2008

Pilotage de la stratégie SI

Quelques bonnes pratiques d'exécution du plan stratégique SI

CIGREF

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

Publications CIGREF 2007-2008

Pilotage de la stratégie SI
Quelques bonnes pratiques d'exécution du plan stratégique SI

Open source

Web 2.0 en entreprise

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

L'Architecture d'Entreprise
Un cadre global de coopération pour les acteurs de l'entreprise

Les dossiers du Club Achats
Synthèse des activités 2008

Poste de travail
Perspectives d'évolution

Protection de l'information
Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques

Dynamique des relations entre les grandes entreprises et les PME innovantes
Recommandations du Cercle Innovation destinées à aider la DSI à se structurer pour favoriser l'innovation

Cahier de Recherche : Capital immatériel et systèmes d'information
Premières explorations théoriques

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

Contrôle interne et systèmes d'information (en partenariat avec l'IFACI)
Guide opérationnel d'application du cadre de référence AMF relatif au contrôle interne

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

Télécoms et infrastructures (en partenariat avec l'EVUA)
Perspectives d'évolution

Usage des TIC et RSE (en partenariat avec l'ORSE et l'ESCEM)
Comprendre l'impact de l'usage des TIC sur la responsabilité sociale de l'entreprise

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

Le mot du pilote …
Benoit Tiers (DSI AREVA)

Toute DSI est confrontée, en permanence, à la problématique de l'exécution de la stratégie SI. Mais pour pouvoir exécuter et piloter, il faut d'abord formaliser… C'est pourquoi le plan stratégique SI est apparu très rapidement comme l'élément fondamental de notre réflexion. En effet, peut-on parler de l'exécution de la stratégie SI sans considérer que la DSI ait préalablement défini une stratégie SI, intégrée dans la gouvernance globale de l'entreprise, et formalisée à travers un plan stratégique SI (PSSI), connu et partagé par la DG, les Métiers mais aussi les équipes de la DSI ?

La synthèse du CIGREF sur le plan stratégique SI, parue en 2007, a été notre point de départ. Ce document met en évidence trois phases majeures dans l'élaboration du PSSI : la discussion et la stimulation, la formalisation et l'exécution. Et c'est précisément sur la 3ème phase (l'exécution) que nous avons orienté nos travaux.

Il n'existe pas de méthode « miracle » pour déployer et exécuter la stratégie SI, nous le savons tous… Je dirais simplement que la bonne exécution du PSSI repose principalement sur quelques bonnes pratiques, couplées à la mise en œuvre de savoir-faire et savoir-être du DSI, qui doit être tout à la fois manager, leader et stratège :

- *« Manager » des ressources et des compétences, en faisant preuve notamment d'adaptabilité et de flexibilité ;*
- *« Leader » pour créer des alliances avec la DG et les Directions Métiers, en assurant notamment la communication et en favorisant l'implication des différents acteurs dans les initiatives SI ;*
- *« Stratège » pour anticiper les évolutions futures (stratégiques, économiques, réglementaires, technologiques, etc.) et adapter rapidement le SI (avoir une vision globale de l'organisation et de son environnement).*

Exécuter la stratégie 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). Mais l'exercice n'est pas simple : les nombreuses barrières, d'ordres organisationnel et contextuel, rendent la stratégie SI mouvante et son exécution difficile...

Les quelques pages qui suivent sont le résultat d'un travail consensuel entre les participants du groupe de travail qui ont accepté de dévoiler, devant leurs pairs, quelques « morceaux choisis » de leurs méthodes et de leurs outils, et que je remercie encore une fois !

Rappelons ici que la force du CIGREF réside dans sa capacité à réunir, dans un même endroit et sur un même sujet, des DSI et des collaborateurs prêts à échanger tant sur leurs réussites que sur leurs échecs. La garantie de la confidentialité des échanges fait que l'on peut « presque » tout dire en réunion, et c'est là que se trouve toute la substantifique moelle… qu'une synthèse de quelques pages ne peut évidemment pas totalement retranscrire !

Ce document est issu des échanges et des retours d'expériences qui ont eu lieu dans le cadre des réunions du groupe de travail « Pilotage de la stratégie SI », avec la participation des organisations membres suivantes :

Aéroports de Paris	Lafarge
Air Liquide	LVMH
AREVA	Manpower
Axa	Ministères chargés de l'Economie et des Finances
Banque de France	Ministère de la Défense
CNAV-TS	PPR
Conforama (PPR)	Radio France
Crédit du Nord	Rhodia
DCN	RTE
EDF	Saint Gobain
Eurapharma (PPR)	Stime - Groupement des Mousquetaires
Euro Disney	TDF
Gehis – OCP	Total
Generali	Valeo
Groupama SI	Veolia Eau
InVivo	

L'activité « Pilotage de la stratégie SI » a été pilotée par Benoit TIERS, DSI du Groupe AREVA.

Ce document a été rédigé par Sophie BOUTEILLER et Rouba TAHA, Chargées de mission au CIGREF.

Table des matières

Publications CIGREF 2007-2008 2

Le mot du pilote d'activité 3

Quelques pré-requis nécessaires 9
Assurer la filiation avec le plan stratégique SI 9
Maîtriser les fondamentaux 10
Suivre et intégrer les évolutions stratégiques et contextuelles 13

Quatre étapes pour une bonne exécution du PSSI 16
1. Construire une responsabilité partagée et motiver les acteurs 16
1.1. Gérer efficacement la relation client 16
1.2. Associer les sponsors Métiers 16

2. Appliquer la gouvernance 18
2.1. Faire des choix 18
2.2. Mettre en œuvre le plan stratégique à tous les niveaux 19

3. Adapter l'organisation et les méthodes de la DSI 21
3.1. Gérer le portefeuille de projets 21
3.2. Déployer les procédures, les standards et les ressources 22

4. Piloter la performance et communiquer 24
4.1. Définir des indicateurs partagés 24
4.2. Adapter la communication 24

En conclusion… 26

Annexe 1 : Exemples d'outils complémentaires 28

Annexe 2 : Quelques références CIGREF pour aller plus loin… 30

Liste des figures

Figure 1 Présentation synthétique de la problématique 9
Figure 2 Piloter la stratégie SI : cadre de référence 10
Figure 3 Décliner les objectifs Métiers dans la stratégie SI 11
Figure 4 Exemple de Charte des engagements Métiers 12
Figure 5 Cartographie des risques majeurs Métiers liés au SI 15
Figure 6 Définition d'une stratégie de *sourcing* 15
Figure 7 Attentes Métiers v/s Capacités SI : analyse des écarts 17
Figure 8 Les 4 piliers d'une démarche de gouvernance 18
Figure 9 Leviers pour favoriser l'exécution de la stratégie SI 19
Figure 10 La stratégie SI Groupe dans les filiales : exemple de déclinaison 20
Figure 11 Exemple de *roadmap* informatique 23
Figure 12 Communiquer sur des indicateurs partagés vers les clients de la DSI 25
Figure 13 Communiquer sur des indicateurs de qualité vers les équipes de la DSI 25
Figure 14 Quatre actions pour l'exécution de la stratégie SI 26
Figure 15 Les 10 facteurs clés de succès de l'exécution de la stratégie SI 27
Figure 16 Exemple de grille d'analyse des compétences SI 28
Figure 17 Exemple de cartographie de suivi des initiatives SI par projet 28
Figure 18 Exemple d'*IT balanced scorecard* 29

Quelques pré-requis nécessaires …

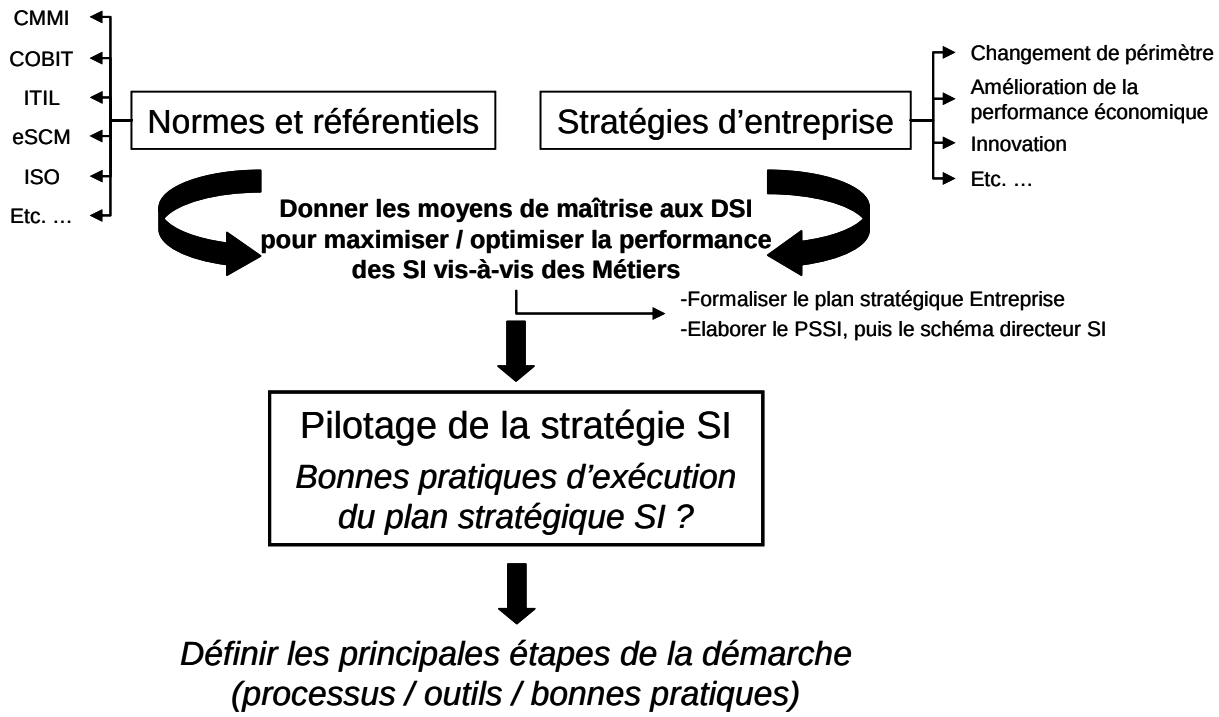
Assurer la filiation avec le plan stratégique SI

La réflexion sur le pilotage de la stratégie SI s'inscrit dans la continuité des travaux du CIGREF sur l'alignement stratégique et la gouvernance SI, initiés en 2001. La dernière publication du CIGREF sur ces thèmes est une synthèse détaillant les étapes de l'élaboration d'un plan stratégique SI, parue en 2007[1]. Trois phases majeures y sont mises en évidence : Discussion et stimulation / Formalisation / Exécution. C'est précisément sur la 3ème phase (l'exécution) que le CIGREF a orienté ses travaux 2008 et que porte cette présente synthèse.

Public Cette synthèse, construite sur la base d'échanges d'expériences d'entreprises membres dans le cadre d'un Groupe de Travail (GT), s'adresse aux : DSI, Responsables du Plan Stratégique, Responsables Gouvernance, Directeurs de la Stratégie, Responsables du Pilotage SI, Directeurs Méthodes et Planification.

Problématique Le pilotage de la stratégie SI suppose que la DSI ait préalablement défini une stratégie SI, intégrée dans la gouvernance globale de l'entreprise, et formalisée à travers un plan stratégique SI (PSSI). Par ailleurs, le PSSI doit être connu des différentes parties prenantes et partagé par la DG, les Métiers mais aussi les équipes de la DSI. Le pilotage de la stratégie SI revient à s'interroger sur les conditions d'exécution du PSSI : comment l'opérationnel du quotidien (court terme) sert-il la stratégie SI (moyen terme) ?

Figure 1 **Présentation de la problématique en synthèse…**



Source: CIGREF

[1] Cf. « Plan stratégique du système d'information » - Synthèse (CIGREF, 2007) : http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2007/plan_strategique/Plan_Strategique_2007.pdf

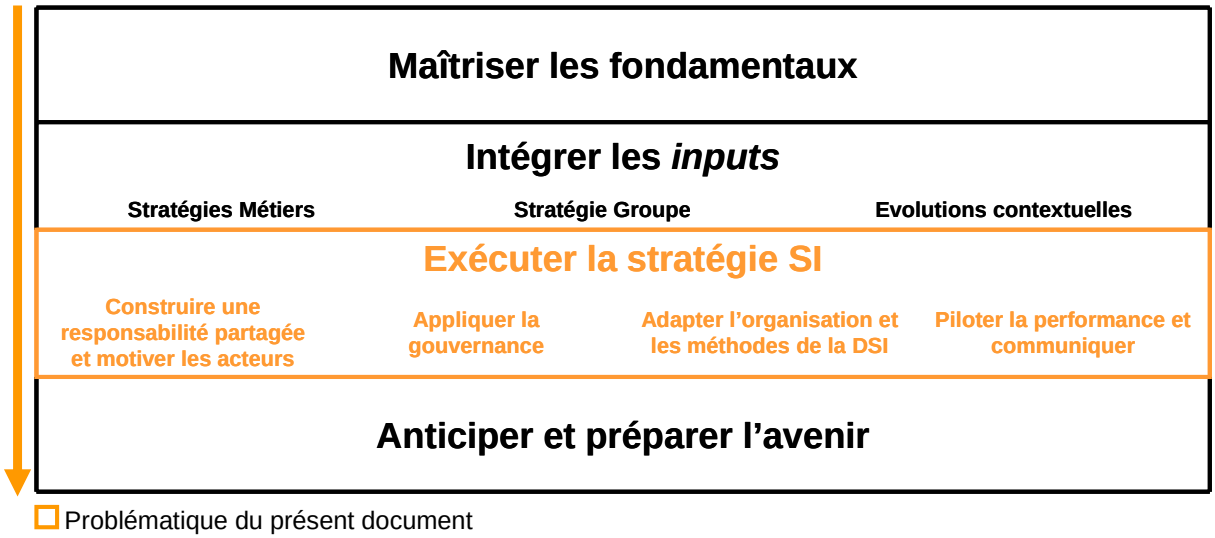
Objectifs

Ce document vise à donner au lecteur des éléments opérationnels de pilotage de l'exécution du PSSI, et vient en complément de la synthèse de 2007 sur l'élaboration du plan stratégique SI.

Ainsi, le présent document propose une démarche en 4 étapes, chacune illustrée par des exemples de méthodes, d'outils et/ou de bonnes pratiques :

1. Construire une responsabilité partagée et motiver les acteurs ;
2. Appliquer la gouvernance ;
3. Adapter l'organisation et les méthodes de la DSI ;
4. Piloter la performance et communiquer vers les parties prenantes.

Figure 2 **Piloter la stratégie SI : cadre de référence**



Source: CIGREF

Maîtriser les fondamentaux

L'impératif pour la DSI est de maintenir, et d'améliorer, l'excellence opérationnelle… La question du pilotage de l'exécution du plan stratégique SI fait appel à un certain nombre de « fondamentaux », qui vont de la maîtrise de concepts et notions SI (tels que la gouvernance, l'alignement stratégique, le dialogue avec les parties prenantes, etc.) à l'intégration et au déploiement de « morceaux choisis » de référentiels, normes et standards (COBIT, ITIL, CMMI, normes ISO, etc.)[2].

[2] Le sujet des référentiels et standards de la DSI n'entre pas dans le champ de la présente synthèse

De la stratégie d'entreprise au schéma directeur SI

Pour prendre tout son sens et servir sa finalité, la stratégie SI doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. La première est le « miroir » de la seconde… Cela impose que le DSI connaisse et maîtrise le *business model*, les métiers et les enjeux de son entreprise. Pour ce faire, le DSI formalise la stratégie SI dans un PSSI, au regard des différentes stratégies et priorités Métiers, lesquelles traduisent la stratégie globale de l'entreprise sur 3 à 5 ans selon la structure. La pertinence de la stratégie SI s'appréciant à son degré d'intégration dans les Métiers, le dialogue stratégique avec l'ensemble des parties prenantes est donc incontournable. Le PSSI est l'élément de dialogue entre la DSI, les Métiers et la DG.

Le schéma directeur SI, quant à lui, est un document strictement interne à la DSI : cet élément de dialogue pour les équipes de la DSI traduit le PSSI en définissant les modalités de mise en œuvre des axes stratégiques du PSSI. Le schéma directeur SI, document de référence au sein de la DSI, organise l'exécution du PSSI à court terme ; il est généralement révisé chaque année pour intégrer les nouveaux éléments et l'ajuster le cas échéant. Le schéma directeur SI fixe le cap tout en prévoyant et en organisant l'agilité et les synergies SI / Métiers. Le DSI doit donc faire preuve « d'intelligence navigatrice »…

Figure 3 **Décliner les objectifs Métiers dans la stratégie SI**

Priorités Entreprise →	Priorités Métiers →	Initiatives SI
Priorité Entreprise 1 Exemple : Augmentation des parts de marché sur une zone géographique donnée	**Objectif Métier 1** Exemple : Segmentation clientèle pour le marketing et les ventes	**Initiative SI 1** Exemple : Intégrer les systèmes *CRM* au niveau mondial **Initiative SI 2** Exemple : Déployer des solutions de *business intelligence*
	Objectif Métier 2 Exemple : Définition des segments de clientèle prioritaires	**Initiative SI** Exemple : Amélioration d'une base de produits
	Objectif Métier 3 Exemple : Développement des ventes multi-canal	**Initiative SI** Exemple : Intégrer et déployer des systèmes de ventes internet, B2C, B2B, etc.
Priorité Entreprise 2	Objectif Métier 1 Objectif Métier 2	Initiative SI 1 Initiative SI 2 Initiative SI 3
Priorité Entreprise 3	Objectif Métier 1 Objectif Métier 2 Objectif Métier 3	Initiative SI 1 Initiative SI 2
Etc.	Etc.	Etc.

Source : Membre CIGREF

Etablir des liens : traduire la stratégie en actions

Le PSSI permet l'identification des initiatives SI, garantes de l'alignement stratégique SI / Métiers. Le schéma directeur SI précise la mise en œuvre opérationnelle des initiatives SI, en réponse directe aux besoins Métiers exprimés à travers leurs objectifs.

Exécuter la stratégie 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). Mais l'exercice n'est pas simple : les nombreuses barrières, d'ordre organisationnel et contextuel, rendent la stratégie SI mouvante et son exécution difficile.

Garantir l'alignement Métier / SI

S'il est essentiel que la DSI fasse preuve d'intelligence navigatrice dans l'exécution de la stratégie SI, comme nous l'avons vu plus haut, il est tout aussi important que les Métiers respectent quelques engagements afin de permettre, et garantir, l'alignement entre les Métiers et l'organisation SI. Pour ce faire, la DSI peut envisager un « contrat moral » avec les Métiers, tel qu'une « Charte des engagements Métiers », en contrepartie de ses propres engagements.

Figure 4

Exemple de Charte des engagements Métiers pour garantir l'alignement Métiers / SI

Charte des Engagements Métiers

Afin de favoriser l'alignement entre nos métiers et l'organisation SI, nous nous engageons à :

Alignement des Priorités
- Articuler clairement les besoins et objectifs des Métiers et de l'entreprise
- Collaborer avec la DSI sur la définition des initiatives SI prioritaires

***Sponsorship* des Projets**
- Adopter une approche globale et concertée pour l'évaluation des investissements proposés
- Ré-évaluer régulièrement les hypothèses de retour sur investissement
- Respecter les engagements de temps passé en pilotage de projet
- Accepter formellement la responsabilité liée aux bénéfices attendus

Conformité aux Normes
- Se conformer aux normes d'architecture autant que possible
- Utiliser les fournisseurs recommandés autant que possible
- Supprimer les anciens systèmes redondants, peu utilisés, non critiques …
- Favoriser l'adoption et l'usage des technologies déployées

Source: Membre CIGREF

Suivre et intégrer les évolutions stratégiques et contextuelles

Le PSSI, avec le schéma directeur SI, définissent la stratégie SI à moyen terme (3 à 5 ans), au regard des priorités de l'entreprise pour la période de référence et des grands axes directeurs Métiers. Ces documents n'ont pas vocation à être figés dans le temps. En effet, l'entreprise évolue, depuis plusieurs années maintenant, dans un environnement complexe, en constante évolution et faisant intervenir une multitude d'acteurs. C'est pourquoi le DSI est attentif aux évolutions stratégiques de son entreprise, comme nous l'avons vu, mais aussi aux évolutions contextuelles. En parallèle, le DSI reste également vigilant aux évolutions de la DSI elle-même, tant pour intégrer les nouveaux besoins Métiers, que pour adapter la fonction SI.

Intégrer les évolutions stratégiques

Le pilotage de la stratégie SI s'inscrit dans une logique d'évolution continue. Les méthodes de définition, puis de suivi et d'ajustement de la stratégie SI, dépendent souvent du type d'entreprise à laquelle appartient la DSI ; mais elles suivent généralement une logique d'ensemble commune, décrite dans le tableau ci-après.

	Description	Outils	Acteurs	*Timing*
1	Définition de la stratégie SI	Elaboration du « PSSI »	DSI + DG + DM	Défini pour 3 à 20 ans selon l'entreprise
2	Formalisation opérationnelle de la stratégie SI	Elaboration du « Schéma directeur SI »[3] ou « Plan d'Action Stratégique SI » ou « Plan d'Orientation SI » ou « *Roadmaps* SI »	DSI + Collab.DSI	Défini pour 2 à 5 ans selon l'entreprise
3	Suivi / Ajustement de l'exécution de la stratégie SI	➢ Suivi des grands projets SI « multi-métiers » : - Suivi de la construction du *core system* - Suivi du déploiement au niveau mondial - Evaluation du ROI ➢ Forums de gouvernance ➢ Cartographie des initiatives SI	DSI + DM	- Suivi des projets : trimestriel / bi-annuel - Forums de gouvernance : bi-annuel - Cartographie : suivi trimestriel avec DM + présentation annuelle à la DG

Par ailleurs, les indicateurs de suivi de l'exécution de la stratégie SI sont de même nature, quelle que soit l'entreprise :

- Suivi du planning ;
- Suivi des ressources : financières / humaines & compétences / technologiques ;
- Suivi des risques.

[3] La terminologie utilisée pour désigner le « Schéma Directeur SI » tel que nous l'avons défini p. 9 n'est pas identique dans toutes les entreprises, d'où les différents termes proposés ici ; dans tous les cas, il s'agit d'un document interne à la DSI qui a pour vocation de définir la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie SI.

Intégrer les évolutions d'ordre économique

L'exécution du plan stratégique SI peut varier en fonction du contexte économique de l'entreprise :

- Gérer la complexité croissante : réduire les coûts en continuant de proposer des services innovants ;
- Garantir et maintenir la compétitivité et la performance de l'entreprise dans le cadre de l'entreprise étendue : intégrer de nouvelles technologies, de nouveaux outils et processus destinés à un nombre croissant d'utilisateurs ;
- Optimiser la gestion du SI par des projets de mutualisation, de consolidation, de dématérialisation, voire d'externalisation ;
- Garantir et maintenir la performance des applications critiques en disposant d'un PCA[4] à jour ;
- Simplifier la relation client (ou usager) pour accroître la satisfaction et la compétitivité.

Intégrer les évolutions d'ordre réglementaire

L'exécution du plan stratégique SI peut également varier en fonction des évolutions de l'environnement réglementaire :

- Adapter le SI et les processus internes de l'entreprise ;
- Protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise : garantir la continuité des activités en minimisant les pertes et en maximisant le ROI et les opportunités ;
- Respecter les lois (Informatique et Libertés, Sarbanes-Oxley, Bâle II, Loi de Sécurité Financière, etc.) : justifier les usages et les coûts de chaque élément du SI, gérer les droits d'accès, etc. ;
- Anticiper les évolutions réglementaires futures, notamment en matière de *green IT* et de bilan carbone de l'IT.

Intégrer les évolutions d'ordre technologique

Enfin, les évolutions technologiques peuvent avoir des impacts plus ou moins importants sur l'exécution du plan stratégique SI :

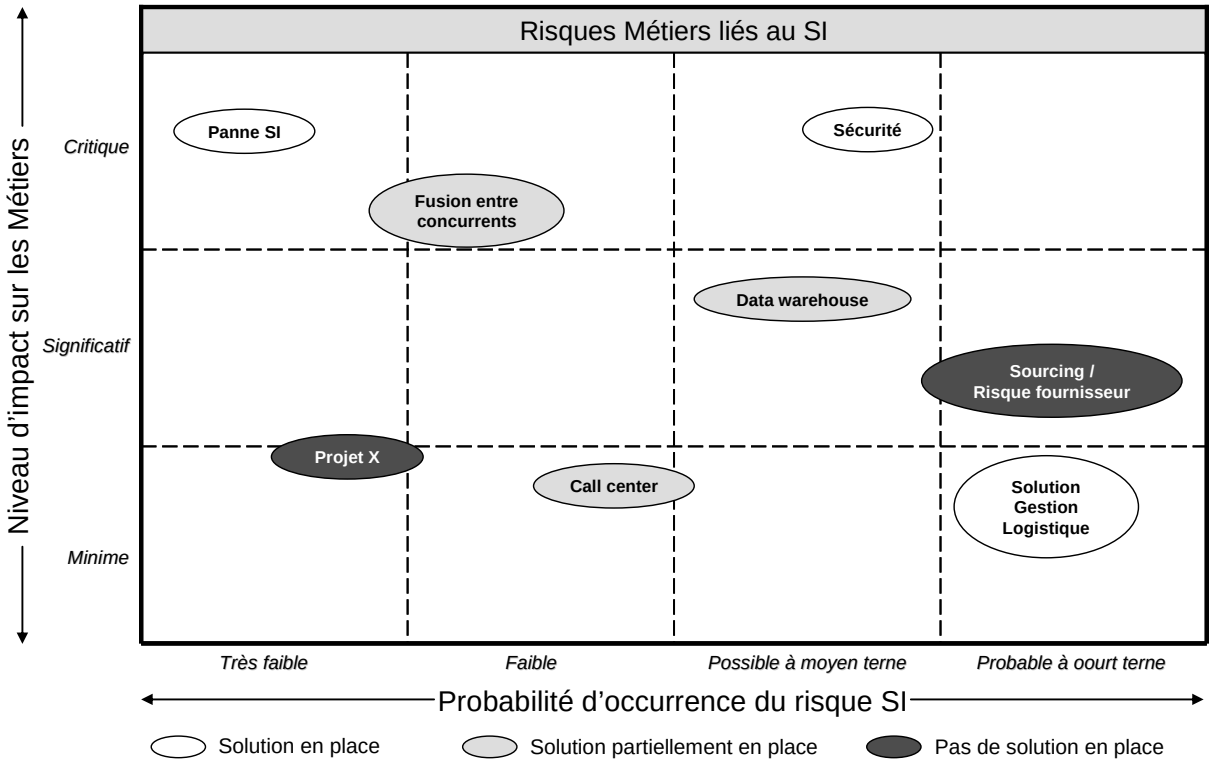
- Répondre aux nouveaux besoins liés au haut débit, à la mobilité, à l'internationalisation des échanges en facilitant la convergence données-voix, fixe-mobile, informatique-télécom, etc. ;
- Faciliter la dématérialisation : anticiper et prévoir les failles de sécurité tout en assurant la qualité de service pour les clients internes et externes ;
- Gérer les problèmes de sécurité et de maintenance liés aux outils d'accès à distance au SI ;
- Favoriser l'accès aux données de l'entreprise en permettant l'interconnexion de sites distants, de partenaires stratégiques, de collaborateurs nomades ;
- Simplifier la gestion des applications sur le réseau et réduire les coûts en consolidant les serveurs.

Gérer les risques[5]

Intégrer les évolutions contextuelles (économiques, réglementaires, technologiques) implique pour le DSI de connaître, gérer et mesurer les risques SI liés à ces changements en définissant la part de risques acceptables (figure 5). Il s'agit, ensuite, d'intégrer ces risques dans le pilotage de la stratégie et dans le suivi des projets SI (figure 6).

[4] PCA : Plan de Continuité d'Activité
[5] Cf. « Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises » - Rapport (CIGREF, 2007) : http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2007/10/analyse-et-gest.html

Figure 5 **Cartographie des risques majeurs Métiers liés au SI**

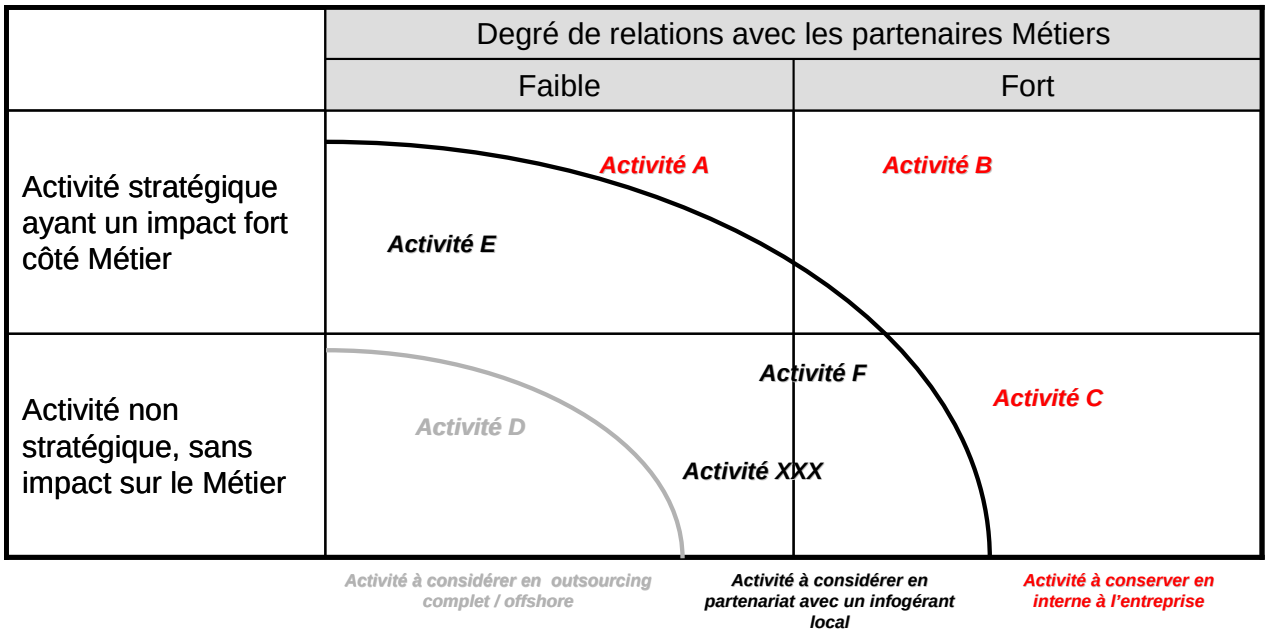


Source : Membre CIGREF

Suivre les risques SI

Le suivi des risques SI sur les projets stratégiques Métiers permet au DSI d'anticiper et d'adapter la stratégie en matière de ressources (financières, humaines, technologiques) et de sécurité. Par ailleurs, ce type de suivi permet de définir la stratégie de *sourcing* la plus adaptée, en fonction de la dimension plus ou moins stratégique des activités liées à chaque projet SI, comme le montre la figure 6. La gestion des fournisseurs est fondamentale dans le suivi des projets SI.

Figure 6 **Définition d'une stratégie de *sourcing***



Source : Membre CIGREF

Quatre étapes pour une bonne exécution du PSSI

1. Construire une responsabilité partagée et motiver les acteurs

1.1. Gérer efficacement la relation client

Le DSI est l'acteur le mieux placé pour prendre le *leadership* dans l'exécution du plan stratégique SI. Pour cela, il doit pouvoir créer les conditions du dialogue autour et avec la fonction SI dans l'entreprise. Le DSI a donc la responsabilité de construire et de maintenir sa crédibilité en matière de management de la fonction SI, en collaboration avec les directions Métiers.

Identifier les acteurs « bilingues DSI – Métiers »	La culture SI est au cœur des relations entre la DSI et les Directions Métiers. En effet, pour pouvoir appréhender les enjeux liés au SI, les acteurs impliqués doivent « parler le même langage ». En identifiant les personnes « bilingues » DSI-Métier au sein de sa direction, le DSI s'entoure des meilleurs relais pour assurer la remontée d'information et l'analyse des problématiques SI. Ces acteurs ont un rôle essentiel dans l'adaptation et l'évolution du schéma directeur SI.
Positionner les bons interlocuteurs aux points stratégiques	L'identification des bons interlocuteurs au sein de la DSI permet de les positionner aux différents points stratégiques : • En interne à la DSI : des ingénieurs conseils (ou *business partners*) ; • A la frontière de la DSI : des représentants MOA ; • Au sein des métiers : des *program managers* (sous la responsabilité de la DSI, ils sont délégués sur une mission pour un temps déterminé dans un métier).
Exemples de méthodes / outils	Pour identifier et positionner les bons interlocuteurs aux bons endroits, le DSI s'appuie, par exemple, sur : • Un référentiel d'activités, qui définira : – Les activités clés de l'entreprise par famille ; – Les articulations entre chaque activité ; – L'organisation : « qui fait quoi ». • Une démarche d'architecture d'entreprise qui : – Permet de définir et de cartographier l'organisation et le fonctionnement global de l'entreprise à travers des processus ; – Facilite le positionnement des ressources SI par rapport aux processus clés de l'entreprise.

1.2. Associer les sponsors Métiers

La construction d'une responsabilité partagée nécessite de définir clairement les rôles des Métiers dans l'exécution du PSSI, notamment pour garantir leur engagement sur les livrables. L'intégration des enjeux Métiers dans le PSSI est indispensable pour responsabiliser et motiver les acteurs : cela constitue un facteur clé de succès de son exécution. Pour cette raison, la DSI, les Métiers et la DG doivent s'entendre sur un vocabulaire commun et des méthodes communes : éviter de parler « informatique » mais plutôt « stratégie Métier et déclinaisons SI », lier les coûts aux projets plutôt qu'aux outils, etc. Encore une fois, la stratégie SI doit être le reflet de la stratégie de l'entreprise et des Métiers…

Identifier les intérêts partagés DSI / DM

Définir les rôles des différents partenaires Métiers intervenant dans l'exécution de la stratégie SI consiste à identifier les intérêts partagés des directions opérationnelles (DSI) et des directions fonctionnelles (Directions Métiers). Pour cela, il s'agit de :

- Démontrer la contribution SI à la performance du Groupe pour asseoir la crédibilité de la DSI et consolider son positionnement ;
- Faire comprendre aux Métiers leur(s) intérêt(s) et leur(s) rôle(s) dans l'exécution du PSSI.

Créer des alliances

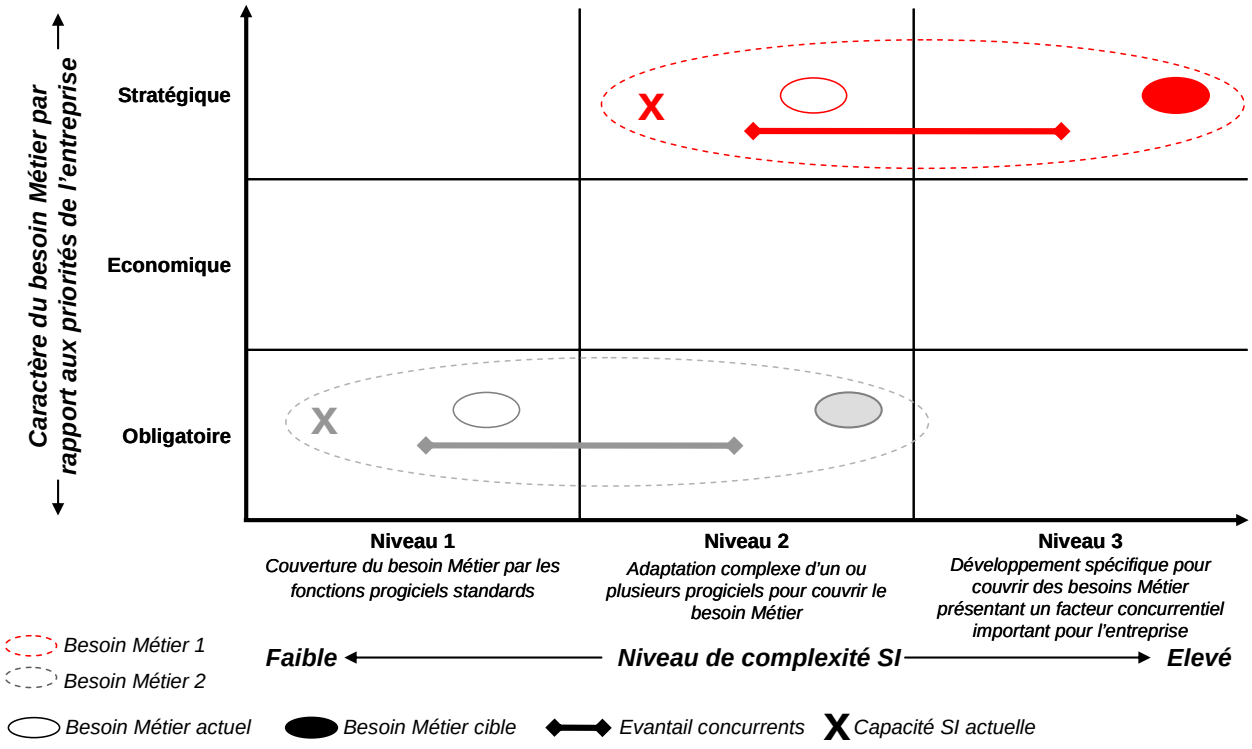
Identifier les intérêts partagés DSI / Métiers implique donc pour le DSI de créer des alliances avec les DM :

- Etre un interlocuteur du Métier sur les grands projets de transformation, la planification stratégique, le pilotage des investissements, etc. ;
- Fonctionner en « tandem », en développant une coresponsabilité (et en délégant au DM une partie de la prise de décision).

Attentes Métiers et sophistication SI

Le dialogue DSI / Métiers facilite la compréhension mutuelle des grands projets stratégiques et permet de mieux identifier les écarts entre les attentes Métiers et les niveaux de complexité SI. La mesure de ces écarts permet, de ce fait, de mieux percevoir les ajustements qu'il sera nécessaire de faire pour exécuter la stratégie SI et mener à bien les grands projets Métiers. Cette analyse peut être complétée par une carte stratégique SI, ou une matrice du type « Priorités Entreprise / Objectifs Métiers / Initiatives SI » présentée page 11 (figure 3). Par ailleurs, dans son dialogue avec les Métiers, la DSI doit être force de proposition : sa position d'expert à l'écoute des besoins Métiers lui permet d'aider les Métiers à mieux anticiper leurs besoins futurs et à rationaliser leurs coûts à moyen terme.

Figure 7 **<u>Attentes Métiers v/s Capacités SI : analyse des écarts</u>**



Source: Membre CIGREF

2. Appliquer la gouvernance

2.1. Faire des choix

La gouvernance permet de traiter les arbitrages en associant le pilotage et le contrôle. Il s'agit pour le DSI de préparer l'avenir en s'assurant que les choix et les réalisations du présent atteignent les objectifs fixés, ou à défaut, n'en sont pas trop éloignés.

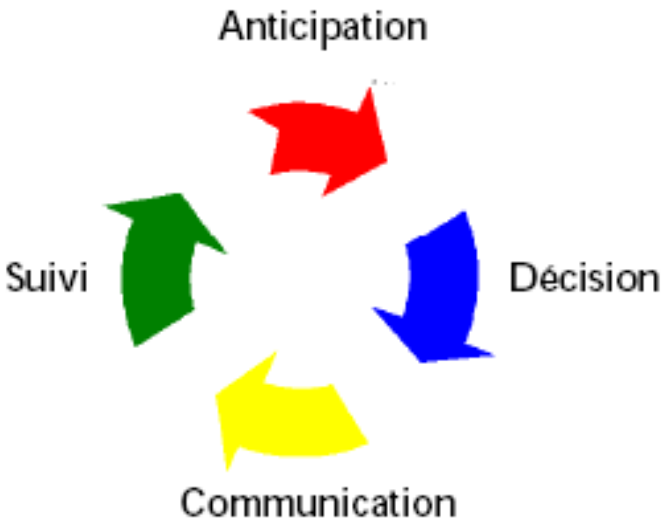
Savoir s'adapter et faire évoluer

Piloter la stratégie SI et contrôler son exécution, c'est savoir s'adapter aux transformations de l'économie, des secteurs d'activités, des *business models* des entreprises, des processus, des systèmes d'information, des technologies…[6] L'exécution de la stratégie SI est fortement corrélée à la gestion et à l'intégration de ces transformations, combinant l'architecture d'entreprise (vision de la cible et des changements à réaliser) et la gouvernance (capacité à piloter et contrôler).

Comme le montre la figure 8, appliquer la gouvernance revient à mettre en œuvre les 4 actions suivantes :

- Evaluer les opportunités et les risques (Anticiper) ;
- Opérer des choix, arbitrer (Décider) ;
- Communiquer avec les acteurs en amont, pendant et en aval de la prise de décision (Communiquer) ;
- Suivre et ajuster les actions mises en œuvre (Suivre).

Figure 8 **Les 4 piliers d'une démarche de gouvernance**[7]



Source: CIGREF

[6] Cf. Annexe 1 : Suivre et intégrer les évolutions stratégiques et contextuelles, p. 12
[7] Cf. « Gouvernance du système d'information : problématiques et démarche » - Rapport (CIGREF, 2002) - p.17
http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002_-_Gouvernance_du_systeme_d_information_problematiques_et_demarches_web.pdf

2.2. Mettre en œuvre le plan stratégique SI à tous les niveaux

Selon le Palladium Group[8], en 2006, moins de 10% des stratégies SI formalisées étaient réellement exécutées, faute de déclinaisons opérationnelles des axes stratégiques SI. Dès lors, la question qui se pose est la suivante : « Quels leviers le DSI doit-il actionner pour exécuter la stratégie SI ? ».

Lier les objectifs stratégiques et opérationnels

Pour être exécuté, le PSSI doit avoir un volet opérationnel, qui décrit la manière dont la stratégie SI va être déployée et mise en œuvre. Cette déclinaison tactique et opérationnelle est organisée par le « schéma directeur SI » (ou encore « plan d'action stratégique SI », « plan d'orientation SI », « *roadmap* SI »[9]).

Figure 9 **Leviers pour favoriser l'exécution de la stratégie SI (source : CIGREF)**

	Outil de pilotage SI	Format	Mise à jour / Organisation	Acteurs
Pré-requis	PSSI	Document (plusieurs dizaines de pages)	Quinquennale (en moyenne et si nécessaire)	DSI + DM + DG
Responsabilité partagée	Référentiel d'activités	Document (plusieurs dizaines de pages)	A l'intégration d'une nouvelle activité	DSI
	Architecture d'entreprise	Cartographie des processus Entreprise	Annuelle	DSI + DM
	Scorecard Besoins Métiers v/s Capacités SI	Matrice d'analyse des écarts	Annuelle	DSI + DM
Gouvernance	•Schéma directeur •*Roadmap* •Plan d'action stratégique •Plan d'orientation	Document (plusieurs dizaines de pages)	Annuelle (mais élaboration pour 2 à 5 ans en moy.)	DSI
	Forums de gouvernance	Plusieurs hommes	Biannuelle	DSI + DM + DG
	Charte des engagements Métiers	Document (1 page)	Autant que de besoin	DSI + DM
Organisation et méthodes DSI	Etudes de faisabilité	Document	Avant projet	DSI
	Tableau de bord de suivi des grands projets SI	•Cartographie des risques Métiers liés au SI •Gestion de portefeuille de projets (planning / budget / ressources / taux d'avancement / évaluation ROI)	Trimestrielle	DSI + DM (+ Présentation annuelle à DG)
	Procédures et standards	•Référentiels (définition du périmètre d'usage + stratégie documentaire associée) •*Roadmap 5 steps*	A chaque nouvelle version	DSI
	IT management	•*Roadmap* technologique •Maquette / Prototype	Autant que de besoin	DSI
Pilotage et communication	Indicateurs globaux DG	*Balance scorecard*	Biannuelle	DSI vers DG
	Indicateurs Métiers	•Tableaux de bord : alignement besoins clients / qualité du service / performance économique / performance parc applicatif / actifs immat. •Newsletter mensuelle •Présentation PPT	Autant que de besoin	DSI vers DM
	Indicateurs SI	Tableaux de bord : qualité des ressources, des processus, des livrables / compétences	Mensuelle	DSI avec collab.

[8] Source : *Palladium research and analysis* (APQC – 2006)

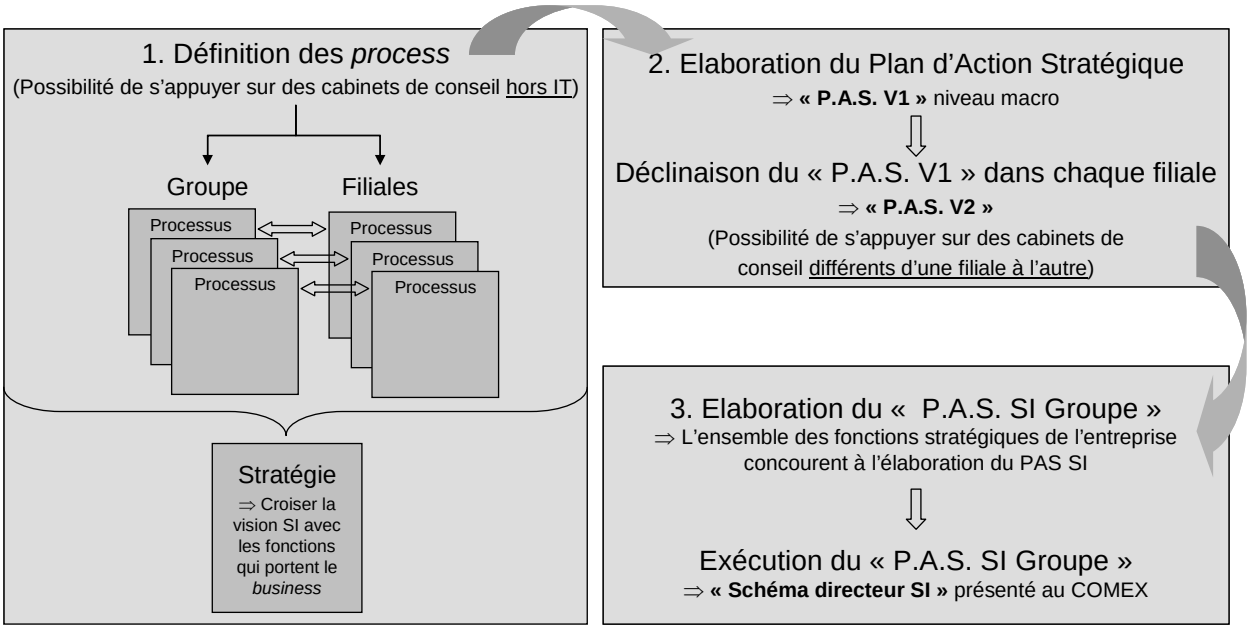
[9] La terminologie utilisée pour désigner le « Schéma Directeur SI » tel que nous l'avons défini p. 9 n'est pas identique dans toutes les entreprises, d'où les différents termes proposés ici ; dans tous les cas, il s'agit d'un document interne à la DSI qui a pour vocation de définir la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie SI.

Arbitrer entre objectifs et contraintes, tout en assurant la cohérence globale

La difficulté d'exécution du PSSI est de plusieurs ordres. Comme l'illustre la figure 10, elle se situe tout d'abord au niveau dans la cohérence globale entre les stratégies Métiers et leur déclinaison en stratégie SI. La difficulté d'exécution réside aussi dans la gestion de l'alternance de cycles *business* plus ou moins longs avec des cycles opérationnels plus courts. Enfin, cette difficulté d'exécution se retrouve également à d'autres niveaux :

- Réduction des coûts v/s maintien de la qualité de service ;
- Réactivité et agilité v/s fiabilité et robustesse du SI ;
- Pérennité des applications et des développements v/s fourniture de services toujours plus innovants ;
- Garantie de sécurité du SI v/s ouverture pour répondre aux besoins de nomadisme et de mobilité ;
- Promotion des initiatives locales v/s assurance de la cohérence globale.

Figure 10 **La stratégie Groupe dans les filiales : exemple de déclinaison en termes de stratégie SI Groupe**



Source : CIGREF

3. Adapter l'organisation et les méthodes de la DSI

3.1. Gérer le portefeuille de projets

Le pilotage et l'exécution de la stratégie SI imposent de faire des choix au niveau des méthodes, et d'adapter l'organisation de la DSI. Le DSI définit tout ou partie du périmètre des projets SI, selon les organisations ; il peut également être en charge de la constitution et du suivi du portefeuille de projets.

Construire le portefeuille de projets

Les projets Métiers peuvent s'organiser en 4 grandes étapes :

- Construction du « schéma directeur », sur la base des projets prioritaires ;
- Gestion des investissements budgétaires ;
- Gestion de projets ;
- Refacturation.

Pour la DSI, ces 4 grandes étapes se traduisent par 5 actions principales :

- Déclinaison de la stratégie Groupe métier par métier, nécessitant généralement la création de processus transverses impliquant une vision inter-métiers et une analyse technique ;
- Identification et classement des des « grands chantiers prioritaires » ;
- Classification des choix de scenarios ;
- Définition du *core model* ;
- Intégration dans le *core model* des projets non retenus à court terme mais incontournables à moyen / long terme.

Piloter le suivi des projets

Chaque projet doit intégrer une définition fine des objectifs, du périmètre, des moyens et des acteurs associés. Pour faciliter leur déploiement et leur exécution, les projets peuvent être découpés par phase (lots ou sous-projets), en privilégiant la réutilisation des ressources disponibles. Les méthodes de gestion de portefeuille de projets existantes peuvent être complétées par d'autres démarches :

- Création d'une structure de pilotage de projets (*Project Office*) ;
- Réalisation d'études de faisabilité.

Gérer l'innovation

Prévoir une « bulle d'oxygène » dans le portefeuille de projet est essentiel. Pour favoriser l'innovation, il faut laisser la place à des sujets innovants, tout en prévoyant leur intégration dans la stratégie SI s'ils deviennent un sujet majeur. En effet, l'introduction de technologies nouvelles dans le SI ne s'improvise pas : elle se planifie, s'organise, se pilote. La DSI doit donc prévoir, dans l'exécution de sa stratégie, un plan d'introduction des technologies et en mesurer l'impact sur le PSSI et le schéma directeur. Une *roadmap* peut être un outil adapté à la définition d'un tel plan.

Mesurer l'atteinte des objectifs DSI / Métiers	La mesure d'atteinte des objectifs tout au long du déploiement des projets permet de suivre les progrès réalisés et de réorienter les projets selon les difficultés rencontrées et/ou les évolutions stratégiques. Cette boucle de retour sur les objectifs DSI / Métiers est un excellent indicateur de maturité des besoins Métiers. Elle permet à la DSI de s'assurer que les Métiers sont bien adaptés aux projets ou, au contraire, qu'elle est bien en phase avec les besoins Métiers. L'évaluation des projets peut se faire à travers : • La mesure du niveau d'atteinte des grands objectifs fonctionnels ; • La mesure régulière de l'avancement des différentes composantes des projets, s'appuyant sur le suivi des phases de la gestion de projet
Exemples d'outils	Plusieurs outils de gestion de portefeuille de projets peuvent être utilisés : • Une matrice de positionnement des projets élaborée avec les Métiers, prenant en compte la valeur ajoutée, les contraintes opérationnelles, les risques *business*, les impacts sur les Métiers ; • Un diagramme de suivi des projets SI selon 2 axes : Enjeux / Risques ; • Des tableaux de bord ; • La création d'une cellule de *reporting* ; • Le calcul des taux d'avancement, des statistiques.

3.2. Déployer les procédures, les standards et les ressources

Toutes les opérations SI, y compris la gestion du portefeuille de projets, s'appuient sur la définition des procédures et des standards à déployer en fonction des ressources disponibles ou à acquérir. Il n'est pas question ici d'étudier chaque référentiel, norme ou autre standard à la loupe et d'en présenter leur déploiement dans les DSI, cette démarche représentant à elle seule un sujet de réflexion complexe ! Par contre, pour assurer une gestion optimale des ressources de la DSI et anticiper les besoins futurs, il est intéressant de définir formellement les parties de chacun de ces documents à déployer, en précisant la méthodologie suivie.

Faire des choix	Le choix des procédures et standards à déployer pour la gestion du portefeuille de projets SI repose sur : • La définition de leur périmètre d'usage ; • La mise en œuvre d'une stratégie documentaire associée.
Gérer les ressources	Accompagner le changement et gérer les budgets alloués aux projets SI nécessite une analyse fine des ressources et compétences disponibles dans l'entreprise pour pouvoir déterminer celles qu'il reste à acquérir. La gestion des effectifs SI est une variable essentielle dans le déploiement des projets. La DSI doit savoir anticiper les évolutions des métiers et adapter ses effectifs. Pour gérer l'employabilité de ses collaborateurs et définir la stratégie de *sourcing* la plus adaptée (*make or buy*), la DSI formalise un plan de mutation RH, en liaison avec la DRH et mesure les progrès régulièrement. La gestion des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou technologiques, peut s'appuyer sur une *roadmap* globale de suivi du déploiement de la stratégie SI Groupe dans les filiales, comme l'illustre la figure 11.

Figure 11 **Exemple de *roadmap* informatique**

← Niveau de déploiement de la stratégie SI Groupe →

Leviers de progrès ↕

	Point de départ	Minimum requis	Standards de la DSI	Bonnes pratiques	Excellence opérationnelle
Rôle et responsabilité côté DSI		Ex. : Ressources et organisation en place		Ex. : Alignement objectifs SI / Métiers	Ex. : Alignement Métiers / SI
Définition des applications et des données			Ex. : Cartographie disponible et à jour	Ex. : Mise en place d'une démarche Qualité sur les données	
Pilotage de la performance	Ex. : Dépenses enregistrées		Ex. : Coûts maîtrisés		
Gestion des partenaires extérieurs	Ex. : Existence d'un processus d'achats				
Collaboration avec les Métiers			Ex. : Compréhension de la stratégie SI par les Métiers		Ex. : Dialogue DSI / Métiers et responsabilité partagée sur les livrables

Source : Membre CIGREF

Exemples d'outils

Pour gérer plus finement chaque type de ressources, la DSI recourt à un panel d'outils plus ou moins large[10] :

- Ressources humaines : cartographies des ressources (ou *IT skills competences* / plans d'évolution / GPEEC / plans de formation / questionnaire intranet / nomenclature RH CIGREF[11] / Suivi des compétences ;
- *IT management* : *roadmaps*, prototypes / maquettes ;
- Budgets : tableaux de bord de suivi des investissements (pyramide des allocations budgétaires, *benchmarking* des coûts[12]) ;
- Méthodes d'évaluation des charges (unités d'œuvre, …).

[10] Voir quelques exemples d'outils en annexe (p. 27)
[11] Cf. « Nomenclature 2001 : Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises utilisatrices », http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2001/2001_Nomenclature_Ressources_Humaines_web.PDF
[12] Cf. « Benchmarking des coûts informatiques : Modèle et guide de mise en œuvre du standard IGSI », http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_Benchmarking_des_couts_informatiques_-_Modele_et_Guide_de_mise_en_oeuvre_IGSI_Pilotage_des_couts.pdf

4. Piloter la performance et communiquer

4.1. Définir des indicateurs partagés

L'exécution de la stratégie SI a pour finalité la réalisation des objectifs Métiers, et donc des priorités de l'entreprise dans leur ensemble. Autrement dit, l'exécution de la stratégie SI participe à la performance globale et à la création de valeur de l'entreprise. C'est pourquoi le suivi et la mesure, par la DSI et les Métiers, de l'atteinte des objectifs fixés sont essentiels dans l'exécution de la stratégie SI. C'est sur cette base que la DSI et les Métiers pourront décider des ajustements à faire à court ou moyen terme.

Définir des indicateurs partagés

Les tableaux de bord et les indicateurs de progrès et de suivi sont indispensables au DSI dans sa démarche de pilotage, à condition que ces données soient communiquées aux différentes parties prenantes, analysées et suivies de décisions opérationnelles partagées avec les Métiers.

Mesurer les progrès et communiquer

Le pilotage de la performance implique pour le DSI d'être transparent et de communiquer sur les résultats obtenus (ce principe s'applique également aux Directions Métiers) :

- Vers les Métiers et la DG : mesurer et communiquer sur l'alignement des projets SI avec les besoins Métiers, la qualité de service (efficacité perçue, satisfaction des utilisateurs, ou mesurée, suivi de performance et de disponibilité), la performance économique (efficience), les actifs immatériels de la DSI et la performance du parc applicatif ;
- Vers les équipes en interne : mesurer et communiquer sur la qualité des ressources (humaines, techniques, etc.), des processus, des livrables et les compétences.

Analyse post-projet[13]

Enfin, l'analyse post-projet constitue un excellent indicateur de performance sur les atteintes des objectifs et la mesure des écarts entre les attendus et le réalisé. Dans l'exécution de la stratégie SI, l'analyse post-projet peut conditionner le lancement ou l'abandon de futurs projets.

Remarque : Le bilan de projet s'inscrit dans une démarche de progrès continu et contribue à optimiser les méthodes et savoir-faire de la DSI. Complété par une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs, le bilan post-projet permet de prendre acte de la perception du nouveau service fourni par l'utilisateur final.

4.2. Adapter la communication

Disposer d'indicateurs partagés pour piloter la performance et suivre l'exécution de la stratégie SI est nécessaire mais pas suffisant. En effet, tous les indicateurs peuvent être « au vert » avec des utilisateurs[14] mécontents, ou au contraire, ils peuvent être « au rouge » avec des utilisateurs satisfaits. Dès lors, la DSI organise et cible sa communication en fonction du public auquel elle s'adresse. Pour ce faire, pourquoi ne pas envisager la nomination d'un chargé de communication, ayant une culture SI, au sein de la DSI ?

[13] Pour aller plus loin : « Analyse post-projet : des bonnes intentions aux bonnes pratiques » - Rapport (CIGREF, 2004) - http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2004/Analyse_Post_Projet_-_rapport_CIGREF_2004_web.pdf

[14] Les « utilisateurs » auxquels nous faisons référence ici sont : les Métiers, la DG ainsi que les équipes de la DSI en interne

Communiquer vers les clients

Lorsque la DSI communique vers ses clients (les Métiers et la DG), sa volonté est de les informer sur la déclinaison tactique de la stratégie SI, le schéma directeur SI (vision et exécution), le niveau de service au quotidien, ou encore l'atteinte des objectifs stratégiques. La figure 12 propose des exemples d'indicateurs partagés DSI / Métiers.

Figure 12 **Communiquer sur des indicateurs partagés vers les clients de la DSI**

Type d'indices	Nature des indices	Public	Référentiels existants / Outils disponibles
Alignement besoins clients	Satisfaction DG	DG	Enquêtes satisfaction / TdB Qualité
	Satisfaction Métiers / filiales	Resp. Métiers	Enquêtes satisfaction / TdB Qualité
	Portefeuille de projets	DG / Resp. Métiers	
	Contribution au business	DG / Resp. Métiers	
	Maturité des sponsors Métiers	Resp. Métiers	
Qualité du service	Satisfaction des utilisateurs	Utilisateurs	
	Satisfaction Resp. Métiers	Resp. Métiers	
	Satisfaction DG	DG	
Performance économique	Pertinence niveau d'inv. SI	DG / Resp. Métiers	Maturité DG et Métiers, screening, analyses ROI
	Maîtrise des coûts récurrents	DG / Resp. Métiers	Communication sur plan de progrès, TCO
Actifs immatériels DSI	Eléments de mesures	DG	ITIL, gestion des incidents, facturation, gestion de projets
	Eléments de réputation	DG	Conformité aux SLA, SOA
Performance du parc applicatif	Licences logicielles	Resp. Métiers	
	Coût à l'UO	Resp. Métiers	Méthode ABC
	Flexibilité aux évolutions	DG / Resp. métiers	Backlogs dévolutions
	Valeur Métier (couverture)	Resp. Métiers	Indices Qualitatifs - Méthode "STIME"
	Valeur inscrite à l'actif	Resp. Métiers	Inscription en savoir faire - Méthode "JC Decaux"
	Pérennité	DG / Resp. métiers	
	Foisonnement	DG / Resp. métiers	Indices de redondance / domaine dans les filiales
	Sécurité / risques	DG / Resp. métiers	Voir auditeurs ?

Source: CIGREF

Communiquer vers les équipes de la DSI

Lorsque la DSI communique en interne ou vers les DSI filiales, sa volonté est de les informer sur la performance des activités de la DSI, ainsi que sur l'atteinte des objectifs opérationnels. Notons ici que la communication de la DSI sur les succès (la reconnaissance) est fondamentale pour maintenir, accroître ou relancer la motivation des équipes. La figure 13 propose des exemples d'indicateurs sur lesquels la DSI peut communiquer régulièrement vers les équipes en interne ou vers les filiales..

Figure 13 **Communiquer sur des indicateurs de qualité vers les équipes de la DSI**

Type d'indices	Nature des indices	Référentiels existants / Outils disponibles
Qualité des ressources	Humaines	Enquête RH (CIGREF)
	Partenaires	Référentiel e-SCM (pour le pilotage de la relation fournisseurs)
	Informationnelles	
Qualité des processus	Gouvernance SI	Baromètre Gouvernance (CIGREF)
	Délivrance des services	Indices COBIT / ITIL
	Roadmap SI / métier / filiale	Urbanisme / cible / plan
	Gestion de projet (maturité)	Rapport GPP (CIGREF - partie Mesurer les gains) - Analyse post-projet
	Gouvernance des partenaires	Méthode ICdVal
	Contribution à l'innovation	
Qualité des livrables	Services récurrents	Enquêtes satisfaction / TdB Qualité
	Maîtrise des projets	Bonnes pratiques et indicateurs (CIGREF) / TdB projets
	Maîtrise des coûts	Benchmarking des coûts (CIGREF) / Méthode ABC / Plans progrès
Compétences	Techniques	
	Métier	Démarches GPEC
	SI	Méthode ICdVal
	Collaboratives	Nomenclature emplois-métiers SI (CIGREF)
	Partenaires	

Source: CIGREF

Les outils de la communication de la DSI

La DSI choisit les vecteurs les plus adaptés aux messages qu'elle souhaite transmettre : réunions physiques avec présentations formelles, plaquettes, forums, rapport d'activité de la DSI, lettres mensuelles, intranets, IT *balanced scorecard*, etc.

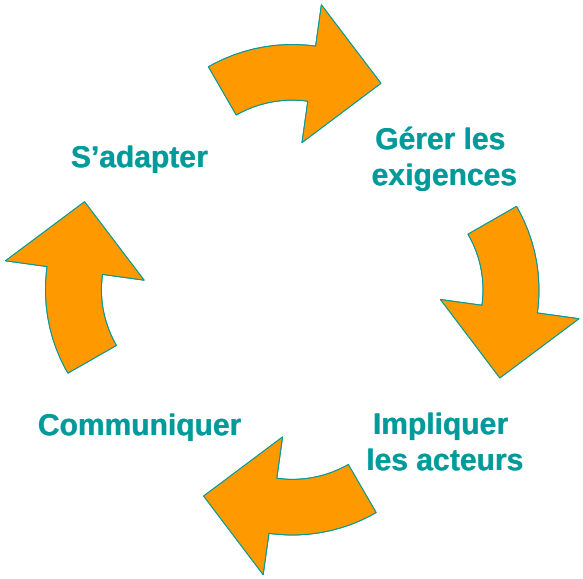
En conclusion …

Il n'existe pas de méthode « miracle » pour déployer et exécuter la stratégie SI… La bonne exécution du PSSI repose principalement sur quelques bonnes pratiques, couplées à la mise en œuvre de savoir-faire et savoir-être du DSI, qui doit être tout à la fois *manager*, *leader* et *stratège* :

- *Manager* des ressources et des compétences, en faisant preuve notamment d'adaptabilité et de flexibilité ;
- *Leader* pour créer des alliances avec la DG et les Directions Métiers, en communiquant et en favorisant l'implication des différents acteurs dans les initiatives SI, en s'assurant de la maturité de la réflexion des Métiers pour dégager des consensus et des arbitrages Métiers fiables et pérennes ;
- *Stratège* pour anticiper les évolutions futures (stratégiques, économiques, réglementaires, technologiques, etc.) et adapter rapidement le SI (avoir une vision globale de l'organisation et de son environnement).

Le schéma suivant propose 4 actions à mettre en œuvre par la DSI pour assurer le déploiement et l'exécution du PSSI.

Figure 14 **4 actions pour l'exécution de la stratégie SI**



Source : CIGREF

Enfin, et pour conclure, l'exécution de la stratégie SI peut être facilitée par les quelques facteurs clés de succès suivants…

Figure 15 **Les 10 facteurs clés de succès de l'exécution de la stratégie SI**

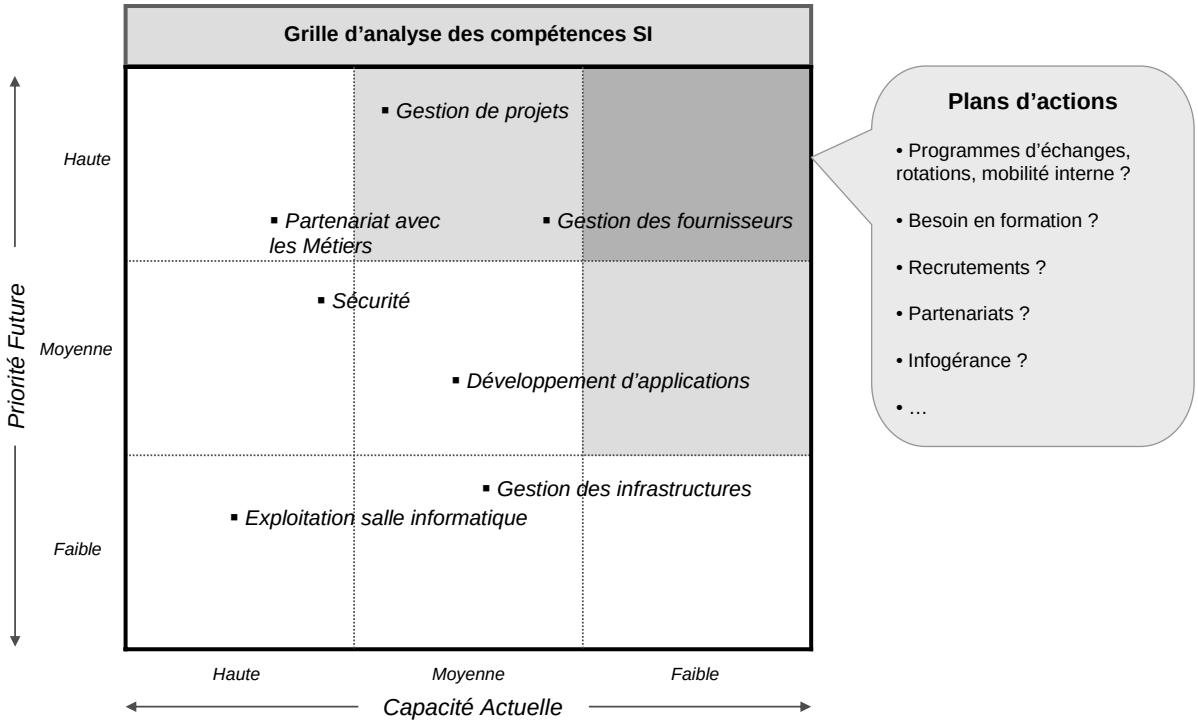
Les 10 facteurs clés de succès de l'exécution de la stratégie SI	
1	Ne pas parler d'informatique avec les Métiers et la DG mais de stratégie déclinée en initiatives SI
2	Impliquer un *leader* Métier sur chaque projet (animateur et chef d'orchestre)
3	Aider les acteurs à s'approprier les projets pour renforcer leur implication
4	Définir un processus de décision très robuste et sélectionner rigoureusement les projets sur la base d'un modèle financier précis
5	Définir une seule et même méthodologie pour tous les projets (Groupe et filiales), laisser systématiquement une place pour l'innovation, assurer un suivi régulier et complet des projets
6	Mesurer la performance et le ROI des projets, être transparent sur les coûts et les maîtriser
7	Organiser la conduite du changement
8	Mettre en place un contrôle de gestion « Projets »
9	Disposer d'un tableau de bord de suivi d'activité commun et partagé par la DSI et les Métiers pour le COMEX
10	Prévoir une boucle d'évolution de la stratégie SI

Source: CIGREF

Cette synthèse constitue une étape dans la réflexion initiée en 2001 sur la gouvernance et le pilotage stratégique SI. Ce document peut être vu comme une introduction à une étude plus fine sur les méthodes déployées au sein des DSI des grandes entreprises françaises en matière d'exécution du plan stratégique SI. A ce titre, l'étape suivante pour le CIGREF pourrait être de poursuivre ses travaux sur les conditions d'exécution de la stratégie SI à travers l'étude et l'analyse comparative des différentes méthodes de pilotage, en explorant notamment « les mythes et les réalités des référentiels de la DSI »…

Annexe 1 : Exemples d'outils complémentaires

Figure 16 **Gestion des ressources humaines : exemple de grille d'analyse des compétences SI**



Source : Membre CIGREF

Figure 17 **Synthèse des initiatives SI par projet : exemple de cartographie**

Chef de Projet SI :

Sponsor Métier :

Initiative

Description Générale du Projet :

Objectifs / Bénéfices Attendus :

Statut Actuel :

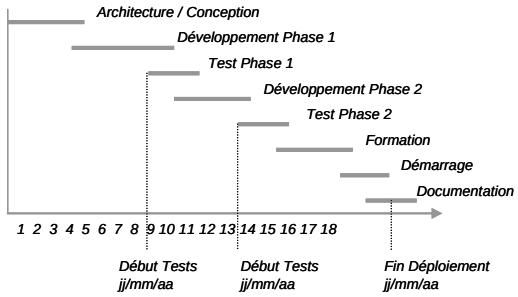
Plan d'Action SI :

Impacts Ressources humaines :

Impacts Technologiques :

Impacts Budgétaires :
Investissements
Dépenses
Retour sur Investissement : Durée, %

Planning & Etapes Majeures



Principaux Risques du Projet

Risque	Impact Potentiel	Solution
Ressources		
Infrastructure		
Sécurité		
Fournisseurs		

Source : Membre CIGREF

Figure 18 **Exemple *d'IT balanced scorecard***

Objectif stratégique Entreprise	Objectifs Métiers	Métriques et Mesures	Performance du trimestre	Cible du trimestre	Cible prochain trimestre	Cible annuelle	Commentaires
Performance financière							
But 1	Objectif 1	Mesure 1					
	Objectif 2	Mesure 2					
Satisfaction clients internes							
But 2	Objectif 3	Mesure 3					
	Objectif 4	Mesure 4					
Gestion des Ppocessus (internes et/ou métiers)							
But 3	Objectif 5	Mesure 5					
	Objectif 6	Mesure 6					
Gestion des compétences							
But 4	Objectif 7	Mesure 7					
	Objectif 8	Mesure 8					

Source : Membre CIGREF

Annexe 2 : Quelques références CIGREF pour aller plus loin …

Titre du livrable	Année	Lien
Alignement stratégique du SI	2002	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2002_alignement.html
Dynamique de la relation entre DG et DSI (avec McKinsey)	2002	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2002_dynamique_.html
Gouvernance du SI : problématiques et démarches	2002	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2002_gouvernanc.html
Accroître l'agilité du SI	2003	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2003_accrotre_l.html
Parties prenantes du SI	2003	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2003_parties_pr.html
Analyse post-projet	2004	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2004_analyse_po.html
Dynamique des relations autour des SI (avec McKinsey)	2004	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2004_dynamique_.html
Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance générale de l'entreprise	2005	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2005_place_de_l.html
Nomenclature RH	2005	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/08/2005_nomenclatu.html
Benchmarking des coûts informatiques (IGSI)	2006	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/10/2006_benchmarki.html
Gestion de portefeuille de projets	2006	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2006/10/2006_gestion_de.html
Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises	2007	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2007/10/analyse-et-gest.html
Baromètre Gouvernance SI	2007	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2007/10/baromtre-gouver.html
Marketing de la DSI : cadre de mise en œuvre	2007	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2007/10/marketing-de-la.html
Pilotage économique du SI : présentation des coûts	2007	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2007/10/piltoage-conomi.html
Plan stratégique du SI	2007	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2007/10/plan-stratgique.html
Dynamique de création de valeur par les SI (avec McKinsey)	2008	http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/2008/07/2008---dynamiqu.html

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

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

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

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

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

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

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