

# Les rendez-vous DU MANAGEMENT

## L'essentiel

### L'Essentiel du Management des Systèmes d'Information

#### EDITORIAL



*Le système d'information est une ressource stratégique qui conditionne le succès du développement des entreprises. Néanmoins, face à la croissance des coûts informatiques et technologiques et au décalage entre les attentes et les résultats obtenus des projets, les directions générales sont devenues beaucoup plus sélectives. La contribution du système d'information à la performance globale de l'entreprise devient donc une priorité dans un contexte général d'amélioration de rentabilité économique.*

*Selon des études récentes, les directions des systèmes d'information se voient désormais fixer trois objectifs principaux : aligner les investissements sur les priorités métiers, maîtriser et réduire les dépenses et tirer les bénéfices des investissements déjà réalisés.*

*La coexistence d'objectifs court et long terme constitue donc un défi majeur pour les DSI. Il leur faut à la fois répondre positivement aux nouveaux besoins des directions opérationnelles et, pour un niveau de service équivalent, réduire les charges d'exploitation et de maintenance des systèmes en production. Toutefois, les marges de manœuvre ne sont pas forcément aussi importantes que ce que l'on pourrait penser. Deux facteurs concomitants jouent en effet en leur défaveur :*

- ▶ *l'accélération des rythmes de renouvellement des solutions et matériels (éditeurs, constructeurs...),*
- ▶ *l'externalisation des expertises et savoir-faire vers les sociétés de services, les intégrateurs, les infogérants...*

*Tant du point de vue des applicatifs où le progiciel est roi, que du point de vue technologique où le niveau de complexité et d'interpénétration des systèmes est maximal, les entreprises sont désormais dépendantes des choix opérés par leurs fournisseurs de services et de technologies.*

*Sans parler des problèmes de sécurité, de disponibilité ou de confidentialité, les entreprises se trouvent confrontées à de puissants fournisseurs dont le périmètre d'intervention ne cesse de s'étendre (IBM, Intel, Dell, Cisco, Microsoft, SAP...) ; ce qui pose la question du niveau de dépendance acceptable des entreprises vis-à-vis d'acteurs externes, sachant que le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son système d'information ne cesse de croître. Cette question se pose avec une acuité particulière, si l'on considère le champ de « l'intelligence économique », car les informations et les savoirs constituent des « biens stratégiques ».*

*L'enjeu est de doter l'organisation de la capacité de comprendre son environnement (capacité d'analyse) et de prévoir son avenir (capacité d'anticipation des changements). Le système d'information voit donc sa « valeur » croître encore davantage en raison de sa position de « média » privilégié de cette démarche d'apprentissage permanent. Ainsi, trois points nous semblent aujourd'hui essentiels :*

- ▶ *les enjeux liés aux politiques d'externalisation des systèmes d'information (infogérance, TMA/ASP, intégration...),*
- ▶ *l'augmentation du degré de vulnérabilité des systèmes d'information,*
- ▶ *le pilotage de la fonction système d'information.*

Olivier BORIE – Directeur du département Systèmes d'Information

## Les enjeux de l'externalisation du système d'information

Confrontées à un impératif de maîtrise voire de réduction des coûts informatiques, les entreprises sont amenées à s'interroger sur la pertinence d'externaliser certains processus de la fonction système d'information.

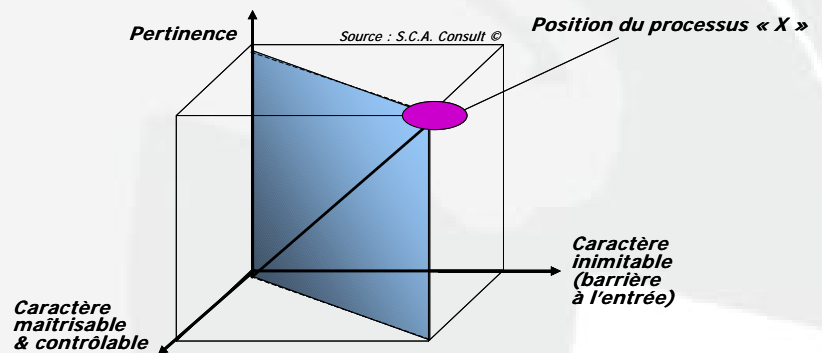
Il est indispensable de définir la répartition adéquate entre externalisation et maîtrise interne et d'inscrire cette démarche dans une réflexion plus large que la « simple » problématique de réduction des coûts.

En effet, le système d'information doit être appréhendé comme un investissement, un levier d'action, et non plus seulement comme un coût. Il importe d'engager une réflexion sur l'externalisation et/ou l'accroissement du recours à la sous-traitance externe en tenant compte des enjeux et des risques qui y sont associés.

La démarche que nous avons mise au point, au sein du cabinet S.C.A. Consult, permet de :

- ▶ segmenter les processus stratégiques et non stratégiques,
- ▶ évaluer les risques de dépendance/captivité vis-à-vis de l'externe (« barrières à la sortie »...),
- ▶ évaluer les risques encourus par la perte des compétences internes associées,
- ▶ définir les modalités de pilotage des prestations externalisées et sous-traitées,
- ▶ définir le niveau de service attendu.

### Identifier les processus stratégiques et non stratégiques



Quand la question de l'externalisation est posée, elle doit appréhender différemment les divers processus informatiques

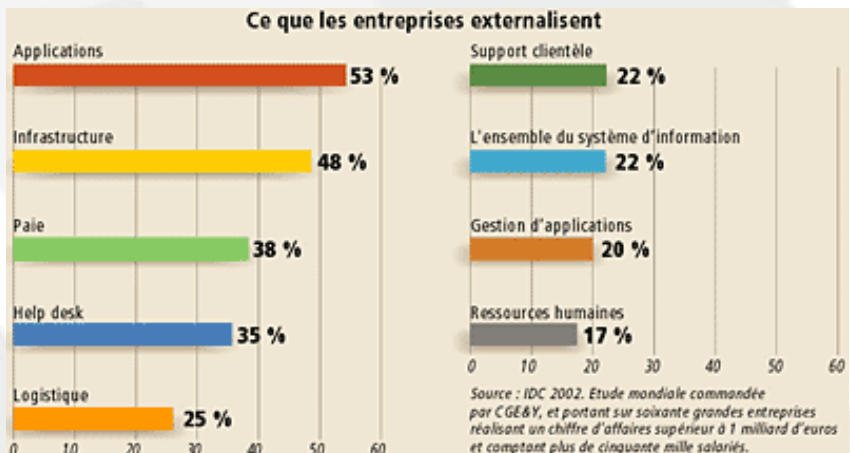
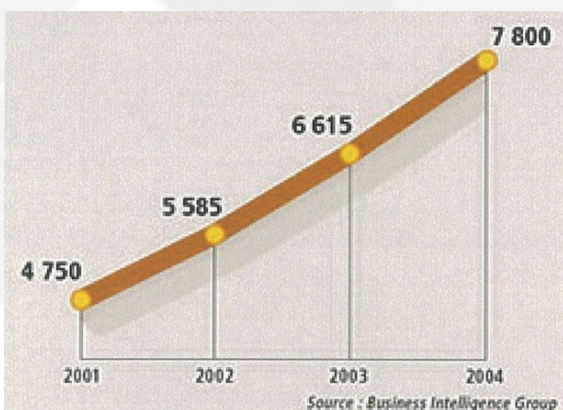
Par ailleurs, cette démarche se doit d'être rigoureusement conduite afin d'éviter certaines erreurs observées jusqu'à ces dernières années :

- ▶ contractualiser strictement la teneur de la prestation demandée (périmètre, niveau de criticité, exigences de continuité...),
- ▶ identifier les gains opérationnels attendus et définir les critères d'évaluation qui y sont associés afin de pouvoir mesurer la conformité de la prestation servie (niveau de service...),
- ▶ définir les conditions de révision des tarifs applicables et/ou d'extension du périmètre d'intervention.

Par définition, si des mécanismes spécifiques de pilotage et de suivi ne sont pas mis en œuvre, l'entreprise risque de perdre toute maîtrise des prestations externalisées. Selon leur niveau de criticité/substituabilité et le degré de dépendance qui en découle, les impacts seront gérables ou non.

## Le marché de l'externalisation

Évolution de 2001 à 2004 (en millions d'€uros)



**La sécurité informatique, enjeux et limites**

Si l'apparition de la fonction de responsable de la sécurité des systèmes d'information semble témoigner de la préoccupation des entreprises en matière de sécurité, il convient de rappeler que « la fonction ne crée pas l'organe » et, qu'au delà des organigrammes, cette prise de conscience ne se manifeste pas encore explicitement au niveau opérationnel.

Par ailleurs, les profils et/ou leur rattachement fréquent à la DSI témoignent de la permanence de l'approche technicienne en la matière.

Si les fréquentes études sur les coûts engendrés par les défaillances informatiques et les attaques virales viennent conforter l'idée que la sécurité est avant tout une question technique, elles témoignent simultanément de la faillibilité des démarches de protection déployées et de leur inadaptation à la configuration des risques actuels.

Il ne s'agit pas de contester l'intérêt des méthodologies mises en œuvre, mais de mettre simplement en évidence leurs limites face à des risques dont la configuration même nécessite une démarche plus globale. Pour s'en convaincre, il suffit d'évoquer le « renseignement économique » face auquel la technologie montre vite ses limites, à moins d'enfreindre les lois de protection de la personne.

Si les plans de sécurité informatique et des démarches d'analyse des risques sont indispensables, ils restent trop souvent l'incarnation de principes normatifs.

La sécurité est de fait cantonnée à sa dimension technique et à des procédures de contrôle/détection qui, a priori, la font ressembler à une ligne Maginot face à un ennemi en perpétuel mouvement.

Il importe donc de construire une démarche équilibrée au sein de laquelle les dimensions normatives et technologiques soient épaulées par une dimension organisationnelle.

Il s'agit par là même « d'inoculer » le plus largement possible au sein de l'organisation une culture opérationnelle en matière de sécurité ; on peut citer à titre d'exemples :

- animer un « sous-projet transversal sécurité » au sein de chaque projet,
- animer un réseau d'utilisateurs relais en charge de ces questions au sein de chaque service,
- définir une charte interne des bonnes pratiques et communiquer régulièrement à son propos.

C'est en ayant une démarche pédagogique et en associant les utilisateurs aux enjeux de la sécurité que les organisations pourront mieux prévenir les risques et lutter plus efficacement quand ils surviennent.

Cette dimension organisationnelle de la gestion des risques, dans un contexte d'augmentation concomitante de la criticité et de la vulnérabilité des systèmes d'information, doit prendre une dimension nouvelle.

**Le pilotage de la fonction système d'information**

Comme toute fonction de l'entreprise, le management de la fonction système d'information évolue vers de nouveaux principes :

- ▶ le pilotage de la fonction est devenu gouvernance malgré l'absence de marges de manœuvre,
- ▶ les systèmes décisionnels sont devenus économiquement intelligents au bénéfice d'une erreur de traduction,
- ▶ les schémas directeurs d'évolution ont laissé la place aux processus d'urbanisation,
- ▶ de flexible, le système d'information est devenu agile !

Il semble que nous ne soyons plus très loin d'une nouvelle écologie des systèmes d'information, et nous pourrions saisir l'occasion pour lancer le concept.

L'informatique est aujourd'hui rentrée dans le rang, et après avoir profité d'un régime d'exception, elle est désormais soumise aux mêmes obligations que les autres fonctions de l'entreprise.

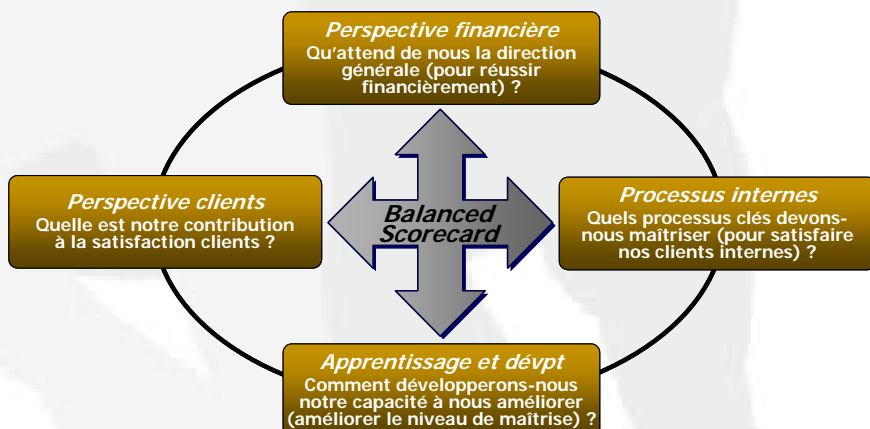
Tous ces concepts marketing ont néanmoins un mérite, ils mettent en avant le nécessaire caractère dynamique des démarches, principes d'action et processus de décision.

Ce n'est plus seulement la capacité à prévoir, planifier à moyen terme puis à réagir à court terme qui apparaît comme prépondérante, mais la dynamique globale qui dote l'entreprise d'une véritable capacité d'adaptation :

- ▶ concevoir des ensembles cohérents et structurants sans générer de rigidités,
- ▶ exercer des arbitrages clairs sans s'exposer à des irréversibilités,
- ▶ faire évoluer le système d'information par module sans déstabiliser l'ensemble (limiter les « dommages collatéraux »),
- ▶ externaliser sans perdre la maîtrise des processus.

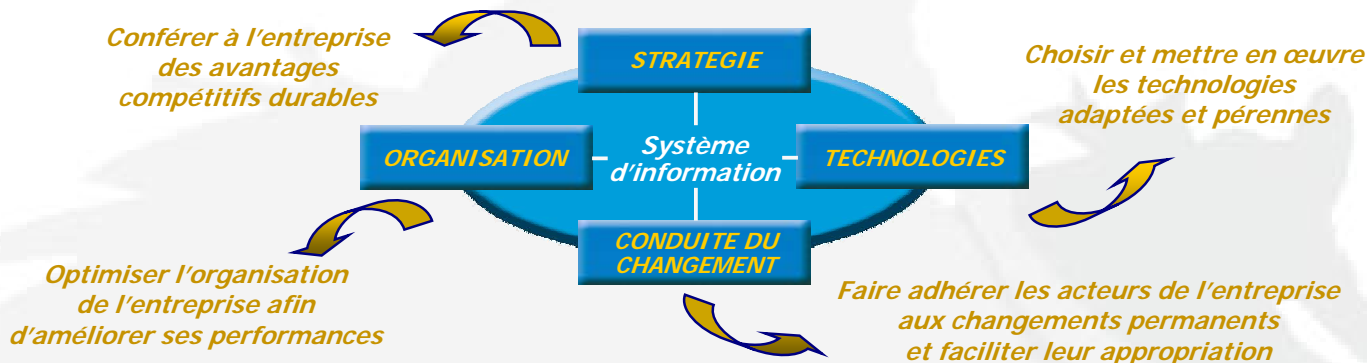
La DSI a donc pour mission de doter le système d'information, et l'organisation qui l'anime, d'une capacité permanente d'apprentissage susceptible de pouvoir suivre voire précéder les besoins métiers.

Il lui revient ainsi de mettre en place un système de pilotage équilibré :



**Balanced Scorecard de la fonction informatique**

## Les domaines de compétences de S.C.A. Consult pour vous aider à maîtriser vos projets



### Nos domaines d'intervention

<b>ORIENTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'évolution des systèmes d'information</li> <li>Alignement sur les priorités métiers</li> <li>Portefeuille de projet</li> </ul>
<b>CONCEVOIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception des systèmes (cible)</li> <li>Scénario d'évolution</li> <li>Aide au choix de solutions (ERP, progiciel de CRM, SCM...) et choix d'externalisation</li> </ul>
<b>METTRE EN OEUVRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistance à la maîtrise d'ouvrage pour le management de projet (structure, animation des instances, plan d'assurance qualité, phasing, gestion des risques), la mise en œuvre et le déploiement</li> <li>Accompagnement du changement</li> </ul>
<b>OPTIMISER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganisation de fonctions informatiques</li> <li>Audit et diagnostic informatiques</li> <li>Refonte des processus et organisation</li> </ul>

## Les « Rendez-vous du Management » de S.C.A. Consult



A l'occasion de nos petits-déjeuners thématiques, nos consultants présentent leurs visions et leurs méthodologies par rapport au sujet traité.

Chaque thème est illustré de situations concrètes et de témoignages issus de l'expérience développée au cours de leurs missions. Un débat permet d'enrichir cet échange.

<b>STRATEGIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piloter l'entreprise par des tableaux de bord et des indicateurs performants ... ... ou comment choisir et mettre en place des outils pertinents et efficaces</li> <li>Mieux exploiter votre portefeuille client et trouver de nouveaux gisements de croissance</li> </ul>
<b>ORGANISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Supply Chain : levier d'amélioration des performances de l'entreprise ... ... ou comment développer le service client, accroître la productivité et réduire le besoin en fonds de roulement</li> <li>Le service clientèle : moteur du développement du potentiel client ... ... ou comment équilibrer sa stratégie CRM entre rentabilité et satisfaction client ?</li> </ul>
<b>CONDUITE DU CHANGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment réussir le changement dans votre entreprise ... ... en misant sur vos équipes pour déployer vos projets</li> </ul>
<b>SYSTEME D'INFORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotez et rentabilisez votre système d'information</li> <li>Business Intelligence Les systèmes d'information décisionnels vous aident-ils à être plus performant ?</li> </ul>

Pour en savoir plus : [www.scaconsult.com/RdVManagement/Agenda](http://www.scaconsult.com/RdVManagement/Agenda)



**LYON**  
73, rue François Mermet - BP 14  
69811 TASSIN Cedex  
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

**PARIS**  
32, rue des Jeûneurs  
75002 PARIS  
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00