

Gouvernance des systèmes d'information

Direction des systèmes d'information (DSI)

Bibliographie

- M-H. Delmont, Y. Petit, J-M. Gautier, Management des systèmes d'information, Dunod

Webographie

- L'ADN du Directeur des Systèmes d'Information, un poste à multiples casquettes : http://www.ey.com/FR/fr/Services/Advisory/IT/LADN-du-Directeur-des-Systemes-dInformation_Un-poste-a-multiples-casquettes
- Le site du CIGREF : <http://www.cigref.fr>

Place de la DSI dans l'entreprise

Les ressources informatiques ou plus généralement numériques jouent un grand rôle aujourd'hui dans l'entreprise sous la forme de nombreuses données numérisées et de nombreux applicatifs portant sur les processus métiers.

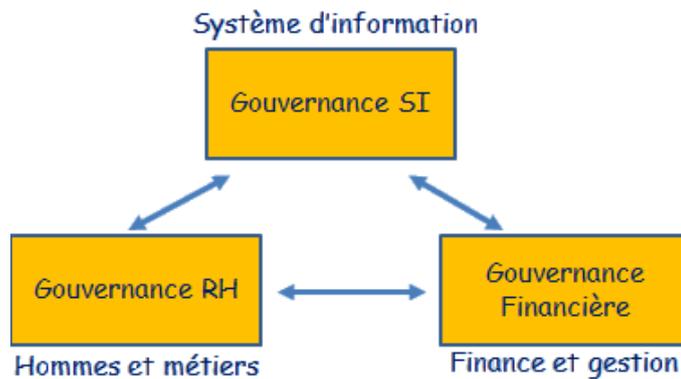
Il est alors nécessaire, pour des raisons de cohérence, mais aussi de coûts de coordonner l'acquisition, la maintenance, le management de ces ressources. Ces raisons doivent conduire à un système d'information rationnel et efficace.

Toutefois, il ne faut se limiter aux aspects techniques existants dans la gestion de systèmes d'information. Il faut aussi prévoir les technologies futures, organiser et gérer le changement qui devient quasiment permanent du fait des progrès technologiques. En bref, il faut que le système d'information "colle" au plus près des besoins et de la stratégie de l'entreprise.

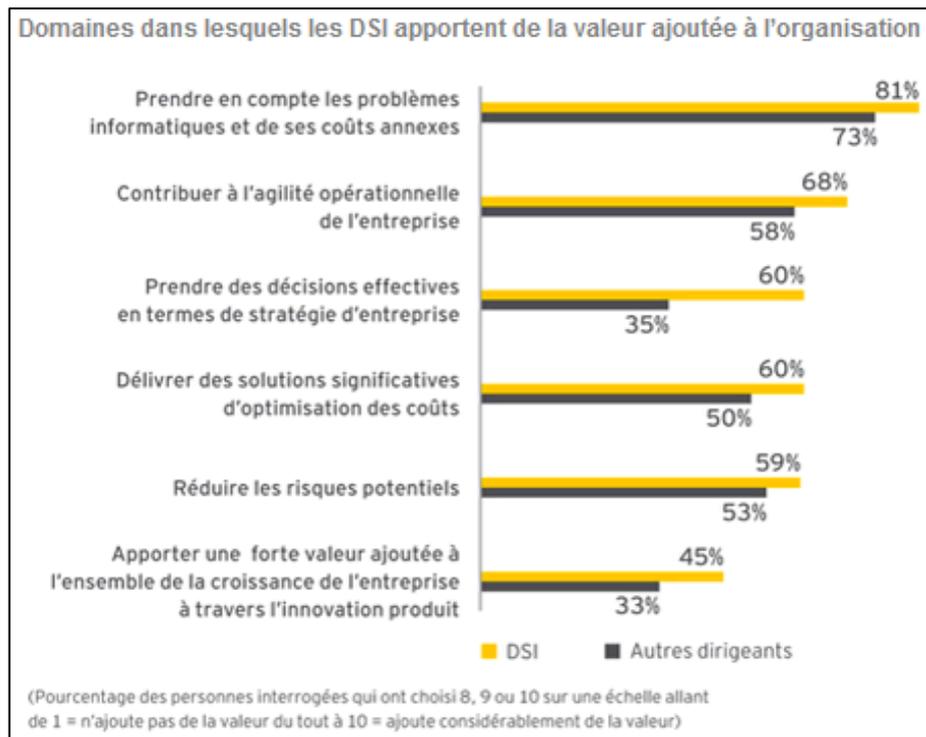
Il y a donc une forte nécessité d'une gouvernance des systèmes d'information. Cette gouvernance porte généralement le nom de Direction des Systèmes d'Informations (DSI).

Dans une entreprise de type PME ou grande entreprise (surtout), la place de la DSI est aujourd'hui reconnue comme importante contrairement à ce qui était la situation il y a 50 ans car elle participe au développement des activités et ne se contente pas de gérer "l'informatique".

Les trois gouvernances importantes des entreprises sont de nos jours la gouvernance "ressources humaines, la gouvernance "financière" et la gouvernance des systèmes d'information.



L'étude suivante montre bien l'importance de la DSI par rapport aux autres gouvernance :



(source EY)

Les missions de la DSI

Les missions de la DSI sont nombreuses et variées. Citons les principales :

- Gestion des coûts informatiques et numériques
- Financement des investissements informatiques
- Gestion des services métiers
- Audit de performance des applications
- Logiciels et services informatiques
- Externalisation : outsourcing, offshore
- Gestion des projets SI

- Développement durable et informatique verte
- Qualité, certifications
- Organisation et urbanisation des SI
- Sécurité des SI

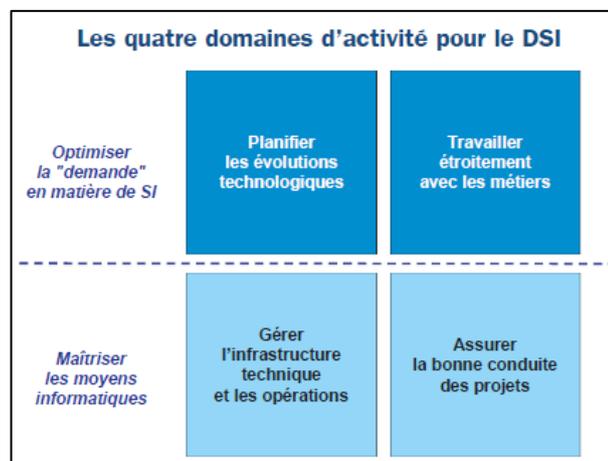
Ces missions mêlent quelquefois la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Toutefois, une DSI est avant tout un maître d'ouvrage.



Pour les grandes entreprises, la DSI est organisée en spécialités dont les principales sont :

- la direction
- la production, chargée du bon fonctionnement des systèmes d'information (bases de données, réseau d'entreprise, applications, outils de communication interne et externe)
- les études qui concernent les projets et les développements
- les infrastructures (systèmes d'exploitation et réseaux)

Du fait du caractère transversal de ses missions, la DSI doit obligatoirement dialoguer avec les autres directions de l'entreprise, les directions "métiers", et, bien sûr, la direction générale. L'étude CIGREF/McKinsey de 2004 - voir sur le site du CIGREF) montre que la relation avec les directions métiers est un des grands domaines d'activité de la DSI :

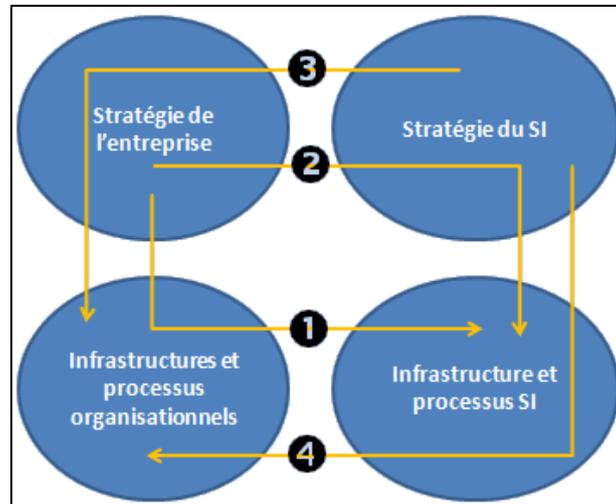


(source CIGREF/McKinsey)

Pilotage et stratégie

La gouvernance stratégique concerne le pilotage à long terme des systèmes d'information. Ceux-ci sont au service de la politique de l'entreprise et doivent donc "s'aligner" sur la stratégie globale de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle l'alignement stratégique du système d'information.

Le modèle d'Henderson et de Venkatraman considère 4 types d'alignement stratégique, repris dans le schéma ci-dessous (voir la bibliographie).



Ce schéma montre d'où viennent et vont les initiatives.

La DSI est à l'initiative dans les types 3 et 4. Dans le premier, elle influe sur les décisions de la direction générale concernant la stratégie de l'entreprise et a pour conséquence un changement dans les infrastructures et les processus organisationnels ; pour le second, elle influe sur les infrastructures et les processus du système d'information ce qui a pour conséquence un changement sur les infrastructures et les processus organisationnels.

Dans les types 1 et 2, c'est la politique de l'entreprise, affirmée par des décisions de la direction générale qui est à l'origine de l'initiative. Pour le premier, la DSI semble seulement "accompagner" le changement. Pour le second, elle "orchestre" le changement.

Deux moyens principaux peuvent être utilisés pour aligner le SI sur la stratégie de l'entreprise. Ils ne sont pas de même nature :

- le premier consiste à urbaniser le système d'information pour le rendre plus flexible aux changements (nous verrons plus loin en quoi consiste cette urbanisation)
- le second est l'élaboration d'un schéma directeur dont l'objectif est d'organiser l'évolution souhaitée et de la planifier.