

2008

Le SI de la DSI

*Permettre à la fonction SI d'opérer
efficacement son cœur de métier*

CiGREF

« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »

Publications CIGREF 2007-2008

Pilotage de la stratégie SI

Quelques bonnes pratiques d'exécution du plan stratégique SI

Open source

Web 2.0 en entreprise

Le SI de la DSI

Permettre à la fonction SI d'opérer efficacement son cœur de métier

L'Architecture d'Entreprise

Un cadre global de coopération pour les acteurs de l'entreprise

Les dossiers du Club Achats

Synthèse des activités 2008

Poste de travail

Perspectives d'évolution

Protection de l'information

Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques

Dynamique des relations entre les grandes entreprises et les PME innovantes

Recommandations du Cercle Innovation destinées à aider la DSI à se structurer pour favoriser l'innovation

Cahier de Recherche : Capital immatériel et systèmes d'information

Premières explorations théoriques

Ressources humaines

Facteurs d'évolution des métiers de la DSI : mesure de leur impact

Contrôle interne et systèmes d'information (en partenariat avec l'IFACI)

Guide opérationnel d'application du cadre de référence AMF relatif au contrôle interne

Dynamique de création de valeur par les SI (en partenariat avec McKinsey)

Une responsabilité partagée

Télécoms et infrastructures (en partenariat avec l'EVUA)

Perspectives d'évolution

Usage des TIC et RSE (en partenariat avec l'ORSE et l'ESCEM)

Comprendre l'impact de l'usage des TIC sur la responsabilité sociale de l'entreprise

Immatériel et innovation dans les services (en partenariat avec l'AFOPE et le MEDEF)

Bonnes pratiques

Le mot du pilote ...

Jean-Christophe Combey (DG de Systalians)

Une DSI est une direction métier au même titre que les autres directions de l'entreprise, avec pour vocation première de servir ses « clients », donc les Métiers. Dès lors, comme tout métier de l'entreprise, la DSI dispose d'un système d'information auquel le CIGREF a choisi de s'intéresser pour la première fois cette année ... Mais quelles caractéristiques (ou spécificités) doit recouvrir ce SI ? Cette seule question en sous-tend quelques autres, tout aussi essentielles pour la compréhension de l'organisation du SI de la DSI : le SI de la DSI présente-t-il des particularités par rapport à celui de l'entreprise ? Si oui, lesquelles ? Est-il indépendant, autonome, intégré ? Le SI de la DSI est-il uniquement un support pour les métiers ?

En basant notre réflexion sur les échanges d'expériences et les témoignages d'entreprises membres, nous avons cherché à mettre en évidence les points clés de l'organisation du SI de la fonction SI. Si nous avons rapidement constaté que l'organisation du SI de la DSI dépend fortement de la structure de la DSI, un consensus s'est dégagé cependant, au sein de notre groupe de travail, sur 3 grandes familles de processus de la DSI, quelle que soit sa structure : les processus de pilotage de la DSI, les processus opérationnels et les processus support.

Pour opérer efficacement son cœur de métier, l'identification et la cartographie des processus clés de la DSI apparaît donc comme une première étape importante dans la démarche d'organisation du SI de la DSI. Par ailleurs, il n'existe pas d'outil « miracle », ni d'outil unique pour organiser le SI de la DSI. Les témoignages des membres de notre groupe de travail ont permis de vérifier que, pour une large majorité des activités, les DSI utilisent majoritairement des « best of breed » et procèdent à des développements internes lorsque leurs besoins sont très spécifiques (souvent liés à leur secteur d'activité).

Enfin, pour organiser efficacement le SI de la DSI, et favoriser son agilité et sa modularité, il faut une politique claire de gouvernance. Sur ce dernier point, nous avons mis en évidence cinq grandes règles de pilotage du SI de la DSI :

- Déterminer les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles, et garantir l'alignement stratégique SI – Métiers – Entreprise ;
- Appliquer les bonnes pratiques DSI au SI de la DSI en gérant le SI de la DSI comme un projet « habituel » et en le faisant vivre ;
- Urbaniser le SI de la DSI en adoptant une démarche Processus ;
- Disposer d'outils, de méthodes et de standards ;
- Mesurer la performance en se dotant d'indicateurs pertinents.

Ce document est issu des échanges qui ont eu lieu dans le cadre des réunions du groupe de travail « SI pour la DSI », ainsi que dans le cadre d'un wiki spécialement mis en place pour permettre le travail de production collaborative entre les entreprises membres participantes suivantes :

AXA	Mazars
Banque de France	Nexans
Bouygues Telecom	PMU
Essilor	Radio France
Euro Disney	Saint-Gobain
France3	SMABTP
Gehis – OCP	Société Générale
Groupement des Mousquetaires	Systaliens
InVivo	Thalès
JCDecaux	Total
La Poste	Védior
Laser Cofinoga	Yves Rocher
LVMH	

L'activité « SI pour la DSI » a été pilotée par Jean-Christophe COMBEY, DG de SYSTALIENS.

Ce document a été rédigé par Sophie BOUTEILLER, Chargée de mission au CIGREF.

Table des matières :

Le mot du pilote	3
Introduction	6
1.1. S'intéresser au SI de la DSI : pourquoi, pour qui, comment ?.....	6
1.2. Un intérêt motivé par différents besoins	6
2. La DSI et son SI : éléments de cadrage	7
2.1. La DSI et les Métiers.....	7
2.2. Les fonctions de base et l'organisation du SI de la DSI.....	7
3. Quelle urbanisation pour le SI de la DSI ?	8
3.1. Cartographier les processus clés	8
3.2. Catégoriser les familles d'outils associées aux processus.....	9
4. Les cinq règles pour organiser efficacement le SI de la DSI	11
4.1. Déterminer les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles	11
4.2. Appliquer les bonnes pratiques DSI au SI de la DSI	12
4.3. Urbaniser le SI de la DSI.....	13
4.4. Disposer d'outils, de méthodes et de standards (hors outils Métiers).....	14
4.5. Mesurer la performance	14
Le mot de la fin	15

Table des illustrations :

Figure 1 : Processus clés du SI de la DSI : exemple issu du GT (adaptable et non exhaustif).....	8
Figure 2 : Proposition de catégorisation des outils du SI de la fonction SI, hors outils Métiers (issue du GT).....	9
Figure 3 : Un dispositif partagé entre la DSI et les Directions Métiers	12
Figure 4 : Exemple de cartographie des outils standards du SI d'une DSI.....	13
Figure 5 : Exemple de <i>reporting</i> de la DSI à destination des directions Métiers	14

Introduction

1.1. S'intéresser au SI de la DSI : pourquoi, pour qui, comment ?

Après avoir axé ses travaux sur le système d'information (SI) de l'entreprise, le CIGREF a choisi d'orienter une partie de sa réflexion de 2008 sur le SI de la fonction Système d'Information.

Problématique Comme tout métier de l'entreprise, la fonction Système d'Information doit disposer d'un système d'information... Mais quelles caractéristiques (ou spécificités) doit recouvrir ce SI ? Cette seule question en sous-tend quelques autres, tout aussi essentielles pour la compréhension de l'organisation du SI de la DSI : le SI de la DSI présente-t-il des particularités par rapport à celui de l'entreprise ? Si oui, lesquelles (sécurité, mobilité...) ? Est-il indépendant, autonome, intégré ? Le SI de la DSI est-il uniquement un support pour les métiers ?

Public Cette synthèse, construite sur la base d'échanges d'expériences d'entreprises membres dans le cadre d'un Groupe de Travail (GT), s'adresse aux : DSI, Architectes, Responsables de l'Organisation Interne, Directeurs de Projets, Directeurs de la Coordination Fonctionnelle, Urbanistes, Directeurs des Infrastructures IT, Responsables Méthodes et Qualité.

Objectifs Ce document vise à mettre en évidence les points clés de l'organisation du SI de la fonction SI, en abordant les quelques questions suivantes :

- Comment construire le SI pour la DSI ?
- Quelles solutions (spécifiques, ERP, *best of breed*) sont à disposition ?
- Quelles fonctions doivent être couvertes ?
- Quelles règles de gouvernance appliquer pour son pilotage ?

1.2. Un intérêt motivé par différents besoins

Selon les membres du Groupe de Travail (GT), l'intérêt des DSI et/ou de leurs collaborateurs de s'interroger sur l'organisation de leur SI peut être motivé par des besoins de différents ordres, et complémentaires.

Efficacité opérationnelle L'accroissement de l'efficacité opérationnelle se caractérise par la volonté d'augmenter la réactivité des équipes de la DSI, leur productivité, ainsi que la qualité des produits et services rendus.

Agilité du SI Comme pour les SI Métiers, l'accroissement de l'agilité du SI de la DSI s'explique par la nécessité d'acquérir plus de souplesse et de modularité pour l'adapter aux évolutions d'organisation (fusions-acquisitions, *spin off*, partenariats stratégiques, *joint-venture*, etc.).

Rationalisation des coûts L'organisation du SI de la DSI doit faciliter la compréhension de la structure des coûts et leur maîtrise par les Métiers et les équipes internes de la DSI.

Transparence et pilotage Le SI de la DSI doit comprendre l'ensemble des éléments et tableaux de bord permettant d'assurer un pilotage efficace et transparent tant pour les Métiers que pour les équipes internes de la DSI.

2. La DSI et son SI : éléments de cadrage

2.1. La DSI et les Métiers

Une Direction des Systèmes d'Information (DSI) est une direction métier au même titre que les autres directions de l'entreprise, mais sa vocation première est de servir les Métiers, lesquels représentent ses « clients ».

La DSI et ses clients Les « Métiers » que sert la DSI, couvrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il s'agit donc de la direction générale d'une part, et des centres de profit, directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise d'autre part¹. Les « clients » de la DSI sont les utilisateurs des produits et services proposés par la DSI, appartenant à l'une des catégories Métier citées précédemment.

Les différents types de DSI Le SI de la DSI dépend fortement de la structure de la DSI elle-même. Ainsi, plusieurs types de DSI se dégagent (avec des variantes possibles selon les spécificités des entreprises) :

DSI centralisée	DSI décentralisée
<ul style="list-style-type: none"> • DSI « classique » (type Valéo) • GIE (type Systalians) • SSII (type Stime – Mousquetaires) 	<ul style="list-style-type: none"> • DSI Groupe avec DSI Filiales (type La Poste) • DSI Groupes avec DSI Branches (type PPR)

2.2. Les fonctions de base et l'organisation du SI de la DSI

Comme pour tout métier de l'entreprise, il est possible de définir pour la DSI quelques fonctions de base destinées à servir les Métiers, supportées par des processus.

Les fonctions de base de la DSI La structure du SI de la DSI étant directement liée aux fonctions de base de la DSI, ces fonctions varient fortement en fonction du type de DSI (voir le tableau 2.1 / Les différents types de DSI). Dès lors, les fonctions de base de la DSI présentées ci-après ne sont que le reflet de l'expression des membres du GT et n'ont pas vocation à être identifiées comme un standard existant dans la totalité des DSI :

- Exploiter les applications ;
- Assurer l'évolution du patrimoine (support et création) : évolution technique et évolution en fonction des besoins Métiers ;
- Assurer le pilotage global du SI des Métiers (définition d'un schéma directeur, d'un plan stratégique SI) ;
- Conseiller et faire progresser la maturité des clients en matière de SI (définition de règles de gouvernance) ;

Organisation du SI de la DSI Si l'organisation du SI de la DSI est dépendante de la structure de la DSI, un consensus se dégage cependant, au sein du GT, sur 3 grandes familles de processus de la DSI, quelle que soit sa structure :

- Processus de pilotage de la DSI ;
- Processus opérationnels (pour assurer les fonctions de base de la DSI) ;
- Processus support (pour assurer le bon fonctionnement du SI de la DSI).

¹ Pour aller plus loin : [Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information](#) (Vuibert, 2006)

3. Quelle urbanisation pour le SI de la DSI ?

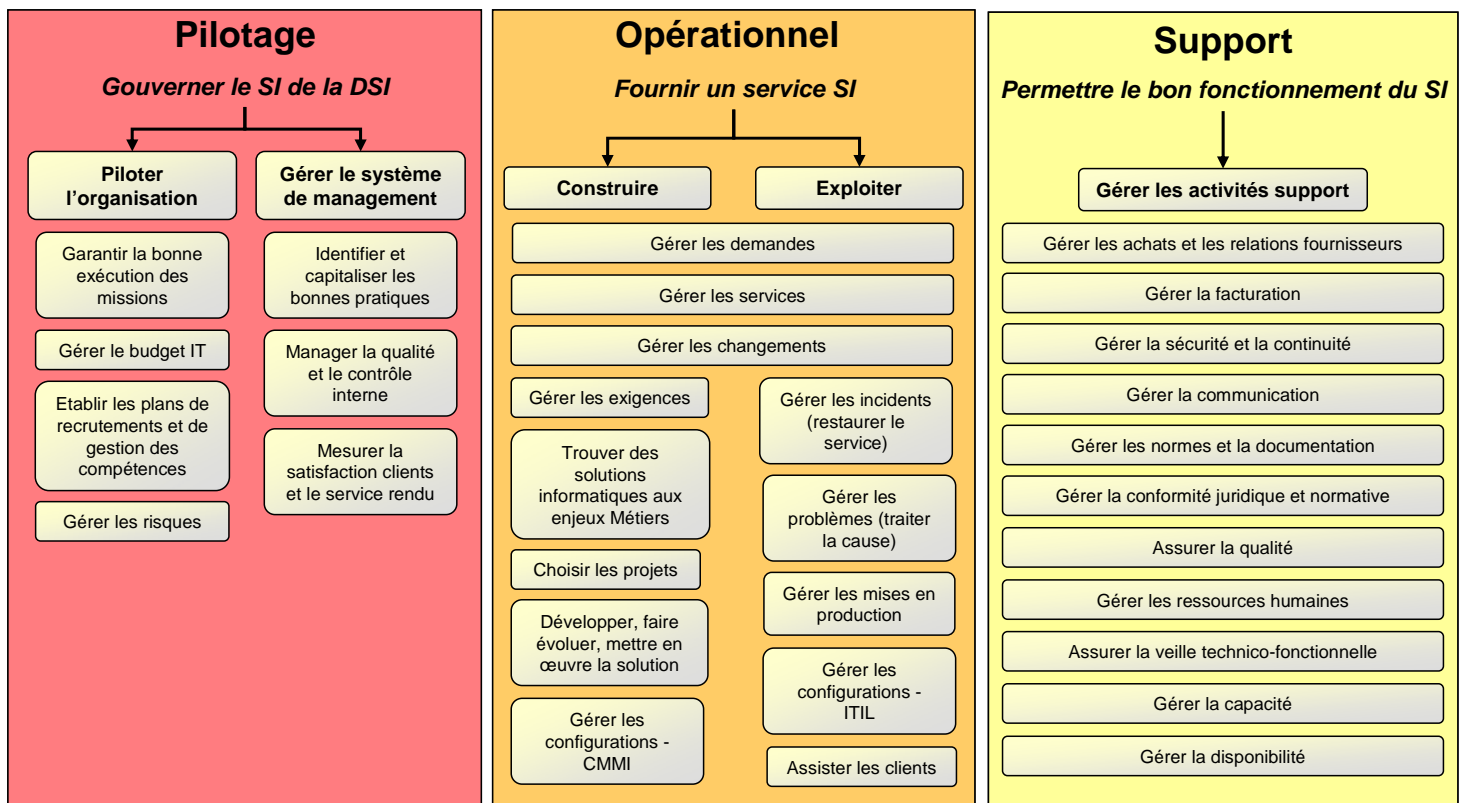
3.1. Cartographier les processus clés

Nous avons vu précédemment que pour opérer efficacement son cœur de métier, la DSI doit décomposer son action en processus. Pour servir au mieux cet impératif, il apparaît nécessaire pour la DSI d'identifier ses processus clés.

Démarche La démarche envisagée pourra suivre les étapes suivantes :

Etape	Action
Année 1	Identifier les processus clés de la DSI
	Définir la finalité de chaque processus identifié
	Associer des activités, des éléments d'entrée et de sortie, ainsi que des éléments de maîtrise (procédures, outils et compétences associées) à chaque processus identifié
	Documenter chaque processus identifié et nommer les pilotes
Années suivantes	Faire évoluer la cartographie au rythme des modifications qui interviennent sur le SI
	Réviser et mettre à jour la cartographie chaque année

Figure 1 : Processus clés du SI de la DSI : exemple issu du GT (adaptable et non exhaustif)



Source : CIGREF

Remarque La figure 1 représentant les processus clés du SI de la DSI est un exemple de cartographie, issu des travaux du groupe de travail. Cet exemple n'a pas vocation à être interprété comme un standard, ni comme un modèle.

En résumé... L'élaboration de la cartographie des processus clés de la DSI est un exercice qui prend du temps et mobilise des compétences (la première année). Mais elle s'avère fort utile par la suite, notamment pour arbitrer les choix

d'investissements d'une année sur l'autre, et donc pour rationaliser les coûts, ainsi que le parc applicatif de la DSI (élimination des redondances). La cartographie des processus permet également d'offrir plus de transparence aux Métiers ainsi qu'à la DG, puisque chaque processus doit être documenté, en précisant la finalité, les éléments d'entrée et de sortie, les outils, ainsi que le (ou les) pilote(s).

3.2. Catégoriser les familles d'outils associées aux processus

Connaître les processus clés de la DSI est nécessaire mais pas suffisant. En effet, savoir quels outils sont utilisés au regard des activités de chacun des processus identifiés est également essentiel, ne serait-ce que pour répondre aux besoins de *reporting* et de pilotage présentés à la page 9 de ce document.

Démarche La démarche envisagée pourra suivre les étapes suivantes :

Étape	Action
1	Lister les outils par catégorie
2	Lister les principales méthodes / procédures existantes
3	Associer à chaque activité identifiée au niveau des processus les outils, les méthodes / procédures, et les compétences requises
4	Décrire chaque outil dans une fiche disponible sur l'Intranet

Figure 2 : Proposition de catégorisation des outils du SI de la fonction SI, hors outils Métiers (issue du GT)

Outil multi-catégorie

	Outil	Société propriétaire	Catégorie(s)
A	Applix	Cognos - IBM	Gestion des demandes - incidents - changements
	Aris	IDS Sheer	Cartographies
	ARS	BMC Software	Gestion des demandes - incidents - changements
	Artemis	Artemis International	Analyse des temps / Planification
B	Becubic	ASG	Gestion de la qualité
	Blu Age	Netfective	Ateliers de génie logiciel
	B O	B O	Tableaux de bord décisionnels (opérationnels : suivi ; stratégiques : performances de la DSI)
C	Casewise	Casewise	Cartographies
	Cast Value	CAST	Gestion de la qualité
	Changepoint	Compuware	Analyse des temps / Gestion des demandes / Gestion de projets / Planification / Gestion des enquêtes de satisfaction / Tableaux de bord décisionnels
	Clarity	CA	Analyse des temps / Gestion de projets / Planification
	Clearcase - Rational	IBM	Gestion des configurations / Modélisation
	CVS	Open source	Gestion des configurations
D	Dash Board Datadrill	Salesforce	Tableaux de bord décisionnels (opérationnels : suivi ; stratégiques : performances de la DSI)
	Dimension - Change Man	Serena	Gestion des configurations
E	Enablon	Enablon	Gestion des enquêtes de satisfaction / Collecte d'informations - Reporting - Synthèse
	Endeavor	Endeavor	Gestion des configurations
	EPM	Microsoft	Analyse des temps / Planification
	EPO	ALG	Calcul des coûts

	Outil	Société propriétaire	Catégorie(s)
F	Foglight	Quest	Monitoring - Supervision
H	Heat	FrontRange Solutions	Gestion des demandes - incidents - changements
I	Interview	Interview Technology	Gestion des enquêtes de satisfaction
	ITSM	BMC Software	Gestion des demandes - incidents - changements / Gestion des configurations
	IWS	Isilog	Gestion des demandes - incidents - changements
K	KeySurvey	WorldAPP	Gestion des enquêtes de satisfaction
L	Livelink	Open Text	Gestion documentaire
	LotusNotes	IBM	Gestion collaborative / Gestion documentaire
M	Magnitude	Cartesis	Calcul des coûts
	Mega	Mega	Cartographies / Modélisation
N	Net Document	Innovasys	Gestion documentaire
O	Objecteering Modeler	Objecteering	Ateliers de génie logiciel
	Open Workbench	Open source	Planification
	OpenView	HP	Monitoring - Supervision
	Optitime	Delia	Planification
	OPX2	Planisware	Analyse des temps
P	Pacbase	IBM	Ateliers de génie logiciel
	Paradigm	CA	Gestion des demandes - incidents - changements
	Planisware	Planisware	Gestion de projets / Tableaux de bord décisionnels
	Pléiades	Sopra Group	Analyse des temps
	PowerDesigner / PowerAMC	Sybase	Modélisation
	PPM	HP	Analyse des temps / Gestion de projets / Planification
	PSN	Sciforma Corp.	Planification
Q	Qualigram	Isodom	Cartographies
	Quality Center - Test Director Load Runner / Quick test Pro	HP	Gestion des tests
S	Service Center	CA	Gestion des demandes - incidents - changements
	Sharepoint	Microsoft	Gestion collaborative / Gestion documentaire
	Suite CA	CA	Gestion des demandes - incidents - changements / Monitoring - Supervision
W	WebEx	WebEx	Gestion collaborative
	Win'Design	Cecima	Cartographies
X	XWiki	Xwiki	Gestion collaborative

Outil multi-catégories

Source : CIGREF

Commentaire sur le tableau

La catégorisation d'outils présentée ci-dessus vise à offrir au lecteur une vue d'ensemble des différents outils utilisés au niveau du SI de la DSI, hors outils Métiers. Par ailleurs, cette cartographie représente les outils les plus utilisés dans les DSI des entreprises membres du CIGREF, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des outils existants sur le marché.

En résumé...

Il n'existe pas d'outils « miracle », ni d'outil unique pour organiser le SI de la DSI. Selon les témoignages des membres du GT, les DSI utilisent des outils spécifiques à chaque catégorie identifiée dans la cartographie ci-dessus, qu'ils intègrent ensuite dans le SI existant. Ils utilisent donc majoritairement des *best of breed* et procèdent, pour la majorité d'entre eux, à des développements internes lorsque leurs besoins sont très spécifiques.

4. Les cinq règles pour organiser efficacement le SI de la DSI

Le SI de l'entreprise intervient de manière transversale entre le système de management et le système de gestion des opérations Métiers. Pour cette raison, le SI de la DSI doit pouvoir évoluer de manière cohérente tout en restant souple et modulaire, agile, comme expliqué page 9 de ce document (besoin d'agilité du SI). Ces nécessités de souplesse, de cohérence et de modularité appellent une définition claire de la politique de gouvernance et de pilotage du SI de la DSI.

4.1. Déterminer les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles

2 axes à maîtriser

Cette première règle de pilotage impose pour la fonction SI d'aligner la stratégie SI de la DSI sur la stratégie Business. Pour ce faire, il est nécessaire pour la fonction SI de maîtriser quelques fondamentaux afin d'être plus en mesure de répondre aux exigences de réactivité :

Axe stratégique Business	Axe stratégique SI de la DSI
Connaître la stratégie de l'entreprise	Définir la stratégie SI par rapport à la stratégie de l'entreprise (définir un plan stratégique SI de la DSI ²)
	Décliner la stratégie SI (définir un schéma directeur SI de la DSI)
	Anticiper les changements de périmètre de l'entreprise ³
Connaître les stratégies Métiers	Identifier les préoccupations communes à la DSI et aux Métiers
	Gérer la relation client (catalogue de services, facturation, etc.)

Mise en œuvre

Pour illustrer cette 1^{ère} règle, nous retiendrons ici l'utilisation de l'outil PPM (HP) présentée par une entreprise membre lors d'une session du groupe de travail.

Tel que présenté, PPM est utilisé sur une partie des processus de pilotage de la DSI :

- Construction et pilotage du budget annuel ;
- Gestion des dépenses ;
- Gestion du portefeuille de demandes clients (hors incidents) ;
- Pilotage des ressources de la DSI (capacité).

Les fonctionnalités de l'outil PPM permettent de fournir un dispositif partagé avec les directions Métiers :

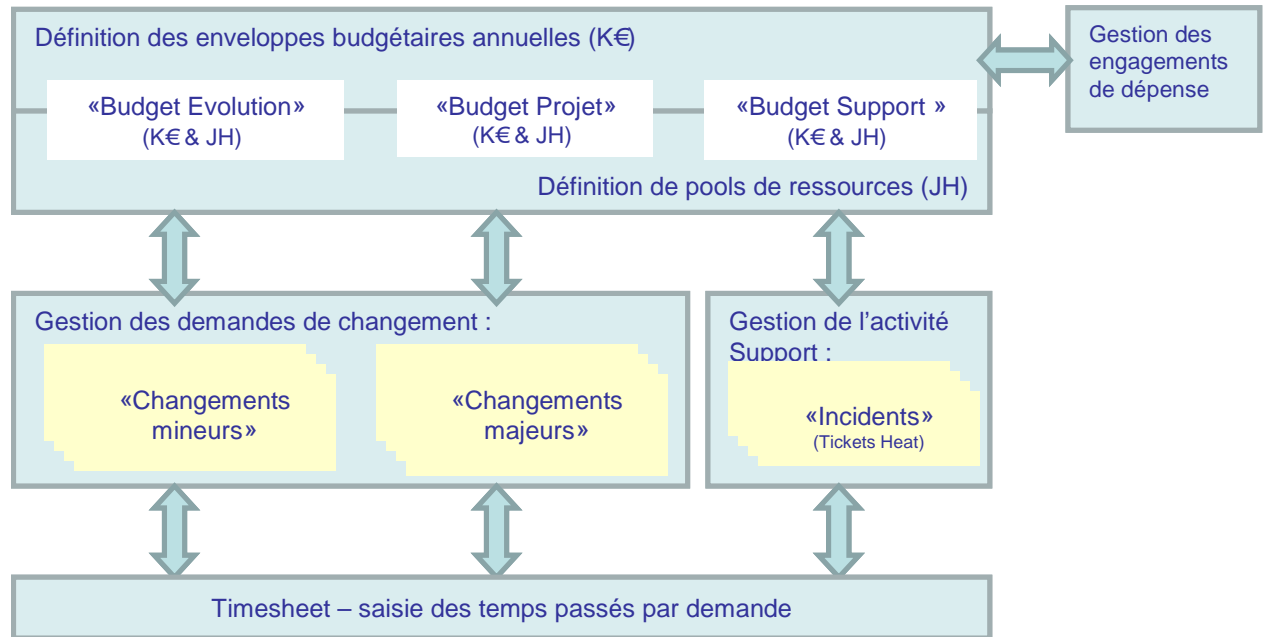
- Segmentation de l'activité de la DSI ;
- Suivi global des activités de support et des changements mineurs (quotas) ;
- Suivi global et individuel des changements majeurs (plan annuel) ;
- Implication des acteurs Métiers.

² Voir le rapport « Plan stratégique SI », CIGREF - 2007

³ Voir le rapport « Faire face aux changements de périmètre de l'entreprise », CIGREF - 2007

- Illustration** L'outil PPM permet d'harmoniser le *reporting* de la DSI vers les différentes directions Métiers en proposant :
- Différents types de *reporting* (budget, portefeuille, etc.) ;
 - Des définitions d'indicateurs partagés (*KPI*) ;
 - Une réconciliation JH/K€- Budget estimé / réalisé ;
 - Une production automatique et standardisée.

Figure 3 : Un dispositif partagé entre la DSI et les Directions Métiers



Source : Membre CIGREF

4.2. Appliquer les bonnes pratiques DSI au SI de la DSI

- Gérer le SI de la DSI comme un projet « habituel » et le faire vivre**
- Cette deuxième règle de pilotage vise à inciter les équipes de la DSI à gérer le SI de la DSI de 2 manières :
- en phase de construction, gérer le SI de la DSI comme un projet ;
 - en phase de maintenance, gérer le SI de la DSI comme la DSI le fait pour les applications Métiers.

Ces deux visions impliquent que le pilotage du projet « SI de la DSI » soit confié à un « porteur ».

Règles	Description
Dédier du personnel au projet « SI de la DSI »	Recruter, gérer et motiver des personnels compétents
Disposer d'un budget	Caractériser le budget / les coûts du SI de la DSI
Nommer une instance indépendante	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les missions et responsabilités de chacun dans l'organisation • Assurer la filiation SI de la DSI avec la stratégie de l'entreprise • Fixer des objectifs stables
Assurer la transparence et la simplicité	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur le SI de la DSI auprès des Métiers et des équipes DSI • Savoir / Pouvoir – Décider / Arbitrer

4.3. Urbaniser le SI de la DSI

Adopter une démarche Processus

Cette troisième règle de pilotage vise à adopter une approche par processus, en définissant les pilotes, la cartographie des processus ainsi que leur modélisation. La démarche vise à urbaniser progressivement le SI de la DSI en procédant à un découpage par quartiers et en séparant clairement les projets des opérations.

Étape	Action
1	Connaître et définir les processus de la DSI
2	Cartographier les processus de la DSI
3	Définir un plan d'urbanisation (<i>roadmap</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Fonction / flux - Objets Métiers
4	Modéliser les processus de la DSI
5	Valider chaque modèle avec les acteurs du processus
6	Modéliser les données (référentiels maîtres)

Mise en œuvre

Pour illustrer cette 3^{ème} règle, nous retiendrons ici l'utilisation de l'outil MEGA présentée par une entreprise membre lors d'une session du groupe de travail. Tel que présenté, MEGA est utilisé pour formaliser les processus de l'entreprise et les procédures du Système de Management de la Qualité (SMQ), mais aussi pour cartographier les processus clés de la DSI. La cartographie réalisée est mise à jour au moins une fois par an et s'accompagne d'un document global récapitulatif publié et mis à disposition des utilisateurs sur l'Intranet de l'entreprise.

Illustration

La cartographie des outils du SI de la DSI se présente comme suit :

- Un onglet « Cartographies » accessible depuis l'Intranet de l'entreprise ;
- Une présentation générale de la cartographie des outils standards de la DSI ;
- La désignation des personnes responsables des outils et de leur mise à jour dans la cartographie.

Figure 4 : Exemple de cartographie des outils standards du SI d'une DSI

The screenshot shows an intranet interface with a navigation bar at the top containing tabs like 'COLLABORATEURS', 'RECHERCHE', 'FORUM', and 'OUTILS'. A red bar below the navigation bar contains the text 'Applicative | Outils | Consignes, normes et standards'. The 'CARTOGRAPHIES' tab is highlighted with a green circle. Below the navigation bar, the page title is 'CARTOGRAPHIES / OUTILS' and the sub-header is 'GÉNÉRALITÉS | Outils Standards'. The main content area has a section titled 'GÉNÉRALITÉS' with text describing the role of support teams in tool management. A cyan circle highlights the sentence: 'Les équipes de support (Méthodes et Qualité, Support Technique Etudes) ont la responsabilité des outils logiciels (choix, mise en œuvre, évolution, administration) à l'usage des équipes'. Another cyan circle highlights the sentence: 'La description des moyens de la Production (équipements matériels, réseaux et logiciels de base) est tenue à jour par les équipes systèmes et réseaux.' On the right side, there is a sidebar with 'CARTOGRAPHIES' and 'LIENS UTILES' sections.

Source : Membre CIGREF

4.4. Disposer d'outils, de méthodes et de standards (hors outils Métiers)

Identifier les besoins et adapter les solutions

Cette quatrième règle de pilotage oblige les acteurs à bien identifier leurs besoins afin d'orienter les choix d'outils les plus adaptés : *best of breed*, développement interne, etc. Par ailleurs, en définissant précisément leurs besoins, les acteurs seront plus à même de définir les parties de méthodes et standards à déployer au sein du SI de la DSI.

Outils	Connaître et répertorier les outils existants (état de l'art)
	Choisir les outils : un seul outil / plusieurs outils ?
	Faire de l'intégration de progiciels
Référentiels, normes et standards	Capitaliser sur les modèles standards (ITIL, COBIT, CMMI, ISO 9001, ISO 20000, ABC / ABM, etc.)
	Utiliser tout ou partie des normes
	Définir des règles de fonctionnement

4.5. Mesurer la performance

Se doter d'indicateurs pertinents

Cette cinquième et dernière règle de pilotage vise à permettre à la DSI de se doter d'outils de pilotage de ses processus, en mesurant la performance via des indicateurs.

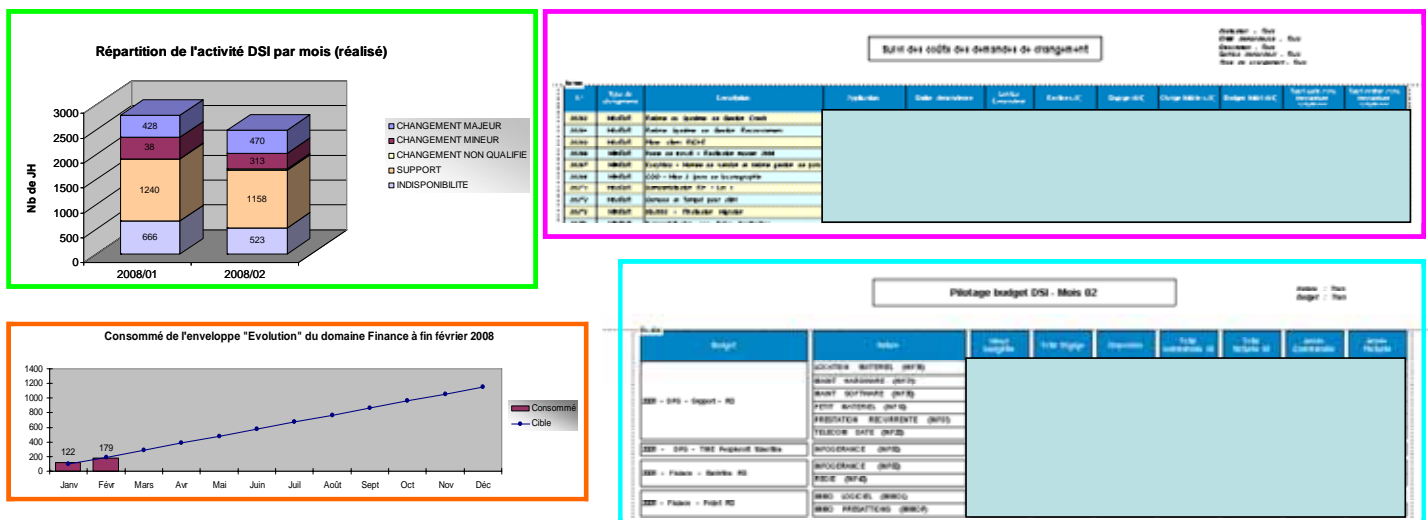
Phase	Description
1	Disposer d'un système de gestion des coûts et de refacturation
2	Mesurer les éléments pour produire des indicateurs
3	Définir les indicateurs pertinents et les faire évoluer
4	Connaître la progression de l'activité de la DSI
5	Mesurer et analyser la performance de la DSI (<i>balanced scorecard</i>)

Illustration

L'outil PPM (HP) présenté précédemment permet d'assurer un reporting à plusieurs niveaux :

- Répartition de l'activité de la DSI (par mois) ;
- Suivi des coûts des demandes de changements (par mois) ;
- Consommé des « enveloppes » disponibles (par mois) ;
- Pilotage du budget de la DSI.

Figure 5 : Exemple de reporting de la DSI à destination des directions Métiers



Source : Membre CIGREF

Le mot de la fin ...

Nous écrivions en introduction que « Comme tout métier de l'entreprise, la fonction Système d'Information doit disposer d'un système d'information... ».

Ce postulat est bien réel et notre réflexion sur le SI de la DSI nous permet d'affirmer maintenant qu'au-delà des spécificités inhérentes au secteur d'activité des entreprises ayant participé à la réflexion, le SI de la DSI se construit, se gère et s'organise comme les SI Métiers. Sa construction doit se faire en harmonie avec l'existant :

- Intégration de solutions spécifiques dans un premier temps ;
- Déploiement d'un ERP par exemple quand le SI est mature ;
- *Best of breed* généralement réservés à la partie Sécurité.

A l'issue de notre réflexion, nous pouvons également retenir que le SI de la DSI est plutôt identique à celui de l'entreprise et de plus en plus intégré au niveau global (Groupe).

Enfin, le SI de la DSI doit être organisé de manière à pouvoir gérer les exigences (attentes utilisateurs, attentes clients, contraintes légales, stratégie d'entreprise, etc.) et ainsi contribuer, avec les Métiers, à la performance globale de l'entreprise : satisfaction clients, satisfaction utilisateurs, optimisation des coûts, conformité, efficacité, création de valeur.

CiGREF

Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI*.

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01

E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr
