



EFREI – Cours «Transformer le SI » Cas de la DSI de la Société ALFA

Le contexte

La Société ALFA est une entreprise française qui fabrique et commercialise des machines outils sur le marché européen.

Elle comprend trois Business Units :

- Une BU d'achat et d'usinage des pièces nécessaires à la construction des machines outils (10% du Chiffre d'Affaires de la Société),
- Une BU de fabrication des machines outils (30% du Chiffre d'Affaires de la Société),
- Une BU de vente et de distribution des machines outils (60% du Chiffre d'Affaires de la Société).

Depuis son arrivée il y a deux ans, M. Legrand, Directeur Général de la Société, s'est attaché à optimiser la réponse de son entreprise au marché européen. Pour cela,

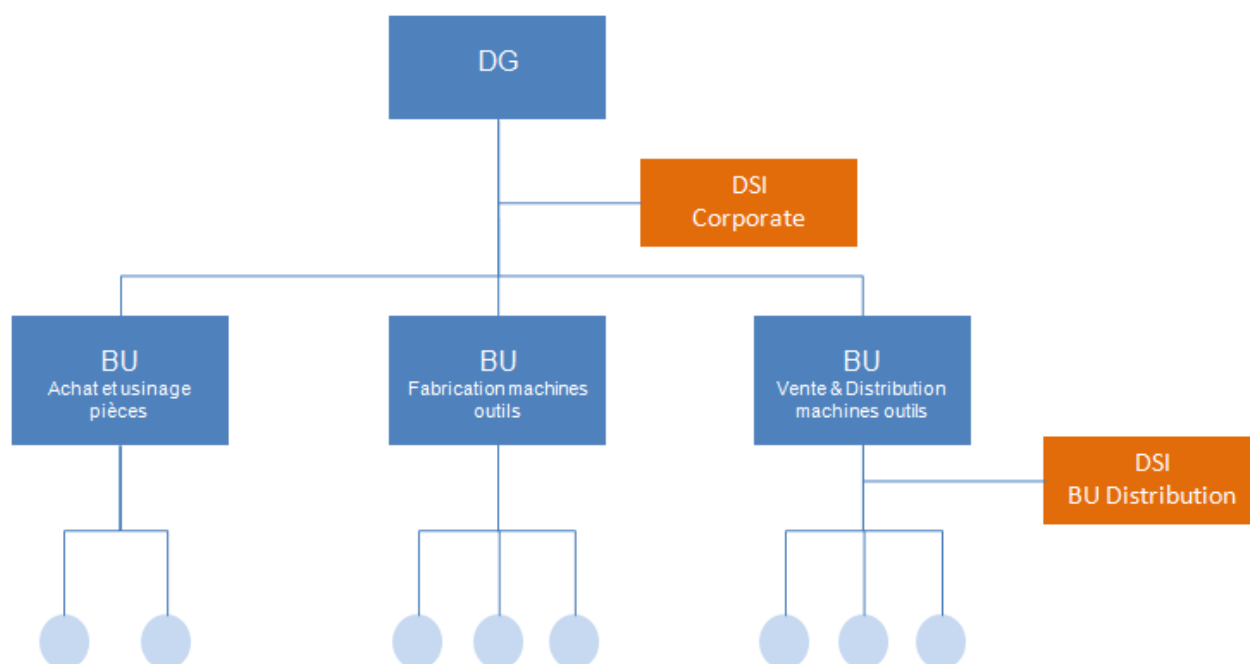
- il a travaillé avec la BU aval sur les forces commerciales et le marketing pour asseoir le positionnement de son entreprise,
- il a mis au point un mécanisme de facturation entre les BU permettant à chacune de disposer de son propre compte d'exploitation, et ainsi d'identifier sa performance économique.

Aujourd'hui, ayant atteint la position de leader sur les pays européens les plus importants de son marché, M. Legrand entre dans une logique de réduction de coûts au niveau des fonctions support de la Société ALFA, dont la fonction informatique.

M. Legrand a toujours été intrigué par l'existence et la cohabitation de deux DSI dans sa Société :

- une DSI Corporate lui est directement rattachée. Elle prend en charge les SI des BU achat / usinage et fabrication des machines outils. Elle comprend 50 personnes,
- une autre DSI existe, rattachée à la BU vente / distribution, dont elle assure la maintenance et l'évolution des SI. Elle comprend 40 personnes.

L'organisation qui en découle peut être modélisée de la manière suivante...





Les échos des deux DSI sont les suivants :

- M. Martin, patron de la DSI Corporate, indique que seule une structure unique, directement rattachée à la DG, permettra d'atteindre l'objectif de réduction des coûts. D'ailleurs, des investissements importants ont été réalisés depuis plusieurs années pour fédérer et coordonner la gestion des SI des trois BU. M. Martin reconnaît toutefois que l'intégration dans le dispositif de la DSI de la BU vente / distribution prend plus de temps que prévu mais un message fort de M. Legrand devrait permettre de la faire rentrer dans le rang...
- M. Durfort, patron de la DSI de la BU vente / distribution, ne cesse de vanter les mérites de sa DSI, arguant du fait que celle-ci présente des résultats bien plus positifs que la DSI Corporate. Il est un fervent partisan des fonctions informatiques proches de leurs Directions clientes et trouve que vouloir à tout prix travailler selon un mode « top down » est une perte d'argent et d'efficacité. Sa position consiste à supprimer la DSI Corporate et à repositionner une DSI par BU.

Votre mission

Afin d'avancer sur le sujet, M. Legrand fait appel à vous pour effectuer une mission de diagnostic – recommandations ayant trois objectifs :

- Objectiver les atouts et les faiblesses de chaque DSI
- En déduire un scénario d'évolution répondant à l'objectif stratégique de M. Legrand
- Etablir un plan d'actions court terme (dans les 6 mois), moyen terme (entre 6 mois et 18 mois) et long terme (supérieur à 18 mois) permettant d'atteindre ce scénario

A ce stade, vous avez effectué un diagnostic de chaque DSI selon la méthode propre à votre cabinet, basée sur une grille d'évaluation de la maturité des principaux processus d'une DSI et il vous reste à préparer un document de présentation à M. Legrand exprimant vos réponses aux objectifs qu'il vous a fixés...

Annexes

Grille standard d'évaluation de maturité d'une DSI

Notes de synthèse évaluation DSI Corporate Société ALFA

Notes de synthèse évaluation DSI BU Ventes & Distribution Société ALFA

Schéma des modèles d'organisation d'une DSI



Grille standard d'évaluation de maturité d'une DSI

MESURER LA MATURITE D'UNE DSI

Niveau de maturité Libellé niveau	Niveau 1 Sensibilisation	Niveau 2 Pratique partielle	Niveau 3 Bonne maîtrise	Niveau 4 Amélioration	Niveau 5 Excellence
<i>Processus</i>					
Piloter la DSI	Les principaux Comités Décisionnels de la DSI sont en place et utilisent les tableaux de bord disponibles	Une démarche de formalisation et de déploiement de la stratégie est adoptée Un modèle de tableau de bord de pilotage est élaboré	La démarche de déploiement de la stratégie est opérationnelle Le tableau de bord de pilotage est alimenté avec les indicateurs présents	La démarche de déploiement de la stratégie atteint un niveau de réussite de 80% Le tableau de bord de pilotage est exhaustif	La DSI répond complètement et en permanence à la stratégie de l'entreprise
Piloter le(s) Système(s) d'information	Le portefeuille programmes / projets fait l'objet d'un arbitrage en début d'année (alignement sur les budgets) Les composants applicatifs et techniques du SI sont globalement identifiés	Il existe un processus opérationnel d'élaboration du schéma directeur La DSI est en capacité de "mapper" les processus métiers avec les composants applicatifs et techniques	La DSI est en capacité de mesurer les écarts entre le schéma directeur et le portefeuille programmes / projets La fonction "Architecture du SI" est structurée dans l'organisation de la DSI (outil de cartographie, participation projets, conseil Directions clientes...)	Le schéma directeur influe directement sur le portefeuille programmes / projets Il existe une fonction de veille prospective opérationnelle, qui travaille conjointement avec la fonction "Architecture du SI"	Le schéma directeur et le portefeuille programmes / projets sont totalement synchronisés Les processus métier, les composants applicatifs et techniques sont constamment optimisés
Concevoir les réponses aux besoins des clients et aux enjeux du SI	Les besoins clients sont enregistrés et priorisés (portefeuille projets)	Un processus de qualification des besoins est opérationnel (opportunité, faisabilité, go no go)	Il existe une fonction "commerciale" au sein de la DSI, jouant un rôle de pédagogie et de conseil auprès des Directions clientes	Les projets font l'objet de "contrats" passés entre la DSI et ses Directions clientes	La réponse aux besoins des clients est optimisée (recherche de la meilleure plus-value entre la DSI et des prestataires externes)
Réaliser les achats	Les prestataires intervenant pour le compte de la DSI et leurs sociétés de rattachement sont identifiés	La DSI a identifié les domaines ou prestations à externaliser et un processus de référencement des sociétés prestataires a été engagé	Le référencement est opérationnel et il est mobilisé pour répondre aux besoins des clients	La fonction Achats fonctionne en centre de services pour la DSI	Il existe un pilotage des sociétés fournisseurs (satisfaction, réclamations, évaluation, négociation des volumes...)
Développer les SI	La DSI met en œuvre une (des) méthodologie(s) projet partagées et appliquées	La gestion de projet intègre l'ensemble des parties prenantes (MOA, MOE, partenaires)	Les projets respectent globalement leurs engagements en matière de coûts, de délai et de contenu	La gestion de projet intègre la conduite du changement	Les projets font l'objet de REX et de capitalisation permettant d'améliorer leur gestion
Maintenir les SI	La notion de maintenance est définie et l'organisation qui la prend en charge est visible	Il existe un portefeuille de maintenances	Le circuit de pilotage de la maintenance fonctionne	La maintenance fait l'objet de contrats de TMA	Il existe une capacité à déterminer l'obsolescence d'un SI et à décider son remplacement plutôt que sa maintenance
Fournir les services aux utilisateurs Assurer l'exploitation des SI	La DSI a identifié les services qu'elle propose et les niveaux de service possibles Les utilisateurs possèdent un contact à la DSI, mobilisable pour assistance La DSI a mis en place un logiciel de gestion des configurations	Des niveaux de service sont proposés aux principaux clients et suivis La DSI connaît ses capacités actuelles Les exigences en matière de continuité ont été identifiées Une cellule de hot line est opérationnelle La reprise des éléments de configuration dans le logiciel a été effectuée	La DSI publie son catalogue de services et respecte globalement les niveaux de service contractualisés La DSI a identifié les capacités à mettre en œuvre dans le futur Un plan de continuité a été défini La gestion des incidents et des problèmes fonctionne Il existe un lien opérationnel entre la maintenance et les configurations	Les niveaux de service sont généralisés La DSI sait gérer les capacités La continuité est opérationnelle La hot line est pilotée selon un système de tickets Il existe un véritable pilotage des configurations	Le catalogue de services est optimisé La continuité est complète et optimisée La hot line est externalisée
Gérer les Ressources Humaines	Les collaborateurs intervenant pour la DSI sont identifiés Un référentiel de compétences a été défini	Les plannings des collaborateurs sont enregistrés Les compétences des collaborateurs sont recensées	Les compétences clé sont identifiées et les collaborateurs détenteurs font l'objet d'un processus d'affectation centralisé	Toutes les affectations hors activités récurrentes entrent dans le processus d'affectation centralisé	L'organisation de la DSI est optimisée en matière de compétences nécessaires
Gérer les budgets et les coûts	Il existe un processus d'évaluation budgétaire par client Le coût des prestations est identifié	Il existe un processus de suivi des consommations budgétaires Il existe un processus de facturation des prestations	Il existe un processus d'arbitrage budgétaire intra client et inter clients Des indicateurs de performance financière sont identifiés La DSI recherche à optimiser le coût de ses prestations	La DSI est en capacité à effectuer des projections budgétaires par client pour les années futures. La performance financière de la DSI est mesurée La DSI est en capacité à facturer ses prestations sous forme d'unités d'œuvre	La performance financière de la DSI est gérée La valeur de l'unité d'œuvre est constamment optimisée
Assurer la sécurité du SI	La sécurité du SI est incarnée dans l'organisation de la DSI, qui prend notamment en charge les incidents sécurité	Les risques sont connus et évalués (actifs, menaces, vulnérabilités)	Les risques sont gérés à travers un plan de traitement des risques (risque, risque traité, risque accepté)	Des mesures et des audits permettent d'évaluer les résultats obtenus et d'orienter la gestion de la sécurité du SI (SMSI)	Le niveau de sécurité global augmente dans un cadre de stabilisation, voire de réduction, du budget sécurité
Surveiller et évaluer	Les principaux indicateurs et tableaux de bord sont identifiés	Les tableaux de bord sont alimentés par collecte des informations dans les outils existants (et manuellement...)	Les tableaux de bord alimentent de manière systématique et organisée (PMO) les instances de pilotage de la DSI	Un système de pilotage est opérationnel (logiciel de BI)	Le système de pilotage est optimisé (évolution simple des règles et récupération automatique de l'ensemble des indicateurs)



Société ALFA – Evaluation DSI Corporate

Piloter la DSI

- Tableaux de bord : niveau 3 OK / Réflexion aboutie concernant les indicateurs de pilotage
- Stratégie : niveau 2 OK / Contacts en cours avec des sociétés faisant ce type de prestation

Piloter le(s) Système(s) d'Information

- Schéma directeur : niveau 3 en cours / 25% des projets restent en dehors du schéma directeur
- Architecture : niveau 3 OK

Concevoir les réponses aux besoins des clients et aux enjeux du SI - Réaliser les achats

- Avant-projet : niveau 2 en cours / Appareusement peu de filtrage en phase d'opportunité – faisabilité
- Achats : niveau 2 en cours / Démarche de référencement lancée avec la fonction Achats de la Société et large implication de la fonction Achats dans le processus de sélection des prestataires

Développer les SI - Maintenir les SI

- Répartition de l'activité : 30% projets et 70% maintenance
- Projets : niveau 1 OK / Des frictions dans le fonctionnement entre les utilisateurs et la DSI et seulement 40% des projets sont réalisés conformément aux objectifs
- Maintenance : niveau 3 OK / Fonctionnement très abouti en mode interne – Pas d'externalisation prévue à ce stade

Fournir les services aux utilisateurs - Assurer l'exploitation des SI

- Services et niveaux de services : niveau 0
- Capacités : niveau 2 OK
- Continuité : niveau 3 en cours avec un prestataire externe
- Hot line : niveau 4 OK / Bonne satisfaction des utilisateurs
- Configurations : niveau 0

Gérer les Ressources Humaines

- Collaborateurs : niveau 1 OK / Constat d'un faible turn over (5% en moyenne)
- Compétences : niveau 0 / Le sujet des compétences fait classiquement partie des processus RH

Gérer les budgets et les coûts

- Budgets : niveau 2 OK
- Coûts : niveau 0

Assurer la sécurité du SI

- Niveau 4 en cours / Un SMSI type ISO27001 est en cours de déploiement et une certification est visée à moyen terme. Ce sujet avait été engagé sur recommandation de la BU Distribution Vente pour servir d'argument commercial auprès des prospects et des clients

Surveiller et évaluer

- Niveau 3 en cours / La collecte et la consolidation des informations de pilotage sont effectuées par une fonction PMO mais beaucoup d'opérations manuelles (collecte par entretiens et saisie dans outillage excel). Une réflexion est menée sur l'acquisition d'un logiciel de BI.



Société ALFA – Evaluation DSI Ventes & Distribution

Piloter la DSI

- Tableaux de bord : niveau 1 OK / Le DSI affirme posséder toutes les informations nécessaires au pilotage global de sa DSI, qu'il effectue lui-même, appuyé par le contrôleur de gestion
- Stratégie : niveau 0 / Le DSI effectue une auto évaluation

Piloter le(s) Système(s) d'Information

- Schéma directeur : niveau 1 OK / Le DSI fait lui-même le lien entre la stratégie et le portefeuille projets, aidé par le contrôleur de gestion
- Architecture : niveau 1 OK / Les liens entre les processus métier et les processus techniques sont assurés grâce à la connaissance des chefs de projet

Concevoir les réponses aux besoins des clients et aux enjeux du SI - Réaliser les achats

- Avant-projet : niveau 4 OK / Fonction commerciale très active et pas de projet sans contrat. On constate en outre que les Directions clientes ont mis en place une fonction « sas » entre les métiers et la DSI
- Achats : niveau 3 OK / Référencement effectué en interne

Développer les SI - Maintenir les SI

- Répartition de l'activité : 50% projets et 50% maintenance
- Projets : niveau 4 en cours / Les utilisateurs ont cependant le sentiment d'être peu écoutés et dans l'obligation d'exécuter ce qui leur est demandé
- Maintenance : niveau 2 en cours / La qualité rendue est appréciée diversement selon les utilisateurs

Fournir les services aux utilisateurs - Assurer l'exploitation des SI

- Services et niveaux de services : niveau 3 OK
- Capacités : niveau 3 OK
- Continuité : niveau 2 en cours
- Hot line : niveau 2 OK
- Configurations : niveau 3 OK
- Un projet ITIL est en cours de déploiement visant à homogénéiser l'ensemble des processus à moyen terme

Gérer les Ressources Humaines

- Collaborateurs et compétences : niveau 3 OK / Constat d'un fort turn over (15% en moyenne)

Gérer les budgets et les coûts

- Budgets : niveau 4 en cours
- Coûts : niveau 3 en cours

Assurer la sécurité du SI

- Niveau 1 en cours / Il existe une simple prise en charge des incidents de sécurité par les équipes opérationnelles

Surveiller et évaluer

- Niveau 3 en cours / L'alimentation des tableaux de bord est effectuée par les opérationnels eux-mêmes.

Schéma des modèles d'organisation d'une DSI

