

Relations DSI-Métiers

Vers une gouvernance commune du système d'information

Octobre 2009

Synthèse

Dans un environnement de plus en plus contraint par la globalisation, par les crises économique et écologique, et par la présence prépondérante des systèmes d'information dans tous les domaines de l'entreprise, la DSI doit s'organiser, avec les Métiers, pour rester en synergie avec les évolutions stratégiques de l'entreprise et conserver son agilité. L'environnement économique tendu oblige donc l'entreprise, soumise à de fortes pressions sur les coûts, à se remettre en cause.

Dans un tel contexte, la qualité des relations DSI-Métiers est un élément fondamental pour « maintenir le cap », créer de la valeur, augmenter l'efficacité et optimiser les ressources. Les Métiers et la DSI doivent être des partenaires, définir ensemble de nouveaux modèles d'organisation et de gouvernance, et mettre en évidence le résultat de cette synergie.

La performance et la qualité de la fonction SI dépendent d'une adaptation des relations DSI-Métiers au contexte et à la culture de l'entreprise. Ce constat suffit à expliquer qu'il n'existe pas de « recette miracle », ni de modèle d'organisation idéal et unique des relations DSI-Métiers. Chaque entreprise étant différente, les relations DSI-Métiers s'organisent sur la base d'un cadre de référence qui leur est propre, en fonction de l'historique, de la culture et du contexte de leur entreprise. Ainsi, les leviers à actionner pour assurer l'excellence opérationnelle au quotidien portent autant sur la gouvernance et l'organisation propres à la DSI, que sur le rapport de celle-ci aux autres Métiers de l'entreprise.

Le présent document vise à mettre en évidence les mécanismes d'ouverture et de dialogue, ainsi que les leviers que les DSI, avec les Métiers, mettent en place dans leur entreprise pour favoriser des relations DSI-Métiers performantes. Autrement dit, ce document vise à illustrer le passage de la théorie (le quoi) à la pratique (le comment), en prenant appui sur les témoignages et le vécu des membres du groupe de travail. Ainsi, le lecteur trouvera dans les pages qui suivent, un ensemble de bonnes pratiques et de facteurs clés de succès que les DSI, avec les Métiers, mettent en place pour construire des relations à la fois fluides et performantes au quotidien.

Remerciements

Le groupe de travail a été piloté par Joseph Guégan (DGA Technologie et Systèmes d'Information – Canal +) et Florence Chirat (Directeur des programmes SI – Groupe PPR).

Le large périmètre du sujet a nécessité un découpage de l'activité en 2 sous-groupes :

- Organisation MOE-MOA, piloté par Olivier Mongrolle (DSI - ERAMET)
- Gestion de projets, piloté par David Chaudey (Responsable de la gouvernance de la demande IT - Carrefour)

Les travaux ont été menés avec la participation active et les témoignages des personnes suivantes :

| | |
|--------------------------|--|
| Etienne Bertin | FNAC |
| Alain Bonjean | AGIRC ARRCO |
| Jan Chodzko | DCNS |
| Bruno Chomel | La Redoute |
| Eric Delcourt | RADIO FRANCE |
| Luc Desmoulins | RTE |
| Marie-France Di Pasquale | Manpower |
| Xavier Dor | Conforama |
| Alexis Dugas de Baudan | AXA France Services |
| Odile Faure-Jandet | Ministère de l'Intérieur |
| Stéphane Héry | Thalès |
| Marc Mencil | Nexter Group |
| Hélène Monin | Manpower |
| Philippe Paban | Renault |
| Xuan Phan | AXA France Services |
| Bruno Poirier-Coutansais | Ministère de l'Intérieur - Gendarmerie |
| Philippe Rouaud | France Télévisions |

Ce rapport a été rédigé par Sophie Bouteiller, Chargée de mission au CIGREF, avec le concours de Florence Dietsch, Stagiaire HEC-Mines.

Publications CIGREF 2008-2009

Les référentiels de la DSI
Etat de l'art, usages et bonnes pratiques

Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques
Quels leviers pour piloter vos coûts ?

Ralentissement de l'activité économique
Quel impact sur la stratégie des acteurs ?

Relations DSI Métiers
Vers une gouvernance commune du système d'information

SI éco-responsable
L'usage des TIC au service de l'entreprise durable

CCU – La Communication Collaborative Unifiée
État de la réflexion des grandes entreprises

Nomenclature 2009
Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises

Cahier de recherche n° 5
Valeur et performance des SI

Business Intelligence
Place de la BI & pilotage des projets BI dans les grandes organisations

Le contrôle interne du SI des organisations
(en partenariat avec l'IFACI)

Usage des TIC et RSE *(en partenariat avec l'ORSE)*
Nouvelles pratiques sociales dans les grandes organisations

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 4 |
| Eléments et principes fondamentaux | 4 |
| Historique du sujet au CIGREF | 4 |
| Méthodologie et public visé | 4 |
| Objectifs de ce document | 4 |
| Remarque / avertissement au lecteur | 4 |
| Actualité du sujet..... | 5 |
| L'approche du CIGREF | 5 |
| Périmètre de la réflexion du CIGREF sur les relations DSI-Métiers | 5 |
| Le sujet des relations DSI-Métiers porte autant sur la gouvernance et l'organisation propres à la DSI, que sur le rapport de celle-ci aux autres Métiers de l'entreprise..... | 6 |
| Partie 1 : Des modèles d'organisation des relations DSI-Métiers à adapter en fonction du contexte et de la culture de l'entreprise..... | 7 |
| Les critères déterminant un modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | 7 |
| L'enjeu fondamental pour la DSI et les Métiers : être des <i>partenaires</i> | 8 |
| L'importance du facteur humain et du <i>leadership</i> | 8 |
| Le rôle de conseil de la DSI | 9 |
| L'importance du positionnement du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise | 9 |
| Le SI est une source de création de valeur | 10 |
| Le rôle de la DSI et des Métiers : positionner le SI comme une source de création de valeur | 10 |
| Partie 2 : Quelques bonnes pratiques d'organisation des relations DSI-Métiers..... | 11 |
| Les leviers à actionner pour favoriser des relations DSI-Métiers performantes | 11 |
| Pré-requis : l'excellence opérationnelle | 12 |
| Impliquer la Direction générale | 12 |
| Elaborer des plans stratégiques, s'organiser et communiquer | 13 |
| Assurer une compréhension mutuelle DSI-Métiers, développer le niveau de dialogue. | 15 |
| Définir les rôles des acteurs et responsabiliser les Métiers | 15 |
| Gouverner les relations DSI-Métiers..... | 16 |
| Organiser les équipes et gérer les ressources humaines | 17 |
| Structurer la démarche projets..... | 18 |
| Les facteurs fragilisant les relations DSI-Métiers | 20 |
| La maturité des relations DSI-Métiers : ciment des modèles d'organisation | 21 |
| Les facteurs influençant le niveau de maturité des relations DSI-Métiers | 21 |
| Évaluez en quelques minutes le niveau de maturité de vos relations DSI-Métiers... .. | 22 |
| Partie 3 : Exemples d'organisation des relations DSI-Métiers et de bonnes pratiques dans les grandes organisations françaises | 27 |
| Secteur ADMINISTRATION PUBLIQUE : Exemple..... | 28 |

| | |
|--|----|
| Secteur BANQUE / ASSURANCE : Exemple | 29 |
| Secteur INDUSTRIE : Exemple 1 | 31 |
| Secteur INDUSTRIE : Exemple 2 | 32 |
| Secteur INDUSTRIE : Exemple 3 | 33 |
| Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 1..... | 35 |
| Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 2..... | 36 |
| Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 3..... | 38 |
| Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 4..... | 40 |
| Secteur SERVICES : Exemple | 42 |
| Secteur MEDIA / AUDIOVISUEL : Exemple..... | 43 |

Introduction

Eléments et principes fondamentaux

Historique du sujet au CIGREF

L'étude des relations entre la DSI (Direction des Systèmes d'Information) et les Directions Métiers s'inscrit dans la suite des réflexions que le CIGREF mène depuis 2002 sur la gouvernance, l'alignement stratégique et, plus récemment, sur la dynamique de la création de valeur par l'usage des systèmes d'information dans les grandes entreprises françaises¹.

Méthodologie et public visé

Ce rapport est construit sur la base de témoignages d'experts et de retours d'expériences d'entreprises membres, dans le cadre d'un groupe de travail qui s'est réuni régulièrement entre décembre 2008 et juillet 2009.

Ce document s'adresse à toute personne impliquée dans les activités de la fonction système d'information (SI), qu'elle appartienne à la DSI ou au Métier : DSI, Directeur Métier, Responsable Gouvernance, Directeur des études, Responsable du pilotage de projets, Chef de projets Métier, Responsable MOA, ...

Objectifs de ce document

Ce document vise à proposer au lecteur quelques bonnes pratiques et facteurs clés de succès, tirés des expériences d'entreprises membres, pour construire une relation DSI-Métiers durable et performante.

Remarque / avertissement au lecteur

Ce rapport traite des relations DSI-Métiers vues sous l'angle de la fonction SI, moins sous l'angle des Métiers, le groupe de travail étant composé majoritairement de membres de la DSI.

Ainsi, pour traiter le sujet dans sa globalité, la suite à donner à notre étude serait de compléter le présent rapport à la lumière des attentes qui pourraient être collectées et discutées avec les Métiers...

¹ Les 3 livres blancs CIGREF - Mc Kinsey, ainsi que les travaux du CIGREF sur la gouvernance, l'alignement stratégique, le marketing de la DSI, la gestion de portefeuille de projets

Actualité du sujet

La nécessité d'efficacité de l'entreprise est renforcée par l'actualité économique-financière (optimisation, réduction des coûts, ...). L'entreprise doit changer en profondeur, sur des sujets qui touchent à sa structure et à son *business model*.

Le contexte économique tendu oblige donc l'entreprise, soumise à de fortes pressions sur les coûts, à se remettre en cause. Ainsi, elle doit :

- Imaginer et recréer des business model innovants, tenant compte des évolutions sociologiques (notamment, l'intégration de la génération Y2) : esquisser et envisager le futur paysage du business sur le moyen-long terme ;
- Organiser la sortie de crise en identifiant les segments sur lesquels le SI peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de la croissance et des performances de l'entreprise ;
- Prendre en compte l'omniprésence du SI et des TIC3 dans les produits, les services et les processus, ainsi que l'importance grandissante du cloud computing4 et du web en tant qu'infrastructures à part entière ;
- Intégrer l'innovation (technologique, fonctionnelle et organisationnelle) dans les nouveaux modèles de développements pour les Métiers.

Dans un tel contexte, la maturité des relations DSI-Métiers est un des éléments fondamentaux pour créer de la valeur, augmenter l'efficacité et optimiser les ressources de l'entreprise. Ainsi, les Métiers et la DSI doivent être des partenaires, définir ensemble de nouveaux modèles d'organisation et de gouvernance, et valoriser le résultat de cette synergie.

L'approche du CIGREF

Périmètre de la réflexion du CIGREF sur les relations DSI-Métiers

La réflexion du groupe de travail s'est organisée autour de 2 objectifs (tirés d'une série de questions posées par les membres lors de la 1^{ère} réunion), qui ont rythmé les travaux :

² Le terme « génération Y » désigne les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990. Il tire son nom de la génération précédente, nommée génération X. D'autres termes équivalents existent : « enfants du millénaire », « net génération », ou « digital natives ». Leurs parents sont souvent des baby boomers. (www.wikipedia.org)

³ TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

⁴ Le *cloud computing* « propose de mutualiser les systèmes de traitement et de stockage, afin de répondre à tous les besoins informatiques sous forme de services » (« La révolution du *cloud computing* », L'Usine Nouvelle, article du 8 juin 2009). Le *cloud computing* comprend le SaaS (Software as a Service : logiciel complet disponible via un navigateur Web), le PaaS (Platform as a Service : applications spécifiques développées par le client et hébergées sur une plateforme distante) et le IaaS (Infrastructure as a Service : hébergement de serveurs permettant par exemple de profiter de la capacité de calcul).

- Identifier et mettre en évidence les mécanismes d'ouverture entre les DSI et les Métiers :
 - Inventorier et schématiser les différents modèles d'organisation des relations entre la DSI et les Métiers ;
 - Partager les bonnes pratiques et identifier les facteurs clés de succès, ainsi que les facteurs d'échec, en tenant compte du contexte de l'entreprise.
- Définir des modèles, basés sur les témoignages des membres, illustrant le passage de la théorie à la pratique :
 - Décliner des modèles d'organisation des relations DSI-Métiers au quotidien, en identifiant les mécanismes en place dans les grandes entreprises favorisant des relations DSI-Métiers performantes ;
 - Illustrer concrètement le passage des grandes idées théoriques aux mises en œuvre pratiques.

Le sujet des relations DSI-Métiers porte autant sur la gouvernance et l'organisation propres à la DSI, que sur le rapport de celle-ci aux autres Métiers de l'entreprise

Les questions soulevées par les membres du groupe de travail portent à la fois sur l'organisation des relations entre la DSI et les Métiers et sur les processus à mettre en œuvre entre la DSI et les Métiers :

- Sur l'organisation des relations entre la DSI et les Métiers : comment s'organiser, quels sont les rôles et responsabilités des acteurs ?
 - Le modèle MOE-MOA⁵ est-il efficace dans un contexte d'entreprise étendue ?
 - Comment se répartissent les rôles entre DSI et Métiers en matière de gestion de projets (culture et gouvernance des projets, mécanismes d'arbitrage, décisions) ?
 - Comment intégrer l'innovation, essentielle dans la relation de la DSI avec les Métiers ?
- Sur les processus à mettre en œuvre entre la DSI et les Métiers : comment favoriser la confiance des Métiers dans la DSI ?
 - Quelles règles de gouvernance appliquer ?
 - Quels processus mettre en œuvre ?
 - Quelles règles de gestion définir ?
 - Comment et sur quoi communiquer vers les Métiers ?
 - Comment la DSI peut-elle gagner de la légitimité face aux Métiers sur le long terme (rythme, énergie, valeur ajoutée tant stratégique que tactique) ?
 - Comment rendre la DSI davantage force de proposition vers les Métiers, quelles structures et mécanismes mettre en place ?

⁵ Maîtrise d'œuvre (MOE) – Maîtrise d'ouvrage (MOA)

Partie 1 : Des modèles d'organisation des relations DSI-Métiers à adapter en fonction du contexte et de la culture de l'entreprise

Un constat unanime, apparu dès le début de la réflexion, est que la performance et la qualité de la DSI dépendent fortement d'une adaptation des relations DSI-Métiers au contexte et à la culture de l'entreprise. Ce constat suffit à expliquer l'absence de « recette miracle », ou de modèle d'organisation idéal et unique des relations DSI-Métiers. Dans tous les cas, un modèle doit être pragmatique et adapté aux besoins et à l'organisation de l'entreprise.

Dès lors, à défaut de modèle idéal et unique, le groupe de travail a identifié un ensemble de bonnes pratiques et de modèles d'organisations à adapter en fonction du contexte et de la culture de l'entreprise :

- Un modèle d'organisation qui fonctionne dans un contexte peut être un véritable échec dans un autre contexte ;
- La culture, la maturité des acteurs, la situation géographique, les individus mais aussi l'historique sont des éléments clés dans une organisation : il ne faut pas les ignorer.

Les critères déterminant un modèle d'organisation des relations DSI-Métiers

L'organisation des relations DSI-Métiers repose sur différents critères, que les divers témoignages ont permis de mettre en évidence, et présentés dans la liste suivante (non exhaustive) :

- Secteur d'activité de l'organisation ;
- Place du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- Taille de l'organisation ;
- Structure de la DSI : centralisée, décentralisée, fédérale ;
- Variété des métiers de l'organisation ;
- Volume et qualité des ressources et compétences SI ;
- Type et niveau de complexité du (ou des) SI ;
- Maturité des Métiers dans l'approche SI.

La prise en compte de tout ou partie de ces critères est variable d'une entreprise à l'autre, mais les témoignages des membres ont montré que le secteur d'activité et le contexte de l'entreprise jouent un rôle déterminant sur la place du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise, et sur l'organisation des relations DSI-Métiers qui en découle.

La fonction SI, un Métier à part entière : l'exemple de RADIO FRANCE

RADIO FRANCE, 4 300 collaborateurs et 140 métiers différents, fonctionne dans une logique de groupe, avec des marques et des orientations différentes. Pour le groupe, le SI est cœur de métier : il intègre l'ensemble des moyens métiers (programmation, production, diffusion, droits d'auteurs, archivage et stockage, gestion des orchestres, ...), ainsi que les fonctions de soutien classiques et transverses (moyens techniques partagés). La direction technique intègre la DSI et se trouve souvent préconisatrice des solutions.

L'enjeu fondamental pour la DSI et les Métiers : être des partenaires

L'enjeu fondamental des relations DSI-Métiers réside dans la capacité des acteurs à établir des relations durables et performantes, au service de l'excellence opérationnelle et de la création de valeur. DSI et Métiers doivent partager une vision commune du SI, source de création de valeur, et développer une coresponsabilité sur les sujets SI.

L'importance du facteur humain et du leadership

De bonnes relations entre la DSI et les Métiers, c'est-à-dire des relations durables, performantes, de qualité, impliquent que les acteurs s'entendent, de manière implicite ou explicite, sur les éléments qui composent ces relations. Ces acteurs sont, dans le cadre de notre sujet, les Métiers et la DSI au sens de « fonctions » de l'entreprise, ainsi que les hommes en tant qu'éléments de ces fonctions (directeurs, équipes projets, ...).

Ainsi, le positionnement du DSI dans l'organisation dans laquelle il exerce son activité est un élément déterminant dans la construction des relations de la DSI avec les Métiers. Le *leadership* du DSI, sa participation ou non au COMEX⁶, ... sont des éléments influençant fortement la qualité et l'efficacité des relations.

Les qualités personnelles du DSI sont importantes dans la construction de relations DSI-Métiers

Pour des relations DSI-Métiers performantes, le DSI doit savoir :

- Faire preuve d'influence,
- Générer la confiance des Métiers et de la DG,
- Créer des alliances,
- Communiquer.

Le positionnement du DSI dans l'organisation est aussi très significatif quant à la place du SI dans la chaîne de valeur de l'organisation. Pour reprendre la terminologie du 2^{ème} Livre Blanc

⁶ COMEX : Comité exécutif

CIGREF-McKinsey⁷, la DSI peut être utilitaire, technologique, centre de services, partenaires des métiers, ou cœur de métier.

Le rôle de conseil de la DSI

Pour devenir un partenaire des Métiers, la DSI doit savoir se positionner autrement que comme un fournisseur vis-à-vis des Métiers et de la DG :

- Conseiller et appuyer les Métiers et la DG pour améliorer les performances et créer de la valeur : travailler sur le *business model* de l'entreprise, en cherchant à comprendre où se font les gains financiers et comment les SI contribuent à créer de la valeur ;
- Créer des alliances avec les Métiers et être co-engagé avec ceux-ci sur les livrables et les budgets : garantir l'alignement stratégique, générer de la valeur et favoriser la réduction des coûts ;
- Créer et utiliser un vocabulaire et des référentiels communs (non SI et non technique) pour favoriser une compréhension mutuelle.

Ainsi, l'un des rôles clés du DSI dans l'entreprise est de proposer et mettre en place le(s) bon(s) modèle(s) d'organisation, en fonction du contexte de l'entreprise. Le choix d'un modèle d'organisation doit se faire en tenant compte des nécessités d'agilité et de pragmatisme.

Il n'y a pas de modèle unique d'organisation, y compris au sein d'une même organisation : l'exemple d'ERAMET

Au sein d'ERAMET, groupe international diversifié et très décentralisé, 3 types d'organisation DSI-Métiers coexistent : absence de DSI (MOE totalement sous-traitée), DSI forte et organisation MOE-MOA équilibrée.

L'importance du positionnement du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise

Les échanges du groupe de travail avec le Professeur Venkatraman⁸, basés sur les conclusions issues des travaux de recherches de ce dernier, ont amené les membres à repositionner le SI comme un centre de profit, de croissance et d'investissement, non plus comme un centre de coûts.

⁷ « Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de directions des grandes entreprises françaises » (2004, CIGREF-McKinsey)

⁸ N. Venkatraman est professeur de gestion à l'Université de Boston et directeur du Département Systèmes d'Information. Un de ses principaux enseignements porte sur l'alignement stratégique et l'apport des TIC et des SI dans la création de valeur pour les Métiers et, plus globalement, pour l'entreprise.

Le SI est une source de création de valeur

Tout d'abord, le SI est un centre de profit car il est le support des opérations courantes de l'entreprise. En ce sens, le SI contribue à la création de valeur puisqu'il est directement embarqué dans les opérations Métiers.

Ensuite, le SI est un centre de croissance car les projections de progression de l'entreprise peuvent être esquissées grâce aux nouveaux modèles d'innovation que le SI et les TIC permettent de définir. Le SI permet d'explorer les différentes voies d'amélioration et d'accompagner la transformation de l'entreprise.

Enfin, le SI est un centre d'investissement puisque pour explorer les différentes voies de croissance, il faut investir et expérimenter les différents nouveaux *business models*.

Le rôle de la DSI et des Métiers : positionner le SI comme une source de création de valeur

Pour favoriser le positionnement du SI comme centre de valeur pour l'entreprise, la DSI et les Métiers, doivent, ensemble, contribuer à :

- Lever les ambiguïtés qui peuvent affecter les relations DSI-Métiers :
 - Savoir à la fois mettre en œuvre et innover ;
 - Assurer l'excellence opérationnelle tout en préparant l'avenir ;
 - Apprendre à communiquer sur la création de valeur, au-delà des coûts ;
 - Développer une réelle coresponsabilité sur les livrables et les budgets, sans tenir la DSI pour seule responsable des dysfonctionnements.
- Construire le futur avec le SI et les TIC
 - Car il n'y a pas d'innovation, fonctionnelle et technologique, sans SI et TIC ;
 - Car il n'y a pas d'amélioration des performances sans mise en œuvre de nouveaux modèles dont les TIC et le SI sont les supports incontournables.

Partie 2 : Quelques bonnes pratiques d'organisation des relations DSI-Métiers

Les quelques grandes orientations « idéales » présentées ci-avant ont été confrontées à la réalité des expériences des membres... Les témoignages apportés par ceux-ci ont permis de mettre en évidence des bonnes pratiques, ainsi que des difficultés, communes aux différentes entreprises en termes de relations DSI-Métiers.

Les leviers à actionner pour favoriser des relations DSI-Métiers performantes

Les leviers que le groupe de travail a identifiés, tant au niveau de la DSI qu'au niveau des Métiers, s'apparentent à une série de bonnes pratiques et facteurs clés de succès tirés du vécu et de l'expérience des entreprises membres. Ces bonnes pratiques et facteurs clés de succès ont pour fil conducteur l'excellence opérationnelle au quotidien.

Le groupe de travail définit l'excellence opérationnelle par les critères suivants : la qualité de services, le respect des délais sur les projets, la gestion rigoureuse des budgets associés, et la satisfaction des Métiers.

Ces différents leviers, détaillés dans les pages qui suivent, sont regroupés par thèmes définis dans une grille de maturité élaborée par le groupe de travail et brièvement présentée ci-après (voir la présentation détaillée avec les différents critères et niveaux d'évaluation pages 22 à 25).

| Thème | Critères d'évaluation |
|------------------------------------|--|
| Pré-requis | Excellence opérationnelle de la DSI au quotidien |
| Implication de la DG | La DG s'implique dans l'évolution du SI |
| | Accès du DSI au comité de direction ou au comité exécutif |
| | Reconnaissance de la création de valeur par les SI |
| Planification | Les plans stratégiques Métiers sont présentés aux équipes de management DSI |
| | Le plan stratégique d'évolution du SI est partagé avec les Métiers et aligné avec les orientations Métiers |
| Compréhension mutuelle DSI-Métiers | Compréhension par la DSI du <i>business model</i> de l'entreprise |
| | Explication des enjeux Métiers aux équipes DSI |
| | Explication des problématiques SI aux équipes Métiers |
| | Existence d'un référentiel commun entre les Métiers et la DSI |
| | Communication DSI-Métiers |
| | Politique de communication de la DSI |

| Thème (suite) | Critères d'évaluation (suite) |
|---|---|
| Rôles et responsabilités | Coreponsabilité des Métiers et de la DSI sur le SI |
| | Capacité des Métiers à démontrer et à communiquer, avec la DSI, la valeur créée par l'usage des SI |
| Gouvernance des relations DSI-Métiers | Niveau de gouvernance des relations |
| | Cartographie des organisations Métiers et identification des décideurs |
| | Gestion des budgets |
| Ressources humaines et organisation des équipes | DSI, vivier de l'entreprise |
| | Evolution professionnelle vers la DSI |
| | Recherche de souplesse dans l'organisation des équipes pour optimiser les équipes projets, sans principe ou dogmes trop stricts <i>a priori</i> |
| | Recherche d'adéquation entre profil des intervenants SI et attentes des Métiers (expérience ; relationnel, méthode de travail) |
| | Niveau de mixité des équipes |
| Démarche projets | Existence d'une méthodologie commune et partagée par la DSI et les Métiers |
| | Justification de l'apport et des enjeux des projets portés par les Métiers |
| | Co-engagement de la DSI et des Métiers sur les budgets et les livrables |
| | « Co-localisation » des équipes DSI et Métiers sur les projets communs |
| | Suivi et contrôle des indicateurs post-projet |

Pré-requis : l'excellence opérationnelle

L'excellence opérationnelle (qualité de service, respect des délais sur les projets, respect des budgets alloués et satisfaction des Métiers) est un pré-requis et une condition indispensable à une bonne qualité des relations DSI-Métiers. La fonction SI doit fonctionner selon les critères de qualité attendus par les Métiers. Il n'est pas envisageable d'aborder un développement du partenariat avec les Métiers tant que la production et les services informatiques n'atteignent pas le niveau de qualité minimal souhaité.

Impliquer la Direction générale

Dans des groupes internationaux et diversifiés, assurer la cohérence SI au niveau global et être agile et réactif n'est pas chose aisée... L'implication de la DG est fondamentale : elle doit être visible et réelle, quelle que soit la situation du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Dans cet objectif, certains grands groupes, tels que Thalès, se réorganisent pour être plus cohérents et interagir plus efficacement avec la DG.

Mettre en place des MOA pour plus de cohérence au niveau Groupe : le cas de THALES

La DSI Groupe de THALES souhaite inscrire la stratégie SI au niveau du plan stratégique du Groupe pour améliorer la cohérence des actions stratégiques, garantir l'alignement et développer la capacité de la DSI Groupe à investir sur de nouveaux projets. Pour cela, la DSI Groupe a repensé toute l'organisation SI existante et a placé différents acteurs SI côté Métiers :

- Direction MOA Groupe : un représentant MOA par direction fonctionnelle ;
- Directions MOA Divisions émergentes : elles pilotent les enjeux Métiers de la Division pour la stratégie SI, structurent le réseau MOA en divisions et pilotent les principaux programmes SI de la Division.

Le rôle de la MOA est de créer de la valeur en harmonisant et améliorant les processus Métiers :

- Double rattachement des représentants MOA : direction fonctionnelle et Vice-président MOA Groupe
- Les représentants MOA sont issus du Métier : cela renforce la légitimité et facilite l'émergence d'un réseau MOA par fonction
- Les représentants MOA sont responsables sur des indicateurs Métiers

Elaborer des plans stratégiques, s'organiser et communiquer

Pour exécuter et piloter une stratégie, il faut d'abord la formaliser... C'est pourquoi, le plan stratégique est un élément fondamental : connu et partagé par les acteurs, il est intégré dans la gouvernance globale de l'entreprise, permet aux acteurs de s'organiser et garantit l'engagement et le soutien de la DG.

L'élaboration du plan stratégique repose sur trois phases : discussion / stimulation, formalisation et exécution. Exécuter une stratégie (qu'elle soit Métier ou SI), c'est établir des liens entre les niveaux stratégiques et opérationnels : c'est passer du « où vais-je ? » (la cible) au « comment y vais-je ? » (la trajectoire)⁹.

Or, sans dialogue ni communication entre les acteurs, l'exercice est complexe : les nombreuses barrières, d'ordres organisationnel et contextuel, rendent la stratégie mouvante et son exécution difficile. Pour gérer cette difficulté, plusieurs bonnes pratiques doivent être mises en œuvre :

- Construire une responsabilité partagée et motiver les acteurs ;
- Appliquer la gouvernance ;

⁹ Voir : « Pilotage de la stratégie : quelques bonnes pratiques d'exécution du plan stratégique SI » (CIGREF, 2008 – www.cigref.fr, rubrique Publications 2008)

- Adapter l'organisation et les méthodes de la DSI ;
- Piloter la performance en définissant des indicateurs partagés et en communiquant.

Dans le cadre des relations DSI-Métiers, la DSI doit donc expliquer aux Métiers qu'elle s'organise pour être meilleure, mieux faire avancer les projets, garantir la qualité et l'alignement, ... Mais s'organiser n'est pas suffisant : il faut aussi communiquer auprès des Métiers, être transparent. C'est, par exemple, ce que fait la DOSI de la Fnac au quotidien dans ses relations avec les Métiers.

Montrer aux Métiers que la DSI est organisée : l'exemple de la DOSI de la Fnac

Pour améliorer ses relations avec les Métiers, la DOSI de la Fnac a mis en place une AMOA (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage) en interface avec les utilisateurs, et a beaucoup communiqué auprès des Métiers sur cette nouvelle organisation. La DOSI a procédé par étapes, en gérant la mise en place de cette nouvelle organisation comme un projet.

La mise en place d'une AMOA entre la MOA et la MOE, et la communication sur cette organisation, ont permis d'améliorer les relations DSI-Métiers en clarifiant les rôles et responsabilités :

- La MOA conserve le *sponsorship* des projets, notamment lors du Comité d'Investissement qui valide le lancement des projets les plus stratégiques ;
- L'AMOA porte opérationnellement les projets Métiers et transverses, en coordination directe avec la MOA ;
- L'AMOA anime de façon permanente, rigoureuse et transparente, la relation avec les MOA Métiers, que ce soit pour les projets et/ou la maintenance évolutive.

Enfin, la DOSI met progressivement en place un Portail des Services sur sa plateforme collaborative, qui fédère l'ensemble des règles d'organisation et de fonctionnement. Cette plateforme offre à tous les collaborateurs de la DOSI et aux interlocuteurs Métiers, un espace dédié, sécurisé, partagé, permettant de structurer et normaliser l'ensemble des échanges entre entités.

Enfin, les différents retours d'expériences collectés montrent qu'être souple dans la mise en œuvre de la MOE-MOA est essentiel, car trop strictement définie, elle a pour conséquences :

- D'enfermer les acteurs dans des silos en figeant leurs activités ;
- De créer une coupure nette en définissant trop strictement les rôles des acteurs : or, dans des groupes internationaux, cette organisation peut être néfaste à l'heure où dialogue et co-construction entre la DSI, la DG et les Métiers sont indispensables pour garantir l'alignement stratégique, favoriser la réduction des coûts, améliorer les performances, et plus globalement créer de la valeur.

Assurer une compréhension mutuelle DSI-Métiers, développer le niveau de dialogue

La communication avec les Métiers est un autre élément fondamental dans les relations DSI-Métiers. Les projets qui réussissent sont ceux où les équipes DSI et Métiers « *ouvrent le cahier des charges au début du projet et ne l'ouvrent plus après* »¹⁰, où le niveau de dialogue est très développé et où les acteurs savent s'affranchir des spécifications initiales quand cela s'avère nécessaire. De plus, la présence physique des équipes sur une même plateforme facilite la communication et augmente la réactivité. Enfin, la communication entre la DSI et les Métiers peut être renforcée à l'aide d'outils collaboratifs : *e-rooms*, mondes virtuels, *instant messaging*, ...

Utiliser les outils collaboratifs pour inciter Métiers et DSI à travailler ensemble

Pour renforcer les échanges entre Métiers et DSI, des outils existent et sont utilisés par exemple au sein de MANPOWER ou encore MICHELIN, Fnac, RENAULT : *e-rooms*, mondes virtuels, *instant messaging* et autres outils collaboratifs, ... Il faut compter environ 6 mois pour amener les Métiers à utiliser ces technologies, mais cela fonctionne de manière effective dans ces entreprises.

Définir les rôles des acteurs et responsabiliser les Métiers

La responsabilisation des Métiers nécessite de :

- Faciliter l'appropriation par les Métiers des applications et du SI ;
- Organiser la coresponsabilité et le co-engagement des Métiers et de la DSI sur les budgets SI ;
- Définir le *business case*¹¹ de chaque projet, faire porter les bénéfices par les Métiers.

La DOSI de Conforama, par exemple, a défini un schéma directeur Métiers et SI partagé, et largement communiqué au sein du groupe. Les acteurs, Métiers et SI, s'appuient sur une organisation claire, basée sur une répartition des rôles équilibrée.

¹⁰ Selon un membre du groupe de travail

¹¹ Le *business case* met en avant l'objectif du projet, il énumère les raisons pour lesquelles le projet doit être initié, les bénéfices attendus, les options à considérer, les coûts prévisibles, et les risques associés (www.wikipedia.org)

Une organisation claire et une répartition équilibrée des rôles au sein de CONFORAMA

La force du modèle CONFORAMA repose sur l'existence d'un schéma directeur Métiers et SI, partagé et communiqué largement au sein du groupe, et sur une organisation et une répartition des rôles respectée. Le rôle de la DOSI est clair : assurer le bon équilibre entre les besoins Métiers et les contraintes techniques.

Facteurs clés pour des projets réussis et une bonne relation DSI-Métier chez CONFORAMA :

- Chaque projet ne démarre que s'il a un sponsor (membre du COMEX) et un pilote (manager Métier qui est responsable de l'atteinte des objectifs) ;
- Une méthodologie commune, partagée et communiquée à tous les niveaux :
 - o Tous les Métiers utilisent les mêmes *templates* pour présenter les projets : méthode qui garantit la transparence des coûts à tous les niveaux
 - o Signatures des *business cases* et des budgets par tous les décideurs (chefs de projets, pilotes, DSI, contrôleurs de gestion)
 - o Suivi de la gestion des projets et des budgets par des instances ad hoc
- Des structures projets indépendantes des structures hiérarchiques, avec une Direction de l'Organisation composée d'experts processus et une MOA forte dans les Métiers.

Ainsi, la définition des rôles et responsabilités des acteurs s'appuie sur de bonnes pratiques, telles que :

- Appliquer le principe de délégation au sein d'un projet : le chef de projet peut avoir des difficultés à s'organiser si les principes de délégation sont mal identifiés et mal définis ;
- Développer des têtes bicéphales sur certains projets (une SI et l'autre Métier), quand c'est possible : le point capital dans ce mode d'organisation est de pouvoir garantir un dialogue comprenant les 2 approches SI et Métier ;
- Mettre en place une cartographie des organisations DSI-Métiers ;
- Définir sur chaque projet une « porte de sortie » autorisant les acteurs (DSI, DG et/ou Métier) à stopper un projet en difficulté : arrêter un projet car les priorités ou le contexte changent doit pouvoir s'envisager et se décider, avec le Métier et/ou la DG, sans que ce soit vécu comme un échec.

Gouverner les relations DSI-Métiers

Il s'agit pour la DSI de définir clairement les processus, avec les Métiers, en s'autorisant à ne pas concevoir l'organisation idéale dès le début. Le groupe Carrefour, par exemple, a mis en place 2 outils (comité de gestion de la demande IT au niveau groupe et centres de compétences locaux) pour structurer et organiser les relations DSI-Métiers.

Les éléments de pilotage des relations DSI-Métiers au sein du groupe CARREFOUR

Pour piloter ses relations DSI-Métiers, CARREFOUR a mis en place un comité de gestion de la demande IT et des centres de compétences par pays.

Fonctionnement d'un centre de compétences :

- Collaboration avec les Métiers en amont, sur la définition des projets et co-construction des dossiers ;
- Orientation des choix de solutions ;
- Présentation des projets en comité de gestion de la demande IT par le sponsor Métier.

Les centres de compétences regroupent des compétences et des experts IT et Métiers. Leur finalité est de faire gagner du temps aux Métiers.

Les acteurs doivent faire preuve d'agilité et la DSI, à ce stade, doit aider le Métier à bien comprendre ce qu'est la coresponsabilité et le co-engagement, pour qu'il s'implique dans les projets et pour éviter les dérives. Là aussi, quelques bonnes pratiques :

- La mise en place d'une gouvernance SI rigoureuse, visant à mieux gérer et encadrer les relations entre les équipes Métiers et SI ;
- Des relations DSI-Métiers factuelles, basées sur des indicateurs compréhensibles par l'ensemble des acteurs ;
- La mise en place d'une « cellule investissement », transverse et indépendante (rattachée au contrôle de gestion par exemple), chargée de mesurer le ROI des projets SI et Métiers (même après 1 ou 2 ans).

Organiser les équipes et gérer les ressources humaines

S'organiser, cela signifie pour la DSI de s'entourer des bonnes compétences, de placer les bons interlocuteurs aux bons endroits en mettant en place des structures adaptées :

- Avoir des équipes SI solides, qui font autorité auprès des Métiers et qui comprennent leurs besoins ;
- Constituer des équipes mixtes, Métiers et SI, pour travailler sur les projets ;
- Créer des centres de compétences mixtes, techniques et fonctionnelles, pour aider les Métiers à définir leur projet.
- Encourager et faciliter la mobilité des équipes entre la fonction SI et les Métiers.

Ainsi, le point fort de l'organisation de la Gendarmerie repose sur le fait que tous les collaborateurs de la DSI sont issus des Métiers et ont vocation à y retourner comme on peut le lire dans l'encadré suivant.

L'organisation et le fonctionnement en mode projet de la GENDARMERIE

Culturellement et historiquement, tous les collaborateurs de la DSI de la GENDARMERIE sont issus des Métiers et ont vocation à y retourner. Les équipes SI fonctionnent en mode projet, avec un chef de projet fonctionnel et un adjoint technique.

Le recours à une AMOA externe est mis en œuvre au cas par cas, en fonction des compétences fonctionnelles et techniques existant en interne. L'externalisation est maîtrisée par des équipes mixtes, fonctionnelles et techniques, couplées avec les équipes des intégrateurs externes.

Dans le modèle de la Redoute, on constate que la priorité porte sur la recherche d'adéquation entre les compétences, les aptitudes et les savoir-être des collaborateurs.

Les facteurs clés de succès pour des relations DSI-Métiers performantes : un exemple avec LA REDOUTE

Avec le développement du canal de vente sur Internet (4% des ventes en 2001, plus de 50% en 2008), les Métiers se sont diversifiés et réorganisés. La proximité est privilégiée. Ainsi, au sein des quatre pôles Etudes de la DSI, chaque Responsable Système Informatique Métier est fortement responsabilisé face au membre du CODIR de la direction correspondante.

Une des clés de la performance des relations DSI-Métiers est la recherche systématique et pragmatique d'adéquation entre les profils / les compétences / le savoir-être des Responsables de pôle étude SI et la problématique de la direction Métier concernée :

- Dynamisme, créativité, capacité à gérer des projets « Eclair » pour des directions marketing ou communication ...
- Forte capacité de recul et d'organisation pour les directions industrielles ...

En plus des processus quotidiens clairs et partagés, le responsable du pôle Etude SI rencontre mensuellement le membre du CODIR de la direction Métier de façon à partager les objectifs et faire le point sur l'ensemble des sujets.

Structurer la démarche projets

Des relations DSI-Métiers efficaces nécessitent un minimum de structuration de la démarche projets. Cette structuration doit se faire avec les Métiers, pour les responsabiliser et assurer la compréhension mutuelle des besoins Métiers par la DSI, et des contraintes de la DSI par les Métiers.

Exemple de gouvernance de projets

1. Identification des *inputs* stratégiques / techniques / ... de chaque projet ;
2. Définition des lignes directrices pour chaque projet et élaboration du plan de déploiement ;
3. Priorisation des projets et choix des scénarios pour chaque projet ;
4. Intégration dans une démarche de gestion de projets ;
5. Suivi opérationnel et financier.

Cette structuration peut être assurée par la mise en place d'une organisation conjointe DSI-Métiers, comme c'est le cas par exemple au sein de MANPOWER.

Une organisation DSI-Programmes Métiers chez MANPOWER pour accompagner la transformation du groupe

La refondation du métier de MANPOWER nécessite une adaptation des Métiers aux nouveaux enjeux de développement du groupe, pour offrir une vaste palette de services RH à ses clients. Pour ce faire, MANPOWER a lancé plusieurs programmes d'évolution Métiers dans lesquels le SI a un rôle central. Chaque programme Métier est partagé et cogéré avec la DSI : des équipes mixtes DSI-Métiers travaillent quotidiennement ensemble (organisation en plateaux) et la responsabilité des projets est portée conjointement par les Métiers et la DSI.

Dans le contexte actuel de crise, qui nécessite des réajustements de certains de ces projets, la proximité physique des équipes Métiers et Informatique est un gage de réussite en termes d'agilité et de réactivité.

De plus, pour des projets plus spécifiques (comme par exemple les projets décisionnels), la DSI doit savoir être réactive, procéder à des développements rapides à très court terme, faire preuve d'agilité. Ainsi, la méthodologie de gestion des projets doit intégrer la notion de *quick wins* (c'est-à-dire obtenir des résultats mesurables dans des délais très courts). La DSI doit donc savoir travailler sur des projets dont le cycle de vie est raccourci. Chez RENAULT par exemple, les responsabilités MOE-MOA sont réparties par activité et sont adaptées à la taille et à la nature des projets.

Un exemple d'organisation des équipes projets avec RENAULT

La DSI de RENAULT a mis en place une organisation centralisée, avec des interlocuteurs désignés pour les Métiers et des relais régionaux (Centres de services partagés / équipes informatiques localisées) pour assurer la proximité avec les utilisateurs. Dans le cadre de la conduite des projets, les responsabilités MOE-MOA sont réparties par activité et sont adaptées à la taille du projet (*roadmap* simplifiée pour les « petits projets ») et au rattachement de la MOA (Métiers ou DSI).

Pour certains projets de taille significative, toutes les équipes sont réunies sur un site unique (plateau projet). Ceci permet, notamment sur les phases critiques des projets (recettes), d'être plus réactif. Une attention particulière est apportée à la définition d'exigences et d'engagements partagés entre les Métiers et la DSI, et à la réduction de la complexité des solutions.

Les facteurs fragilisant les relations DSI-Métiers

Dans une organisation habituée à travailler en silos, la transversalité est difficile à mettre en place.

Les contextes géographique et politique des organisations peuvent constituer des freins à la mise en place d'une relation DSI-Métiers efficace. Le groupe de travail a identifié des points de blocage liés à la temporalité, la communication, le vocabulaire, ou encore les compétences :

- La notion de temps est fondamentale dans l'approche, et il faut apprendre à gérer les phénomènes d'usure et de management : attendre le bon moment pour agir ;
- La mauvaise communication, voire l'absence de communication, entre le Métier et la DSI peut avoir pour conséquences :
 - Une mauvaise connaissance et application des méthodes par les Métiers ;
 - Un non respect des engagements Qualité-Coûts-délais des projets par la DSI ;
 - Une absence de partage / dialogue entre la DSI et les Métiers sur les problèmes, le planning, les risques existant au sein des projets ;
 - Un mauvais partage des responsabilités entre MOE et MOA qui peut conduire à des situations telles qu'un sous (sur)-développement du leadership du chef de projet, la prise de mauvaises habitudes tant par les Métiers que par les équipes SI (projets à la demande, sous (sur)-évaluation des besoins Métiers) ;
- L'absence de langage commun implique que le savoir-faire est centré sur quelques personnes : pour renverser la tendance, il faut savoir passer d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit ;
- Le plus difficile reste de doser le besoin de connaissance Métier au regard de la connaissance technique : il y a un risque de manque de connaissance sur les hautes technologies.

- Les consultants, qu'ils soient côté MOA ou MOE, peuvent représenter un danger s'ils interviennent sur des sujets très stratégiques : il y a un risque majeur de perte de maîtrise en interne, tant du côté de la DSI que du côté des Métiers.

La maturité des relations DSI-Métiers : ciment des modèles d'organisation

Le contexte, les hommes et la culture de l'entreprise sont des composants importants dans un modèle d'organisation des relations DSI-Métiers. Les acteurs doivent faire preuve d'adaptabilité, et donc de maturité, pour passer d'un modèle à un autre lorsque cela est nécessaire.

Dès lors, au cœur de l'organisation des relations DSI-Métiers se trouve la maturité.

Les facteurs influençant le niveau de maturité des relations DSI-Métiers

Le facteur le plus essentiel dans un modèle d'organisation est sans aucun doute la maturité des relations entre les acteurs, car c'est elle qui conditionne toute l'organisation mise en place. Elle est le ciment de tous les modèles d'organisation.

Pour donner des pistes de réflexion aux entreprises les moins matures, et pour proposer des axes d'amélioration et de progrès, le groupe de travail a élaboré la grille d'évaluation du niveau de maturité des relations DSI-Métiers présentée ci-après.

Les objectifs de cette grille sont d'évaluer, en quelques minutes, le niveau de maturité de vos relations DSI-Métiers et, le cas échéant, d'ouvrir une réflexion sur les objectifs à atteindre en la matière.

Evaluez en quelques minutes le niveau de maturité de vos relations DSI-Métiers...

| Thème | Critères d'évaluation | Quelle est votre position sur l'échelle de valeur ? | |
|----------------------|--|---|---|
| Pré-requis | Excellence opérationnelle de la DSI (qualité de services, respect des délais, respect des budgets alloués, satisfaction des Métiers) | 1 | Insatisfait |
| | | 2 | Plutôt satisfait |
| | | 3 | Satisfait |
| | | 4 | Très satisfait |
| Implication de la DG | La DG s'implique dans l'évolution du SI | 1 | Jamais |
| | | 2 | Au cas par cas |
| | | 3 | Régulièrement |
| | | 4 | Toujours |
| | Accès du DSI au comité de direction ou comité exécutif | 1 | Le DSI est absent |
| | | 2 | Le DSI est convié ponctuellement, en fonction des sujets |
| | | 3 | Le DSI siège comme membre consultatif |
| | | 4 | Le DSI est membre permanent, au même titre que les directions Métiers |
| | Reconnaissance de la création de valeur par les SI | 1 | SI centre de coût |
| | | 2 | SI centre de services |
| | | 3 | SI source d'optimisation pour les processus Métiers |
| | | 4 | SI source de création de valeur |
| Planification | Les plans stratégiques Métiers sont présentés aux équipes de management DSI | 1 | Jamais |
| | | 2 | Au cas par cas |
| | | 3 | Régulièrement |
| | | 4 | Toujours |
| | Le plan stratégique d'évolution du SI (PSSI) est partagé avec les Métiers et aligné avec les orientations Métiers | 1 | Absence de PSSI |
| | | 2 | PSSI élaboré par le DSI seul |
| | | 3 | PSSI élaboré par le DSI et communiqué aux Métiers pour avis |
| | | 4 | Le PSSI est élaboré avec les Métiers et mis à jour régulièrement |

| Thème (suite) | Critères d'évaluation (suite) | Quelle est votre position sur l'échelle de valeur ? (suite) | |
|--|---|---|--|
| Compréhension mutuelle DSI-Métiers | Compréhension par la DSI du <i>business model</i> de l'entreprise | 1 | Rarement |
| | | 2 | Parfois |
| | | 3 | Le plus souvent |
| | | 4 | Systématiquement |
| | Explication des enjeux Métiers aux équipes DSI | 1 | Jamais |
| | | 2 | Parfois |
| | | 3 | Souvent |
| | | 4 | L'explication des enjeux Métiers est un préalable à tout travail |
| Explication des problématiques SI aux équipes Métiers | 1 | Jamais | |
| | 2 | Parfois | |
| | 3 | Souvent | |
| | 4 | Une sensibilisation aux problématiques SI est réalisée pour les intervenants Métiers | |
| Implication de la DSI dans les processus opérationnels de l'entreprise | 1 | Jamais | |
| | 2 | Parfois | |
| | 3 | Souvent | |
| | 4 | Systématiquement | |
| Existence d'un référentiel commun (vocabulaire, règles d'engagement, méthodes, projets, ...) entre les Métiers et la DSI | 1 | Absence de référentiel commun | |
| | 2 | Quelques principes et procédures sont partagés | |
| | 3 | Existence d'un référentiel commun pour certains domaines | |
| | 4 | Existence d'un référentiel commun complet couvrant tous les domaines Métiers - DSI | |
| Communication DSI-Métiers | 1 | Uniquement en cas de problème | |
| | 2 | Au coup par coup | |
| | 3 | Lors de réunions ou de comités planifiés | |
| | 4 | Réciproque entre DSI et Métiers, organisée, structurée et naturelle | |
| Politique de communication de la DSI | 1 | La DSI ne communique pas | |
| | 2 | La DSI communique occasionnellement, en fonction des incidents | |
| | 3 | La DSI communique régulièrement | |
| | 4 | La DSI a un plan de communication adapté aux projets en cours, et à chacun de ses processus de fonctionnement | |

| Thème (suite) | Critères d'évaluation (suite) | Quelle est votre position sur l'échelle de valeur ? (suite) | |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Rôles et responsabilités | Coresponsabilité des Métiers et de la DSI sur le SI | 1 | La DSI ou les Métiers sont seuls responsables du SI |
| | | 2 | Les Métiers sont impliqués par la DSI dans l'évolution du SI |
| | | 3 | Les Métiers décident des évolutions du SI et sont responsabilisés sur leur SI |
| | | 4 | Les Métiers et la DSI sont coresponsables du SI et de son évolution |
| | Capacité des Métiers à démontrer et à communiquer, avec la DSI, la valeur créée par l'usage des SI | 1 | Jamais : il n'y a pas de bilan post-projet |
| | | 2 | Selon les cas |
| | | 3 | Le plus souvent |
| | | 4 | Systématiquement : il existe une méthodologie unique et partagée pour mesurer et suivre le ROI des projets |
| Gouvernance des relations DSI-Métiers | Niveau de gouvernance des relations | 1 | Pas de gouvernance |
| | | 2 | Début de gouvernance |
| | | 3 | Relations DSI-Métiers maîtrisées |
| | | 4 | Relations DSI-Métiers sous contrôle, avec points d'avancement réguliers, production et suivi d'indicateurs, système d'alarme et d'escalade |
| | Cartographie des organisations Métiers et identification des décideurs | 1 | N'existe pas |
| | | 2 | Connue mais non formalisée |
| | | 3 | Formalisée |
| | | 4 | Formalisée et partagée |
| | Gestion des budgets | 1 | Budget SI non identifié spécifiquement |
| | | 2 | Budget SI identifié |
| | | 3 | Budget SI connu des Métiers |
| | | 4 | Budget SI connu et élaboré / géré en commun entre la DSI et les Métiers |

| Thème (suite) | Critères d'évaluation (suite) | Echelle de valeur (suite) | |
|---|---------------------------------------|--|--|
| Ressources humaines et organisation des équipes | DSI, vivier de l'entreprise | 1 | Exceptionnellement |
| | | 2 | Rarement |
| | | 3 | Souvent |
| | | 4 | DSI, vivier de compétences reconnu pour l'entreprise |
| | Evolution professionnelle vers la DSI | 1 | Exceptionnelle |
| | 2 | Rare | |
| | 3 | Encouragée | |
| | 4 | Naturelle | |
| Recherche de souplesse dans l'organisation des équipes pour optimiser les équipes projets, sans principe ou dogmes trop stricts <i>a priori</i> | 1 | Exceptionnellement | |
| | 2 | Rarement | |
| | 3 | Encouragée | |
| | 4 | Naturelle | |
| Recherche d'adéquation entre profil des intervenants SI et attentes des Métiers (expérience, relationnel, méthode de travail) | 1 | Jamais, les intervenants disponibles sont affectés aux missions, quel que soit leur profil | |
| | 2 | Quelques fois, l'adéquation est regardée | |
| | 3 | Recherche d'optimisation dans l'affectation des intervenants SI à certains projets | |
| | 4 | Systématiquement, la composition des équipes SI est faite en fonction des caractéristiques des projets et des attentes Métiers | |
| Niveau de mixité des équipes | 1 | Equipes monoculture, 100% DSI ou 100% Métiers | |
| | 2 | Equipes majoritairement monocultures, mais communiquant avec le reste de l'entreprise | |
| | 3 | Equipes intégrant des cultures différentes | |
| | 4 | Equipes mixtes aux compétences bien réparties | |

| Thème (suite) | Critères d'évaluation (suite) | Echelle de valeur (suite) | |
|---|--|--|---|
| Démarche projets | Existence d'une méthodologie commune et partagée par la DSI et les Métiers | 1 | N'existe pas |
| | | 2 | Informelle |
| | | 3 | Formalisée par la DSI ou par les Métiers |
| | | 4 | Commune et partagée entre la DSI et les Métiers |
| | Justification de l'apport et des enjeux des projets portés par les Métiers | 1 | Jamais |
| | 2 | Rarement | |
| | 3 | Le plus souvent | |
| | 4 | Systematiquement | |
| Co-engagement de la DSI et des Métiers sur les budgets et les livrables | 1 | Jamais, la DSI est seule responsable du budget et des livrables | |
| | 2 | Rarement | |
| | 3 | Le plus souvent | |
| | 4 | La coresponsabilité de la DSI et des Métiers sur les budgets et livrables est organisée | |
| « Co-localisation » des équipes DSI et Métiers sur les projets communs | 1 | Jamais | |
| | 2 | Rarement | |
| | 3 | Le plus souvent | |
| | 4 | Systematiquement | |
| Suivi et contrôle des indicateurs post-projet | 1 | Absence de suivi et de contrôle | |
| | 2 | Suivi et contrôle limités au périmètre de déroulement des projets | |
| | 3 | Suivi et contrôle limités aux projets contribuant directement à la création de valeur pour les Métiers | |
| | 4 | Suivi et contrôle systématiques des indicateurs, quel que soit le type de projet | |

Partie 3 : Exemples d'organisation des relations DSI-Métiers et de bonnes pratiques dans les grandes organisations françaises

Cette partie vise à présenter, sous forme de fiches, différents modèles d'organisation des relations DSI-Métiers mis en place dans certaines entreprises et grandes administrations françaises.

Notre ambition n'est pas ici de présenter tous les modèles (il en existe autant qu'il y a d'organisations !). Cette partie vise à présenter simplement une entité sur la base des quelques éléments suivants :

- Contexte et caractéristiques de l'entité présentée ;
- Place du SI dans la chaîne de valeur de l'entité ;
- Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers ;
- Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers ;
- Points forts du modèle.

Les fiches ont été élaborées sur la base des témoignages d'organisations appartenant aux secteurs d'activité suivants :

- Administration publique
- Banque / Assurance
- Distribution / Vente à distance
- Industrie
- Services

Secteur ADMINISTRATION PUBLIQUE : Exemple

| | |
|--|---|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Contexte particulier lié au champ d'action : protection de 50 % de la population et surveillance de 95 % du territoire (métropole et outre-mer) • Logique de continuité territoriale : implantation sur 43000 sites dont 150 seulement bénéficient de spécialistes SI |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Le SI est un outil majeur pour assurer la cohérence des actions de l'entité face à sa dispersion géographique et à la polyvalence de ces personnels • Le SI est un actif stratégique, et la DG est très impliquée dans la stratégie SI • Forte centralisation |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Tous les collaborateurs de la DSI sont issus des Métiers et ont vocation à y retourner • La DSI est soumise à 2 contraintes fortes : <ul style="list-style-type: none"> - Budget : capacité d'investissements limitée - Nécessité de maîtriser la maintenance et l'évolution des systèmes pour assurer le fonctionnement en tout temps et en particulier en période de crise majeure (événement calamiteux de grande ampleur, crise sociale importante ...) |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement en mode projet : <ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet fonctionnel (direction métier) - Adjoint au chef technicien (DSI) - AMOA externe en tant que de besoin • Maîtrise de l'externalisation : <ul style="list-style-type: none"> - Équipes mixtes, fonctionnelles et techniques - Couplage avec les équipes des intégrateurs externes - MCO internalisée : maîtrise des techniques et des coûts |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none"> • La double compétence IT et Métiers des équipes de la DSI (compréhension du besoin métier et conduite du changement) • La mobilité organisée et valorisée entre la DSI et le Métier (attractivité des fonctions SI) • La forte implication de la DG dans le modèle d'organisation et le soutien aux projets |

Secteur BANQUE / ASSURANCE : Exemple

| | |
|--|--|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Entité de conseil et de services du groupe pour le compte duquel elle agit • Stratégie d'évolution des Métiers de l'entité amorcée en 2004, basée sur la mobilité des collaborateurs au sein de l'entité ou vers le groupe |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Le SI est « cœur de métier » et est organisé pour servir 4 familles d'acteurs : clients particuliers & entreprises, forces de ventes & commercial, fonctions partagées, fonctions de pilotage <ul style="list-style-type: none"> – Gère des projets multiples (du mois jusqu'à pluriannuels) – 256 systèmes applicatifs en fonctionnement pour 36 000 utilisateurs quotidiens • Externalisation des infrastructures et exploitations de l'entité, sous-traitées par une filiale (fonctionnement en contrat de services) • Programme de professionnalisation de l'entité démarré en 2004 <ul style="list-style-type: none"> – Ambition 2012 pour le Groupe : devenir la « société préférée » des clients <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour devenir la société préférée, il faut être disponible, attentionné et fiable ○ Implique des changements profonds dans la manière dont les Métiers travaillent : transformer l'entreprise, les métiers, les processus et l'informatique de l'entreprise – 2004 : mise en place d'une démarche visant à passer d'une organisation MOE-MOA à une société de conseil et de services pour le groupe <ul style="list-style-type: none"> ○ Industrialisation des processus ○ Définition de rôles regroupés en familles de compétences (en particulier le nouveau rôle de chef de projet <i>leader</i> qui est le point d'entrée unique pour le Métier dans le cadre des projets) ○ Révision de l'organisation par activité par rapport aux processus ○ Prise d'engagements sur la qualité de service |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Principes directeurs de l'organisation de l'entité vis-à-vis des Métiers de l'entité : <ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de directions regroupant les compétences dédiées aux Métiers des clients de l'entité – Simplification du fonctionnement avec une ligne hiérarchique la plus raccourcie possible – Amélioration de la réactivité – Développement de l'offre de conseil et de services pour accompagner l'évolution des Métiers – Développement de la motivation et de l'employabilité des collaborateurs par la mobilité – Logique de rôles : définition de 40 rôles, repartant pour partie des compétences traditionnelles MOE-MOA |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • L'entité de conseil et services regroupe des activités alignées avec les métiers du Groupe : <ul style="list-style-type: none"> – Relation client et projets majeurs : héberge les chefs de projet et la relation avec les métiers, le conseil – Programme : un directeur de programme + un chef de projet par chantier, organisation adaptée pour chaque programme – Méthodes et processus, six-sigma – Centre de solutions SI (maintenance, évolutions notamment) – Gestion des filiales <p>⇒ <i>Disparition du modèle d'organisation MOE-MOA pour faciliter la compréhension commune : définition de référentiels communs, actions de communication et de déploiement (de quelques semaines à plusieurs mois), mise en œuvre d'une boîte à outils commune sur les projets</i></p> |
| <p>Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organisation basée sur une logique des centres de compétences et de conduite du changement : l'entité a assuré sa propre conduite du changement <ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de petits groupes de travail : « comment travailler ensemble » – Création de communautés Métier avec partage entre les équipes fonctionnement et projets – Mode <i>leader</i> / contributeur : le chef de projet <i>leader</i> définit des contributions avec chacune des parties prenantes de son projet et les suit au travers de sa gouvernance projet – Mode intégré : les équipes SI sont physiquement sur le même plateau et le chef de projet <i>leader</i> est près de ses équipes • L'entité s'est posé les bonnes questions et a mis en œuvre les moyens qui lui ont permis de s'améliorer : qu'est-ce que la relation client ? qu'est-ce que le conseil ? le Métier est-il un client ou un partenaire ? • Elaboration du plan stratégique SI (PSSI) à 3 ans, avec la DG du Groupe : le PSSI aborde l'aspect « conseil stratégique » avec les Métiers, en rappelant les objectifs des différentes entités |
| <p>Points forts du modèle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Transformation organisationnelle accompagnée d'une transformation technologique : abolition de la frontière MOE-MOA pour être mieux en mesure de mettre les bonnes personnes en face des clients, et de proposer les bons outils • Légitimité des équipes SI assurée par la mixité des profils : ex-Métiers, ex-consultants qui ont une vision à long terme et savent challenger les Métiers • Emergence d'une logique de pilotage de portefeuille projets par la rentabilité et les gains, basée sur le développement d'une offre de services large et du <i>benchmarking</i> interne |

Secteur INDUSTRIE : Exemple 1

| | |
|--|---|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe multi-métiers, décentralisé avec filiales et branches très autonomes • International : présence dans 22 pays, 45 sites industriels, 15 000 personnes dans le monde • Business model : de 5 à 30 ans |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • SI indispensables au bon fonctionnement du groupe mais pas « cœurs de métier » • Evolution de la perception des SI par les Métiers : passage d'un statut de « mal nécessaire » à « outil au service du développement et du pilotage des activités du groupe » |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Forte implication des Métiers dans la définition des projets SI • Les chefs de projets SI et les responsables des applications sont côté Métiers • 3 modèles d'organisation des relations coexistent au sein du groupe <ul style="list-style-type: none"> - Absence de DSI (MOE sous-traitée) – petits sites - Existence d'une DSI forte - Existence d'une DSI travaillant en partenariat avec les Métiers : équilibre dans les relations MOE-MOA <p>⇒ <i>Objectif du groupe : développer et promouvoir le 3^{ème} modèle d'organisation au sein du groupe</i></p> |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique SI pluri-annuel pour maintenir l'alignement entre besoins Métiers et <i>roadmaps</i> SI • Comités de direction SI impliquant les directions générales à tous les niveaux du groupe : Groupe, Branches, Filiales • Référentiel définissant les rôles et responsabilités : propriétaire des applications, chef de projet, sponsor par projet, ... • Professionnalisation de la conduite de projets et définition d'un cadre commun de conduite de projets entre la DSI et les Métiers : élaboration d'une formation à la conduite de projets, basée sur la méthode Prince 2, et déploiement d'un cursus de sensibilisation et de formation, avec 3 niveaux de formation dont 2 diplômants |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none"> • La professionnalisation de la conduite de projets a déclenché un cercle vertueux d'amélioration de la maîtrise des projets impliquant les DG, les membres des comités de pilotage, les chefs de projet Métiers et les acteurs DSI • La définition d'un référentiel, de bonnes pratiques et d'un vocabulaire commun a permis d'épurer le portefeuille de projets de ceux considérés comme non prêts au lancement ou trop à risques et de mettre de la cohérence au niveau du groupe et entre les filiales |

Secteur INDUSTRIE : Exemple 2

| | |
|--|--|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe international : 129 000 collaborateurs répartis dans plus de 100 pays • Près de 40% des ventes du groupe se font hors d'Europe (forte internationalisation de l'activité du groupe) |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Pour accompagner l'internationalisation du groupe, 1 programme d'amélioration des performances SI du groupe a été lancé en 2007 (3 thèmes : amélioration service utilisateurs, alignement SI-Métiers et performance du dispositif SI) • Dans ce but, 12 chantiers sont pilotés en mode projets de 2007 à 2009 |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation des relations DSI-Métiers repose sur une forte implication des Métiers sur les sujets et dans les projets SI (soit avec une MOA internalisée, soit en direct) et une organisation claire et centralisée de la DSI : <ul style="list-style-type: none"> - RH, Qualité, Performance Economique et Communication - Direction de l'Architecture, des Méthodes et Technologies - Direction des SI Commerce, Qualité, Achats, Fabrication & Supply chain, Gestion des ressources - Direction de l'Infrastructure et de l'Exploitation - Direction des services de développement intégrant un centre de développement en Inde • 3 niveaux de responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Corporate</i> : définition de la politique SI et des standards SI - Centres de Servies Partagés régionaux : déploiement, exploitation et supervision - Engagement SI local : support de proximité • Modèle de gouvernance très maillé, faisant un lien entre les niveaux central et local |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Des <i>business models</i> rodés au sein du groupe, • Une méthodologie de gestion de projets commune et partagée par les acteurs (Certif. CMMI niv. 3 depuis avril 2008) • Une communication adaptée : newsletter mensuelle, réunions, conférences téléphoniques, communication sur résultats du mois, convention informatique annuelle, utilisation d'outils collaboratifs avec MOA • Un partage des engagements et des responsabilités à chaque phase du projet : se comprendre les uns et les autres et une approche « quick wins » permettant de répondre rapidement à une demande urgente • Création de rôles d'<i>Account Managers</i> au sein des DSI Métiers, en charge de porter l'engagement de l'informatique auprès des Métiers et responsables de l'ensemble des équipes Etudes et Développement • Création de rôles « Performance SI » au sein des DSI Métiers, responsables du pilotage des projets de transformation, de l'animation de la performance opérationnelle et de la planification charges / ressources |

Secteur INDUSTRIE : Exemple 3

| | |
|--|--|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe international (présent dans 50 pays), multi-métiers (organisé en Divisions) • Fortes contraintes dues aux métiers du groupe et à son positionnement : <ul style="list-style-type: none"> - Modèle de gouvernance générale basé sur la décentralisation, la subsidiarité et l'autonomie des Divisions - Culture de la décision basée sur le consensus : le groupe s'est construit par rachats externes, ce qui complexifie l'approche harmonisée des SI |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • La perception de la place du SI dans la chaîne de valeur du groupe est très aléatoire selon que les Divisions voient en le SI un système critique ou non • Approche au cas par cas, sans déploiement de pratiques homogènes / harmonisées <ul style="list-style-type: none"> - Historiquement, les directions fonctionnelles sont peu impliquées sur leurs projets SI (dynamique d'externalisation des équipes SI des Divisions) - Dynamiques actuelles : rationaliser le panorama SI avec des actions plus centralisées, rendre les directions Métiers propriétaires de leurs projets SI • Naissance de la MOA groupe en 2006 : la MOA est une composante des directions Métiers |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • La DSI Groupe inscrit la stratégie SI au niveau du plan stratégique du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Implication de l'<i>executive management</i> dans les choix et orientations stratégiques SI - Revue annuelle des projets SI pour assurer l'alignement stratégique et développer la réactivité - Développer la capacité de la DSI Groupe à investir sur de nouveaux projets • Organisation côté SI : <ul style="list-style-type: none"> - DSI Groupe : définit la politique SI Groupe, développe des solutions communes, pilote les infrastructures et fournit une assistance au déploiement des solutions Groupe - DSI Division : définit et décline une politique SI propre à son métier mais alignée et cohérente avec la politique SI Groupe, gère ses projets localement - DSI Principaux pays : définit et pilote les SI locaux • Organisation côté Métiers : <ul style="list-style-type: none"> - Direction MOA Groupe : un représentant MOA par direction fonctionnelle - Directions MOA Divisions : pilotent les enjeux Métiers de la Division pour la stratégie SI, structurent le réseau MOA et pilotent les principaux programmes SI de la Division |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle de la MOA est de créer de la valeur en harmonisant et améliorant les processus Métiers : <ul style="list-style-type: none"> o Double rattachement des représentants MOA : direction fonctionnelle et VP MOA Groupe o Représentants MOA issus du Métier : renforce la légitimité et facilite l'émergence d'un réseau MOA par fonction o Représentants MOA responsables sur les indicateurs Métiers |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un processus de gestion de la demande SI, avec un outil de gestion de portefeuille de projets : <ul style="list-style-type: none"> - Impose de définir les objectifs pluriannuels des projets à moyen terme - Permet d'identifier les demandes de manière permanente - Facilite l'identification des synergies possibles entre plusieurs projets et des besoins émergents • Développement d'une logique de <i>business case</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Permet de clarifier et de partager les besoins - Impose de préciser en amont des projets : les bénéfices attendus et les indicateurs de performance Métiers - Facilite la mesure de la création de valeur par le SI • Optimisation de la gestion du portefeuille : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion centralisée du portefeuille - Automatisation des processus liés à la gouvernance SI - Renforcement du contrôle de gestion et du suivi de la performance des projets - Optimisation de la gestion budgétaire • Organisation de la coresponsabilité entre MOA-MOE sur les coûts et les investissements • Logique de mutualisation des moyens avec le développement de solutions communes et la proposition de services partagés |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une culture d'intérêt général et de la transversalité dans un groupe décentralisé, et habitué à fonctionner en silos • La notion de temps est très « dimensionnante » et très importante dans l'approche • Gérer les phénomènes d'usure et de management : savoir attendre le bon moment pour agir et se tenir prêt |

Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 1

| | |
|--|---|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Deuxième distributeur mondial et premier distributeur européen, le groupe développe aujourd'hui quatre formats principaux de magasins • Le groupe compte aujourd'hui plus de 15 500 magasins exploités en propre ou en franchise • Le groupe a une ambition simple et forte : faire de l'entreprise le distributeur préféré, partout où il est présent |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Volonté de maîtriser les investissements IT et de capitaliser sur des solutions et des organisations ayant fait leurs preuves • Passage d'une organisation décentralisée à une organisation fédérale |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une DSI Groupe et de DSI Locales • Pour gérer et prioriser les projets IT, la DSI Groupe a mis en place 2 outils principaux : <ul style="list-style-type: none"> - Un comité de gestion de la demande IT - Des centres de compétences groupe, ayant une expertise fonctionnelle et technique |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Comité de gestion de la demande IT <ul style="list-style-type: none"> - Valide tous les projets capitalisables significatifs sur le long terme - Aucun investissement IT significatif ne doit être engagé sans la validation du Comité • Centres de compétences <ul style="list-style-type: none"> - Collabore avec les Métiers en amont, sur la définition des projets <ul style="list-style-type: none"> ○ Co-construit les dossiers présentés en comité de gestion de la demande IT ○ Oriente les choix de solutions en comparant systématiquement la solution du Centre de Compétence avec une solution locale ○ Co présente les projets en Comité de gestion de la demande IT avec le sponsor Métier - Réalise ou apporte un soutien aux pays dans l'exécution des projets - Peut assurer la maintenance, les opérations et les services des solutions déployées |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none"> • Centralisation (si pertinente) au niveau groupe avec forte collaboration entre l'IT et les Métiers • Forte participation de la DG au Comité de Gestion de la Demande • Centres de compétences développant une expertise fonctionnelle et une solution IT favorisant la reproductibilité d'un pays à l'autre |

Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 2

| | |
|--|---|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe présent dans 7 pays, plus de 230 magasins en Europe • Evolution du <i>business model</i> vers une centralisation des activités du groupe (structures, plateformes d'approvisionnements, logistique, ...) alors qu'historiquement, tout était local : <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de consolidation de la <i>supply chain</i> - Transformation du groupe par la centralisation des principales fonctions Métiers et des circuits de décisions : mise en place progressive d'une gouvernance d'entreprise dès 2005 |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance : plan stratégique SI défini à moyen terme, intégrant les plans stratégiques Métiers, prenant en compte les contraintes réglementaires et définissant des objectifs budgétaires • Démarche partagée COMEX - DOSI - Métiers |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un schéma directeur Métier et SI, partagé et communiqué largement au sein du groupe • Répartition claire des rôles : <ul style="list-style-type: none"> - DOSI¹² (méthodes et qualité) : DO¹³ (process et organisation) + DSI (gestion des projets SI, recherche, production, spécifications, infrastructure et architecture SI) - Profils DO : passerelles entre les Métiers et le SI, professionnels experts de l'organisation et profils de type consultants qui apportent le côté méthodes / structuration / démarche - Un rôle des acteurs défini et communiqué <ul style="list-style-type: none"> ○ La DOSI assure le bon équilibre entre les besoins Métiers et les contraintes techniques, elle structure, organise et gère le projet, doit faire en sorte que le Métier soit acteur des changements ○ Le Métier définit les objectifs, les enjeux et les besoins, valide et prépare le déploiement des projets ○ La DOSI et le Métier définissent ensemble les scénarios, les <i>business case</i>, et décident conjointement du go / no go |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Chaque projet ne démarre que s'il a un sponsor (membre du COMEX) et un pilote (manager Métier qui est responsable de l'atteinte des objectifs) • L'existence d'instances clairement identifiées permet d'assurer une bonne gestion de projet |

¹² DOSI : Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information

¹³ DO : Direction de l'Organisation

| | |
|-------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Une méthodologie commune, partagée et communiquée à tous les niveaux : <ul style="list-style-type: none"> - Tous les Métiers utilisent les mêmes <i>templates</i> pour présenter les projets : méthode qui garantit la transparence des coûts à tous les niveaux (coût du projet en cash, amortissement CAPEX - impact ROP pluriannuel, coût lié à la refacturation au Métier) - Signature des <i>business cases</i> et des budgets par tous les décideurs (chefs de projets, pilotes, DSI, contrôle de gestion) - Outils de suivi de gestion des projets et des budgets |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none"> • Une démarche groupe partagée, avec une méthodologie unique poussée par la DOSI • Des structures projets indépendantes des structures hiérarchiques • Une Direction de l'Organisation composée d'experts processus • Une MOA forte dans les Métiers • Etablissement d'une coresponsabilité DOSI - Métier |

Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 3

| | |
|--|--|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe international qui compte 145 magasins : regroupe de nombreuses BU en France et dans le monde • Accélération forte du développement du groupe dans le <i>e-commerce</i> et à l'international depuis plusieurs années : 4 SI différents, plus de 300 applications, 3 <i>datacenters</i>, des technologies très diverses selon les SI • Nécessité d'adapter le modèle d'organisation de la DOSI et de le faire évoluer en fonction du contexte extrêmement dynamique du groupe, avec les contraintes de réactivité et d'agilité exigées par le commerce vis-à-vis de l'informatique |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une tutelle unique au sein du groupe, avec un processus de décision commun en matière SI, au travers d'un Comité d'Investissement qui traite l'ensemble des projets stratégiques • Choix d'un modèle de gouvernance SI calqué sur le modèle de gouvernance de l'entreprise, avec volonté de la DOSI : <ul style="list-style-type: none"> - De supporter la croissance du groupe en France, à l'international et sur le <i>web</i>, en garantissant l'excellence opérationnelle au quotidien - D'accompagner la transformation des organisations et d'apporter de la valeur Métier aux utilisateurs - De contribuer à l'amélioration de la rentabilité du groupe, en maîtrisant les frais de fonctionnement et les investissements |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de la relation MOE-MOA dans le cadre d'un « projet MOE-MOA », dont les objectifs étaient : <ul style="list-style-type: none"> - De restaurer la confiance des Métiers dans la DOSI - De légitimer l'informatique dans son rôle d'accélérateur de la transformation - De mettre l'innovation au cœur de la stratégie de différenciation du groupe • Évolution du rôle de la DOSI : plus intrusive dans la façon dont le Métier exécute ses activités au quotidien, jouant un rôle d'aide au diagnostic et de facilitateur au changement • Renforcement des profils de Chefs de Projets fonctionnels, en mettant en place des passerelles entre les Métiers et la DOSI |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance informatique définie dans une <i>roadmap</i> gouvernance IT à 3 ans • La DOSI a procédé par étapes : <ul style="list-style-type: none"> - Définition et mise en place d'un référentiel de compétences commun à toutes les Directions de la DOSI (Organisation, Etudes, Production) - Définition d'un organigramme, communication interne et externe des rôles et responsabilités de chaque pôle - Mise en place de Centres de Compétences transverses, regroupant AMOA et MOE (ex : Finance et Décisionnel) |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une cellule de pilotage unique pour le suivi du budget (pilotage des engagements et actualisation au fil de l'eau des investissements pluriannuels) - Redéfinition des 4 principaux processus et règles de gouvernance associées : gestion du portefeuille projets, gestion et méthodologie projets, maintenance applicative et suivi administratif de l'activité • Mise en place progressive d'un Portail des Services, sur une plateforme collaborative, qui fédère l'ensemble des règles d'organisation et de fonctionnement de la DOSI : cette plateforme offre aux collaborateurs de la DOSI et aux interlocuteurs Métiers un espace dédié, sécurisé, partagé, permettant de structurer et normaliser l'ensemble des échanges entre entités |
| <p>Points forts du modèle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'une AMOA entre la MOA et la MOE, et la communication sur cette organisation, ont permis d'améliorer les relations DSI-Métiers en clarifiant les rôles et responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> - La MOA conserve le <i>sponsorship</i> des projets, notamment lors du Comité d'Investissement qui valide le lancement des projets les plus stratégiques - L'AMOA porte opérationnellement les projets Métiers et transverses, en coordination directe avec la MOA - L'AMOA anime de façon permanente, rigoureuse et transparente, la relation avec les MOA Métiers, que ce soit pour les projets et/ou la maintenance évolutive • Le cadrage obligatoire des projets est un gage de la qualité des processus de décision et d'exécution • Leviers de réussite du modèle : <ul style="list-style-type: none"> - Montrer aux Métiers qu'on s'organise pour être meilleurs, plus efficaces. - Mieux gérer les projets pour accélérer le « <i>time to market</i> », garantir la qualité en phase projet mais aussi après : cette démarche participe au professionnalisme de la DSI, donne du sens et responsabilise chaque collaborateur - La communication avec les Métiers, élément majeur de la réussite d'un modèle d'organisation : il faut évangéliser les métiers mais sans une communication permanente, actualisée, transparente, c'est impossible |

Secteur DISTRIBUTION / VENTE A DISTANCE : Exemple 4

| | |
|--|---|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> Entité d'un grand groupe, présente dans 30 pays Organisation multimarques et multicanaux |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> Le SI est stratégique (l'entreprise possède un historique informatique très important) : il est adapté au fur et à mesure pour servir le monde entier Le site internet de l'entreprise est un des plus grands sites de <i>e-commerce</i> en France : 5° rang en visiteurs uniques en 2008 (source FEVAD) |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> Missions de la DSI : <ul style="list-style-type: none"> Maintenir le SI en condition opérationnelle Comprendre et supporter la stratégie Métier Arbitrer sur les projets et les piloter Aider les Métiers à déployer et maîtriser leur SI Animer la relation avec les directions Métiers dans la durée Définir les politiques d'urbanisation, de qualité et de sécurité Refonte complète du SI à plus de 80% entre 1997 et 2004 avec le développement des ventes sur internet Le SI est « cœur de métier » avec une organisation pragmatique : <ul style="list-style-type: none"> 4 pôles Etudes 1 pôle Opérations et 2 fonctions supports (Urbanisme et Contrôle budgétaire) Répartition des processus Métier par pôle Etudes Dans l'organigramme, chaque patron de pôle Etudes est <i>account manager</i> pour un des membres du CODIR¹⁴ |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des équipes mixtes (SI et Métiers) et organiser la collaboration avec : <ul style="list-style-type: none"> Du côté Métier : <ul style="list-style-type: none"> Un directeur métier, membre du CODIR Un correspondant Informatique Métier (il est généralement senior, respecté dans l'entreprise) : il s'assure que les demandes Métiers sont prioritaires et suit de façon macro les principaux projets (jalons & budgets) |

¹⁴ CODIR : Comité de Direction

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Un correspondant Micro-Bureautique : il centralise et suit les demandes - Du côté DSI : <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable Système Informatique Métier (rôle assigné à un responsable de pôle Etudes) ● Budget annuel et suivi mensuel global par direction (forte dépendance entre la DSI et les Métiers sur ce point) ● Sur les projets, un binôme constitué d'un chef de projet MOA (Métier) et d'un chef de projet MOE (DSI) ● Suivi des coûts et de l'évolution des projets en cours : les responsables SI Métiers et les directeurs Métiers sont très responsabilisés sur la gestion des coûts, ce qui permet d'assurer une très bonne tenue des budgets, sans dérive |
| <p>Points forts du modèle</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Culture de collaboration et de pragmatisme ● Importance majeure donnée au « casting » ● Bonne compréhension partagée de l'organisation et de la méthodologie projet ● Efficacité du pilotage par direction avec une implication mensuelle des membres du CODIR |

Secteur SERVICES : Exemple

| | |
|--|---|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> Le groupe est organisé par région et par pays : chaque entité fait le même métier, mais dans des structures législatives très différentes, avec un SI qui lui est propre |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> Une équipe SI transverse au niveau Monde développe des applicatifs et les déploie dans les régions qui ont des législations proches Difficultés : <ul style="list-style-type: none"> - Mettre de la cohérence dans un SI avec des structures très différentes - La France converge vers certains outils groupes supportés par les Etats-Unis |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> Côté DSI : une équipe infrastructures / exploitation et une équipe études (projets et maintenance) Côté Métiers : chaque Métier nomme des collaborateurs pour les projets SI mais ceux-ci ne sont pas à temps plein sur ces projets, sauf pour les projets stratégiques <p>⇒ <i>Difficulté : le Métier n'a jamais assez de temps à consacrer aux projets SI, ce qui implique des dérives du périmètre et du planning</i></p> |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> 2 chefs de projets : 1 côté Métier et 1 côté DSI, chacun reporte à sa hiérarchie respective (la DSI est responsable de l'aboutissement des projets en temps, en heure et dans le budget) La DSI se place en coresponsabilité du SI avec les Métiers sur les projets : <ul style="list-style-type: none"> - Méthodes agiles avec fonctionnement par itérations sur certains types de projets (les échéances mensuelles sur les projets obligent les acteurs à se mobiliser) - Comité de pilotage Métiers sur chaque projet, avec <i>reporting</i> au Président du groupe : le Métier porte la responsabilité du budget et de l'atteinte du ROI devant le COMEX |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none"> Ce fonctionnement limite le risque « <i>open bar</i> » : c'est une bonne manière de réaliser des outils répondant aux attentes Métiers Forte connivence entre Métier et SI nécessaire : le modèle fonctionne à condition que tous les acteurs jouent le jeu (et à condition que ceux qui ne jouent pas le jeu soient sanctionnés) Mode itératif en cours de généralisation sur les projets J2EE : travail avec une SSII au forfait sur un projet stratégique (l'apport de la SSII a été très riche au niveau méthodologique) |

Secteur MEDIA / AUDIOVISUEL : Exemple

| | |
|--|--|
| Contexte et caractéristiques du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise regroupe un ensemble de chaînes nationales et thématiques • Compte 4 300 collaborateurs et 140 métiers différents : logique de groupe avec des marques et des orientations très différentes |
| Place du SI dans la chaîne de valeur du groupe | <ul style="list-style-type: none"> • Le SI est stratégique et intègre l'ensemble des moyens métiers (programmation, production, diffusion, droits d'auteurs, archivage et stockage, ...), ainsi que les fonctions de soutien classiques et transverses (moyens techniques partagés) • La direction technique, qui intègre la DSI, représente un métier à part entière • Missions de la DSI par rapport à la stratégie du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Conception et déploiement des solutions liées à l'évolution du métier de l'entreprise - Accompagnement des réformes d'organisation et de la réhabilitation des locaux de l'entreprise - Maintenance et modernisation des moyens |
| Modèle d'organisation des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • 2 principaux types d'échanges entre les Métiers et la DSI (hors exploitation) : <ul style="list-style-type: none"> - Démarche budgétaire : définition d'un plan projet, révisé au cours de l'année - Durant le projet : lors de l'expression des besoins, des études d'impacts, des spécifications, des recettes et lors de la mise en place de la solution • Impacts du contexte de changement fort sur les relations DSI-Métiers <ul style="list-style-type: none"> - Remise en question importante des Métiers du fait des changements d'outils (numérisation de la production, diffusion numérique et multimédia), et de la refonte des locaux de l'entreprise - Contexte média audiovisuel et contexte service public : enjeu de qualité très fort (le groupe n'est pas dans une logique de rentabilité pure mais apporte le meilleur niveau de service dans un budget alloué) |
| Bonnes pratiques / éléments de pilotage des relations DSI-Métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Différences importantes entre les directions utilisatrices : difficile de mettre en place une méthodologie structurante pour l'ensemble du groupe • L'accent a été mis sur la formation, notamment avec la mise en place de formations croisées pour les cadres (<i>campus management</i>) • Prédominance technique qui est fédératrice au niveau du pilotage des projets : <ul style="list-style-type: none"> - Répond bien aux besoins de numérisation et de changements technologiques - Mais induit parfois des difficultés dans les relations DSI/ Métiers : soit les changements sont subits, soit ils peuvent évoluer en cours de projets |

| | |
|-------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Lorsque les rôles et périmètres des acteurs sont peu définis, la difficulté est accentuée, notamment si les projets ont des impacts forts en termes d'organisation : nécessité d'être souple pour répondre rapidement aux gros enjeux Métiers (la mise en exploitation doit être très rapide, ce qui nécessite des ajustements dans un second temps) et mise en place d'une structure transverse au niveau DG pour consolider les aspects organisation |
| Points forts du modèle | <ul style="list-style-type: none">• Les relations DSI-Métiers peuvent être améliorées mais les résultats sont globalement bons, avec forte motivation des équipes et bon niveau de compétences• Démarche plutôt « artisanale » mais les projets aboutissent alors que le contexte est complexe• Les directions Métiers bénéficient de l'innovation et sont plutôt satisfaites |

