

# Pilotage d'une DSI

## Compte-rendu du séminaire du 25 octobre 2006

**Christian Duchesne**

À l'occasion de la publication de l'ouvrage « Pilotage d'une DSI » dans la collection *Pratiques Professionnelles de l'AFAI*, le séminaire du 25 octobre a été l'occasion de présenter les défis à relever et de partager l'expérience des professionnels autour d'une table ronde.

### 1. Les défis à relever et la complexité du pilotage

Les défis à relever par la DSI sont nombreux et concernent toutes les conditions d'un bon couplage entre objectifs métiers et activités informatiques. Ainsi, imbrication entre objectifs métiers et activités informatiques est forte et démontre, s'il en était encore besoin, que maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ne peuvent pas vivre l'une sans l'autre :

En outre, les activités informatiques couvrent deux domaines bien distincts, qui relèvent de processus différents :

- les activités de continuité (support, maintenance, maintien en condition opérationnelles), pour lesquelles la DSI va avant tout rechercher un lissage des plans de charge et des gains de productivité se traduisant par un budget reproductible, fondé sur des unités d'œuvre ;
- les activités de changement (nouveaux projets, remplacement de systèmes existants), pour lesquelles les processus majeurs sont la gestion du portefeuille de projets et des compétences, en assurant flexibilité, rentabilité et réactivité, le tout dans une logique budgétaire pluri-annuelle.

Enfin, ce bon couplage repose aussi sur une organisation de la DSI qui permette un dialogue efficace avec les maîtrises d'ouvrage et un partage clair des responsabilités, sans oublier les instances de décision collégiale comme les comités stratégiques informatiques

et les comités de décision. D'où de nombreuses questions :

- Quelle organisation pour la DSI : par ligne d'affaire, matricielle, avec ou sans maîtrise d'ouvrage ou assistance maîtrise d'ouvrage intégrée, etc.
- Quels organes de décision en matière de système d'information et quelle articulation avec les instances stratégiques de l'entreprise.

Le pilotage, s'il s'exerce classiquement aux trois niveaux – stratégique, économique et opérationnel – n'en reste pas moins relativement complexe. En effet, les processus ou fonctions concernés sont également fortement imbriqués, et l'optimisation de chacun d'entre eux ne suffit pas à une optimisation globale, et c'est bien dans une gestion intégrée que se trouve la solution. Ne serait-ce que pour concilier par exemple planification des activités, plans de charges, ressources et budgets.

Piloter la DSI, c'est donc mettre en cohérence :

- processus : de la planification stratégique au suivi des réalisations, en passant par la construction des budgets et des plans d'actions,
  - organisation : comités, organisation de la DSI, structure des équipes et définition des rôles et responsabilités,
  - outils de gestion : gestion budgétaire et suivi, gestion du portefeuille de projets et d'investissements déjà réalisés, gestion des demandes et des évolutions et reporting,
- par un partage de données communes et des outils d'analyse performants. La solution préconisée par Christian Duchesne est la mise en place d'un PMO (Project Management Office) corporatif, véritable catalyseur des processus, de l'organisation et des outils de gestion (voir n° 83 de la revue AFAI).



Figure 1 : Imbrication entre objectifs métiers et activités informatiques

## 2. L'organisation de la DSI

Présentée par Nicolas Bonnet, directeur de missions GFI, la problématique de l'organisation de la DSI a été abordée selon deux angles :

- La relation MOA /MOE.
- L'efficacité de la DSI.

La question des relations maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre a certes fait couler beaucoup d'encre. Dans une optique d'efficacité, il convient de s'interroger, avant de réfléchir sur l'organisation de la DSI, sur le partage des responsabilités entre ces deux acteurs.

D'où, vu de la DSI, deux problématiques-clés :

- impliquer la maîtrise d'ouvrage dans les projets (dont, on ne le rappellera jamais assez, les projets informatiques ne sont qu'une composante) et les évolutions du système d'information,
- optimiser l'utilisation de toutes les ressources (humaines, techniques, financières, etc.) à court et moyen termes.

Val IT (voir article dans ce numéro), cadre de référence permettant de réellement obtenir des investissements informatiques la création de valeur attendue par l'entreprise, récemment publié par l'ISACA, met clairement en évidence les trois niveaux où se situent les clés de la performance :

- la gouvernance de la valeur, ou comment s'organiser pour « y voir clair » dans la création de valeur, qui relève plutôt de la direction générale,
- la gouvernance du portefeuille de projets, ou comment piloter efficacement un portefeuille de projets, qui relève d'une vision partagée direction générale/MOA/MOE,
- la gouvernance des investissements, ou comment démontrer et mesurer la valeur créée, qui relève surtout de la MOA pour ce qui est relatif aux projets et de la MOE pour ce qui concerne l'outil informatique.

On voit bien alors dans quelle mesure l'articulation peut se faire en termes de responsabilités entre MOA et MOE,



Figure 2 : Responsabilités respectives MOA/MOE

à condition évidemment qu'un dialogue efficace soit mis en œuvre, ce qui repose sur les organisations et les hommes.

Ainsi, si l'organisation classique de la DSI en « métiers informatiques » : études et développement, production, support, architecture, etc. semble naturelle, elle devient finalement peu performante en matière de dialogue, vis-à-vis de l'organisation de l'entreprise, faute de dénominateur commun évident entre les métiers de l'entreprise (les objectifs et les résultats de l'entreprise) et ceux de la DSI (les ressources et les moyens informatiques). Au sein des entreprises, on voit bien des évolutions, notamment « orientées client de la DSI » avec des interlocuteurs « métiers de l'entreprise » au sein de la DSI et des frontières variables entre la stricte maîtrise d'œuvre, l'assistance maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage.

Toutefois, sans pour autant négliger les systèmes en place, il convient de s'interroger sur la gestion des projets/programmes et de mettre en place un réel pilotage au sein d'un PMO. Selon la maturité de l'entreprise en matière de systèmes d'information, il pourra s'agir :

- D'un PMO « corporatif », au niveau de l'entreprise, rattaché à la direction générale, dont la mission majeure sera d'avant tout aligner le

portefeuille sur la stratégie de l'entreprise, tout en apportant rigueur et professionnalisme au processus d'arbitrage et de décision. N'oublions pas, en effet, que la gestion de portefeuille de projets subit des contraintes (de temps, de moyens financiers, etc.).

- D'un PMO « DSI », intégré à la DSI, dont la mission principale et la coordination et le reporting, sans oublier le suivi des engagements de chacun (notamment de la MOA) dans le succès des projets, au travers de l'animation des comités de projets et de pilotage des projets informatiques.

Il n'en reste pas moins vrai que, du strict point de vue de l'organisation interne de la DSI, répondre aux attentes passe avant tout par une logique de « pool de ressources », mobilisées lorsque nécessaire, ces ressources couvrant aussi bien la connaissance des métiers de l'entreprise que les expertises techniques ou technologiques. C'est en effet, celle qui offre la plus grande flexibilité et réactivité et c'est d'ailleurs cette logique qu'emploient les consultants et société de services. C'est difficile, car pour être efficace, cela impose une vraie gestion des compétences – y compris prévisionnelle –, une planification des activités au cordeau, un accompagnement constant sans oublier des outils puissants pour gérer des procédures complexes.

## 3. Les outils de pilotage

Lionel Michaud, Senior Project Manager d'Unilog Management, a présenté un panorama des outils logiciels disponibles pour bien piloter une DSI et notamment réconcilier gestion budgétaire et gestion d'activité. De multiples outils sont utilisables, parce qu'ils gèrent tous une partie du problème. La cartographie présentée, met bien en évidence les points forts de chacun, mais aussi leur positionnement par rapport aux autres, entre outils de :

- Business Intelligence (BI),
- Contrôle de gestion (CG),
- Gestion de projets (GP),
- ERP (ERP).

Selon la maturité de la DSI en matière de pilotage budgétaire, l'un ou l'autre des outils sera le plus approprié à court terme : ainsi pour une DSI « introvertie », très préoccupée par son fonctionnement interne, l'ERP fournira bien des éléments, alors qu'une DSI « extravertie », plus axée sur la contribution du SI à la valeur de l'entreprise ; s'orientera vers une utilisation de ces éléments un peu bruts vers une exploitation sophistiquée en termes de gestion de projet, contrôle de gestion et business intelligence.

Les arguments plaçant en la faveur d'un outil intégré, alimenté par les ERP, mais pas seulement, sont alors légions : cohérence, flexibilité, gestion des impacts, et capacité à explorer (drill-down).

## 4. Le vécu des entreprises

La table ronde, qui outre les animateurs du séminaire, rassemblait Guillaume Parisot, directeur de l'audit informatique de Bouygues et Régis Delayat, DSI de la SCOR ainsi que Jean-Louis Leignel, vice-président de l'ISACA et de l'AFAI, a sans aucun doute été l'occasion d'échanges fructueux autour de deux thèmes majeurs :

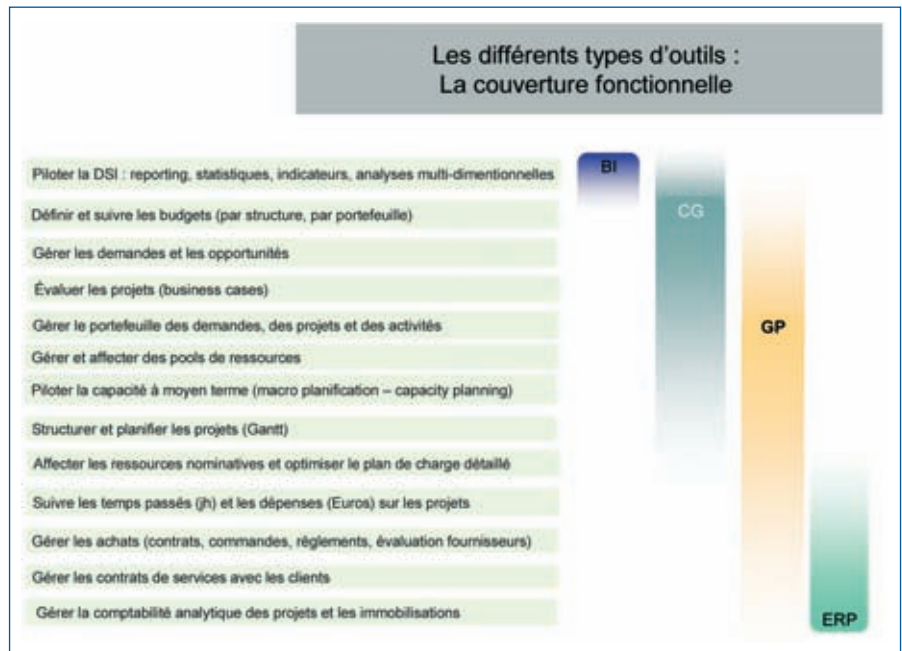


Figure 3 : Les couvertures « processus » des différents outils du marché

- la gestion du budget DSI,
- L'arbitrage des projets/programmes.

Ce qui en ressort, de manière très synthétique, sont les points suivants :

- Autant la démarche budgétaire classique (fondée sur la performance intrinsèque des ressources et leur valorisation) est largement conciliable avec les activités récurrentes de la DSI – exploitation des applications, support, etc. – autant en ce qui concerne les projets, souvent planifiés à échelle pluriannuelle, elle est bien plus complexe à gérer. Et ce d'autant que le budget « récurrent » s'imisce souvent du côté des plans de charges. De là à dire qu'une partie des effectifs de la DSI doit être consacrée aux « inter-projets »<sup>1</sup>, et consentir à investir pour mieux piloter, il n'y a qu'un pas qui mérite d'être franchi.
- La démarche de maturation d'un projet/programme – du « et si on faisait cela » à « le projet est bien défini » mérite largement une approche structurée, où il ne suffit pas de convaincre une direction générale, mais aussi et surtout d'obtenir l'engagement de faire des métiers de l'entreprise.
- La mise en œuvre d'un système efficace de décision. Parmi les partici-

pants à la table ronde, l'un a souligné que, dans son entreprise, le temps consacré par la direction générale à l'étude des projets/programmes à lancer ou en cours est de l'ordre de 80 % du temps disponible au cours des réunions du comité stratégique des systèmes d'information ? Et qu'elle est très vigilante à comprendre en quoi l'informatique peut non seulement aider, mais aussi proposer... Est-ce à dire que le DSI a dans cette entreprise, démontré que si 70 % de ses coûts relèvent du maintien en conditions opérationnelles des systèmes en place, pour une fois, les 30 % affectés aux projets méritent qu'on s'y intéresse sérieusement. Autrement dit, la règle des 80-20 ne s'applique pas.

1. À l'instar des « inter-contrats » des SSII.

- Les modalités de mise en place des PMO : le terme PMO est souvent galvaudé. Selon la maturité de l'entreprise, il s'agira d'un comité de (gros) projet, d'un comité de programme – au sens regroupement de projets – ou bien d'une réelle instance d'aide à la décision dans le pilotage des projets de l'entreprise et de leurs composantes informatiques.

Bref, autant de chantiers restant à traiter !

Propos recueillis par Catherine Leloup

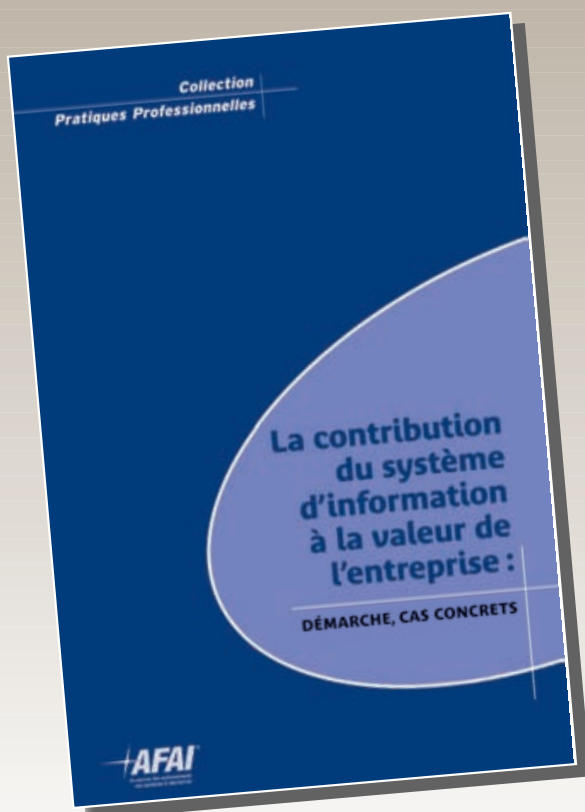
## 5. Pour en savoir plus

Les présentations des intervenants sont disponibles à :

<http://www.afai.fr/index.php?m=246>

L'ouvrage « Pilotage de la DSI » de Christian Duchesne, publié par l'AFAI, est décrit à :

<http://www.afai.fr/index.php?m=281>



Que vaut mon système d'information ? Tout et rien. Mais peut-être la question est-elle mal posée. En effet, un système d'information est à la fois un outil de gestion du quotidien, un levier d'évolution de l'entreprise et un instrument de sa stratégie. Alors peut-être faut-il pour répondre à la question de la valeur du SI s'interroger d'abord sur sa contribution à la valeur de l'entreprise. Tâche apparemment très complexe, mais en réalité assez simple à réaliser. Pourvu que tous les protagonistes (directions générales, métiers, DSI,...) s'y retrouvent et partagent un langage commun. C'est le seul et unique but de cet ouvrage, qui n'a pas la prétention d'être une méthode, mais simplement un guide de bonne pratique, et une aide à construire une démarche. Ce n'est qu'un jalon, et la route est longue.