

PILOTER EFFICACEMENT LE SYSTEME D'INFORMATION...

Quelques concepts...

Pour identifier les ingrédients d'un pilotage efficace et efficient d'un système d'information, il est nécessaire au préalable de définir ce qu'est un système d'information.

Le système d'information est un ensemble de ressources humaines (le personnel), matérielles (les équipements) et des procédures qui permettent d'acquérir, de stocker, de traiter et de diffuser les éléments d'information pertinents pour le fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation. A ce stade, le système d'information se différencie du système informatique : ce dernier ne constitue que la partie informatique du système d'information.

Manager un système d'information consistera à mettre en œuvre les moyens humains et matériels de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs préalablement fixés au niveau du système d'information.

D'autre part, dans l'un de nos précédents articles, nous avançons l'idée que la stratégie générale définissait les cibles et les objectifs pour une organisation à moyen et à long terme et que la performance, elle, principalement axée sur les résultats, se mesure en degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis pour une organisation sur la base d'indicateurs mesurables. A partir de là, plusieurs leviers de pilotage, étroitement imbriqués, peuvent-être partiellement ou totalement actionnés et combinés selon le niveau de performance à atteindre pour la Direction des systèmes d'information :

- La **structure** : les processus et les activités de la DSI sont structurés grâce à un cadre de référence (modèle) auquel se rattache un ensemble de localisations, de ressources (humaines, financières, budgétaires, IT...) dans l'optique de produire des biens et services (catalogue),
- Le **management** : l'activité de pilotage permet d'atteindre les objectifs fixés et de contrôler l'organisation. Le manager pilote ses ressources et ses activités en cherchant à appréhender l'ensemble des données économiques, en anticipant les résultats tout en se prémunissant contre les risques opérationnels,
- La **culture** : la culture fait référence à l'attachement aux valeurs professionnelles et au vécu de l'organisation et du management. Il est donc primordial d'agir sur les comportements et de se baser prioritairement sur les bonnes pratiques et retours d'expérience de cette organisation.

Les enjeux d'un pilotage efficace et efficient d'un système d'information...

Piloter le système d'information d'une organisation est complexe. Il faut répondre simultanément à des préoccupations d'ordre :

- **Stratégique** : le système d'information est-il un facteur de compétitivité et de développement pour l'entreprise ?...
- **Financier** : quel est le budget de l'informatique ? quel est son coût ? comment calculer ses coûts complets ? pourquoi le budget informatique est-il en constante augmentation ? les investissements dans le système d'information sont-ils rentables ? les mêmes prestations ne seraient elles pas moins chères si elles étaient externalisées ?...
- **Fonctionnel** : les applications informatiques ne font elles que des choses utiles pour l'entreprise ? les besoins de tous ses clients sont-ils couverts ? comment satisfaire les demandes d'évolutions dans une enveloppe budgétaire donnée, de plus en plus restreintes ?
- **Organisationnel** : le "service rendu" par la Direction des systèmes d'information est-il en conformité avec les attentes des utilisateurs ? l'organisation est-elle efficiente ? comment gérer des projets en parallèle avec l'activité opérationnelle ?...
- **Technique** : quel niveau de maîtrise des évolutions technologiques doit-on avoir en interne ? comment mesurer le degré d'obsolescence d'un parc applicatif, matériel... ? quelle architecture est la plus adaptée ?...

Quelques règles à respecter relevant du bon sens et de la pratique...

Un pilotage efficace et efficient du système d'information intégrera systématiquement les composantes suivantes :

- Mettre en place une stratégie pour la Direction des systèmes d'information : définir sa ou ses missions, déterminer les métiers et les missions de chacun au sein de cette organisation : support, formation, études, développement, pilotage, achats, suivi des contrats, exploitation, gouvernance...
- Définir une stratégie du système d'information : faire évoluer le système d'information en cohérence avec la stratégie de l'entreprise i.e. établir et faire vivre le schéma directeur des systèmes d'information, lancer et piloter les projets avec la délimitation de portefeuilles de projets...

- Définir les processus internes, organiser les activités de production, d'exploitation, de support, maîtriser l'opérationnel (parcs, utilisateurs...), identifier et respecter des engagements de service au niveau des utilisateurs, choisir et suivre les prestataires, définir et mettre sous contrôle les risques, la sécurité...,
- Piloter et maîtriser la performance : maîtriser les dépenses, suivre les indicateurs de qualité et de coût, évaluer les ROI de tous les projets, valider le bon alignement des projets dans le respect des règles de gouvernance...,
- Conserver la maîtrise de la relation MOA/MOE au niveau des projets : mener des études préalables conjointement, identifier et analyser les impacts, piloter les projets, suivre les coûts et la qualité et accompagner le changement...,

La Direction des systèmes d'information dans l'entreprise de demain....

La Direction des systèmes d'information a un avenir florissant au sein de l'entreprise à condition d'emprunter les bons chemins et de maîtriser les pratiques managériales.

La maîtrise des principes de gouvernance doivent lui permettre de se rapprocher de sa Direction Générale en initiant des débats sur de véritables enjeux. Ces principes de gouvernance sont en phase avec les pratiques managériales fondamentales : établir une stratégie efficace en termes d'alignement, disposer d'outils de pilotage pertinents en termes de pilotage de la performance, démontrer la valeur et la contribution de ses actions, connaître les risques encourus et gérer le patrimoine informatique.

VCM Conseil - 2011