

## **LES 3 CONDITIONS POUR UN MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION REUSSI**

Au fil du temps, la « gestion » s'est compartimentée suivant le découpage en grandes fonctions : gestion commerciale, gestion financière, gestion de la production, gestion des ressources humaines... et aujourd'hui, gestion des systèmes d'information.

L'ensemble des techniques de planification, de direction et de contrôle nécessaires pour que l'entité (fonction, entreprise) atteigne ses objectifs constitue le « management » : ces techniques dictent les moyens humains et matériels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs préalablement fixés.

Manager un système d'information revient alors à manager un système constitué de ressources humaines, de ressources matérielles et de procédures permettant d'acquérir, de stocker, de traiter et de diffuser les éléments d'information pertinents pour le fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation.

Compte tenu du rôle de plus en plus stratégique joué par le système d'information au sein de l'entreprise, la Direction des systèmes d'information voit ses responsabilités évoluées. Devenue un levier stratégique en tant que véritable centre de profit, elle doit impérativement faire évoluer sa manière de manager en développant un réel leadership et une culture de la performance tout en privilégiant un environnement de qualité.

### **Le leadership :**

La Direction des systèmes d'information doit mettre en avant ses aptitudes à diriger des ressources et obtenir l'adhésion active de tous à des idées, des orientations, des projets et des actions en vue d'une bonne exécution de la stratégie de l'entreprise.

Autant leadership et autorité ne sont pas interchangeables (le leadership est un trait de personnalité du manager et l'autorité découle de son statut), autant il est possible d'associer leadership et coopération (avec les métiers, les partenaires...) pour parvenir à un alignement stratégique des systèmes d'information de plus en plus fin et utile.

### **La performance :**

Les résultats obtenus par la Direction des systèmes d'information doivent être mesurables en termes de degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité. La performance de la Direction des systèmes d'information sera analysée à 3 niveaux :

- La performance par rapport aux budgets, aux prévisions et au regard des résultats de la période précédente ;

- La performance issue de la comparaison des données d'origine interne avec des informations de sources externes et de la capacité à mettre en œuvre des mesures d'investigation et des mesures correctives ;
- La performance en termes de résultat optimal car nous savons bien que les performances d'un produit (poste de travail, application métier...) ou service (support et assistance technique...) sont l'ensemble des fonctions et des caractéristiques que ce produit ou service a aux yeux de ses utilisateurs.

### **La qualité :**

La qualité traduit l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire de manière continue les besoins et les attentes des utilisateurs. Elle se mesure à l'aide d'indicateurs définis selon plusieurs critères : fiabilité, disponibilité, durabilité, sécurité de fonctionnement, coût d'utilisation... Elle est inévitable et les systèmes d'information en sont largement pourvus : ITIL, CobiT, CMMi, ISO, Green IT...

Selon nous, ces trois conditions sont rarement réunies au sein des Directions des systèmes d'information pour diverses raisons, ce qui soulève des interrogations :

- Au niveau qualité, il y a redondance des référentiels. Ces référentiels, même si chacun d'eux est basé sur une vision ou sur un métier IT, font que les processus qui décrivent ces référentiels se croisent à un moment ou à un autre, ajoutant ainsi de la complexité dans la définition des activités... ne serait-il pas possible d'envisager un référentiel IT unique à l'image de ce qui existe au niveau de l'entreprise avec la norme ISO ?
- Au niveau performance, la mesure se limite encore beaucoup au respect des budgets et à la prise en compte des inflexions stratégiques. Réaliser des benchmarking sur les coûts reste encore utopique tant qu'il n'existera pas de modèle unique de mesure et tant que les entreprises n'intégreront pas ce modèle. Piloter la performance du SI en termes de création de valeur est encore plus utopique tant cette perspective entre difficilement dans les mœurs. Les processus et les activités d'une Direction des systèmes d'information étant relativement standards, n'est-il pas aisé d'arrêter une fois pour toute un modèle de pilotage des coûts ?
- Au niveau leadership, tout dépend de la personnalité et du charisme des responsables IT. Le profil des Directeurs des systèmes d'information tant à se globaliser et leurs responsabilités dans l'entreprise reconnues. Compte tenu du rôle de plus en plus stratégique joué par le système d'information dans l'entreprise, le Directeur des systèmes d'information ne doit-il pas systématiquement prendre part au comité de direction de l'entreprise ?

Aujourd'hui, de nombreux organismes tentent de fédérer les Directions des systèmes d'information des entreprises autour d'un modèle unique de gestion. Ce modèle devra proposer à terme un référentiel et un mode de pilotage des coûts uniques pour permettre des comparaisons significatives. Pour arriver à un tel résultat, il sera nécessaire de lever certaines barrières en interne et reconsidérer le rôle joué par la Direction des systèmes d'information pour que celle-ci soit encore plus transparente.

**VCM Conseil - 2010**