

VOYAGE AU CŒUR DES SYSTEMES D'INFORMATION - INTRODUCTION

Par cette introduction, nous entamons une série d'articles consacrés aux systèmes d'information, qui sont « partout » dans l'entreprise, de plus en plus considérés comme des actifs stratégiques et constituent les préoccupations quotidiennes de centaines de milliers de personnes en France.

Notre démarche a pour ambition d'apporter un regard nouveau sur les systèmes d'information (sens, organisation, coûts...), d'offrir de nouvelles pistes de réflexion et d'action. Notre approche se veut pragmatique, concrète et opérationnelle, ce qui nous obligera parfois à rappeler ou formuler certains éléments théoriques. Comme le dit si bien Jean-Pierre Dupuy¹ « Il est urgent de comprendre le monde avant de songer à le transformer. » Cette phrase s'applique évidemment aux systèmes d'information.

Pour commencer ce grand voyage au cœur des systèmes d'information, nous avons décidé d'établir une liste des difficultés rencontrées dans l'organisation et le management des systèmes d'information, des questionnements et des inquiétudes ou rejets qu'ils suscitent. Cette liste va certainement vous paraître disparate. Pourtant, au fil des articles, ces éléments vont s'assembler pour constituer une suite logique de notre présentation. Ce qui aura pu sembler étonnant, incompréhensible va prendre sens au fur et à mesure de notre voyage.

A tout seigneur, tout honneur, nous allons entamer ce périple en évoquant l'utilisateur du système d'information ou plus exactement d'un système ou application informatique. Que dire de l'utilisateur ? Idéalement, il est censé bénéficier d'outils performants qui facilitent son travail. La réalité est bien différente. Il est qualifié de « réticent au changement » induit inévitablement par le nouveau système. Il proclame son mécontentement face à un système qui ne lui convient pas. Au lieu de gagner du temps, du confort il signale qu'au contraire le système a appauvri son métier et qu'in fine il perd du temps. Certains utilisateurs vont même jusqu'à évoquer un état de souffrance suite à la mise en œuvre d'un nouveau système. Quelle est la part de vérité ? Comment peut-on en arriver à ces situations extrêmes ?

Dans le langage courant, nous utilisons beaucoup de termes pour évoque les systèmes d'information : système, informatique, information, donnée, organisation, gouvernance, urbanisation, processus, fonctionnalités, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, valeur ajoutée, technique, technologie... sans parler des termes strictement techniques et des anglicismes. Il n'est pas rare de dialoguer, analyser et négocier avec différents interlocuteurs et de se rendre compte, au bout de quelques minutes, que l'on ne parle pas de la même chose. Pourquoi assiste-t-on à des dialogues de sourds ? Le monde des systèmes d'information est-il réservé aux initiés, aux experts ? Les dirigeants doivent-ils se réapproprier cette culture ?

¹ Jean-Pierre Dupuy, Pour un catastrophisme éclairé – Quand l'impossible est certain, Seuil, 2002, p. 24

Dans le domaine des sciences et des techniques, le terme « progrès » agit en véritable attracteur, avec trois caractéristiques majeures : la recherche effrénée de la dernière « technique », la croyance en une science et une technique capable de tout résoudre et enfin la faible culture et connaissance de leur histoire. Le domaine des systèmes d'information n'échappe pas à la règle. Qui croire ? Doit-on faire une confiance aveugle aux experts des systèmes d'information ? Le progrès technique est-il une nécessité, un levier stratégique, un outil de management ou un leurre collectif ?

Les termes « barbares » de MOA (maîtrise d'ouvrage) et MOE (maîtrise d'œuvre) sont typiquement français. Empruntés au monde du BTP, ils cachent généralement des jeux de pouvoir, des affrontements politiques et humains. D'une entreprise à l'autre, le sens et périmètre des MOA et MOE diffèrent. Au sein d'une même entreprise, les rôles et responsabilités des MOA et MOE varient au gré des réorganisations, des stratégies d'entreprises et des logiques personnelles. Quels sont les véritables enjeux de ces luttes intestines ? Le phénomène est-il typiquement français ?

Il y a quelques années (moins de 20 ans), l'informatique (on parlait encore d'informatique) était gérée dans des DI (Direction Informatique), des DOSI (Direction de l'Organisation et des Systèmes Informatiques). Aujourd'hui, le terme consacré est DSI, qui signifie Direction des Systèmes d'Information. Pourquoi les termes ont-ils évolué ? Quel est le véritable sens de cette évolution sémantique et organisationnelle ? Pourquoi le terme de « système d'information » a-t-il remplacé le terme « informatique » ?

Dans l'entreprise (privée ou publique), la transformation est permanente. Elle répond à différents impératifs : gagner en productivité, attaquer de nouveaux marchés, proposer de nouvelles offres de produits et/ou services, améliorer la qualité des produits et services actuels. L'évolution du système d'information est l'un des principaux leviers utilisés pour mettre en œuvre et réussir la transformation (le changement). Pour gérer les évolutions du système d'information, qui concernent désormais toutes les Directions et les activités de l'entreprise, un mode de management a émergé : le mode projet. Face à l'inflation des projets système d'information et les succès mitigés, les entreprises cherchent à mieux contrôler cette pratique. D'autres remettent parfois en cause la pratique du management par projet. Le management par projet est-il la bonne réponse pour gérer la transformation et les projets système d'information ? Est-il réellement efficace ?

Au fur et à mesure du développement de l'informatique, et de l'avènement des DSI, les budgets ont fortement crû. Certains évoquent une explosion des budgets des systèmes d'information, qui représentent parfois de très lourds investissements pour une entreprise. Pour certains, ces investissements sont nécessaires, vitaux, afin de développer des « actifs stratégiques ». D'autres évoquent d'énormes gâchis, des investissements jamais rentabilisés. Quelle est la valeur réellement créée par les SI ? Comment est-elle mesurée ? Comment évaluer une rentabilité d'un investissement SI ?

Depuis quelques années, les DSI doivent faire face à un nouveau défi : rendre cohérentes toutes les initiatives et les projets SI, de manière à piloter les systèmes d'information d'une entreprise. Les termes « d'urbanisation », « d'alignement stratégique » et de « gouvernance » ont été utilisés pour désigner des démarches de mise en ordre et de mise sous contrôle des systèmes d'information. Ces derniers seraient-ils devenus incontrôlables ?



Les managers de la DSI, voire de l'entreprise, ont-ils réellement la maîtrise des systèmes d'information ?

Voilà énoncés quelques-uns des différents sujets de réflexion que nous aborderons dans ce grand voyage au cœur des systèmes d'information.

Bon voyage à tous !

VCM Conseil - 2009

3, avenue Pierre Grenier
92100 Boulogne Billancourt
+33 (0)6 13 21 61 56
info@vcm-conseil.fr
Siret : 50798089400020
Siren : 507 980 894
APE : 7022Z

www.vcm-conseil.fr

