



Pilotage de la DSI :

Les conditions d'un bon couplage entre objectifs métiers et activités informatiques

Christian.Duchesne@r3d.com
Directeur de mission à R3D Conseil
Auteur du livre « Le Pilotage d'une DSI »



Objectif de la présentation

- ❑ **Le propos n'est pas de définir toute la mécanique pour assurer une gouvernance de l'activité efficace, mais de sensibiliser sur la difficile mise en place des conditions permettant un bon couplage entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel des activités de la DSI.**
- ❑ **L'exposé attire l'attention sur la nécessaire cohérence des :**
 - processus à articuler
 - règles de gestion à définir selon les objectifs
 - organisations recommandées selon les règles de gestion adoptées
 - outils gérant l'interface
- ❑ **L'aspect « comment rendre cohérent » est détaillé dans le livre.**



Sommaire de la présentation

- 1. La complexité à gérer par la DSI :**
 - L'imbrication des objectifs métiers et des missions de la DSI
 - Les variables à maîtriser
 - Les contraintes
- 2. Les niveaux de pilotage et leur relation**
 - Gouvernance d'Entreprise et pilotage de la DSI
 - Les 3 niveaux du pilotage de l'activité de la DSI
 - L'imbrication des 3 niveaux
- 3. Les piliers du pilotage à mettre en cohérence** (à chaque fois faire ressortir ce qui est hors DSI)
 - Les processus, l'organisation et les outils
 - Le lien avec les objectifs de la DSI et les règles de gestion
- 4. La nécessaire surveillance d'ensemble : une affaire de spécialistes**



Partie 1 : La complexité à gérer

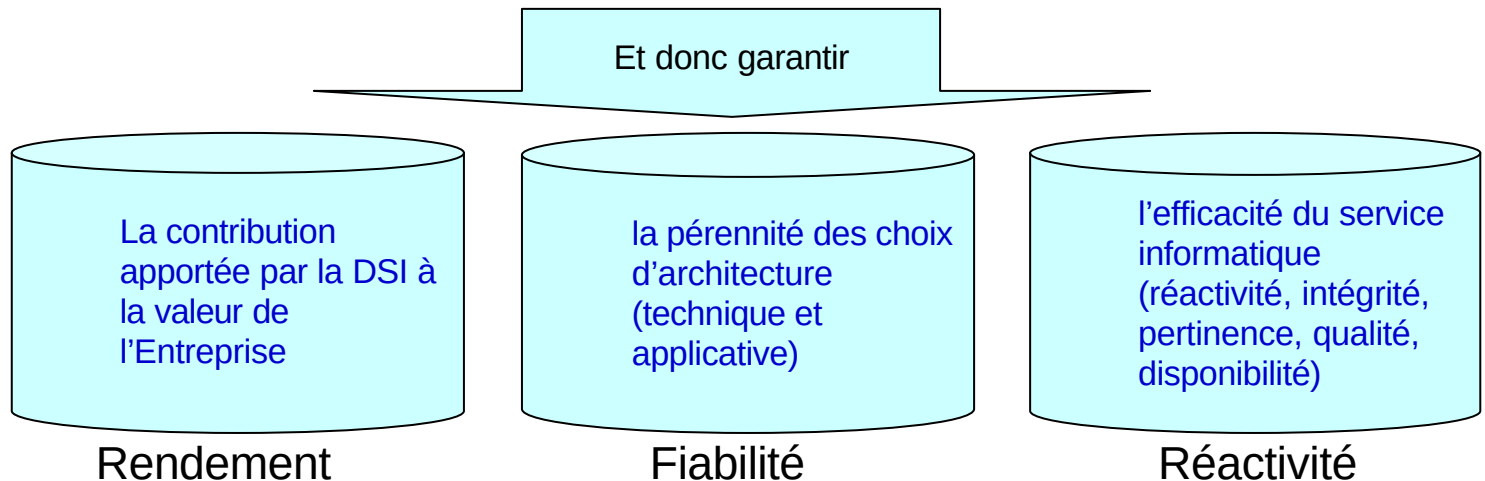
- ❑ L'enjeu des DSI
- ❑ Les objectifs métiers et les missions de la DSI sont liés
- ❑ Les données de gestion sont nombreuses
- ❑ Plusieurs types d'activités cohabitent
- ❑ La relation avec les métiers d'affaire nécessite une organisation adaptée
- ❑ La forme du budget constitue une contrainte structurante



Quel est l'enjeu ?

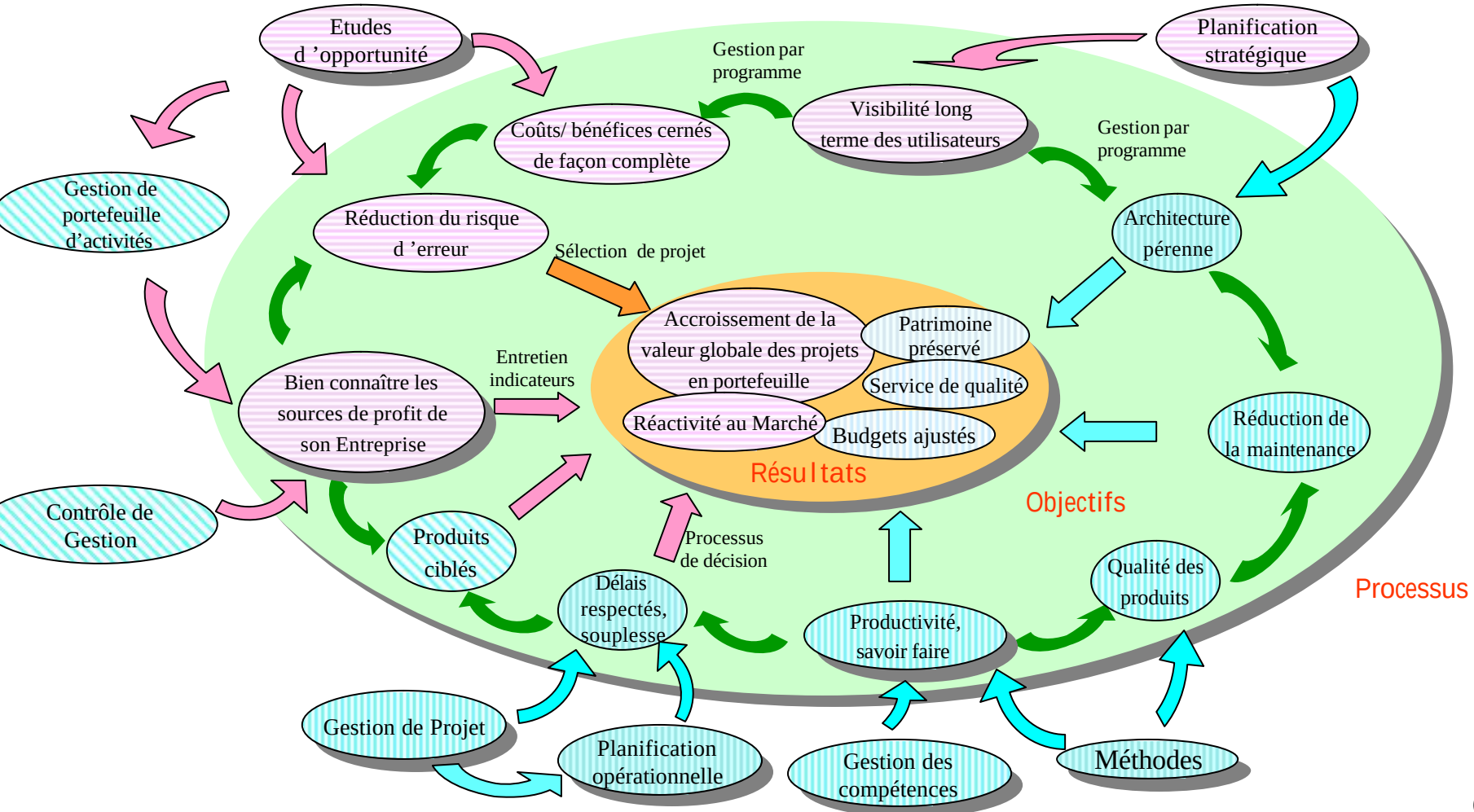
❑ Comment être sûr que tout est en place pour :

- Décider d'investissements proportionnés aux enjeux d'affaire
- Ajuster le plan d'actions informatique en fonction des changements des besoins d'affaire
- Mesurer les gains promis par les projets d'investissement
- Minimiser les coûts de gestion de la DSI (management, formation...)
- Mesurer les coûts de revient selon plusieurs dimensions opérationnelles, économiques et budgétaires
- maximiser le temps productif des ressources

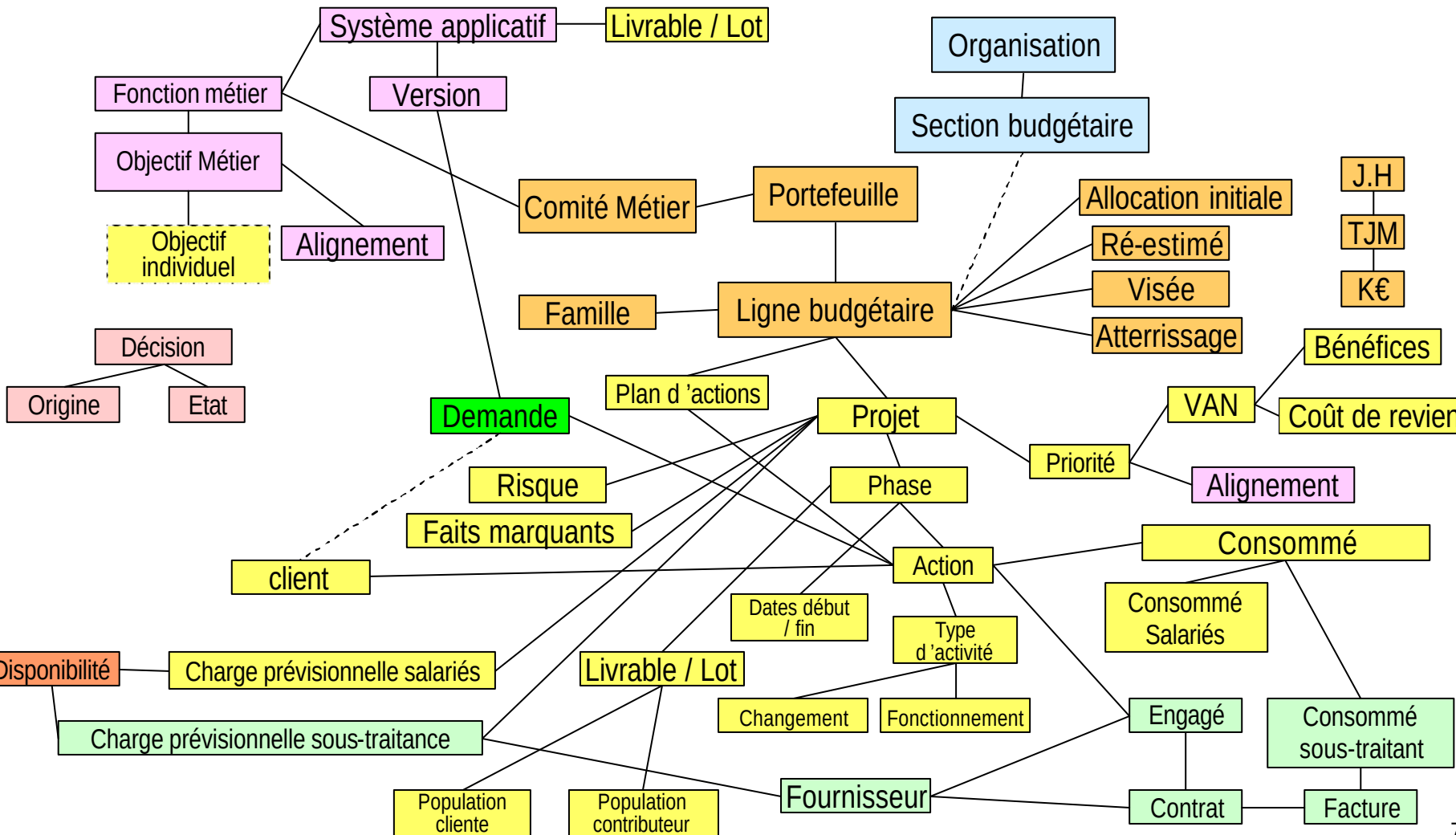


Imbrication entre objectifs métiers et missions de la DSI

Maîtrise d'ouvrage  **et Maîtrise d'œuvre**  **ne peuvent pas vivre l'un sans l'autre ...**



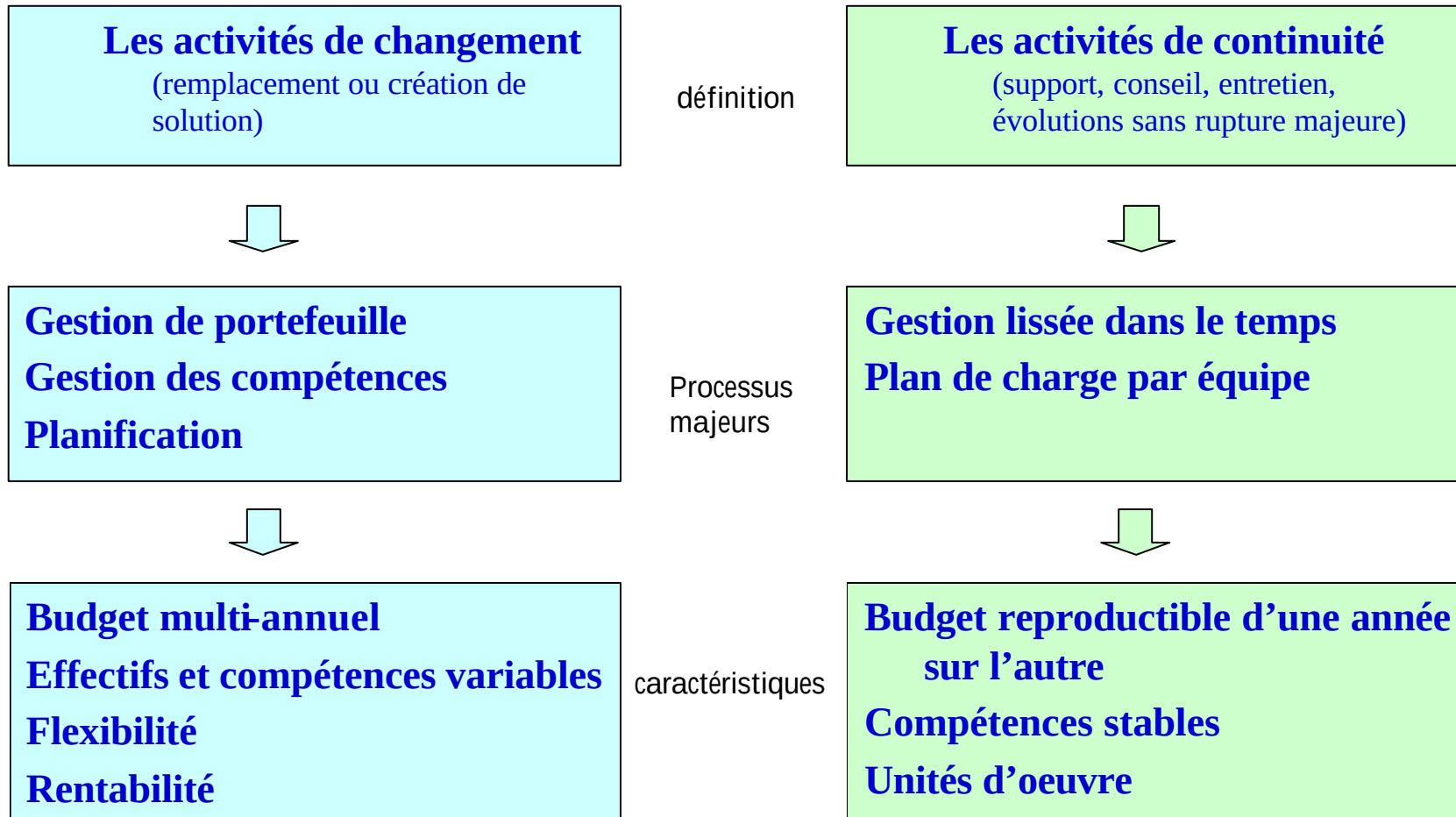
La complexité à gérer : les données de gestion





La complexité à gérer : les types d'activités

Deux types d'activités aux caractéristiques opposées:





La complexité à gérer : s'organiser en fonction des clients

Intégrer au mieux (A)MOA et MOE

Organisation DSI

- ☐ Par ligne d'affaire ?
- ☐ Matricielle ?
- ☐ Pas de MOA dans la DSI ?
- ☐ MOA et MOE séparées ?
- ☐ MOA et MOE intégrées ?

Avec ou sans Pool ?
Dept Architecture transverse ?

Responsabilités

- ☐ Eviter les recouvrements
- ☐ Séparer les responsabilités
 - **Respect objectifs d'affaire**
 - **Qualité technique / efficacité interne DSI**
- ☐ Qui est responsable du budget

Comités d'investissement

- ☐ Un comité par portefeuille ?
- ☐ Articulation avec les comités de projet
- ☐ Articulation avec la planification stratégique
- ☐ Participation du client et de la Direction Financière ?





La complexité à gérer: la forme du budget

- Conception
 - ❑ **La forme du budget IT (frais généraux et investissements) est-elle :**
 - seulement DSI ? (coût client supposé nul)
 - Fixe à l'année ou flexible sur plusieurs années (glissant) ?
 - Indexé sur les ambitions métiers ?
- Réalisation
 - ❑ **Le découpage du budget IT est-il décrit :**
 - Par organisation ?
 - Par nature de frais ?
 - Par activité (projet, support, maintenance...) ?
 - Par unité d'œuvre ?
 - Par processus ?
 - Par système ?
 - Par client ?
- Contrôle
 - ❑ **Le respect du budget est-il contrôlé :**
 - Par l'analyse du consommé des plans de charge ?
 - Par le paiement des factures ?
 - Par le suivi des effectifs internes ?