratégique, Critiques opérationnelles,  
Objectifs des recherches*

# L'alignement stratégique

- L'alignement stratégique, un concept central
  - Pour la recherche (cf. Chan et Reich, 2007a,b)
  - Pour les praticiens SI (Tallon et Kraemer, 2003, Rapport du Cigref)
  - Pour les praticiens business (Luftman et al., 1999)
- Un concept toutefois contesté
  - Différents angles d'attaque (Chan et Reich, 2007a)
  - 2 critiques sur l'opérationnalisation

# Critiques opérationnelles

- Un truisme conceptuel non opérationnel (Ciborra, 1997)
  - Modèles géométriques simplificateurs et limités
  - Incapables de prendre en compte la complexité
- Une nécessité qui manque de clarté opérationnelle (Avison et al., 2004)
  - Trop de débats qui complexifient le compréhension opérationnelle
  - Les modèles ne sont pas facilement appropriables par les praticiens

# Critiques opérationnelles

- La confusion TI / SI
  - Réduction du SI à sa dimension technique (TI)
  - Définition restrictive du SI
  - $TI = SI$
- Le SI : un réseau sociotechnique
  - Composé d'humains et de non humains
  - Humains ont une place prépondérante
  - $TI =$  une dimension technique du SI
  - $SI > TI$
- Comment aligner?

# Objectifs des recherches

- Une volonté de reconsidérer le concept
  - Pas un abandon : une réalité de gestion
  - Pas une rupture des modèles traditionnels
- Une perspective sociotechnique de l'alignement
  - Prendre en compte les parties prenantes
  - Remettre l'homme au centre du réseau
  - Une vision dynamique du changement et de l'alignement
  - L'apport de la théorie de la traduction
- Développement d'un modèle de méthode d'alignement sociotechnique basé sur la théorie de la traduction revisitée

---

# *L'alignement stratégique, un concept technico-managérial*

---

*Le SAM, Prolongement du SAM, Une perspective technico-managériale*

# Définitions

- Henderson et Venkatraman (1993) :

*L'alignement stratégique des SI est un processus qui permet aux entreprises de réaliser ses objectifs fixés par sa stratégie en lui offrant les solutions et les infrastructures nécessaires*

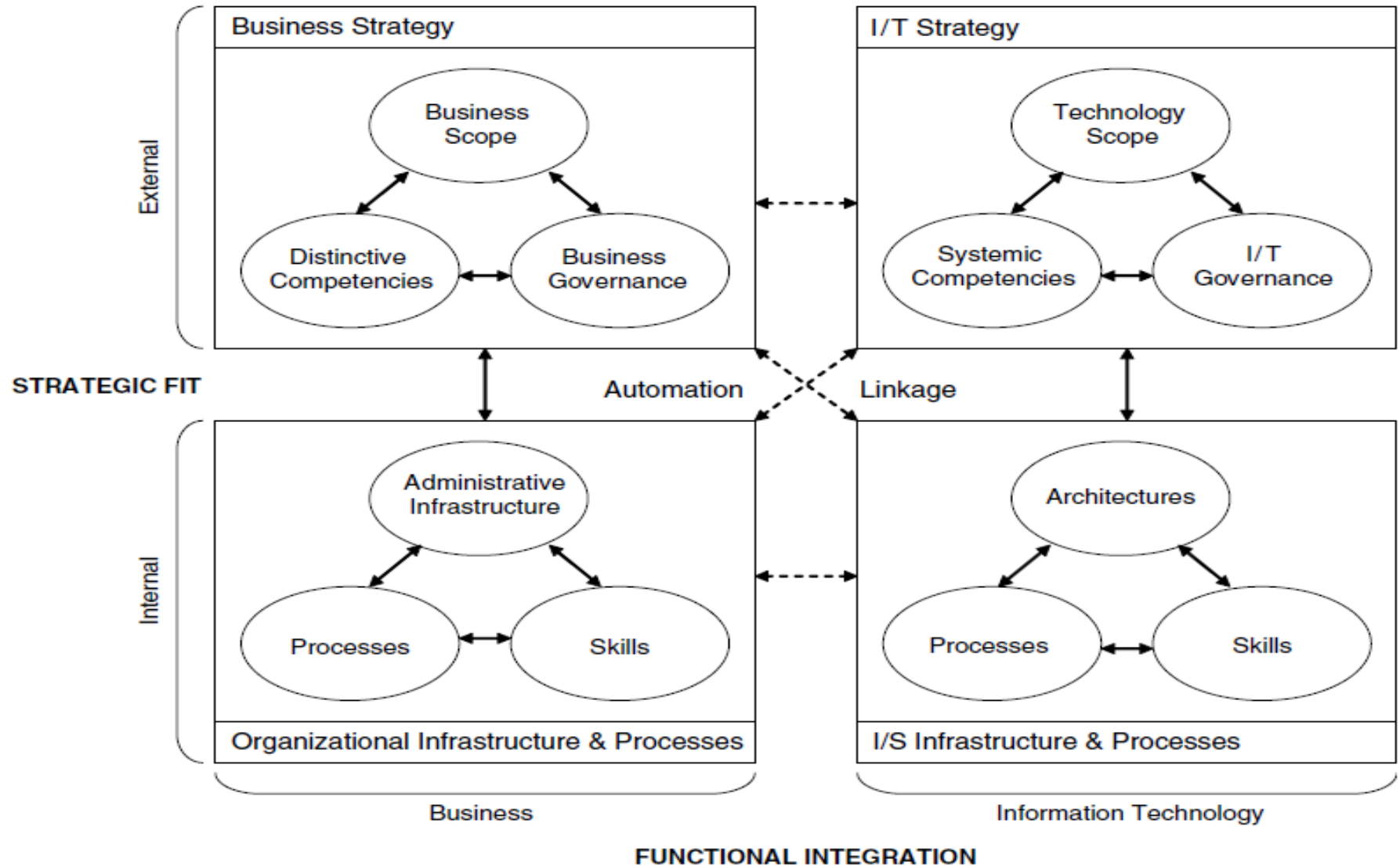
- Reich et Benbasat (1996) :

*L'alignement est le degré selon lequel la stratégie d'entreprise caractérisée par ses missions, ses plans, ses objectifs est pertinente avec la stratégie SI de l'entreprise*

- Sabherwal et al. (2001) :

*L'alignement est défini par la capacité que les dimensions organisationnelles ont pour atteindre des normes théoriques de cohérence mutuelle.*

# Le Strategic Alignment Model (SAM)



# Strategic alignment model

- Modèle le plus repris par la littérature
  - Vérifications empiriques des différents alignements (Bergeron et al., 2004)
  - Développement d'instruments de mesure (Sabherwal et al., 2001)
- Une perspective technique
  - Alignement de dimensions de l'entreprise
  - Utilisation de termes techniques de gestion (parfois abscons) et négligeant le caractère humain de l'organisation et du SI
  - L'humain, une dimension oubliée

# Prolongement du SAM

## ■ Dimension intellectuelle

*L'état dans lequel un grand nombre de plans d'affaire ou de plans TI sont correctement interreliés (Reich et Benbasat, 2000)*

- Proximité intellectuelle entre les composantes business et SI d'une organisation

## ■ Dimension sociale

Compréhension mutuelle des parties et engagement des uns par rapport aux autres (*Reich et Benbasat, 1996*)

- Notion de *Culture Gap* comme source d'échec de développement de SI

## ■ Deux dimensions interreliées

- Le capital social facilite la création du capital intellectuel
- Meilleur est l'alignement social, meilleur sera l'AS
- Variables modératrices du SAM

# Une perspective technico-managériale

- Constat sur la littérature
  - Etudes réalisées uniquement sur des cadres dirigeants ou décisionnaires
  - Prise en compte du seul discours managérial
  - Biais pour les préconisations des modèles ?
  - La perspective managériale est-elle toujours pertinentes par rapport aux considérations de terrain?
- Prédominance du discours managérial et des considérations techniques

*Le SAM et ses développements proposent une perspective technico-managériale de l'alignement stratégique*

---

*Pour une approche sociotechnique  
de l'alignement stratégique :  
l'approche par la théorie de la  
traduction revisitée*

---

*Théorie de la traduction revisitée, le SI : un réseau  
sociotechnique, l'alignement sociotechnique traduit*

# Théorie de la traduction revisitée

- La TT, une approche en rupture
  - Callon cherche à étudier le fait scientifique, son émergence et sa construction
    - Tradition de la sociologie des sciences : analyse des controverses scientifiques (les faits) par l'étude des scientifiques (les personnes)
    - L'innovation comme un phénomène technique et sociologique (socio-technique)
    - Création de la Socio-logique de la traduction (TT)
- Une étude sociotechnique des controverses scientifiques

---

# La théorie de la traduction revisitée

- L'alignement stratégique est le résultat du management stratégique dans une perspective de changement organisationnelle
- Le management du changement
  - Management de controverses résultant de la confrontation au changement
  - Les perspectives contradictoires (pour ou contre) créent les controverses.

# Interprétation de l'article

## ■ L'étude des controverses en entreprise

<b>Problèmes organisationnels dans une situation de changement incrémental</b>	<b>Application managériale des principes de méthode de Callon</b>
<p><b>Stylistique</b></p> <p>La seule perspective managériale pour étudier une controverse organisationnelle n'est pas suffisante pour la comprendre dans sa complexité</p>	<p><b>« Deuil de toute puissance »</b></p> <p>Toutes les parties prenantes à une controverse organisationnelle doivent être autorisées à exprimer leur propre vision et doivent être prises en considération par le management</p>
<p><b>Théorique</b></p> <p>Le changement ne doit pas être uniquement considéré d'un point de vue technique. Il doit également être socialement construit</p>	<p><b>Symétrie généralisée</b></p> <p>Le chercheur doit utiliser un même répertoire pour exprimer les différents points de vue d'une controverse, qu'ils soient managériaux (techniques) ou sociaux. Nous suggérons le répertoire de la traduction</p>
<p><b>Méthodologique</b></p> <p>Le changement est un processus dynamique qui ne peut être étudié, compris et managé dans un schéma social statique dans lequel les acteurs ont un rôle statique et où les jeux de pouvoir ne sont pas pris en compte</p>	<p><b>Liberté d'association</b></p> <p>Il faut prendre en compte des éventuelles évolutions structurelles au sein des parties prenantes à la controverse managériale, évolutions pouvant être liées à des jeux de pouvoirs ou d'opportunisme (caractère politique de l'organisation)</p>

# La théorie de la traduction revisitée

## ■ Acteur

- Peut être humain ou non humain : d'actant
- Tout ce qui a la capacité d'agir, d'influencer positivement ou négativement une action

## ■ Traduction

- Négociation entre différentes parties.
- Constitution d'un réseau contraignant
- Aligne les positions dans le réseau si elle est réussie

## ■ Réseau

- Méta-organisation qui lie humains et non humains
- Plus qu'un réseau technique (*longues associations de non-humains liant ça et là quelques humains entre eux*)
- Plus qu'un réseau social (*priorité aux interactions entre humains*)

# Le SI : un réseau sociotechnique

## ■ Définition sociotechnique du SI

*Un ensemble organisé de ressources: matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons etc...) dans et entre des organisations (Reix et Rowe, 2004)*

## ■ Humains et non humains comme parties prenantes de l'alignement

- ❑ Ne sont plus des variables d'ajustement
- ❑ Alignement = alliance négociée (traduite) entre humains et non humains

# Alignement sociotechnique traduit

- Apport de l'article sur la TTR
  - Changement organisationnel n'est pas limité à la sphère managériale
  - Implication des parties prenantes
- Nécessité d'une nouvelle dimension « parties prenantes »
  - La TTR fait le lien entre l'alignement technico-managérial et les parties prenantes au changement

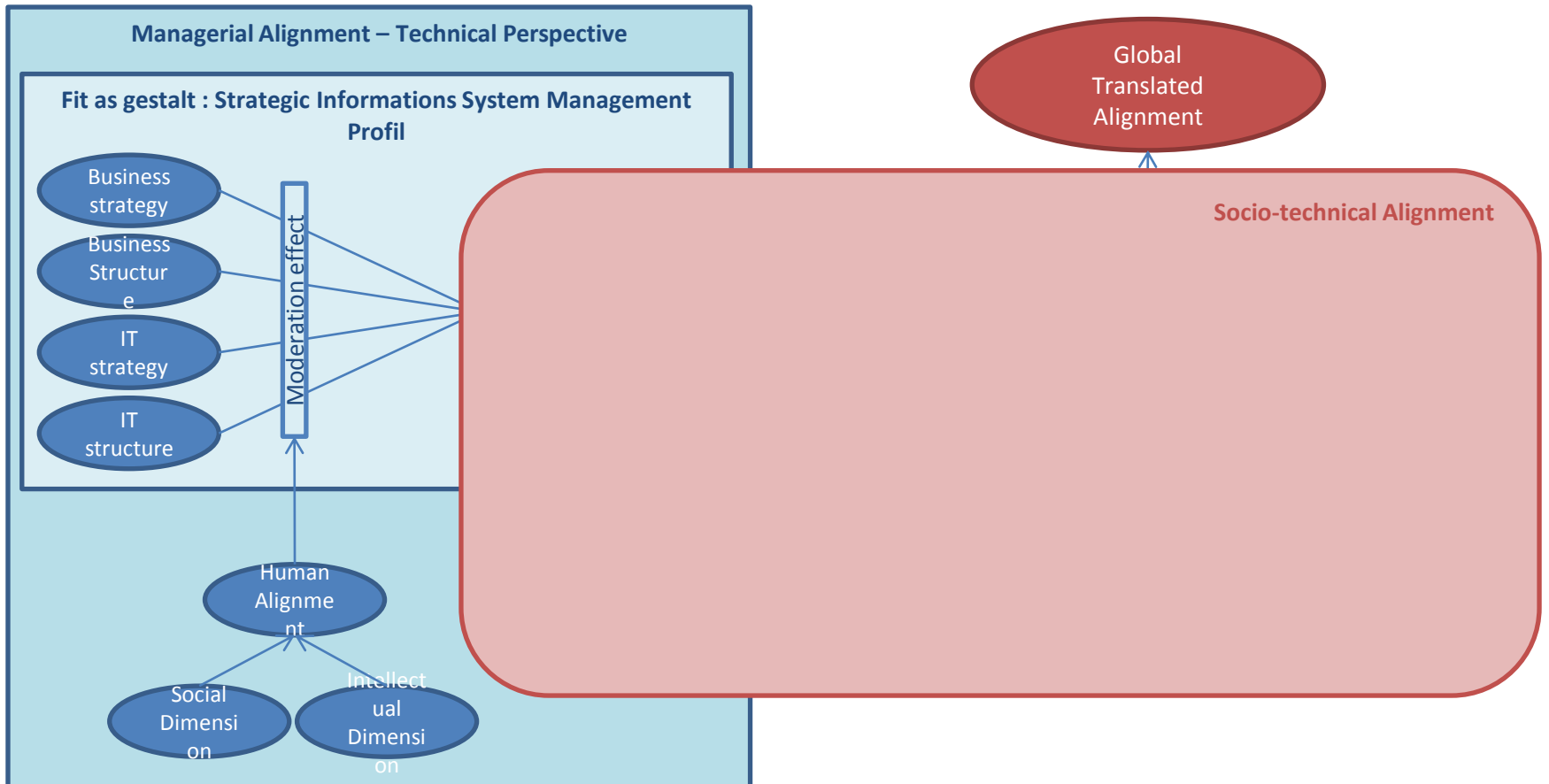
---

*Un modèle de méthode de  
management par la traduction : Un  
alignement stratégique  
sociotechnique du SI*

---

*Modèle de méthode*

# Modèle de méthode



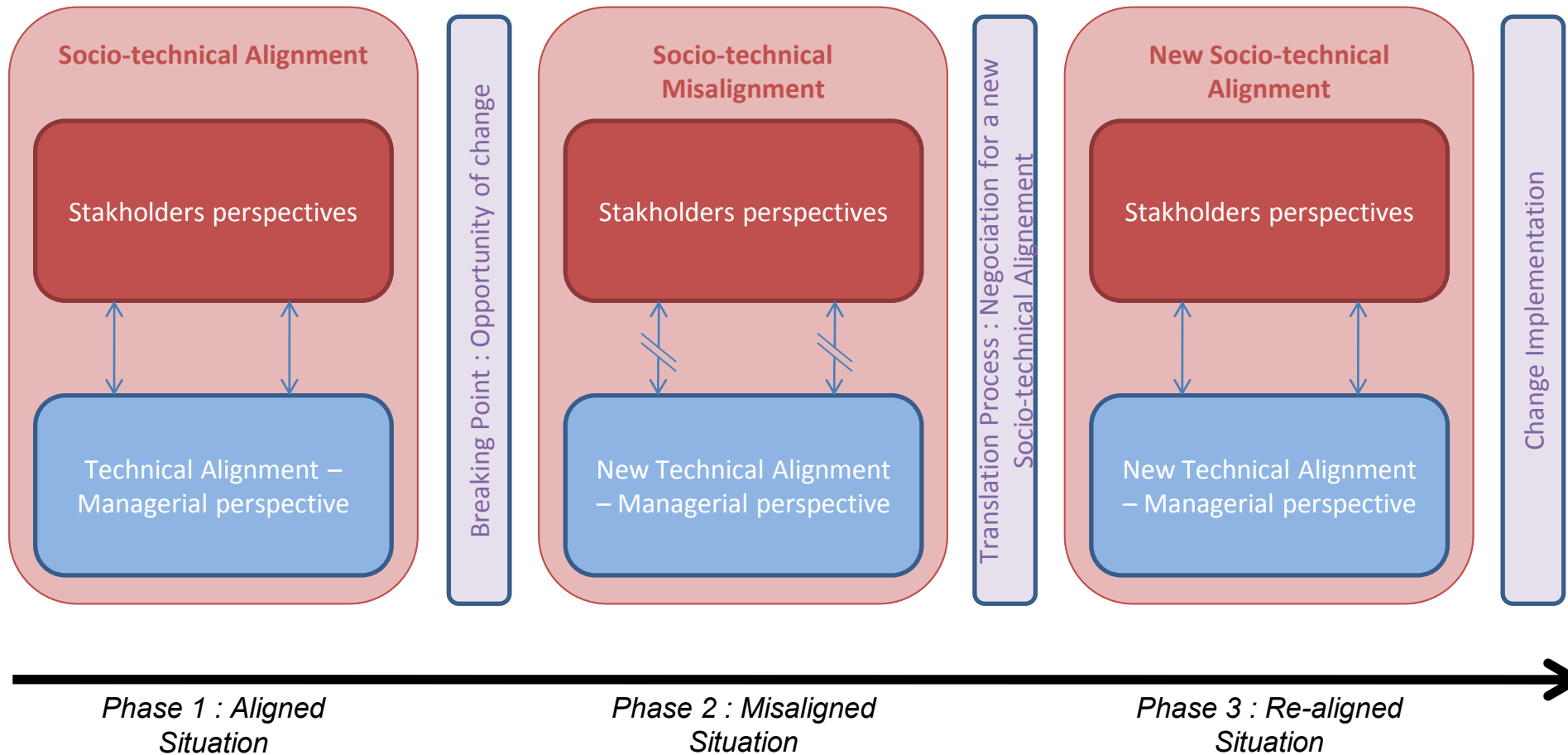
---

*Vers une perspective dynamique de  
l'alignement sociotechnique traduit*

---

*Logique et schématisation du processus*

# Une perspective dynamique



---

# *Conclusion*

---

---

# Conclusion

- Un modèle de méthode
  - Grille de lecture / guide de pratique
  - Pas d'instruments de mesure ou de modélisation précise
- Réincarner l'alignement stratégique
  - Un alignement qui se traduit dans les pratiques
  - Une vision dynamique face aux changements
  - Remettre l'humain au centre des considérations (une approche sociotechnique renouvelée)

---

***Merci de votre attention***

---

*renaud-alexandre@orange.fr*