



Managers SI, améliorer vos relations avec les métiers

Christophe LEGRENZI
Catherine GAPAILLARD





Catherine Gapillard



- **Ingénieure** de l'Ecole Polytechnique Féminine et Licence de mathématiques appliquées de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris VI).
- **Certifiée** en gouvernance des Systèmes d'Information d'Entreprise (CGEIT) et en Business Relationship Management (BRM).
- **Membre du Club Européen de la Gouvernance des SI.**
- **Ingénieur Conseil** au sein de grands cabinets de conseil en management :
 - Banque/Assurance : Allianz, Crédit du Nord, Groupama-Gan...
 - Protection Sociale : La Mutuelle Générale, Systalians, IRCEM...
 - Industrie : Artelia, Haribo, OPT-NC, Eco-Emballages, SIFCA...
- **Responsable SI-Groupe** du Groupe de Protection Sociale Réunica.
- **Formatrice en management des Systèmes d'Information** (Schéma Directeur, Relations DSI-Métiers, etc.) au sein des plus grands instituts de formation.
- **Co-auteur de l'ouvrage « les nouveaux schémas directeurs des SI ».**





Christophe Legrenzi



- **Président d'ACADYS France**, société de conseil et d'audit spécialisée dans la transformation numérique.
- **Docteur ès sciences de gestion** (IAE Nice Sophia Antipolis/CNRS), Ingénieur en informatique industrielle, Ingénieur en informatique de gestion.
- **Auditeur certifié** en informatique (CISA), en gouvernance d'entreprise et SI (CGEIT) et en gestion des risques (CRISC).
- **Chercheur associé** à l'International School of Management (ISM) à Paris, New-York, Shangai, Sao Paolo, Le Cap et Tokyo.
- **Professeur Associé à l'Ecole des Mines** pour l'Executive MBA « Leading Innovation in a Digital World », Visiting Professor à HEC, ESC, etc., conférencier international
- **Vice-président du club européen de la gouvernance des systèmes d'information** et délégué pour la France
- **Conseiller du Commerce Extérieur de la France.**
- **Auteur de nombreux ouvrages et articles** sur le management des systèmes d'information, initiateur des enquêtes « Valeur des SI et état des pratiques en matière de gouvernance informatique », « Les véritables coûts des SI », « Gouvernance et performance d'entreprise », « SI et compétitivité ».



INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT
PARIS | NEW YORK | TOKYO | SHANGHAI





Acadys : 20 ans d'expertise !



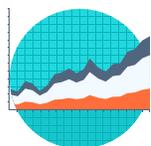
+ de 100 Schémas Directeurs Informatiques et Numériques réalisés à l'aide d'une méthodologie éprouvée



Une méthode de diagnostics « flash » et « 360° » rapide et agile basée sur les meilleurs référentiels de la profession



Une offre complète de Formations au Management des SI et du Numérique



40 des 100 plus grandes sociétés françaises nous font confiance aux côtés de gouvernements étrangers



+ de 200 Audits, Diagnostics et enquêtes managers et utilisateurs réalisés



1^{er} Formateur francophone en Management SI avec 500 à 1000 décideurs formés chaque année



+ de 200 clients à travers le monde francophone sur 4 continents : Europe, Afrique, Asie Pacifique, Amérique du Nord



+ de 20 consultants très expérimentés et 1 réseau international d'experts de haut vol



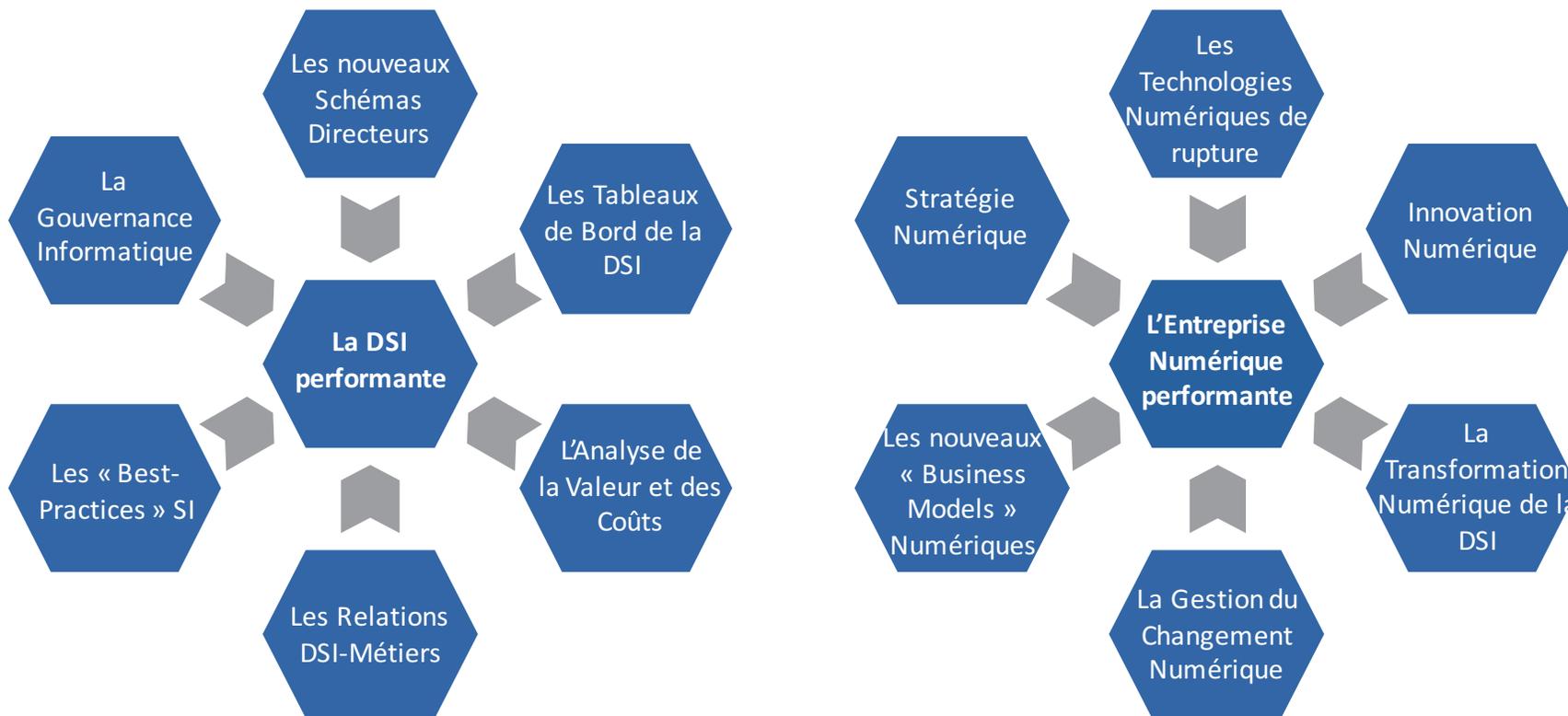
+ de 150 publications et des ouvrages de référence en stratégie et management

« Le DSI sera manager et leader à la fois ou ne sera pas ! »



Formations Acadys au « Management SI et Numérique »

- L'objectif des formations « Management SI et Numérique » est d'apporter aux dirigeants d'entreprises, aux responsables informatiques et métiers, toutes les connaissances afin de capitaliser sur les « meilleures pratiques » et réussir leur « transformation numérique ».





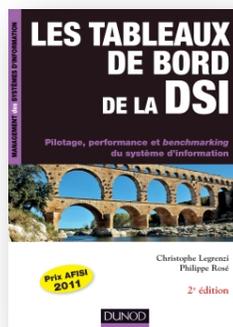
Les ouvrages publiés récemment

Les consultants d'Acadys sont reconnus pour leur expertise en Management SI et sont publiés par les plus grands éditeurs :

Les Tableaux de bord de la DSI

(Grand Prix AFISI 2012)

Christophe Legrenzi et Philippe Rosé
Editions Dunod, 254p. 2011



ERP et Conduite des Changements

6^{ème} édition

Jean-Louis Tomas et Yossi Gal
Préface Christophe Legrenzi
Editions Dunod, 376p. 2011



Le Contrôle de Gestion du SI

Christophe Legrenzi et Jacques Nau
Editions Dunod, 242p. 2012



La Cité du futur

Christophe Legrenzi et André Loechel
Editions Best Practices, Février 2013



Les nouveaux schémas directeurs des SI

Christophe Legrenzi et Catherine Gapailard
Editions Hermès-Lavoisier, Octobre 2013



Les Best Practices Revues et Corrigées

Christophe Legrenzi
Editions Best Practices, 5^{ème} Edition, Oct. 2014





Publications « Best Practices »



Leader de l'information
pour les DSI francophones



En 2008, le rédacteur en chef de « Best Practices », Philippe Rosé, a confié à Christophe Legrenzi la rubrique « Les Best Practices Revues et Corrigées » qui a pour objectif de présenter les meilleures pratiques managériales, de discuter leurs caractéristiques et proposer des conseils de mise en œuvre tout en évitant les pièges méthodologiques.



La première édition des « Best Practices Revues et Corrigées » a été publiée fin 2009, la seconde fin 2010, la troisième en Décembre 2011, la quatrième en 2013 et la dernière fin 2014.

Source : <http://www.bestpractices-si.fr>



Le cercle vertueux des 4 offres d'Acadys





Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers	11
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers	25
3. Les parties prenantes de la DSI	37
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace	74
5. Le Business Relationship Management (BRM)	83
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers	104
7. Perspectives : la DSI du futur	147



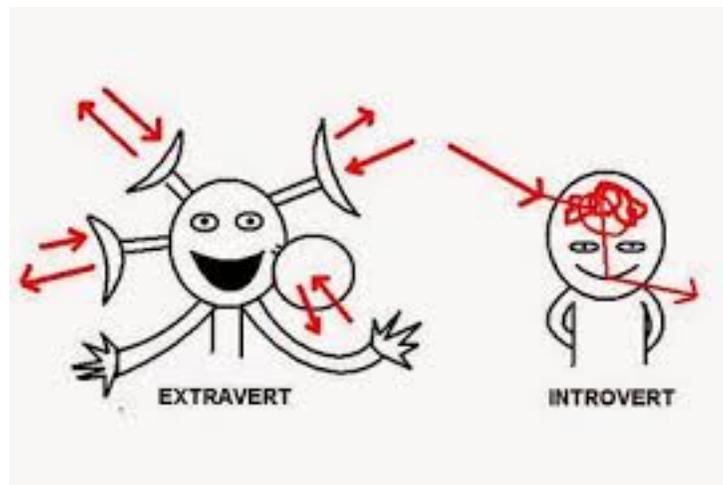
Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
 - L'état des lieux des relations DSI-Métiers
 - Création de valeur et Relations DSI-Métiers
 - L'échelle de maturité du BRM Institute
 - Les bénéfices d'une relation partenariale
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Quelques chiffres-clés

- Selon une étude IDG Connect Research auprès de 465 professionnels IT, **53 % des DSI se considèrent comme introvertis**, 20 % comme extravertis, 24 % estiment qu'ils sont les deux à la fois. 3 % ne se prononcent pas.
- D'après Devoteam, 1 DSI français sur 3 a mis en place une **stratégie de communication** vers les métiers.
- Selon une étude du Gartner Research Circle, la moitié des DG a une bonne ou très bonne connaissance des problématiques IT, **une autre moitié les maîtrisent mal ou très mal**, avec relativement peu de différences selon les tailles d'entreprise.
- D'après IT Focus, **38% des DSI français estiment que les métiers continueront à gagner en autonomie face à la DSI**, 30 % estiment le contraire et 32 % ne se prononcent pas.
- Selon Accenture, **80% des grandes entreprises** est dotée en 2015 d'un Chief Digital Officer
- D'après Gartner, lorsque les DSI se rapprochent des directions marketing, le **ROI** des projets IT dédiés au marketing se trouve **amélioré de 25 %**.





Etude Cigref-McKinsey : les relations avec la Direction Générale

- Les Directions Générales reconnaissent **l'importance du rôle transverse des SI**. 59% d'entre eux déclarent avoir confié explicitement à leur DSI la mission **d'identifier et de gérer les problèmes transverses**. Cependant, cette mission est perçue comme **officieuse** par les DSI, résultant de **relations informelles développées avec les Métiers**.
- 96% des DSI interrogés considèrent que la **participation à l'élaboration de la stratégie est une de leurs missions importantes**. Cette importance est minorée par les Directions Générales qui ont une **vision plus technique et opérationnelle du rôle de la DSI**.
- Les DSI attendent un **positionnement formel** au sein de l'organisation (rattachement au DG, participation au Comité de Direction) alors que les Directions Générales privilégient un **dialogue informel avec les Métiers**.
- Pour les Directions Générales, **le positionnement de la DSI est une conséquence de la contribution des SI à la valeur** et non le moyen d'y parvenir.

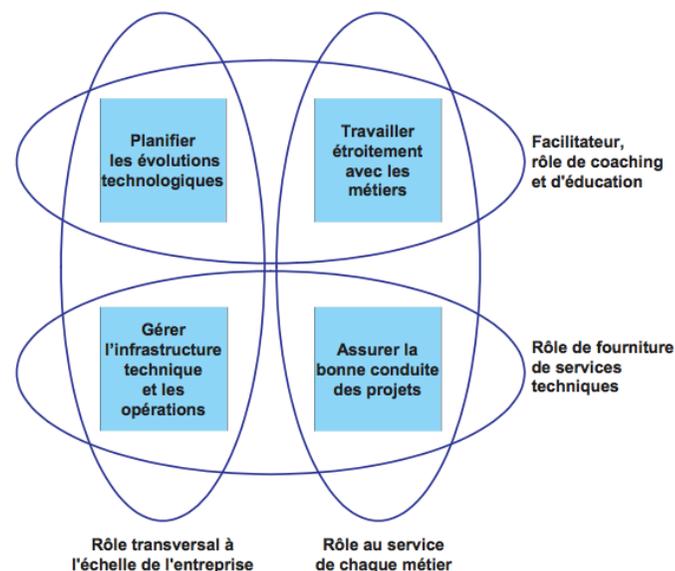


Source : Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises – Cigref McKinsey&Company – 2004



Etude Cigref-McKinsey : les relations avec les Directions Métiers

- Les Directions Métiers perçoivent un **écart très net entre la contribution attendue du Système d'Information et la contribution réelle**. Elles évaluent les causes de ces écarts comme internes :
 - Manque d'implication des Métiers dans les projets SI (manque de culture projet)
 - Manque d'analyse des investissements SI
 - Manque d'analyse des conditions de réussite des projets
- Les Directions Métiers pensent que leur **niveau de connaissance en matière de SI est insuffisant**. Leurs attentes sur ce point sont **sous-estimées**.
- Les Directions Métiers ont une **vision traditionnelle du rôle de la DSI au sein de l'entreprise** : automatisation des opérations, soutien des activités de gestion, fourniture des indicateurs de pilotage.



Source : Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises – Cigref McKinsey&Company – 2004



Les relations avec les utilisateurs





Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
 - L'état des lieux des relations DSI-Métiers
 - Création de valeur et Relations DSI-Métiers
 - L'échelle de maturité du BRM Institute
 - Les bénéfices d'une relation partenariale
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Maturité informatique et performance

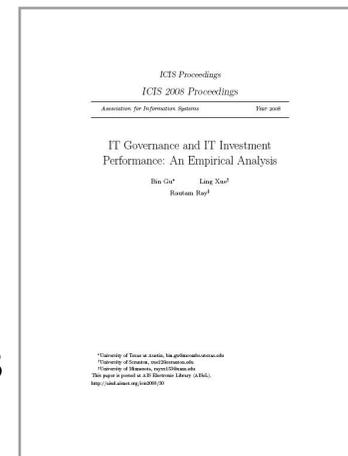
- Des travaux de recherche récents ont démontré toute l'importance de la maturité informatique des organisations et le lien avec la performance d'entreprise :
 - **Les entreprises qui possèdent un faible niveau de gouvernance informatique ne retirent pas de bénéfices de leurs investissements informatiques.**
A contrario, celles qui ont un fort niveau de gouvernance génèrent deux à trois fois plus de bénéfices que celles qui présentent un score moyen.
 - **Plus le positionnement du DSI est élevé au sein de l'organisation, plus les performances financières sont bonnes.**
L'explication se trouverait dans la capacité des DSI à amener de nouveaux débats et de nouvelles solutions au-delà d'un point de vue différent.





Gouvernance Informatique et Investissements SI

- L'étude a pour objectif de montrer que les **bénéfices retirés des investissements informatiques sont dépendants du processus de décision** et, en particulier, du **niveau de gouvernance informatique** de l'entreprise.
- L'étude montre que **les entreprises qui possèdent un faible niveau de gouvernance informatique ne retirent pas de bénéfices de leurs investissements informatiques**. A contrario, celles qui ont un fort niveau de gouvernance génèrent **deux à trois fois plus de bénéfices** que celles qui présentent un score moyen.
- Cette étude est la première du genre à s'intéresser à la **relation entre gouvernance informatique et la valeur d'entreprise** générée au travers des investissements informatiques. Elle indique une corrélation très forte entre ces 2 facteurs.
- Les auteurs démontrent à travers cette étude qu'une bonne gouvernance informatique conditionne les bénéfices retirés des projets informatiques.

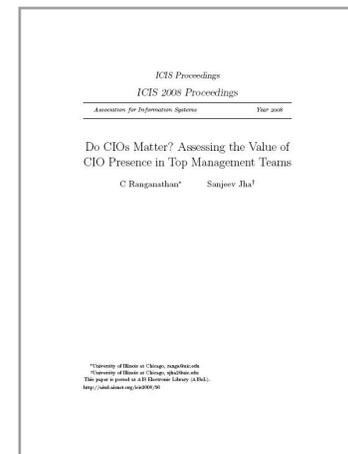


Source : IT Governance and IT Investment Performance: An Empirical Analysis – Association for Information Systems – 2008



Présence des DSI dans les Comités de Direction

- Cette étude s'appuie sur des recherches récentes qui montrent que la **composition de l'équipe dirigeante** a une influence sur les stratégies déployées et sur les résultats obtenus, y compris financiers.
- Les auteurs ont étudiés l'impact de la présence ou de l'absence d'un DSI dans l'équipe de Direction sur la performance.
- Selon cette étude, il existe une **relation forte entre le niveau de maturité managériale informatique des entreprises et leur performance financière** :
 - Plus le positionnement du DSI est élevé au sein de l'organisation, plus les performances financières sont bonnes.
 - En revanche, la valeur de marché ne semble pas affectée.
- **L'explication se trouverait dans la capacité des DSI à amener de nouveaux débats et de nouvelles solutions au-delà d'un point de vue différent.**



Source : Do CIOs Matter? Assessing the Value of CIO Presence in Top Management Teams – Association for Information Systems – 2008

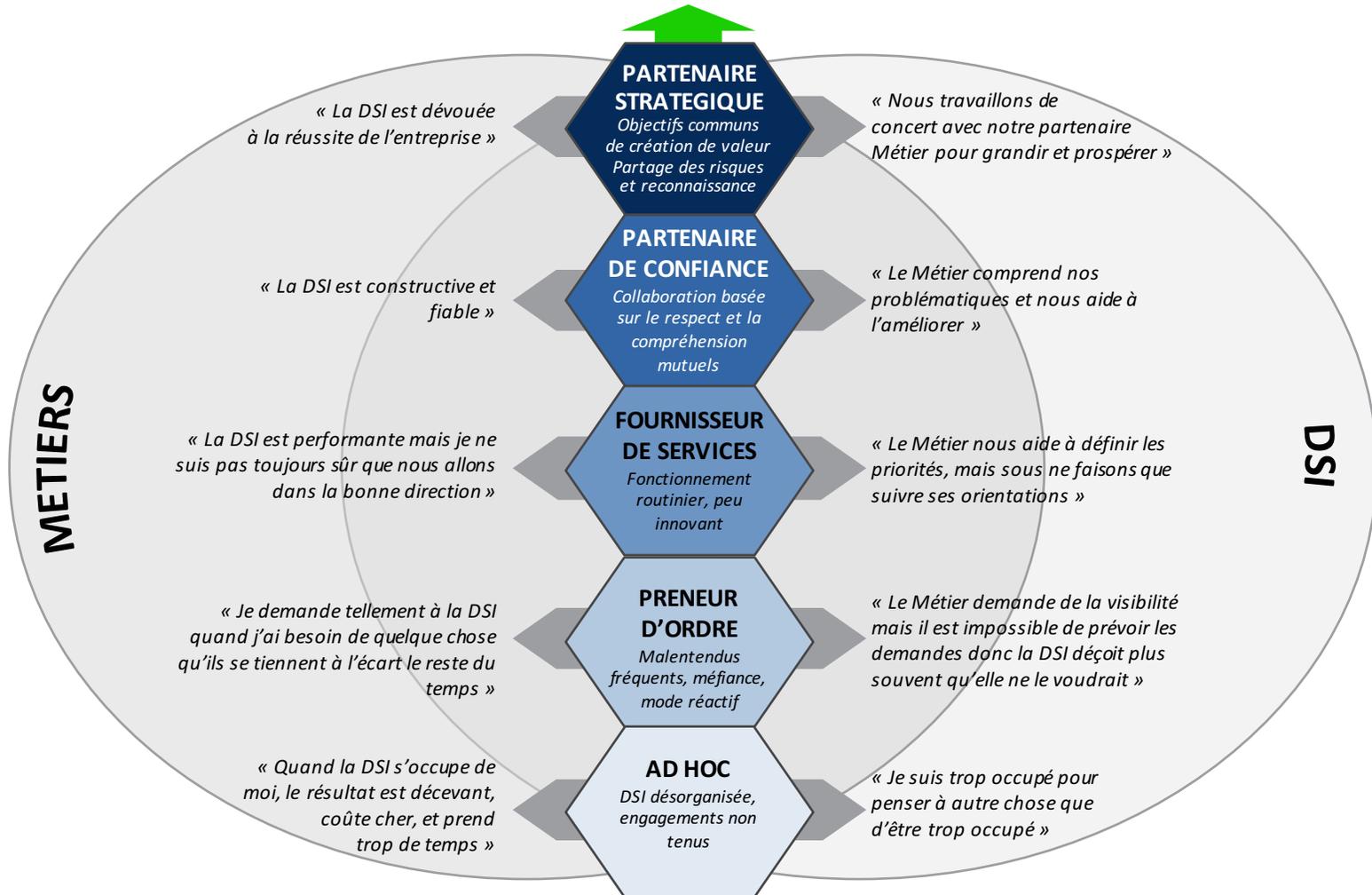


Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
 - L'état des lieux des relations DSI-Métiers
 - Création de valeur et Relations DSI-Métiers
 - L'échelle de maturité du BRM Institute
 - Les bénéfices d'une relation partenariale
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Le modèle de maturité du BRM Institute



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Les niveaux de maturité de la relation DSI-Métiers

- **Ad Hoc** : La demande n'est pas gérée. Les rôles et responsabilités entre la DSI et les Métiers ne sont pas clairs ou pas adaptés. Il n'existe pas de véritable gestion des services. Il n'y a pas de vision claire sur les coûts et la valeur du SI.
- **Preneur d'ordre** : La demande est priorisée par la DSI à partir des quelques informations qu'elle possède, en générale plutôt subjectives. De nombreux malentendus rendent les métiers méfiants vis-à-vis de la DSI, qui agit dans l'urgence et ne remet pas en question les demandes des Métiers. Il n'existe pas de données suffisamment fiables pour mesurer les coûts et la valeur du SI.
- **Fournisseur de service** : Le processus de gestion des demandes est formalisé et opérationnel, au moins pour les services de base qui fonctionnent correctement. En revanche, la gestion des programmes et des projets est aléatoire. Les coûts sont connus mais la création de valeur reste subjective.
- **Partenaire de confiance** : Il existe une compréhension mutuelle des besoins et des enjeux. La DSI fournit des services adaptés aux besoins des Métiers, et est impliquée en amont des projets. Les Métiers ont conscience de la valeur créée à partir des investissements informatiques.
- **Partenaire stratégique** : La DSI et les Métiers partagent les objectifs et les responsabilités de création de valeur à partir des investissements informatiques. Les données sont suffisamment fiables pour permettre une analyse de la valeur.

Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
 - L'état des lieux des relations DSI-Métiers
 - Création de valeur et Relations DSI-Métiers
 - L'échelle de maturité du BRM Institute
 - Les bénéfices d'une relation partenariale
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Les bénéfices d'une bonne collaboration DSI-Métiers

- **La mise en place d'une relation partenariale entre la DSI et les Métiers augmente les opportunités de créer de la valeur à partir des investissements informatiques.**
- En outre, une bonne collaboration entre la DSI et les Métiers permet de :
 - **Au niveau de la Direction Générale et des Directions Métiers** : vision partagée des évolutions SI à moyen-long termes, création de valeur, maîtrise des risques, contrôle des coûts, etc.
 - **Au niveau des maîtrises d'ouvrage** : adéquation des solutions aux véritables enjeux Métiers, réussite des projets, contrôle des coûts, etc.
 - **Au niveau des utilisateurs** : meilleure appropriation des solutions, amélioration de la productivité, etc.
 - **Au niveau de la DSI** : reconnaissance du travail, motivation des collaborateurs, valorisation de l'image, etc.





Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
 - Qu'est ce que la relation ?
 - Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Qu'est ce que la relation ?

- Dans le langage courant, la relation caractérise les **liens** qui nous unissent aux autres : elle se traduit par des échanges, des contacts, etc.
- Au niveau conceptuel, les relations sont une **interprétation de la réalité sociale** :
 - A la base de toute vie sociale, il existe des liens qui unissent les gens. Ces liens sont de nature institutionnelle, affective, juridique, etc.
 - La vie sociale, individuelle et collective, est un ensemble d'événements à travers lesquels se nouent et se dénouent ces liens.
 - Les phénomènes sociaux sont des processus traversés et structurés par une dynamique de nature relationnelle.
- Une relation est l'**ensemble de processus** à travers lequel la vie sociale et individuelle s'exprime.
- **Il ne faut pas confondre relation et communication** : la communication est un des modes d'expression de la relation, c'est un moyen à travers lequel des relations se construisent et se développent.





L'importance du rôle dans la dynamique relationnelle

- Toute relation s'inscrit psychiquement et socialement dans un milieu, un cadre. La notion de **rôle** est un des éléments qui influent le plus sur ce cadre.
- Le rôle désigne un **type de comportement**, adopté par un individu, suivant un ensemble de **normes sociales**, en réponse à des **attentes**. Il n'existe pas de relation sans rôle : le terme de « Relation DSI-Métiers » traduit à lui seul l'existence de 2 rôles distincts, celui de la DSI d'un côté, des Métiers de l'autre.
- Les rôles sont influencés par les **normes en place dans un contexte donné** : un comportement est adapté socialement dans la mesure où il est conforme aux pressions ambiantes.
- Les **échanges relationnels sont ainsi déterminés par le rôle de chacun**, c'est à dire par la place formelle occupée (le statut) et par les attentes respectives, en terme de conduite par exemple.



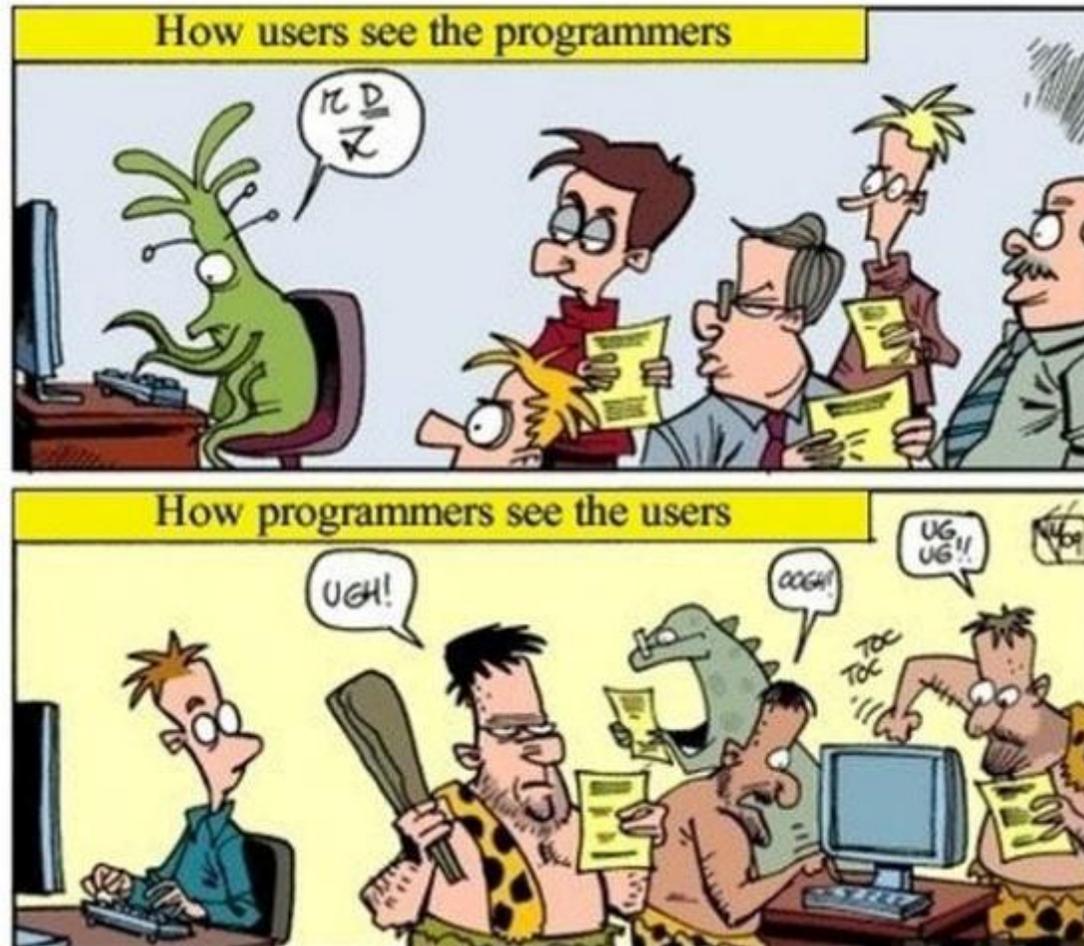
La culture : élément clé des organisations

- La culture d'entreprise, parfois appelée culture organisationnelle, peut aussi être définie comme l'ensemble des **règles** d'une organisation, des **valeurs** partagées, la manière dont elles doivent être **véhiculées**, et la **manière commune d'aborder les problèmes**.
- La culture traduit un ensemble de **façon de penser et d'agir**, de **règles explicites ou implicites**, de **modes de cohésion et de cohérence**, qui permet à une organisation de fonctionner et de se développer.
- **La culture s'exprime à travers de nombreuses composantes** : l'histoire de l'entreprise, les rites, les symboles, les structures de pouvoir, les héros, les valeurs, les croyances collectives, les mythes, les codes vestimentaires, le langage, les méthodes de travail, etc.





DSI et Métiers : 2 cultures opposées ?





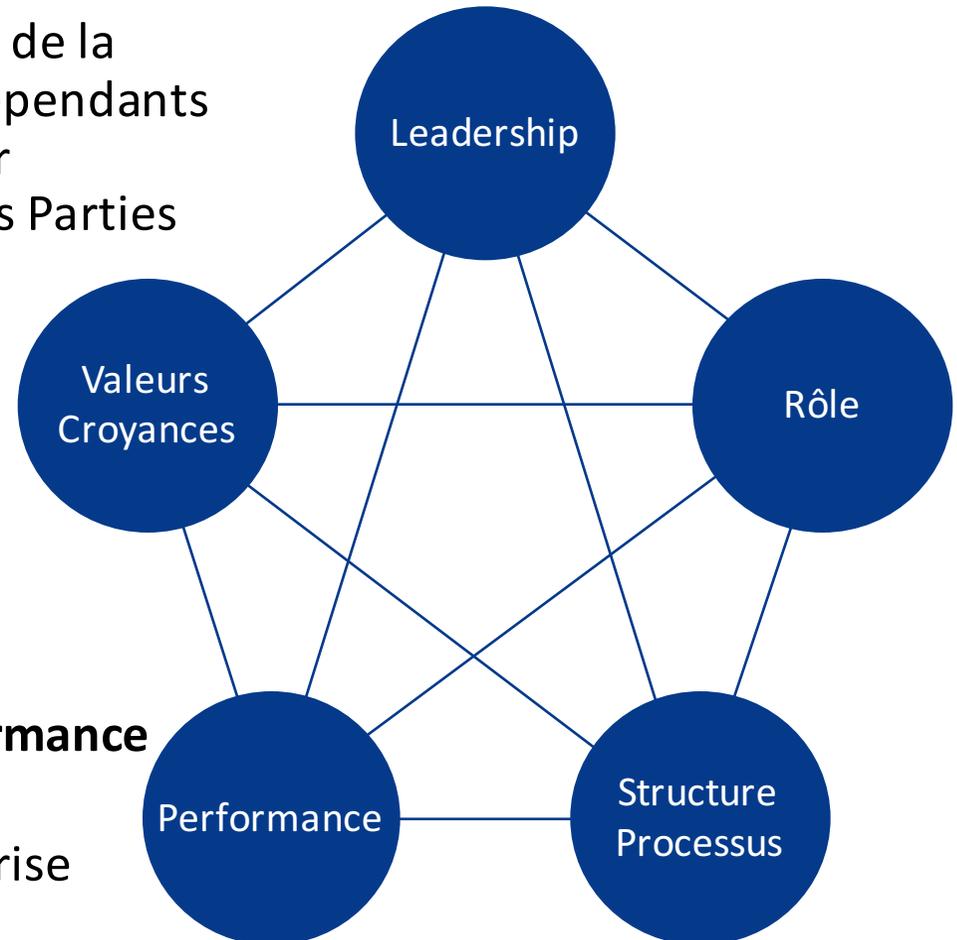
Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
 - Qu'est ce que la relation ?
 - Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers

- Selon J Peppard et J Ward, 2 chercheurs de la Cranfield University, 5 éléments interdépendants doivent être pris en compte pour établir des relations efficaces entre la DSI et ses Parties Prenantes :
 - Le **leadership** du DSI
 - Le **rôle** joué par la DSI au sein de l'organisation
 - La **structure organisationnelle et les processus** d'interaction avec les Métiers
 - Les critères d'évaluation de la **performance** de la DSI par rapport aux attentes
 - Les **valeurs et croyances** de l'entreprise sur la DSI

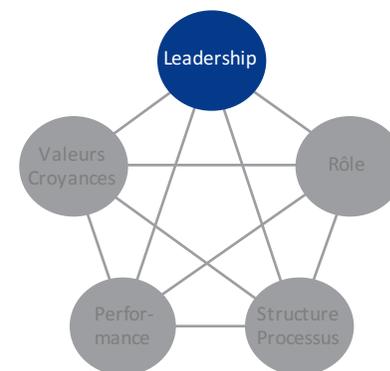


Source : Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business – J Peppard, J Ward – 1998



Leadership

- La **personnalité du DSI** a un impact très fort sur la façon dont l'organisation voit le SI : comme un centre de valeur ou comme un centre de coût.
- Cet axe s'intéresse au **leadership du DSI et de la Direction Générale** dans la gestion et l'évolution du SI :
 - Est ce que la DG a confiance et soutient les initiatives du DSI ? A quel niveau la DG s'implique dans les prises de décision ?
 - Est ce que le DSI et la DG se rencontrent régulièrement ? Sont-ils proches ? Est-ce qu'ils se rencontrent en dehors du travail ?
 - Le DSI est-il perçu comme un leader par les membres de la DSI ? Est-ce qu'il a une vision, du charisme, la capacité à entraîner les autres, le sens de la persuasion, de l'influence, de la confiance, etc.
 - Le leadership du DSI est-il reconnu par les Directeurs Métiers ? Par la Direction Générale ?
 - Est ce que le DSI a les moyens de mener sa mission ? Est ce qu'il est suffisamment autonome ?

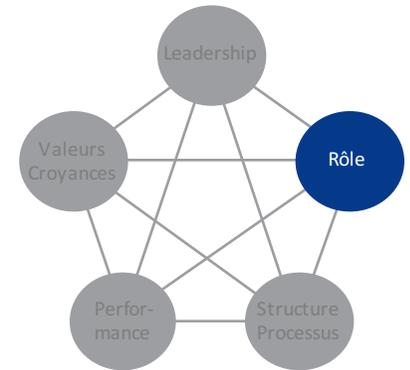


Source : Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business – J Peppard, J Ward – 1998



Rôle

- Si les Métiers et la DSI ne partagent pas la **même vision du rôle que doit jouer le SI au sein de l'organisation**, il est peu probable que la DSI soit jugée performante.
- Le rôle de la DSI au sein de l'organisation est la **projection des attentes** des différents acteurs :
 - Quel est le positionnement du DSI au sein de l'organisation ? Le DSI est-il membre du Comité de Direction ? Du Comité Exécutif ?
 - Quel est le statut du responsable de l'informatique : Responsable, Directeur ? La DSI est-elle un pôle, un département, une direction ?
 - Est ce que le DSI est impliquée dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ? Des Métiers ?
 - Quel est le périmètre de responsabilité de la DSI ? Y a t il des fonctions fortement liées au SI et positionnées en dehors de la DSI (PMO, Achats, AMOA, etc.) ?
 - Le DSI est-il en accord avec son positionnement ? Son statut ? Son périmètre de responsabilité ?

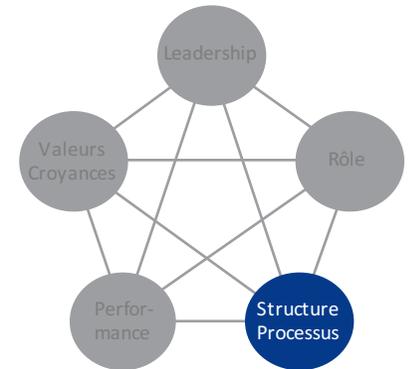


Source : Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business – J Peppard, J Ward – 1998



Structures et processus

- Cet axe s'intéresse aux **mécanismes d'organisation et de structuration de l'activité de l'entreprise.**
- Au delà de l'organisation « statique », il s'agit de regarder comment l'entreprise traite du SI, par exemple :
 - Quels sont les mécanismes d'échanges et de pilotage entre la DSI et les métiers ? Sont-ils formalisés ? Fonctionnent-ils correctement ?
 - La stratégie du SI est-elle élaborée avec les Métiers ? La Direction Générale ? Les bénéficiaires sont-ils évalués ?
 - Les rôles et responsabilités entre la DSI et les Métiers sont-ils formalisés ?
 - La DSI a-t-elle une bonne compréhension des processus métiers ? Quels dispositifs permettent de faciliter cette compréhension ? A l'inverse, les métiers ont-ils une bonne compréhension des processus informatiques ? Quels dispositifs permettent de faciliter cette compréhension ?
 - Est ce qu'il y a des personnes chargées de gérer les relations entre la DSI et les métiers au sein de l'entreprise ?
 - Est-ce que les pratiques managériales de la DSI sont conformes aux bonnes pratiques de la profession ? Les référentiels classiques sont-ils mis en œuvre (ITIL, PMI, COBIT, etc.)

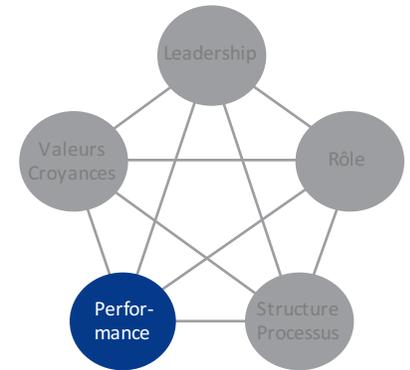


Source : Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business – J Peppard, J Ward – 1998



Performance

- Cet axe d'intéresse à la **capacité de la DSI à délivrer les services attendus par les métiers** :
 - Est ce que la DSI tient les délais, les budgets, le périmètre ?
 - Les livraisons sont-elles conformes aux attentes des métiers ?
 - L'offre de service de la DSI est-elle formalisée ?
 - Existe-t-il des engagements de niveaux de services ?
 - La DSI est-elle suffisamment réactive ?
 - Les métiers ont-ils confiance dans la DSI ? La qualité de service est-elle conforme à leurs attentes ?
 - Les systèmes sont-ils fiables ? Faciles à utiliser ? Disponibles ?
 - Les utilisateurs du SI sont-ils satisfaits ?

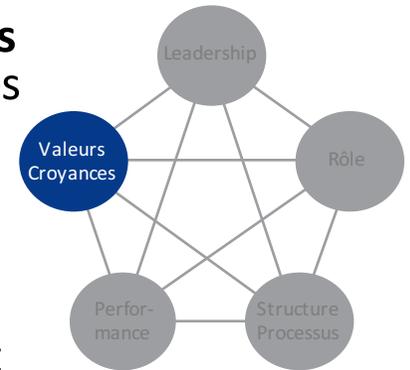


Source : Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business – J Peppard, J Ward – 1998



Valeurs et croyances

- Cet axe s'intéresse à l'ensemble des **mythes, des histoires, des rituels qui existent au sein d'une entreprise**, souvent hérités des expériences passées et du contexte, et qui ont un **gros impact sur la crédibilité de la DSI**, par exemple :
 - Est-ce que l'Informatique est perçue comme un mal nécessaire, un centre de coût ou un levier de performance ?
 - Est-ce que l'Informatique est perçue comme une fonction support ou une fonction clé du métier ?
 - Est-ce qu'on attend de l'informatique qu'elle soit proactive ou juste dans un rôle d'exécutant ?
 - Est-ce que le métier a une bonne connaissance de l'informatique ? Est-il anxieux face à l'informatique ?
 - Est-ce que le métier est conscient qu'il doit avoir des connaissances informatiques à jour ?
 - Est-ce que les métiers ont en mémoire les échecs passés de la DSI (projet raté, dépassements budgétaires, retards importants, etc.) ou au contraire de grandes réussites ?



Source : Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business – J Peppard, J Ward – 1998



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
 - La cartographie des parties prenantes
 - La relation avec la Direction Générale et les Directeurs Métiers
 - La relation avec les maîtrises d'ouvrage
 - La relation avec les utilisateurs
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Définitions

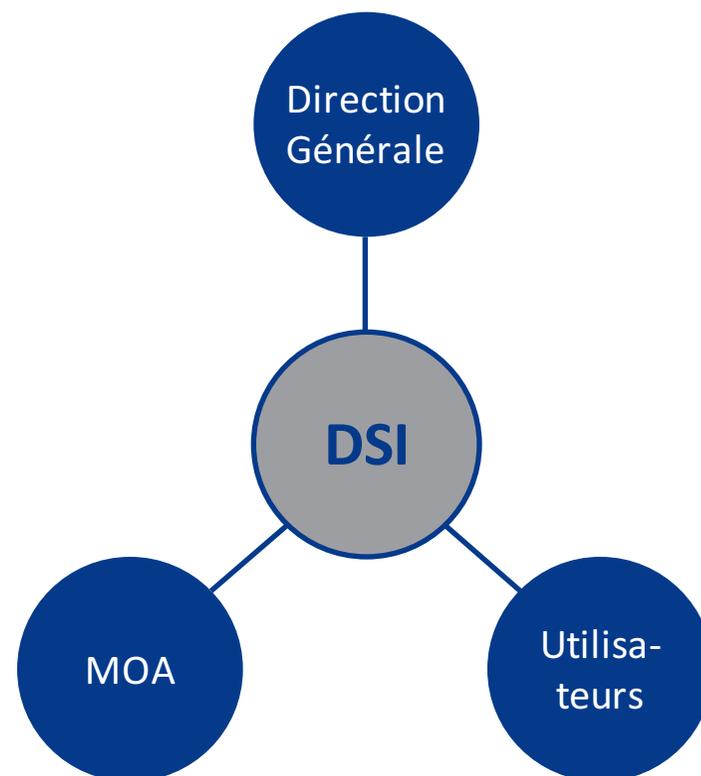
- Le terme *Stakeholder* (Partie Prenante) apparaît en 1963 au sein du Stanford Research Institute. Il provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme *Stockholder* (Actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*Stake*) dans l'entreprise.
- Une partie prenante se définit comme « **un individu ou un groupe d'individu qui peu affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs opérationnels.** »
- Au niveau de la DSI, les parties prenantes sont constituées de **tous les individus et structures organisationnelles, internes ou externes, qui ont une responsabilité, des attentes, ou tout autre forme d'intérêt sur le SI.**





Les différentes parties prenantes de la DSI

- Les relations de la DSI au sein de l'entreprise s'analysent à travers **3 types de parties prenantes distincts** :
 - La **Direction Générale** et les Directions Métiers sur la planification et le pilotage du SI,
 - Les **Maîtrises d'Ouvrage** sur la gestion du patrimoine et de l'évolution du SI,
 - Les **utilisateurs** sur le fonctionnement courant du SI.
- Cette segmentation se base sur le **rôle des parties prenantes** : prescripteur, décideur, pilote, concepteur, utilisateur, etc.





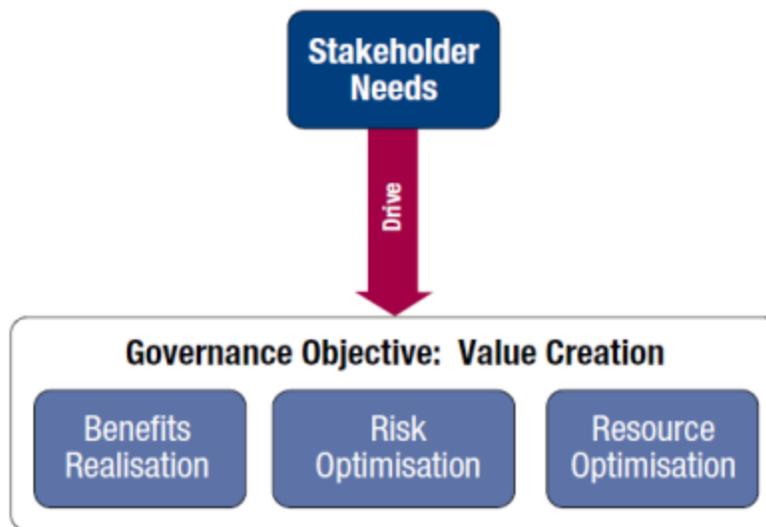
Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
 - La cartographie des parties prenantes
 - La relation avec la Direction Générale et les Directeurs Métiers
 - La relation avec les maîtrises d'ouvrage
 - La relation avec les utilisateurs
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



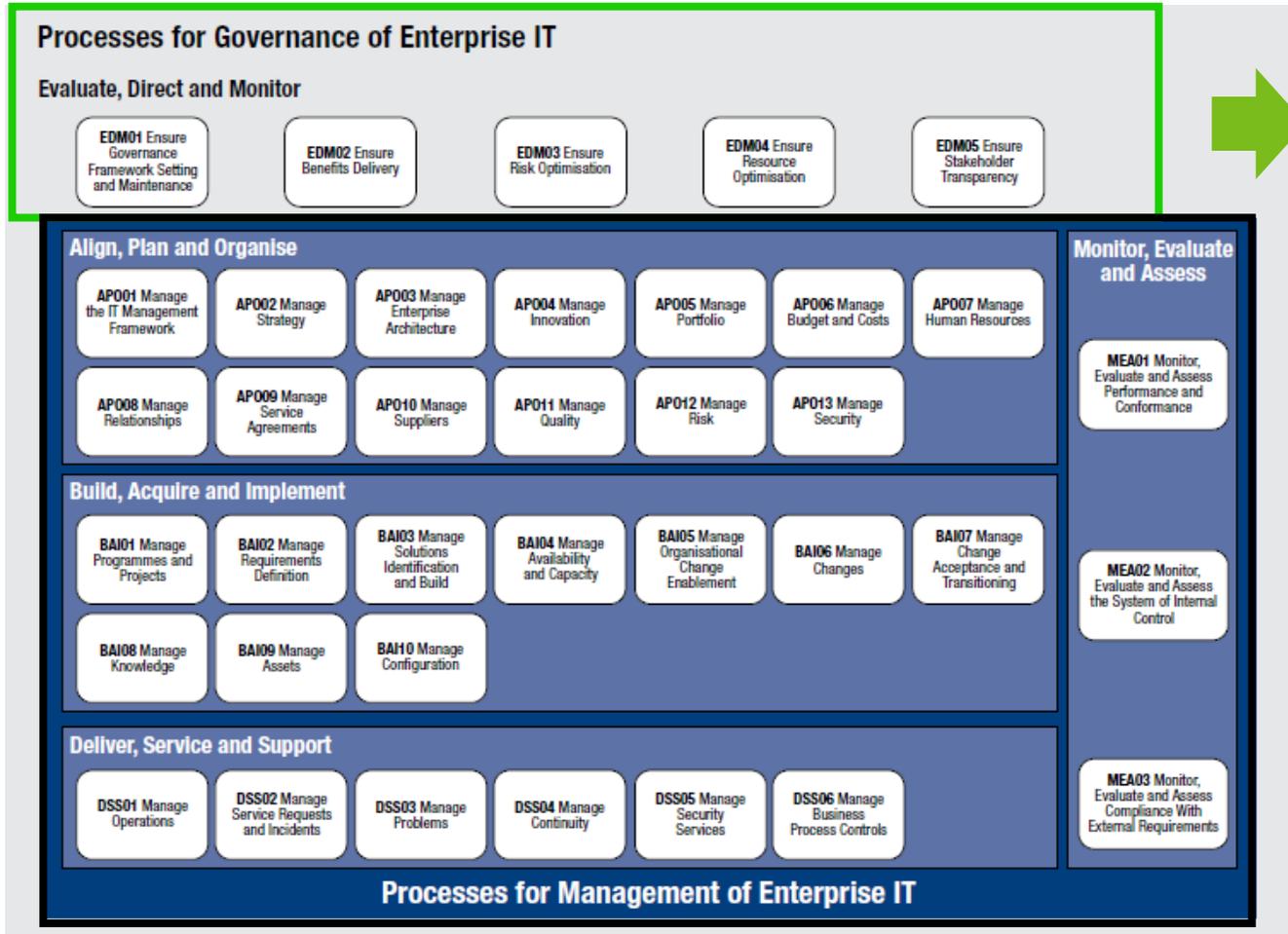
L'objectif de la gouvernance : créer de la valeur

- Chaque entreprise a pour mission de **créer de la valeur pour ses parties prenantes** : actionnaires, dirigeants, employés, clients, fournisseurs...
- La gouvernance d'entreprise a pour objet d'assurer cette création de valeur à travers **3 axes** :
 - La réalisation de **bénéfices**
 - L'optimisation des **risques**
 - L'optimisation des **ressources**
- Les intérêts des parties prenantes sont parfois divergeant. La gouvernance a pour mission de **prendre en compte l'ensemble des parties prenantes** pour décider des actions à mettre en œuvre.
- Pour chaque décision, les questions à se poser sont : **A qui profitent les bénéfices ? Qui porte le risque ? Quelles ressources sont nécessaires ?**





Le cadre de référence des processus COBIT



5 processus
Gouvernance

32 processus
Management

Source : COBIT5 Enabling Processes – ISACA – 2012

© 2015 Acadys. All Rights Reserved.



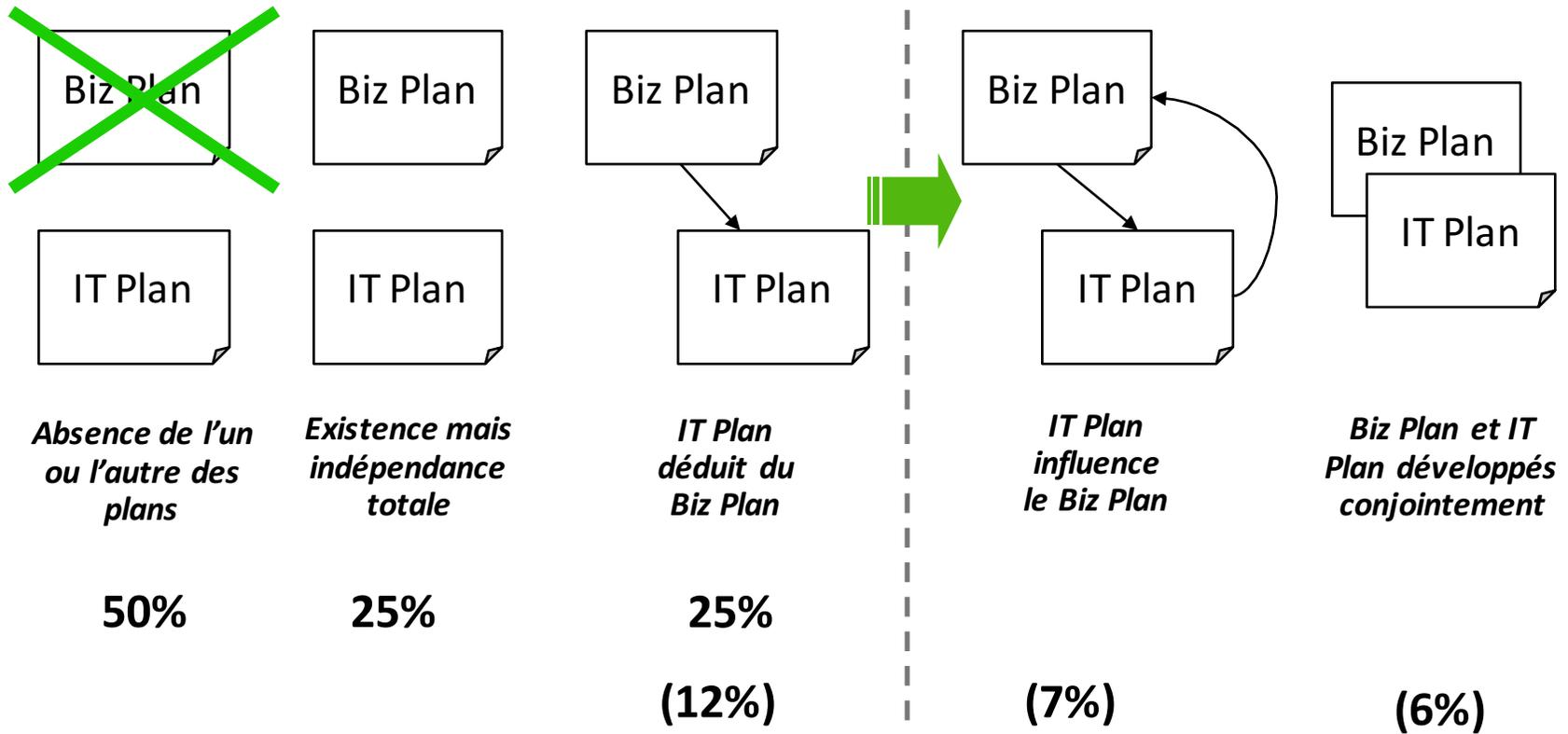
L'alignement stratégique

- Le processus d'alignement stratégique a pour objectif de **mettre en cohérence la stratégie informatique et la stratégie d'entreprise**. Ce concept part du principe que le manque d'alignement est susceptible de générer une **perte de valeur majeure** pour l'organisation.
- Les enjeux principaux sont de s'assurer que :
 - Le **processus de planification stratégique** du SI est en place et prend en compte les objectifs de l'entreprise
 - La stratégie SI est **documentée et communiquée**
 - Le processus d'élaboration stratégique s'inspire des concepts **d'Architecture d'Entreprise**
 - Les orientations SI sont **priorisées en fonction des objectifs d'entreprise**
 - Les orientations SI sont déclinées en termes de **budgets, de planning et de responsabilités**





Les niveaux d'alignement stratégique

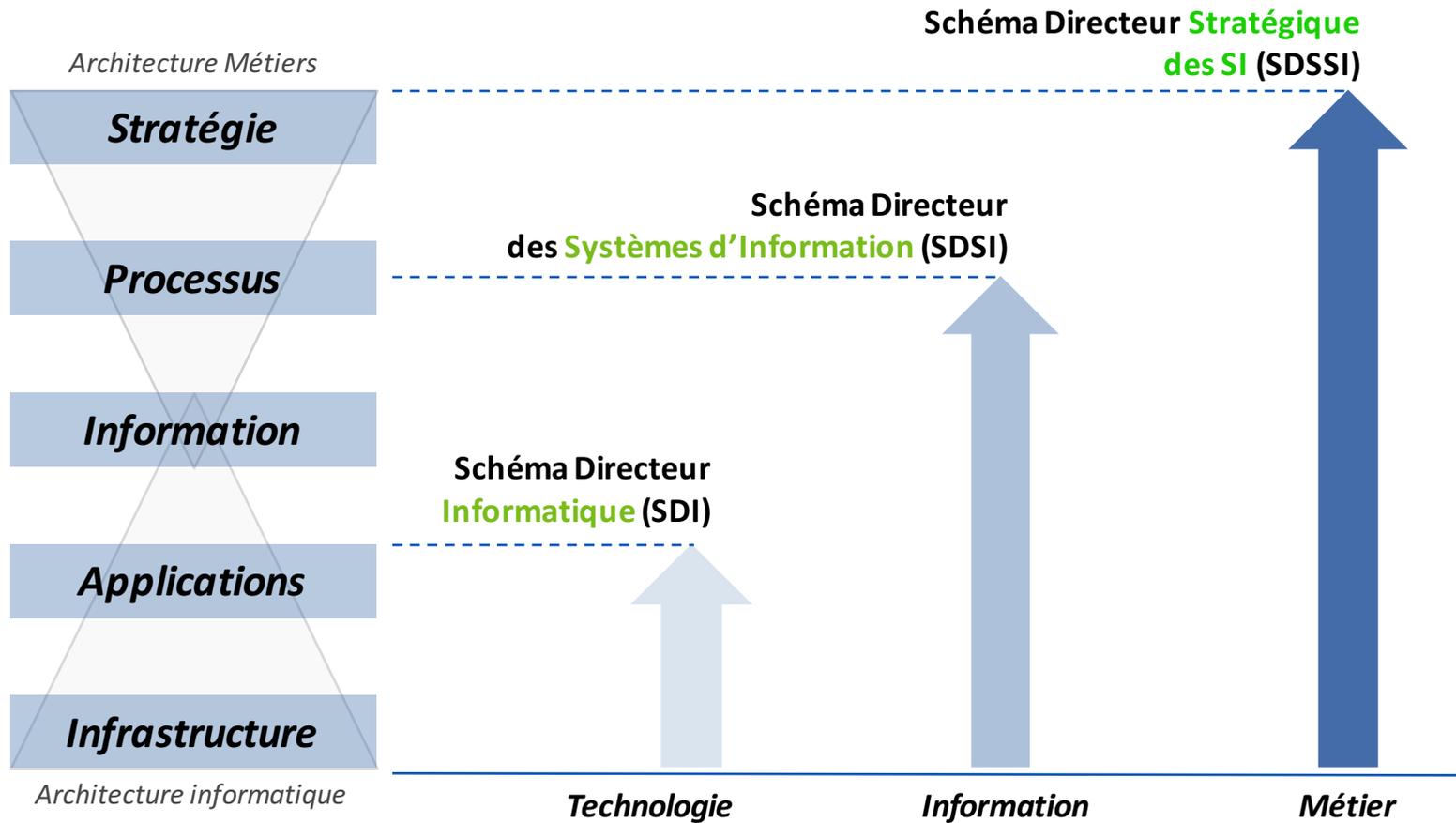


Source : Acadys – Enquête sur la Gouvernance des SI

© 2015 Acadys. All Rights Reserved.



Les différents types de Schémas Directeurs

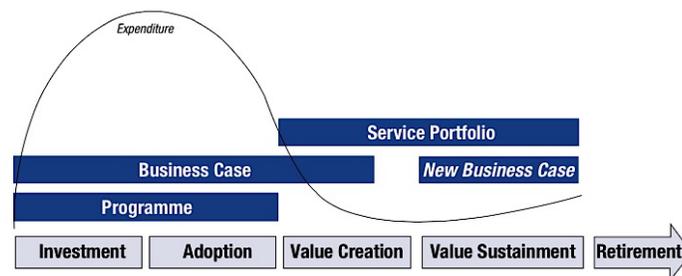


Source : Les nouveaux Schémas Directeurs des Systèmes d'Information – C Legrenzi, C Gapaillard – 2013



La réalisation des bénéfices

- La gouvernance des bénéfices a pour objectif de s'assurer que les investissements informatiques sont gérés de manière à **optimiser la création de valeur pour l'entreprise**, et que la **performance des activités informatiques** est mesurée et restituée aux parties prenantes.
- Les enjeux principaux sont de s'assurer que :
 - Les investissements informatiques sont gérés dans un **portefeuille d'investissements** de manière à optimiser la création de valeur pour l'entreprise.
 - Les **pratiques** de gestion des investissements informatiques sont définis et alignés avec les pratiques globales de l'entreprise. Les **rôles** et **responsabilités** sont définis.
 - Les pratiques de gestion de la DSI sont évaluées régulièrement et comparées aux meilleures pratiques.
 - Les **indicateurs de mesures de la performance** sont définis, alignés avec la stratégie d'entreprise et la stratégie IT et restitués aux parties prenantes.
 - Les actions **d'amélioration continue** sont identifiées et mises en œuvre.





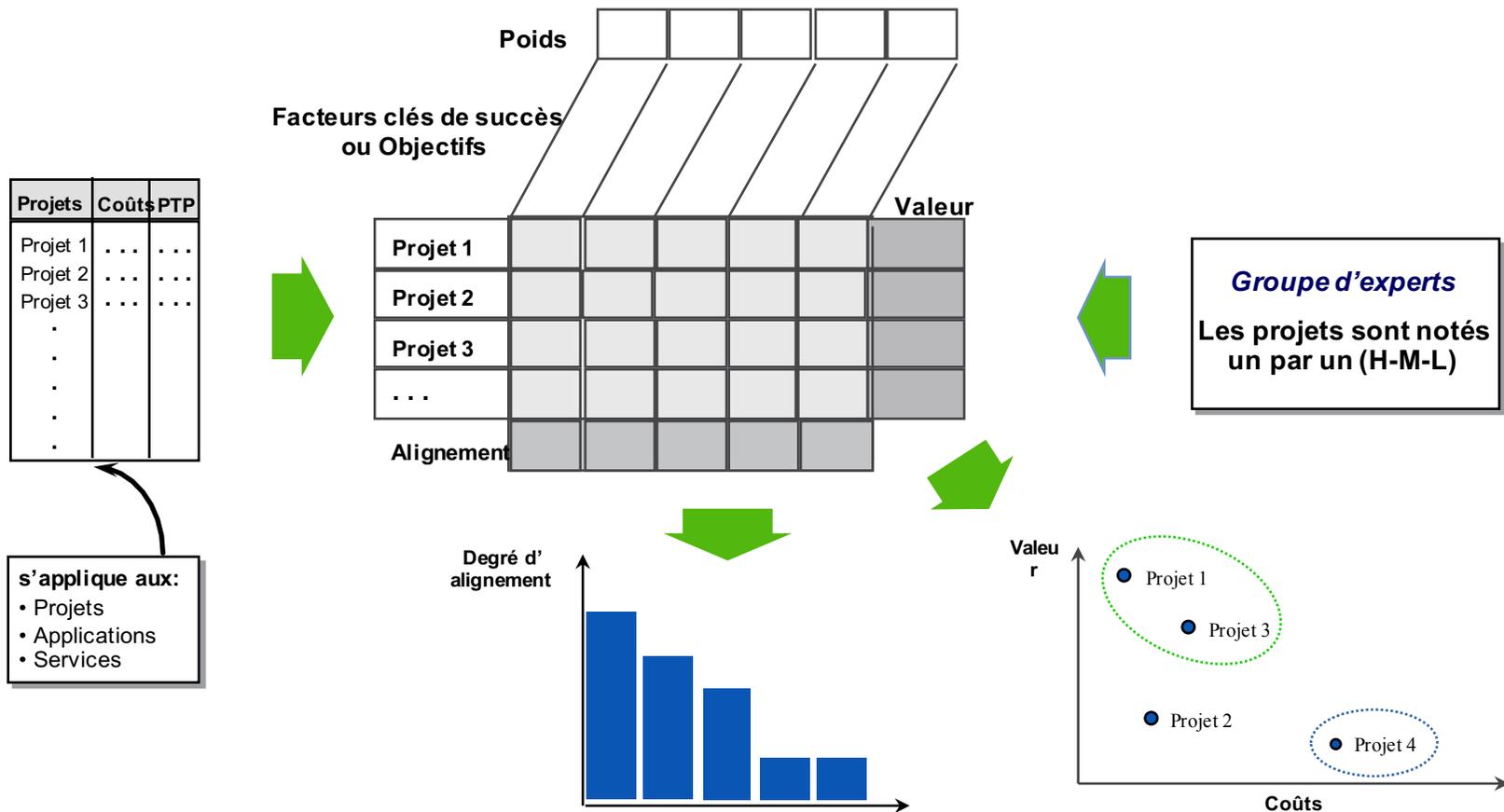
Les limites des techniques financières

- La justification économique de tous les investissements est difficile. Une typologie de gains est alors nécessaire, en commençant par distinguer deux grands types d'investissements :
 - **Les investissements visant la performance** peuvent être résumés en une augmentation du chiffre d'affaires, une réduction des coûts ou une amélioration des services ou de la qualité.
 - **Les investissements liés à la survie de l'entreprise** présentent un caractère obligatoire (légal, risque, remplacement, etc.).

Typologie	Exemple	Analyse économique
Obligatoire	Euro, remplacement matériel, changement de version logicielle, gestion du risque, etc.	Coûts du projet (MOA + MOE)
Augmentation du Chiffre d'Affaires	Création de nouveaux produits ou services, nouveaux canaux de distribution, etc.	CA et coûts d'exploitation + coûts du projet (MOA + MOE) (\Rightarrow ROI)
Diminution des Coûts	Baisse des frais généraux, réduction de la main d'œuvre, etc.	Coûts (ante et post) dont coûts informatiques + coûts du projet (MOA + MOE) (\Rightarrow ROI)
Amélioration Service/qualité	Réduction des délais, diminution du taux de pannes, meilleure satisfaction client, etc.	Coûts du projet (MOA + MOE) + quantifier les indicateurs de performance (ante et post)



La gestion de portefeuille par la valeur



Source : Les nouveaux Schémas Directeurs des Systèmes d'Information – C Legrenzi & C Gapillard – 2013



La gestion des risques

- La gestion des risques informatiques est directement liée à la **gestion des risques d'entreprise**. L'enjeu est de s'assurer que l'informatique ne peut pas, en cas de souci, entraver l'atteinte des objectifs Métiers.
- La gestion des risques informatiques a en outre pour mission de s'assurer que **les outils informatiques sont utilisés correctement**.
- Il s'agit notamment de s'assurer que :
 - Les **processus** permettant d'identifier, d'analyser, de réduire et de piloter les risques informatiques sont formalisés et mis en œuvre
 - Les exigences de **conformité réglementaires** sont analysées
 - La gestion des risques informatiques est **alignée avec la gestion des risques d'entreprise**
 - Les dirigeants sont **conscients** des risques significatifs auxquels l'entreprise est exposée
 - Les **indicateurs clés** de gestion des risques informatiques sont définis et communiqués





L'optimisation des ressources

- La gestion des ressources informatiques est un **critère essentiel de performance**. L'enjeu est de s'assurer que **l'ensemble des ressources** (infrastructure, applications, données, RH, etc.) sont **utilisées de manière optimale** pour satisfaire les besoins de l'entreprise.
- Il s'agit notamment de s'assurer que :
 - Il existe une **stratégie de sourcing** de manière à garantir l'utilisation optimale des ressources informatiques pour satisfaire les besoins de l'entreprise.
 - Les méthodes et les processus sont en place pour **identifier, acquérir et maintenir les ressources informatiques**.
 - Il existe un **processus d'analyse d'écart** entre les ressources informatiques disponibles au sein de l'entreprise et les besoins stratégiques des Métiers.
 - Les **rôles et responsabilités** sont clairement identifiés et appliqués.
 - Il existe des méthodes et des processus pour **évaluer les compétences et identifier les besoins en formation**.





Evaluez vos pratiques avec la DG et les Directeurs Métiers !

ACADYS

Les Relations avec la Direction Générale et les Directeurs Métiers

*** Required**

Votre e-mail *

1 – La gestion des Parties Prenantes *
Toutes les parties prenantes (internes et externes) impliquées dans la planification et le pilotage du SI sont-elles clairement identifiées ? Organisez-vous des contacts réguliers avec chacune d'entre-elles ?

- L'ensemble des parties prenantes n'est pas clairement identifié
- Les parties prenantes sont identifiées, des contacts informels ont lieu entre le DSI et certaines parties prenantes
- Le DSI a établi des contacts réguliers et formels avec l'ensemble des parties prenantes
- Le DSI évalue régulièrement la qualité de ses échanges avec les parties prenantes
- Le DSI a établi un plan d'action pour maintenir ou améliorer la qualité de ses relations avec chaque partie prenante

2 – Le leadership de la DSI *
Les compétences du DSI sont-elles reconnues par la Direction Générale ? Par les Directions Métiers ? Par les membres de la DSI ? Est ce que la DSI dispose des moyens suffisants pour mener sa mission ? Est ce que la Direction Générale soutient les initiatives de la DSI ? A quel niveau s'implique-t-elle dans les prises de décision ?

- La DSI ne bénéficie d'aucun soutien de la part de la Direction Générale et des Métiers
- Les compétences du DSI sont reconnues par la Direction Générale, les Métiers et les informaticiens



[Réponses](#)

[Statistiques](#)



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
 - La cartographie des parties prenantes
 - La relation avec la Direction Générale et les Directeurs Métiers
 - La relation avec les maîtrises d'ouvrage
 - La relation avec les utilisateurs
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Seulement 38% des projets réussissent !

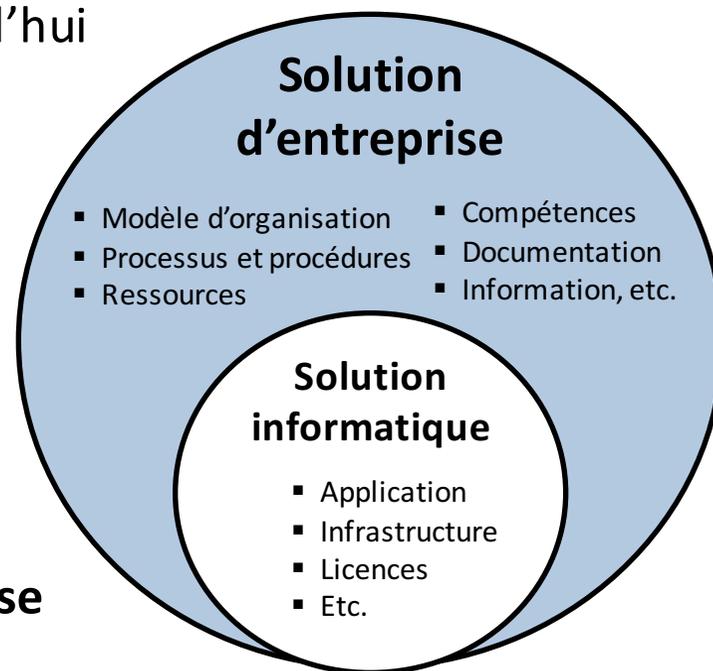
- **La conduite de projets transverses reste une difficulté dans les organisations.** En effet, selon une étude du Standish Group :
 - 29% des projets sont abandonnés
 - 33% des projets échouent (objectifs non atteints)
 - 38% des projets réussissent (objectifs coûts et délais atteints)
- Les **causes d'échec** des projets communément admises sont :
 - Le manque de maturité des pratiques de gestion de projet
 - Le défaut de planification avant le lancement des projets
 - L'indisponibilité des ressources
 - L'organisation trop hiérarchisée
 - Le manque d'anticipation des risques





Le « Projet Informatique » : un mythe à combattre

- La notion de « Projet Informatique » date du début de l'informatisation de nos entreprises et en particulier de la mise en place des infrastructures (centre de calculs, ordinateurs, réseaux, etc.)
- Cette notion est extrêmement réductrice aujourd'hui car la finalité n'est plus d'apporter des **solutions informatiques**, mais des **solutions d'entreprise**
- Jamais dans toute l'histoire de l'entreprise on a associé le tout à l'une de ses composantes (ex. bâtiment : projet électrique versus projet de rénovation)
- **Conclusion : il n'y a plus de projets informatiques, il n'y a que des projets d'entreprise**





MOA / MOE : Définitions

- le **Maître d’Ouvrage** est « une personne physique ou morale qui prend la décision de construire un ouvrage, en réalise le financement et confie le projet à un maître d'œuvre »
- Le **Maître d’Œuvre** est celui « qui conçoit un ouvrage et en dirige la réalisation »
 - Le Maître d’Œuvre s'assure que le programme de construction est bien réalisable et conçoit le projet en respectant les règles de l'art, la réglementation et le coût fixé par le maître d'ouvrage.
 - Il prépare le dossier de consultation des entreprises, participe à la mise au point du marché, surveille le chantier et assiste le maître d'ouvrage pour la réception des travaux.
- Bien que pertinent, le modèle MOA-MOE, mal appliqué au sein des organisations, pousse à une séparation artificielle des fonctions Métiers et Informatiques.

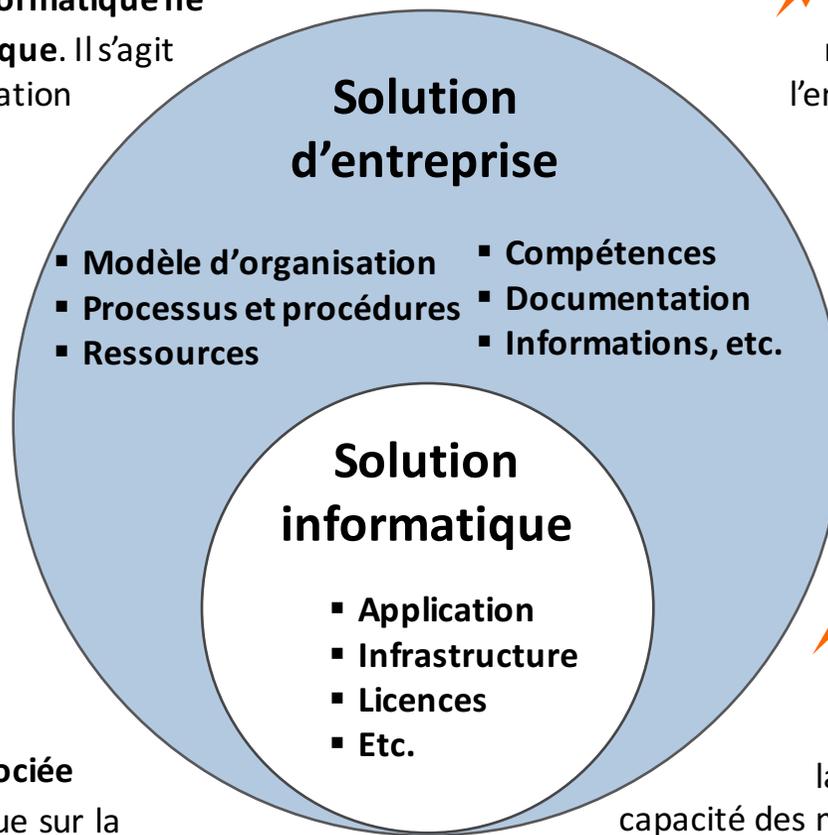


Un modèle MOA-MOE à repenser

⚡ **1** La finalité d'un projet informatique ne se réduit pas à la partie informatique. Il s'agit avant tout de projets de modernisation de nos organisations.

⚡ **2** La MOA est souvent associée au Métier. Or, une MOA n'est, par définition, pas opérationnelle dans le projet. C'est à la MOE de produire ces livrables... Qui plus est on ne doit jamais associer une unité de projet à une unité de fonctionnement.

⚡ **3** La MOE est souvent associée à la DSI. Or, la DSI n'est légitime que sur la partie des livrables de nature informatique.



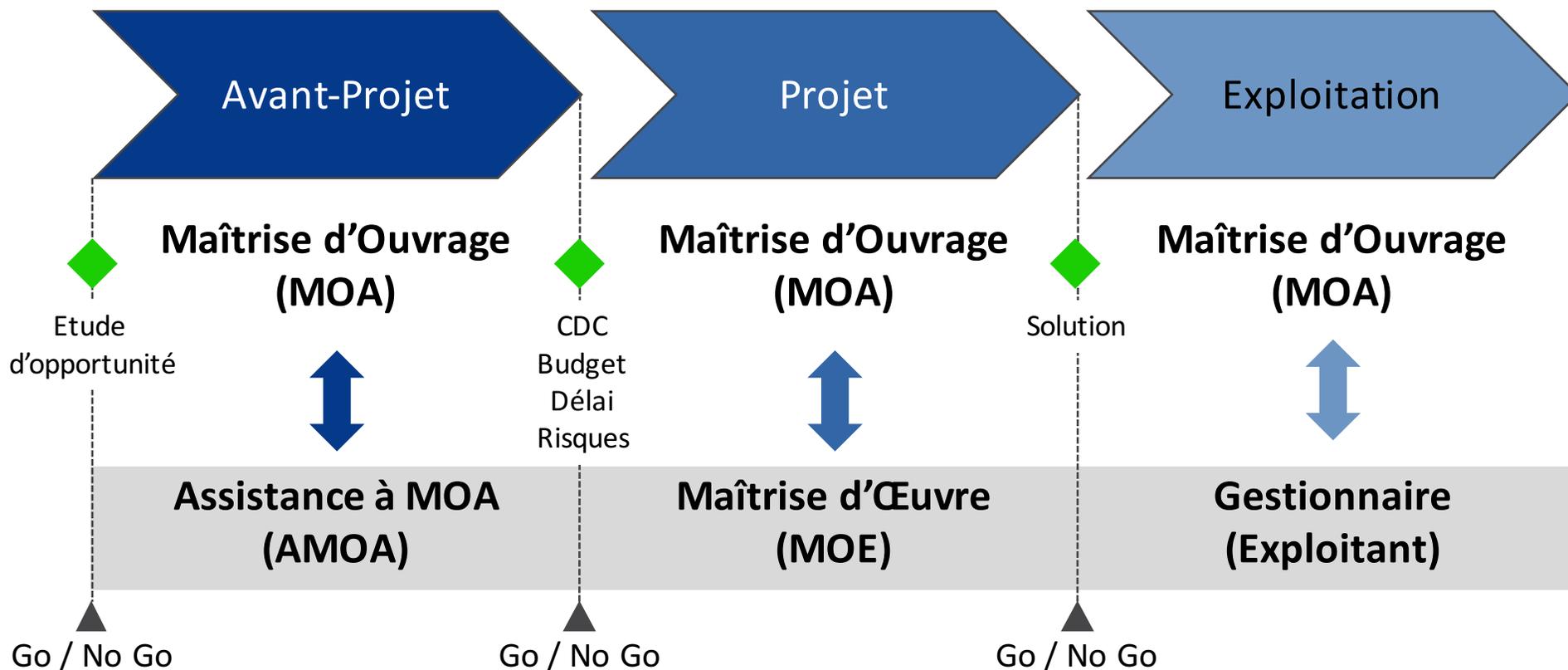
⚡ **4** Le modèle CPI-CPU prône une responsabilité « duale » ce qui va à l'encontre des principes élémentaires d'organisation et de gouvernance. Un projet doit avoir un chef unique.

⚡ **5** La dichotomie Métier-Informatique n'a aucun sens dans une logique projet et se heurte aux principes d'organisation.

⚡ **6** La responsabilité du projet est par défaut confiée à la MOA ou aux métiers. Or ce choix est largement contestable, du fait de la capacité des métiers à savoir gérer des projets, à inventer l'avenir et de leur disponibilité suffisante.

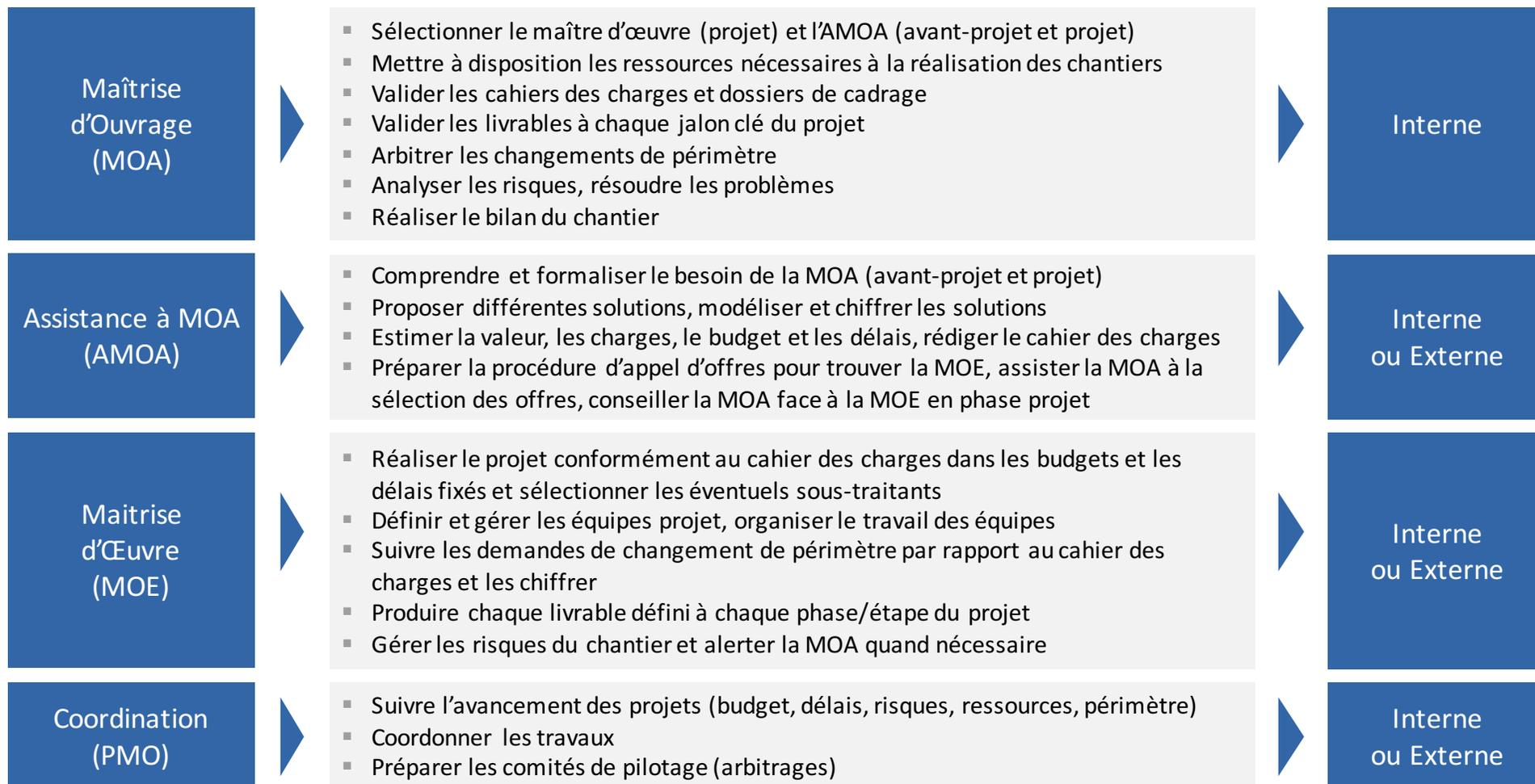


Les 3 phases classiques d'un projet





Rôles et Responsabilités des acteurs





Les 7 activités du PMO

1. **Professionaliser les pratiques** : Maintenir le cadre méthodologique et les règles de gestion, développer les compétences, etc.
2. **Assister les Chefs de Projets** : Sélectionner les parties prenantes, rédiger le Plan Projet, organiser le lancement / bilan, etc.
3. **Contrôler les projets** : Suivre le périmètre, les risques, les budgets, l'avancement et la qualité des projets, auditer les projets critiques
4. **Gérer le Portefeuille de Projets** : Etablir l'enveloppe budgétaire annuelle, gérer les dossiers d'investissements, sélectionner les projets, etc.
5. **Gérer la demande** : Identifier les opportunités, challenger les besoins, aiguiller les demandes (projets, maintenances), etc.
6. **Gérer les ressources** : Gérer les compétences, élaborer le plan de charge, gérer les achats, etc.
7. **Gérer le changement** : Etudier les impacts organisationnels, les besoins de compétences, gérer les résistances, etc.





Evaluez vos pratiques avec les maîtrises d'ouvrage !

ACADYS

Les relations avec les maîtrises d'ouvrage

* Required

Votre e-mail *

1 – La gestion des Maîtrises d’Ouvrage *
Toutes les MOA (internes et externes) impliquées dans la transformation du SI sont-elles clairement identifiées ?

- 1 – L'ensemble des MOA impliquées dans la transformation du SI n'est pas clairement identifié
- 2 – Les MOA sont identifiées, des contacts informels ont lieu entre la DSI et certaines parties prenantes
- 3 – La DSI a établi des contacts réguliers et formels avec l'ensemble des MOA
- 4 – La DSI évalue régulièrement la qualité de ses échanges avec les MOA
- 5 – La DSI a établi un plan d'action pour maintenir ou améliorer la qualité de ses relations avec chaque MOA

2 – L'Architecture d'Entreprise *
Est-ce que la DSI dispose de cartographies du SI ? Sont-elles partagées avec les MOA ? Permettent-elles d'améliorer la compréhension mutuelle des enjeux Métiers et SI ?

- 1 – L'Architecture d'Entreprise (processus, fonctions, applications, données, infrastructures) n'est pas formalisée
- 2 – Il existe des cartographies partielles et internes à la DSI
- 3 – L'Architecture d'Entreprise est formalisée et partagée avec les Métiers
- 4 – L'Architecture d'Entreprise est utilisée pour concevoir les projets et est mise à jour continuellement
- 5 – Les MOA ont une très bonne compréhension de la complexité du SI



[Réponses](#)

[Statistiques](#)



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
 - La cartographie des parties prenantes
 - La relation avec la Direction Générale et les Directeurs Métiers
 - La relation avec les maîtrises d'ouvrage
 - La relation avec les utilisateurs
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



La notion de « service »

- Selon ITIL, un **service** est un « **moyen d'apporter de la valeur à un client, en produisant les résultats qu'il veut atteindre sans gérer les coûts et les risques associés** »
- L'ISO/IEC 20000 définit un service comme « **une prestation immatérielle composable, manifestée de manière perceptible et qui dans une condition d'utilisation prédéfinie est source de valeur pour le consommateur et le fournisseur** »
- Le **fournisseur de services** est l'entité responsable de la mise à disposition des services. Il est seul responsable vis-à-vis du client des services de la qualité de service fournis, y-compris en cas de sous-traitance.
- **Le fournisseur est le propriétaire des services** : il gère et optimise un ensemble de services pour fournir le maximum de valeur à ses clients, qui peut ainsi se concentrer sur ses activités cœur de métier.



La valeur d'un service

- La création de valeur d'un service correspond à l'effet combiné de 2 composantes :
 - **Utilité** : Partie fonctionnelle du service qui doit être conforme avec ce qui a été défini avec le client en termes d'**amélioration de la performance** et/ou de **résolution de contraintes existantes**.
 - **Garantie** : Niveaux de service définis pour garantir l'atteinte des résultats en toutes circonstances. Ils se déclinent en termes de **disponibilité**, de **capacité**, de **continuité de service** et de **sécurité**.





Un exemple de service

Clients du service

Description du service et
couverture fonctionnelle

Niveau de service

Contacts

Conditions d'accès au
service

Direction du Système d'Information 		Université de Limoges 	Fiche 10 - Création le 05/05/13 - MAJ le 10/12/14
<i>Fourniture d'un service assistance</i>			
Descriptif <ul style="list-style-type: none">Proposer une assistance en ligne ou une intervention des équipes de sites			
Public Visé <ul style="list-style-type: none">Tout usager de l'Université (personnel administratif, technique, enseignant ou étudiant)			
Périmètre du service <ul style="list-style-type: none">Support sur le dépannage de votre poste informatique professionnelSupport sur l'ensemble des outils numériques mis à disposition par l'UniversitéSupport sur les logiciels applicatifsSupport sur la commande de logicielsSupport sur la commande de matériels informatiques		Engagements / Niveaux de service <ul style="list-style-type: none">Prise en charge de la demande dans la demi-journée aux heures d'ouverture du service.Service garanti de 9h à 12h et de 14h à 17h avec une amplitude suivant les sites pouvant aller de 8h à 12h30 et de 13h30 à 18h	
Ce service vous est utile à ... <ul style="list-style-type: none">Vous apporter une aide au quotidienVous fournir une assistance en cas de problème matérielVous offrir une assistance logicielleVous conseiller ou vous renseigner sur les divers services numériques qui vous sont habilitésVous proposer des devis pour l'achat d'équipements informatiques		Indicateurs de mesure & qualité <ul style="list-style-type: none">Taux de disponibilité des applicationsTemps moyen de réponse en cas d'incident	
		Contacts Assistance <ul style="list-style-type: none">Par l'onglet assistance de l'ENTPar mél à svp-dsi@unilim.frPar téléphone au 05.87.08.08.00 ou 38.00Assistance niveau 1 – Service SupportAssistance niveau 2 – Service Infrastructures	
		Contraintes d'utilisation <ul style="list-style-type: none">Disposer d'un matériel informatique permettant de déposer une demandeDisposer d'un accès Internet	
Conditions d'utilisation <ul style="list-style-type: none">Etre usager de l'Université			

Source : www.unilim.fr/dsi/IMG/pdf/catalogue_de_services_dsi.pdf



Le catalogue de services

- Le catalogue de services formalise l'ensemble des services offerts par la DSI à ses clients. **Il constitue l'offre de service de la DSI.**
- Le catalogue de services de la DSI est **structuré par thème**. Il n'existe pas de structuration type : elle dépend du contexte de l'entreprise, des activités de la DSI, de la maturité et de la culture d'entreprise vis-à-vis de l'informatique, etc.
- La création d'un catalogue de services est un **processus long et fastidieux** qui implique la participation de nombreux acteurs des Métiers et de la DSI.

Source : catalogue-services.univ-st-etienne.fr/

DSI Catalogue de services numériques

Assistance aux utilisateurs
Audiovisuel
Gestion des applications métiers
Hébergement
Pédagogie
Poste de travail
Recherche
Ressources documentaires
Services collaboratifs
Services individualisés

Accueil L'ENT Demande de services Plan du site

Catalogue de services

Assistance aux utilisateurs
Audiovisuel
Gestion des applications métiers
Hébergement
Pédagogie
Poste de travail
Recherche
Ressources documentaires
Services collaboratifs
Services individualisés

Direction du Système d'Information - Université Jean Monnet, Saint-Etienne - Juillet 2012

Mentions légales



Les engagements de niveaux de service ou SLA

- Les engagements de niveaux de service (SLA : Service Level Agreements) **formalisent les besoins des utilisateurs** du Système d'Information ou consommateurs de prestations externes et les **quantifient en indicateurs mesurables** dans le temps.
- Les engagements de niveaux de service sont le **résultat d'un accord entre un prestataire** (interne ou externe) **et un client** pour délivrer un service à des conditions données.
- L'engagement de niveau de service décrit :
 - La **qualité** du service délivré en termes d'objectifs (SLO) tels que la disponibilité, la fréquence, le temps de réponse, la continuité, la capacité, etc.
 - Les **responsabilités** des 2 parties engagées (prestataire et client)
 - Les **pénalités** en cas de non respect des engagements





Les bonnes pratiques de mise en œuvre

- Quelques bonnes pratiques de mise en œuvre :
 - Définir le **périmètre** des niveaux d'engagements de service (tout ou partie du catalogue de services)
 - Définir des **indicateurs** simples, compréhensibles et facilement mesurables
 - Vérifier la **disponibilité** des données techniques et non techniques nécessaires au calcul des indicateurs. **Automatiser** le plus possible le calcul des SLA
 - Identifier les **procédures** à mettre en œuvre en cas de dégradation du niveau de service, y-compris le processus d'alerte et d'escalade
 - Prendre en compte le **prix** du service dans la négociation avec les Métiers. Répercuter les engagements sur les fournisseurs de services de la DSI
 - Mesurer régulièrement la **performance** et définir des **plans d'amélioration**
 - Revoir **périodiquement** les engagements avec les Métiers. Mesurer la satisfaction par rapport au besoin





Le centre de services

- Le centre de service est le **point de contact des utilisateurs** pour traiter les **incidents** et toute **autre demande de service**. Il permet de :
 - Centraliser l'ensemble des demandes et faciliter la gestion des changements de services
 - Réduire les coûts par une meilleure utilisation des ressources
 - Assurer la satisfaction des clients
 - Identifier les opportunités Métiers
- Le centre de service peut être global, par Métier, par région, par composant d'infrastructure, etc. Il est recommandé de mettre en place une **structure d'accueil unique** pour centraliser les demandes.
- Le centre de service est la vitrine de la **qualité de service** et du **professionnalisme de la DSI**. Il existe différentes appellations pour le point de contact central : **Help Desk, Centre d'appel, Centre de services, Hotline client**, etc.

Source : www.itilfrance.com



Quand mettre en œuvre un centre de service ?

- L'opportunité de mise en œuvre d'un centre de services doit être étudiée quand les symptômes suivants apparaissent :
 - Difficulté à obtenir du support
 - Absence ou méconnaissance du point de contact officiel
 - Contournement du point de contact officiel
 - Abondance d'appels des utilisateurs
 - Responsabilités floues
 - Manque de suivi des demandes
 - Résolution multiple d'un même incident



Source : www.itilfrance.com



Utilisation, Usages, Appropriation : définitions

- L'**utilisation** désigne l'**action de se servir** d'un outil.
 - L'**usage** désigne « l'emploi d'un procédé, d'une technique ou d'un outil par un groupe social ».
 - C'est une **construction sociale et organisationnelle**.
 - Il s'accompagne d'une **reconception de l'outil par l'utilisateur**.
- *Il peut y avoir autant d'usages que d'utilisateurs d'un outil.*
- L'**appropriation** désigne « l'action de rendre propre à un usage, à une destination ». C'est le **processus au cours duquel se construisent les usages**.
- *L'appropriation ne s'évalue pas : elle se constate a-posteriori.*
- *Le manque d'appropriation entraîne une perte de valeur.*



Source : Le Grand Robert de la Langue Française



La surveillance des usages

- L'appropriation des outils est un **phénomène complexe**. C'est un enjeu de taille pour le management car les processus d'appropriation ne sont pas directement observables : ils ne sont donc **pas facilement gérables**.
- En revanche, les **traces** laissées pas les acteurs (discours, manipulations, etc.) témoignent de leur engagement dans le processus d'appropriation. Le suivi de ces traces dans le temps permet d'**appréhender les processus d'appropriation**.
- Une démarche pertinente pour mesurer l'appropriation consiste à construire un **tableau de bord des usages**, afin de :
 - Informer les parties prenantes sur l'évolution des écarts entres les usages attendus et les usages réels,
 - Surveiller les dysfonctionnements : sous-utilisation, rejet, contournement, etc.,
 - Mesurer l'impact des décisions mises en œuvre : accompagnement, support, etc.
- Le tableau de bord est avant tout un **moyen** pour suivre et accompagner l'appropriation.



Exemple d'indicateurs de mesure d'appropriation

ILLUSTRATION

Dimension	Indicateur typiques	Exemples
Objet technique	Suivi des évolutions de l'outil	Nombre d'évolution de l'outil par type
	Versions de l'outil	Nombre de versions de l'outil
	Exploitation des fichiers log	Durée moyenne de connexion à l'outil
Individu	Utilisation de l'outil	Ratio nb d'utilisateurs effectifs sur nb d'utilisateurs potentiels
		Ratio nb d'accès à l'outil demandés sur nb d'utilisateurs potentiels
		Ratio nb d'UE réalisées avec l'outil sur nb d'UE possibles
		Nb de demandes d'évolution qui traduisent une utilisation non conforme de l'outil
	Abandon de l'outil	Ratio nb d'abandons de l'outil sur nb d'utilisateurs effectifs
	Perception de l'outil	Niveau moyen d'utilité perçue de l'outil (échelle de 1 à 7)
		Niveau moyen de complexité perçue de l'outil (1-7)
		Niveau moyen de qualité perçue de l'outil (1-7)
Niveau moyen de compatibilité perçue avec les tâches courantes (1-7)		
Taux de satisfaction de l'usage de l'outil		
Réseau socio-technique	Diffusion de l'outil	Niveau moyen de perception d'une masse critique d'adoptant (1-7)
	Marques d'engagement en faveur de l'outil	Nb de discours de la direction au sujet de l'outil
		Nb de témoignages d'utilisateurs clés au sujet de l'outil dans les manifestations publiques : conférences, réunions, etc.
Evolution des présences aux réunions de la communauté de pratiques formées autour de l'outil		
Organisation	Modification des routines organisationnelles	Ratio nb d'UE réalisées avec l'outil sur nb d'UE réalisables avec l'outil
		Mise en place de dispositifs organisationnels autour de l'outil (communauté de pratiques, comité d'évolution de l'outil, etc.)

Source : La construction d'un tableau de bord pour accompagner l'appropriation des TIC – V Dumont, C Mallet, A Rousseau – 2008



Evaluez vos pratiques avec les utilisateurs !

ACADYS

Les relations avec les utilisateurs

* Required

Votre e-mail *

1 – La gestion des Parties Prenantes *
Toutes les parties prenantes (internes et externes) impliquées dans la planification et le pilotage du SI sont-elles clairement identifiées ?

- 1 – L'ensemble des parties prenantes n'est pas clairement identifié
- 2 – Les parties prenantes sont identifiées, des contacts informels ont lieu entre le DSI et certaines parties prenantes
- 3 – Le DSI a établi des contacts réguliers et formels avec l'ensemble des parties prenantes
- 4 – Le DSI évalue régulièrement la qualité de ses échanges avec les parties prenantes
- 5 – Le DSI a établi un plan d'action pour maintenir ou améliorer la qualité de ses relations avec chaque partie prenante

2 – Le leadership de la DSI *
Est-ce que la Direction Générale soutient les initiatives de la DSI ? A quel niveau s'implique-t-elle dans les prises de décision ?

- 1 – La DSI ne bénéficie d'aucun soutien de la part de la Direction Générale et des Métiers
- 2 – Les compétences du DSI sont reconnues par la Direction Générale, les Métiers et les informaticiens
- 3 – La DSI dispose de l'autonomie et des moyens nécessaires pour mener sa mission
- 4 – La Direction Générale soutient les initiatives prises par la DSI
- 5 – La Direction Générale et les Métiers considèrent le SI comme une ressource stratégique et



[Réponses](#)

[Statistiques](#)



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
 - Bâtir des fondations solides
 - Sensibiliser la DG et repositionner la DSI
 - Construire la crédibilité de la DSI
 - Intervenir en amont des projets
 - Responsabiliser la DG sur la gestion du SI
 - Entretenir la relation partenariale
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relation DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Les 6 étapes de la démarche

- La démarche de construction d'une **relation partenariale** avec les Métiers repose sur 6 étapes :
 1. Bâtir des fondations solides
 2. Sensibiliser la DG et repositionner la DSI
 3. Construire la crédibilité de la DSI
 4. Intervenir en amont des projets
 5. Responsabiliser la DG sur la gestion du SI
 6. Entretenir la relation partenariale
- Ces étapes constituent une **feuille de route** pour toute DSI qui souhaite gagner la **confiance des Métiers** et **optimiser la valeur des investissements informatiques**.
- A noter que **chaque étape constitue un pré-requis pour l'étape suivante**.



Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



1. Bâtir des fondations solides

- Cette étape a pour objectif de **mettre la DSI en ordre de marche** pour répondre efficacement aux attentes de base des Métiers.
- Il s'agit notamment de :
 - Mettre en place un leadership fort de la fonction SI
 - Recueillir les attentes et la satisfaction des Métiers
 - Diagnostiquer les pratiques de la DSI
 - Mettre en place des contrats de service
 - Construire l'orientation Métier de la DSI
- Le management de la DSI doit être parfaitement conscient de **l'écart entre les attentes des métiers et la qualité des services offerts**, et doit avoir l'ambition **d'améliorer les pratiques et la satisfaction des métiers**.
- A l'issue de cette étape, **la structure et les processus de la DSI doivent être conformes aux bonnes pratiques de la profession**.

Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



2. Sensibiliser la Direction Générale et repositionner la DSI

- Cette étape a pour objectif d'**obtenir le soutien des acteurs clés de l'organisation**, dont la Direction Générale, sur les problématiques SI.
- Il s'agit notamment de :
 - Connaître et obtenir l'adhésion des réseaux d'influence de l'organisation
 - Installer le leadership de la DSI
 - Tenir les engagements de niveaux de service
- A cette étape, le DSI doit être en mesure de **dialoguer** et **d'obtenir la confiance** des leaders de l'organisation et de la Direction Générale. Il doit ouvrir le dialogue sur le **positionnement de la DSI** et **clarifier son rôle au sein de l'organisation**.
- A l'issue de cette étape, **le leadership de la DSI doit être installé et reconnu** tant en interne qu'en externe de la DSI.

Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



3. Construire la crédibilité de la DSI

- Cette étape a pour objectif **d'installer un climat de confiance entre la DSI et les Métiers.**
- Il s'agit notamment de :
 - Etablir un dialogue avec le Métier
 - Développer un plan de communication
 - Expliquer l'offre de la DSI
 - Communiquer sur la performance
 - Mettre en place des gestionnaires en charge des relations avec les Métiers
- **Cette étape est la plus difficile à mettre en œuvre.** L'enjeu est d'expliquer aux Métiers ce que la DSI peut et ne peut pas faire à travers l'offre de services. Un **climat de confiance** doit se mettre en place entre les entités clientes et les responsables informatiques. Le **plan de communication** doit permettre de faire évoluer les valeurs et croyances des Métiers au sujet de la DSI.
- **Si la crédibilité de la DSI n'est pas installée à cette étape, les étapes suivantes ne peuvent pas aboutir.**



4. Intervenir en amont des projets

- Cette étape a pour objectif de **renforcer la création de valeur** à l'issue des projets.
- Il s'agit notamment de :
 - Chercher l'implication continue des Métiers sur les projets
 - Intervenir au plus tôt dans les projets Métiers
 - Mettre en place une gestion de la valeur et des bénéfices
 - Communiquer sur la création de valeur
- La DSI profite du gain de crédibilité de l'étape précédente pour mettre en place un **processus de gestion de la valeur et des bénéfices** avec les Métiers, sollicitant ainsi leur **implication continue** sur les projets. Les métiers prennent conscience du **rôle du SI** dans la création de valeur et sollicite la DSI **en amont des projets**.
- A l'issue de cette étape, les métiers doivent avoir pris conscience de **l'importance de leur implication dans les projets**, et du **rôle du SI dans la création de valeur**. Les projets informatiques deviennent des projets d'entreprise : le **changement de croyances et de valeurs** initié à l'étape précédente est finalisé.

Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



5. Responsabiliser la Direction Générale sur la gestion du SI

- Cette étape a pour objectif de **déplacer la responsabilité de l'évolution du SI** sur la Direction Générale
- Il s'agit notamment de :
 - Définir les responsabilités de la DSI, des Métiers et de la Direction Générale dans la gestion du SI
 - Mettre en place une structure de gouvernance du SI adaptée au contexte de l'organisation
- Une fois le changement de valeurs et de croyances opéré, la Direction Générale et les Métiers sont prêts à prendre en charge plus de responsabilités sur la gestion du SI : le **cadre de gouvernance du SI** peut alors être défini.
- A l'issue de cette étape, la Direction Générale et les métiers se sentent responsables de la gestion et de l'évolution du SI : **ils partagent avec la DSI les objectifs, les risques et les bénéfices issus des investissements informatiques.**

Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



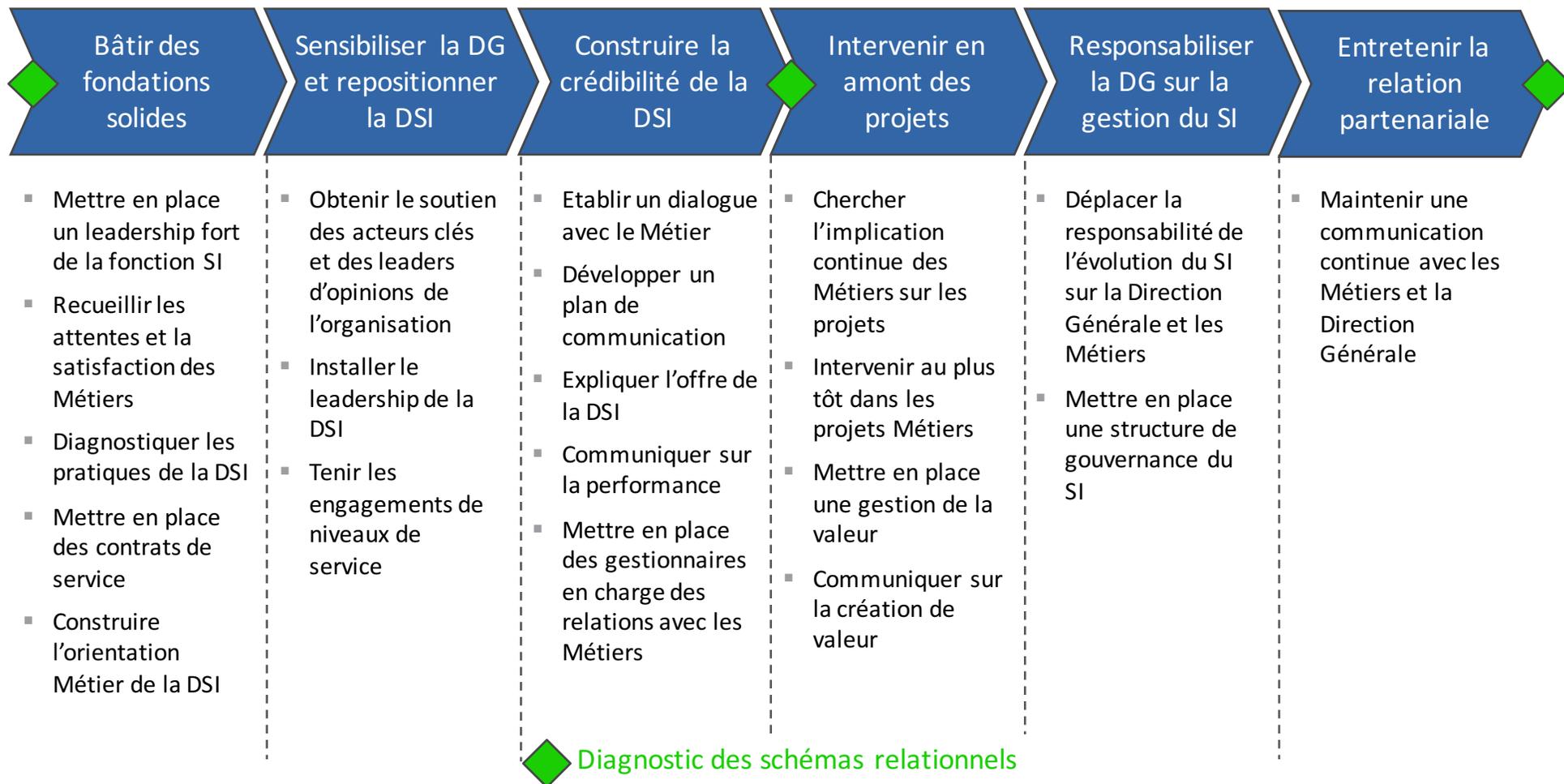
6. Entretenir la relation partenariale

- Cette étape a pour objectif de **maintenir la relation partenariale** entre la DSI et les Métiers
- Pour cela, il est nécessaire de :
 - Entretenir une communication continue avec les Métiers et la Direction Générale.
 - Maintenir la crédibilité de la DSI
 - S'assurer continuellement de la satisfaction des métiers
 - Etre à l'écoute des valeurs et croyances véhiculées

Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



Les 6 étapes de construction d'une relation partenariale



Source : Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route – J Peppard – 1999



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
 - Le rôle du BRM selon le BRM Institute
 - Les compétences clés du BRM
 - Les outils et modèles proposés par le BRMI
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Qu'est ce que le Business Relationship Management ?

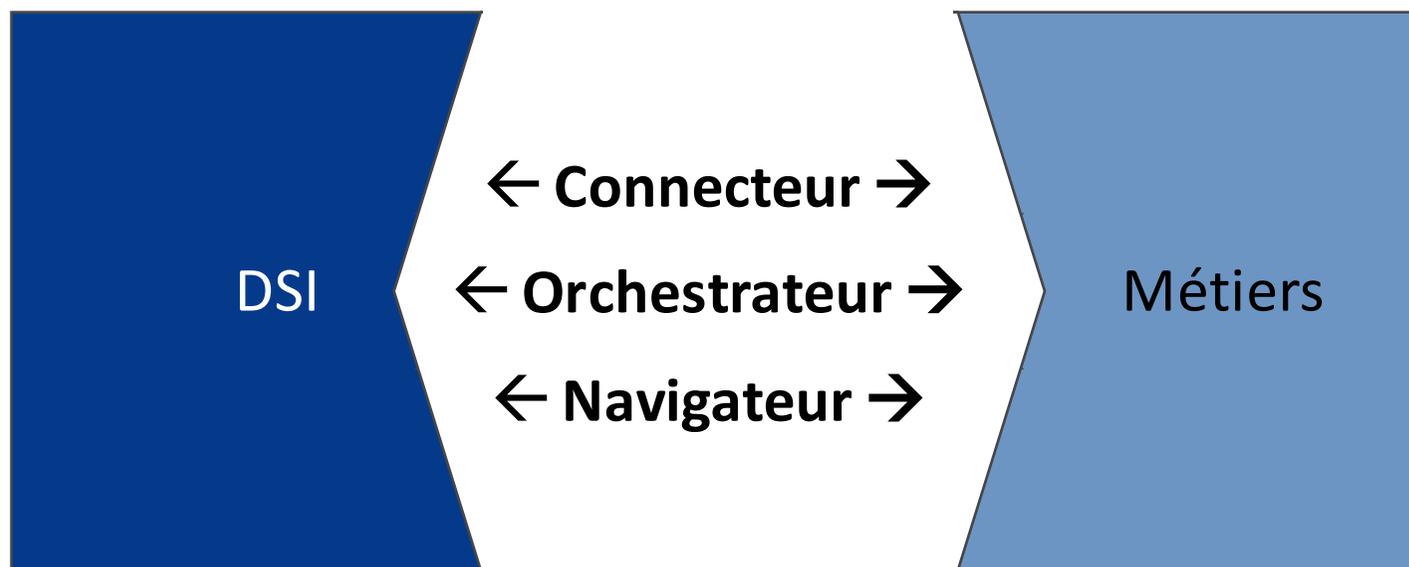
- Le **BRM Institute**, créé en 2013, s'est donné pour objectif de faire progresser le concept de BRM au sein des organisations. Il propose un programme de développement professionnel, une certification au métier de BRM, et met en relation les professionnels à travers le monde.
- Le Business Relationship Management Institute définit le BRM de la manière suivante :
« **Le Business Relationship Management stimule, identifie, et façonne la demande des Métiers en produits et services et s'assure que la valeur de ces produits et services est réalisée, optimisée et reconnue** »
- Le BRM est à la fois une discipline et un rôle :
 - En tant que **rôle**, le BRM est un gestionnaire des relations entre la DSI et le Métier
 - En tant que **discipline**, le BRM s'appuie sur un ensemble de connaissances, de compétences et de comportements qui favorise la mise en place de relations efficaces entre la DSI et les Métiers



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Le rôle du BRM au sein de l'organisation



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Le « Normative Capability Model » du BRM

Demand Governance Capabilities

Manage Relationships

Manage Initiative and Service Portfolio

Manage Risk and Compliance

Manage Architecture

Value Chain Capabilities

Conceive Value Solutions

Create and Deploy Solutions and Services

Operate and Sustain Solutions and Services

Enabling Capabilities

Manage Initiatives

Manage Infrastructure and Services

Manage Resource Supply

Manage Provider Organization

Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Les 2 niveaux d'intervention du BRM

- Le BRM s'opère à **2 niveaux distincts** :
 - **Au niveau tactique**, il s'agit de gérer l'équilibre entre les demandes des métiers et l'offre de services de la DSI.
 - **Au niveau stratégique**, il s'agit d'organiser les interactions avec les personnes influentes de l'entreprise afin de garantir la réussite des projets et la réalisation des bénéfices attendus.
- Au niveau tactique, le BRM est un **rôle** assuré par les **responsables de domaines** de la DSI, les **gestionnaires d'applications** et/ou les **chefs de projet**, ou une **fonction** à temps plein. A ce niveau, le BRM est en relation avec les responsables de domaines Métiers et leurs équipes.
- **Au niveau stratégique**, le rôle de BRM est assuré par le **DSI**, le **DSI adjoint** et/ou les **responsables de domaines**, ou constitue une fonction à temps plein. A ce niveau, le BRM est en relation avec les Directeurs Métiers et la Direction Générale. Il se concentre sur la création de valeur à travers le SI et la recherche d'opportunités stratégiques pour l'organisation.



Comparaison entre les 2 niveaux de BRM

- Les 2 niveaux de BRM sont complémentaires. Ils répondent aux 2 enjeux majeurs de la DSI :
 - Gérer l'équilibre entre l'offre de service et la demande des entités clientes
 - Assurer la création de valeur par le SI

	Niveau Tactique	Niveau Stratégique
Enjeux	Gérer l'équilibre entre l'offre et la demande	Assurer la création de valeur par le SI
Focus	Gestion de l'offre	Gestion de la demande
Parties Prenantes	Responsables Métiers Utilisateurs	Directeurs Métiers Direction Générale
Objectifs	Etablir une relation de confiance pour assurer la satisfaction des besoins de chacune des parties	Etablir une relation d'influence pour pousser les initiatives stratégiques et garantir la réussite des projets



Les référentiels associés

- Il n'existe pas de référentiel propre au BRM pour le moment.
- Pour autant, le rôle du BRM est référencé dans plusieurs référentiels internationaux :
 - **COBIT v5** : Référentiel de processus et de bonnes pratiques pour la gouvernance et le management des Systèmes d'Information
 - **ISO/IEC 20000** : Norme de certification des fournisseurs informatiques selon un Service Management System (SMS)
 - **ITIL v3** : Référentiels de processus et de bonnes pratiques pour la gestion des services informatiques
 - **SFIA** : Cadre de gestion des compétences informatiques en relation avec les besoins métiers
 - **CIGREF** : Nomenclature des Métiers dans les DSI des grandes entreprises





SFIA Version 6

- Dans la Version 5 du SFIA, le BRM faisait partie de la catégorie « Business Change »
- Une nouvelle catégorie est créée à l'occasion de la sortie de la version 6 du référentiel en juillet 2015 « Relationship and Engagement »
- Cette nouvelle catégorie marque l'importance grandissante du rôle de BRM au sein des DSI.

Skills Framework for the Information Age version 5



		1 Follow	2 Assist	3 Apply	4 Enable	5 Ensure, advise	6 Initiate, influence	7 Set strategy, inspire, mobilise
Business change	Business change implementation						Portfolio management POMG	
							Programme management PGMG	
	Business change management					Portfolio, programme and project support PROF		
						Business analysis BUAN		
						Requirements definition and management REQM		
						Business process testing BPTS		
	Relationship and Skills management					Change implementation planning & management CIPM		
						Organisation design and implementation ORDI		
						Benefits management BENM		
						Business modelling BSMO		
					Sustainability assessment SUAS			
					Stakeholder relationship management RLMT			
					Learning and development management ETMG			
					Learning and development assessment LEDA			
					Learning design and development TMCR			
					Learning delivery ETDL			
						Teaching and subject formation TEAC		
						Resourcing RESC		
						Professional development PDSV		

The SFIA Foundation is a not-for-profit organisation whose members are: BCS, The IET, IMIS, e-skills UK and ISMF. © copyright The SFIA Foundation 2011. Publication title: SFIA synoptic chart (English). Reference: sfa_syn_en_5.0

www.sfia.org.uk

Skills Framework for the Information Age version 6



		1 Follow	2 Assist	3 Apply	4 Enable	5 Ensure, advise	6 Initiate, influence	7 Set strategy, inspire, mobilise
Change and transformation	Business change implementation						Portfolio management POMG	
							Programme management PCMG	
	Business change management					Portfolio, programme and project support PROF		
						Business analysis BUAN		
						Requirements definition and management REQM		
						Business process testing BPTS		
	Relationships and engagement					Change implementation planning and management CIPM		
						Organisation design and implementation ORDI		
						Benefits management BENM		
						Business modelling BSMO		
					Sustainability assessment SUAS			
					Sourcing SORC			
					Contract management ITCM			
					Relationship management RLMT			
					Customer service support CSMG			
					Digital marketing MKTG			
					Selling SALE			
					Sales support SSUP			
					Product management PROD			

The SFIA Foundation is a not-for-profit organisation whose members are: BCS, The IET, IMIS, The Tech Partnership and ISMF UK. SFIA® is a registered trademark of the SFIA Foundation.

© copyright SFIA Foundation 2015

www.sfia-online.org





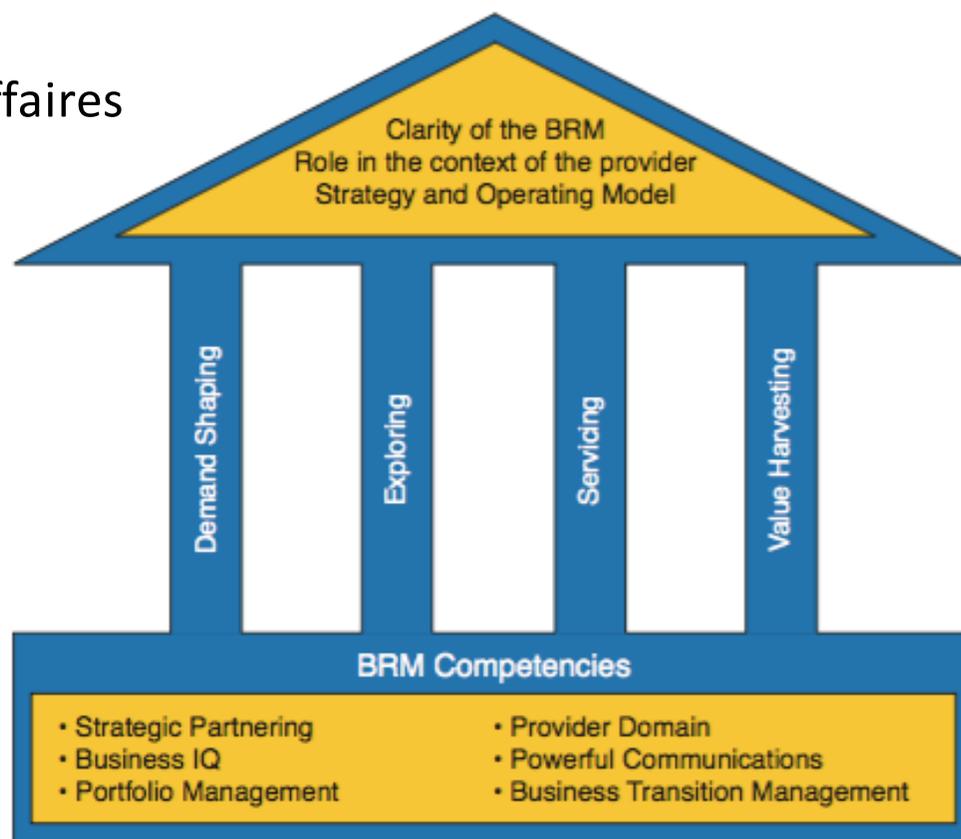
Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
 - Le rôle du BRM selon le BRM Institute
 - Les compétences clés du BRM
 - Les outils et modèles proposés par le BRMI
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



Les 6 compétences clés du BRM

- Selon le BRM Institute, le rôle du BRM s'appuie sur 6 compétences clés :
 - Le partenariat stratégique
 - La connaissance du métier et des affaires
 - La gestion de portefeuille
 - La connaissance de la DSI
 - La gestion du changement
 - L'art de la communication



Source : BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute - 2014



Le partenariat stratégique

- Le BRM maîtrise l'art du partenariat stratégique :
 - Il est plus qu'un simple « preneur d'ordre » des demandes Métiers.
 - Il dispose de compétences solides sur le cycle complet de gestion des demandes Métiers (identification, sélection, formalisation, innovation, etc.).
 - Il est reconnu par l'équipe de direction de l'entreprise comme un contributeur à la création de valeur.
 - Il identifie comment les produits et services de la DSI participent à l'atteinte des objectifs Métiers.

➔ **Le BRM intervient au niveau stratégique et incarne la création de valeur.**



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



La connaissance du métier et des affaires

- Le BRM a une fine connaissance du métier de son entreprise :
 - Il parle le même langage que ses interlocuteurs Métiers.
 - Il connaît le domaine d'activité de son entreprise, l'écosystème dans lequel elle évolue, la structure générale de gouvernance et les sources de financement.
 - Il est capable de comprendre un compte de résultat et un bilan.
 - Il sait évaluer la santé financière de l'entreprise.
 - Il utilise des indicateurs pour prendre des décisions et pour mesurer l'apport de valeur de ses réalisations.

→ **Le BRM est un professionnel crédible et reconnu par le Métier.**



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



La gestion de portefeuille

- Le BRM excelle dans la gestion de portefeuille :
 - Il connaît parfaitement les techniques de gestion de portefeuille.
 - Il est capable de prioriser et d'aligner le portefeuille de produits et services sur la stratégie d'entreprise.
 - Il connaît les ressources de la DSI et travaille avec les fournisseurs pour s'assurer que les besoins Métiers sont satisfaits de la manière la plus efficace et rentable possible.

➔ **Le BRM maîtrise les techniques et outils de gestion de portefeuille et d'optimisation des ressources.**



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



La connaissance de la DSI

- Le BRM a une excellente connaissance de la DSI
 - Il a une solide connaissance des activités de la DSI.
 - Il communique et défend les politiques, les normes et standards utilisés.
 - Il comprend de quelle manière les services de la DSI contribuent à l'entreprise.
 - Il établit une relation de confiance avec les membres de la DSI.
 - Il sait trouver un équilibre entre les demandes des métiers et les capacités de la DSI.
 - Il est en mesure d'alerter la DSI en cas d'urgence.
 - Il connaît les principes de gestion des services, ses processus, normes et standards.

➔ **Le BRM est un professionnel crédible et reconnu par la DSI.**



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



La gestion du changement

- Le BRM sait gérer habilement les périodes de transition :
 - Il veille à ce que les zones d'impact du changement soient identifiées et à ce que les métiers soient préparés à la transition organisationnelle et technologique afin d'en minimiser les effets et de maximiser les bénéfices.
 - Il est qualifié pour gérer les implications politiques et la complexité associées aux changements de grande échelle.
 - Il comprend les facteurs de changement et les interdépendances.
 - Il évalue les conséquences attendues et inattendues des décisions prises sur les projets.
 - Il travaille avec les responsables métiers pour estimer le coût total de mise en œuvre et identifier les coûts cachés et les obstacles au déploiement.
 - Il sait quand et comment faire appel à des professionnels de la gestion du changement pour conduire les phases de transition difficiles.



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



L'art de la communication

- Le BRM est un excellent communicant :
 - Il maîtrise l'art de l'écoute et de la reformulation.
 - Il sait influencer et persuader son auditoire.
 - Il construit des scénarios gagnant-gagnant et montre sa capacité à résoudre les problèmes en profondeur.
 - Au besoin, il sait dire « non » en offrant des alternatives pertinentes.



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014

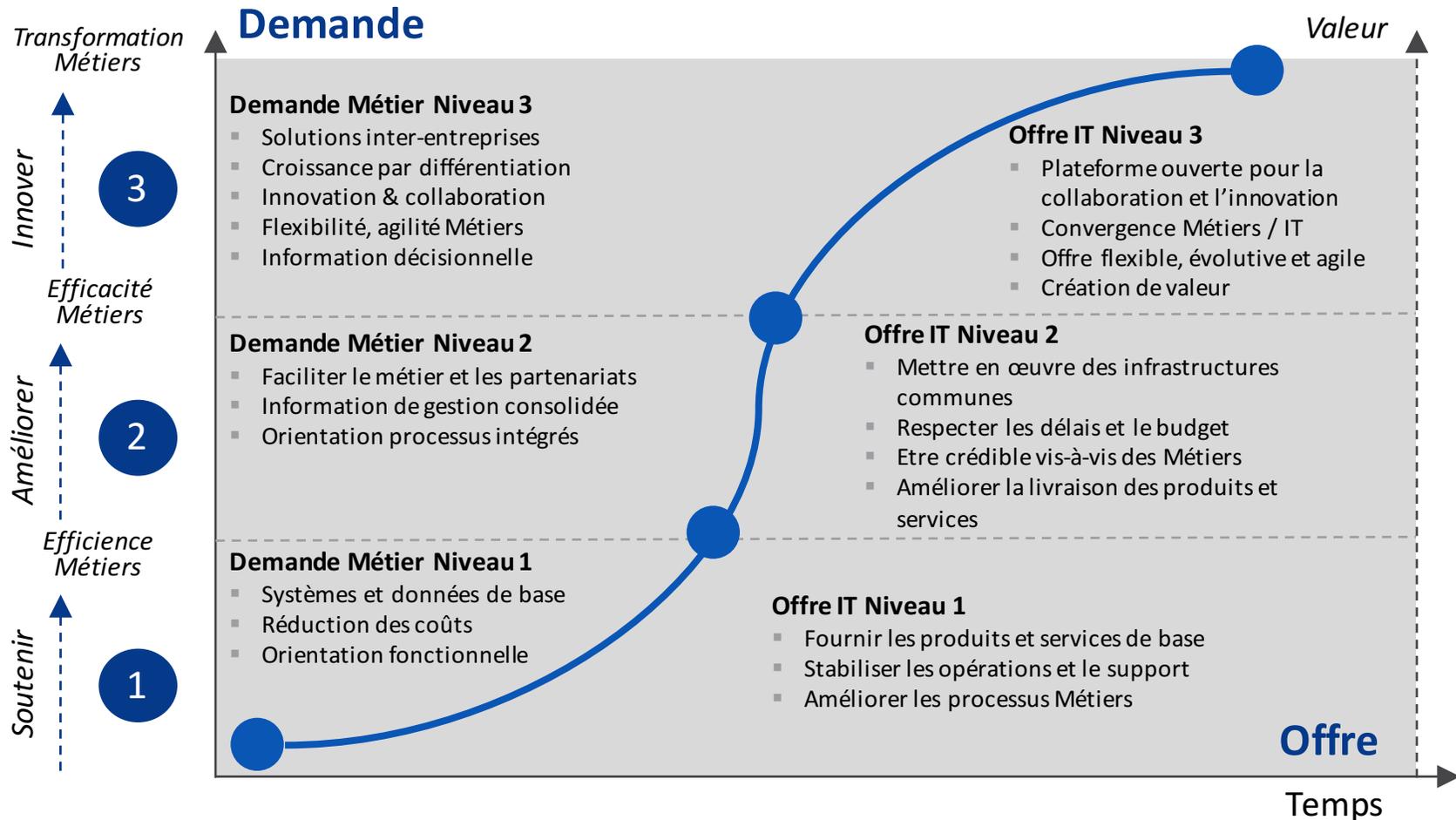


Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
 - Le rôle du BRM selon le BRM Institute
 - Les compétences clés du BRM
 - Les outils et modèles proposés par le BRMI
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur



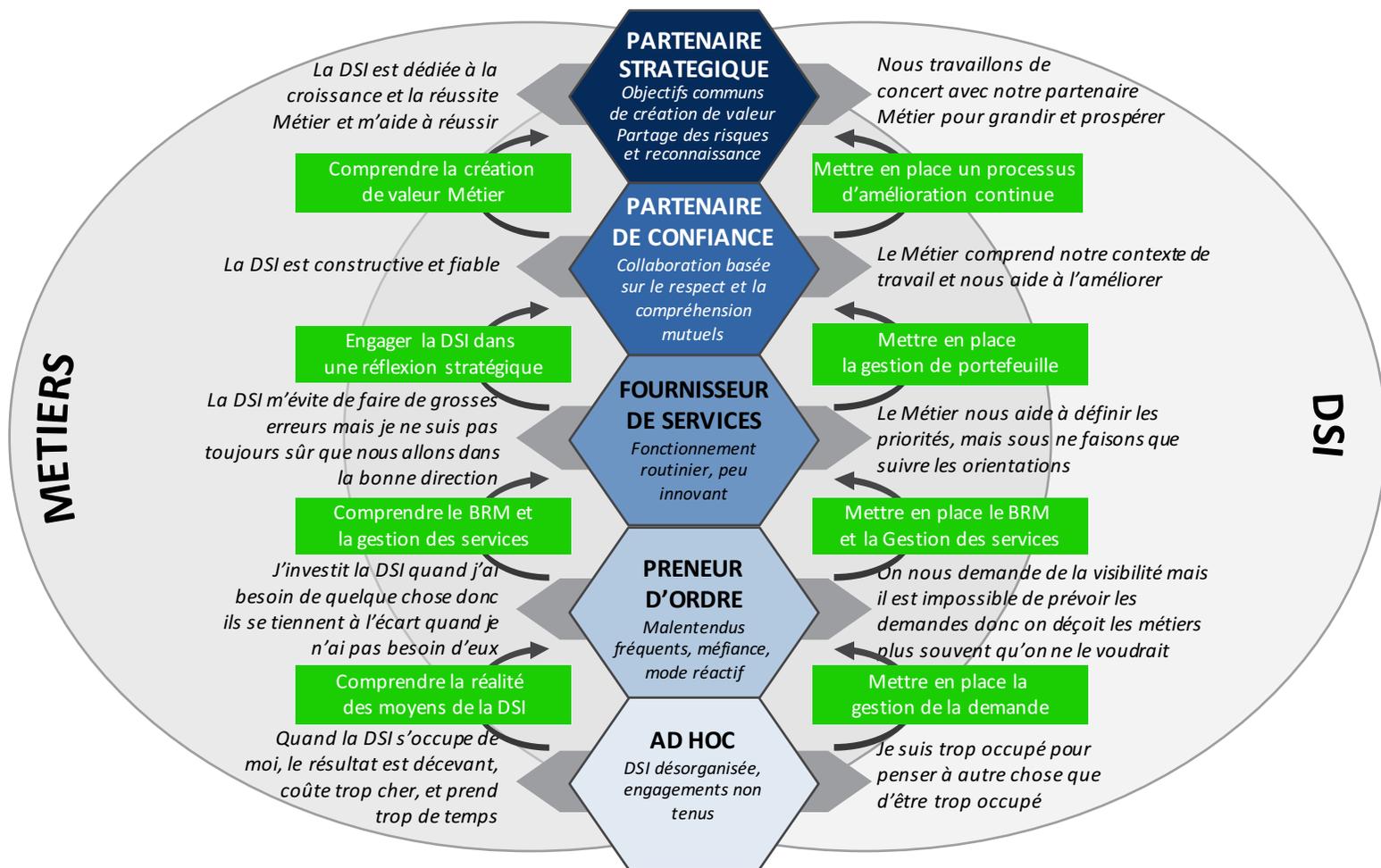
L'alignement de l'offre et de la demande



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Le modèle de maturité de la relation DSI-Métiers



Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Les niveaux de maturité de la relation DSI-Métiers

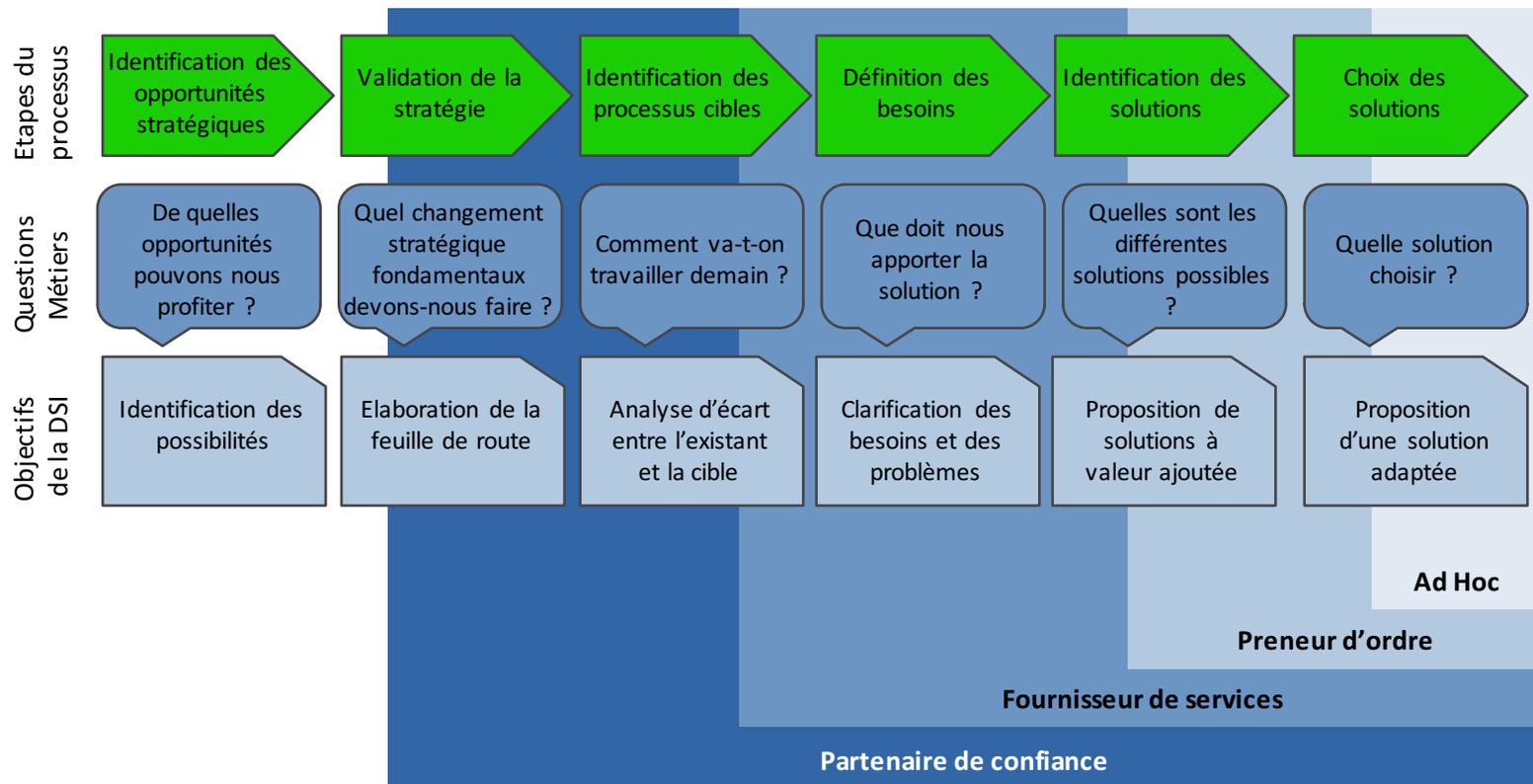
- **Ad Hoc** : La demande n'est pas gérée. Les rôles et responsabilités entre la DSI et les Métiers ne sont pas clairs ou pas adaptés. Il n'existe pas de véritable gestion des services. Il n'y a pas de vision claire sur les coûts et la valeur du SI.
- **Preneur d'ordre** : La demande est priorisée par la DSI à partir des quelques informations qu'elle possède, en générale plutôt subjectives. De nombreux malentendus rendent les métiers méfiants vis-à-vis de la DSI, qui agit dans l'urgence et ne remet pas en question les demandes des Métiers. Il n'existe pas de données suffisamment fiables pour mesurer les coûts et la valeur du SI.
- **Fournisseur de service** : Le processus de gestion des demandes est formalisé et opérationnel, au moins pour les services de base qui fonctionnent correctement. En revanche, la gestion des programmes et des projets est aléatoire. Les coûts sont connus mais la création de valeur reste subjective.
- **Partenaire de confiance** : Il existe une compréhension mutuelle des besoins et des enjeux. La DSI fournit des services adaptés aux besoins des Métiers, et est impliquée en amont des projets. Les Métiers ont conscience de la valeur créée à partir des investissements informatiques.
- **Partenaire stratégique** : La DSI et les Métiers partagent les objectifs et les responsabilités de création de valeur à partir des investissements informatiques. Les données sont suffisamment fiables pour permettre une analyse de la valeur.

Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Le cycle de décision des Métiers

← Intervenir en amont du processus de décision augmente les opportunités de création de valeur →



Partenaire Stratégique

Source : The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge – BRM Institute – 2014



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
 - L'enquête de satisfaction Métier
 - Le diagnostic des pratiques
 - L'analyse des parties prenantes
 - La démarche marketing et le plan de communication
 - Les techniques d'influence et de persuasion
 - Le tableau de bord
7. Perspectives : la DSI du futur



Définitions

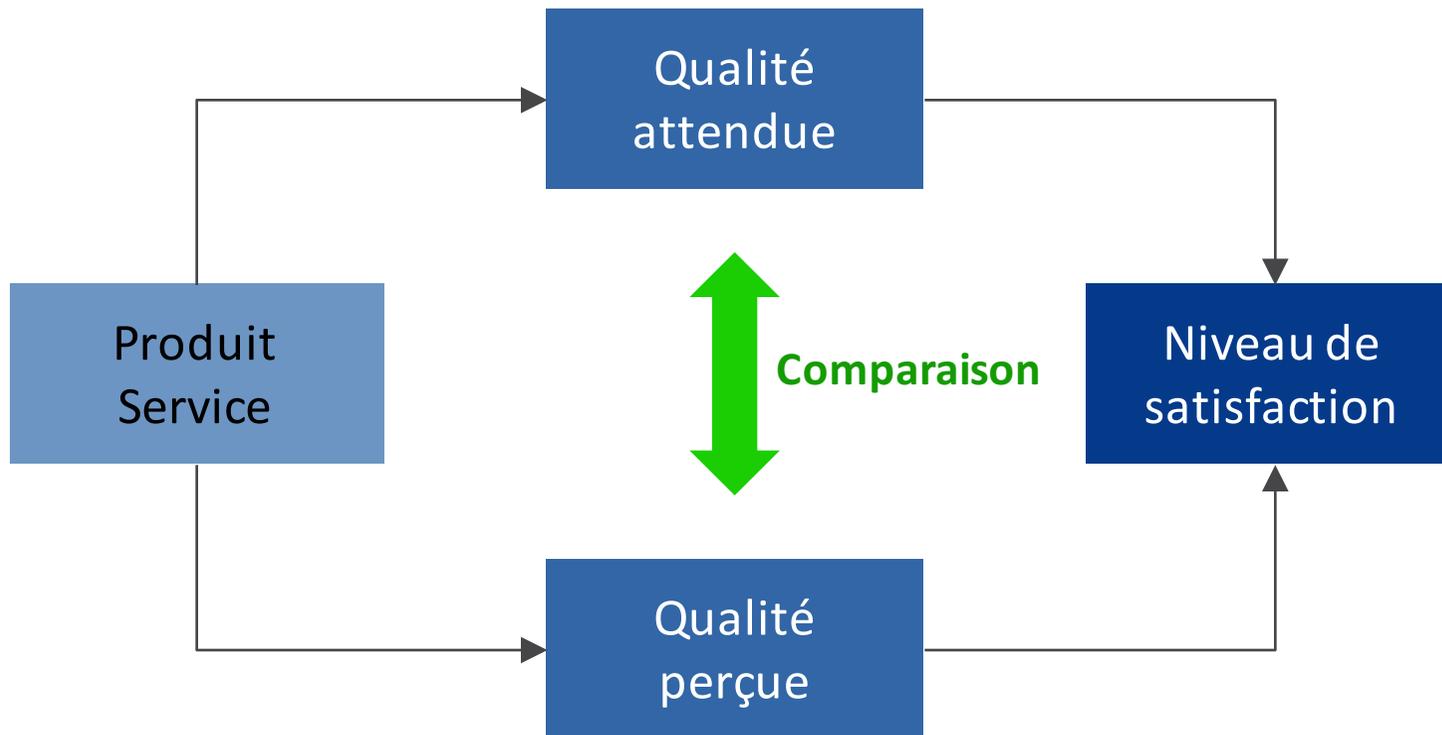
- Le terme « satisfaction » vient du latin « satisfactio » qui signifie « disculpation » et « réparation ». Au sens littéraire, la satisfaction est l'acte par lequel on obtient la réparation d'une offense, en particulier par les armes.
- Dans le langage courant, la satisfaction renvoie au sentiment de bien-être, au plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable.
- Les définitions de la **satisfaction client** sont extrêmement diverses :
 - La satisfaction est fondée sur une **comparaison** de la **performance perçue** du service avec un **standard préétabli**. (Sylvie Llosa, 1997).
 - La satisfaction est le résultat d'un **processus de comparaisons** psychiques et complexes. La comparaison d'une **valeur théorique** avec une **valeur effective** : paradigme de confirmation / infirmation. (Boris Bartikowski, 1999).
 - La satisfaction est **un jugement de valeur, une opinion, un avis** [qui] résulte de la **confrontation** entre le **service perçu** et le **service attendu**. (France Qualité Publique, 2004).
 - La satisfaction est un **état psychologique** mesurable et consécutif à une expérience de consommation. (Yves Evrard, 1993).
- La satisfaction repose sur trois notions principales : **Comparaison – Attentes – Perceptions**.

Source : Mesurer la satisfaction et les attentes des clients – P Tremblay – 2006



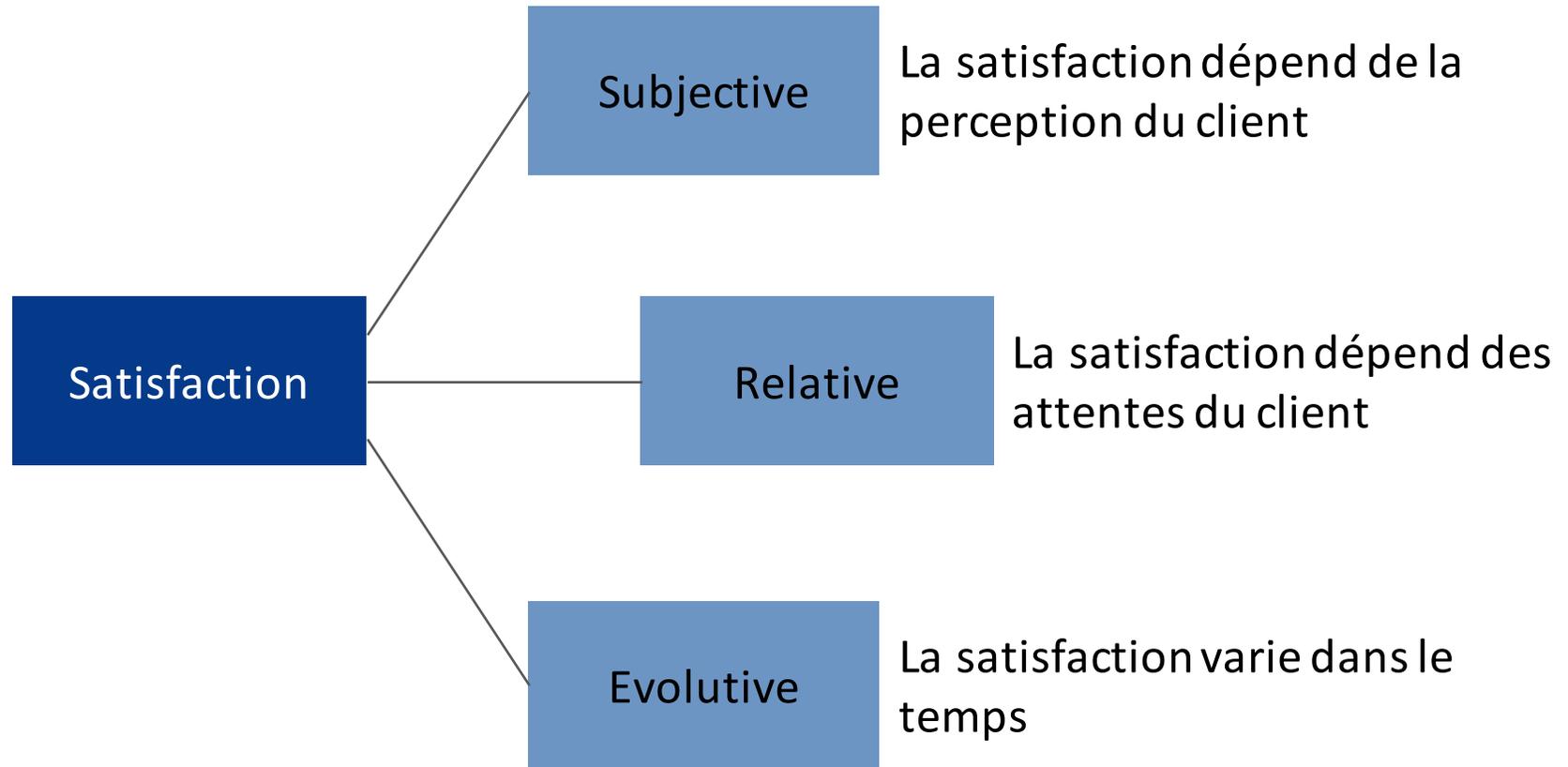
Comparaison – Attentes – Perceptions

- La satisfaction résulte de la comparaison entre les attentes des clients et les perceptions que les clients ont retenues du service qu'ils ont reçu.





La formation du jugement





Pourquoi mesurer la satisfaction des Métiers ?

- La **mesure de la satisfaction des Métiers** permet de **connaître le point de vue** des clients de la DSI sur les services offerts, afin d'en **déceler les faiblesses** et **identifier les axes d'améliorations** potentiels.
- Elle permet en outre de :
 - Mesurer la qualité perçue des services offerts
 - Connaître les attentes des différents clients de la DSI et sensibiliser les informaticiens à ces attentes
 - Suivre l'évolution de la satisfaction dans le temps
 - Mesurer l'impact des actions engagées sur la satisfaction
- **L'amélioration de la satisfaction des Métiers** permet à termes de :
 - Améliorer l'image de marque de la DSI à terme
 - Améliorer la motivation des informaticiens
 - Affiner l'offre de services de la DSI conformément aux attentes



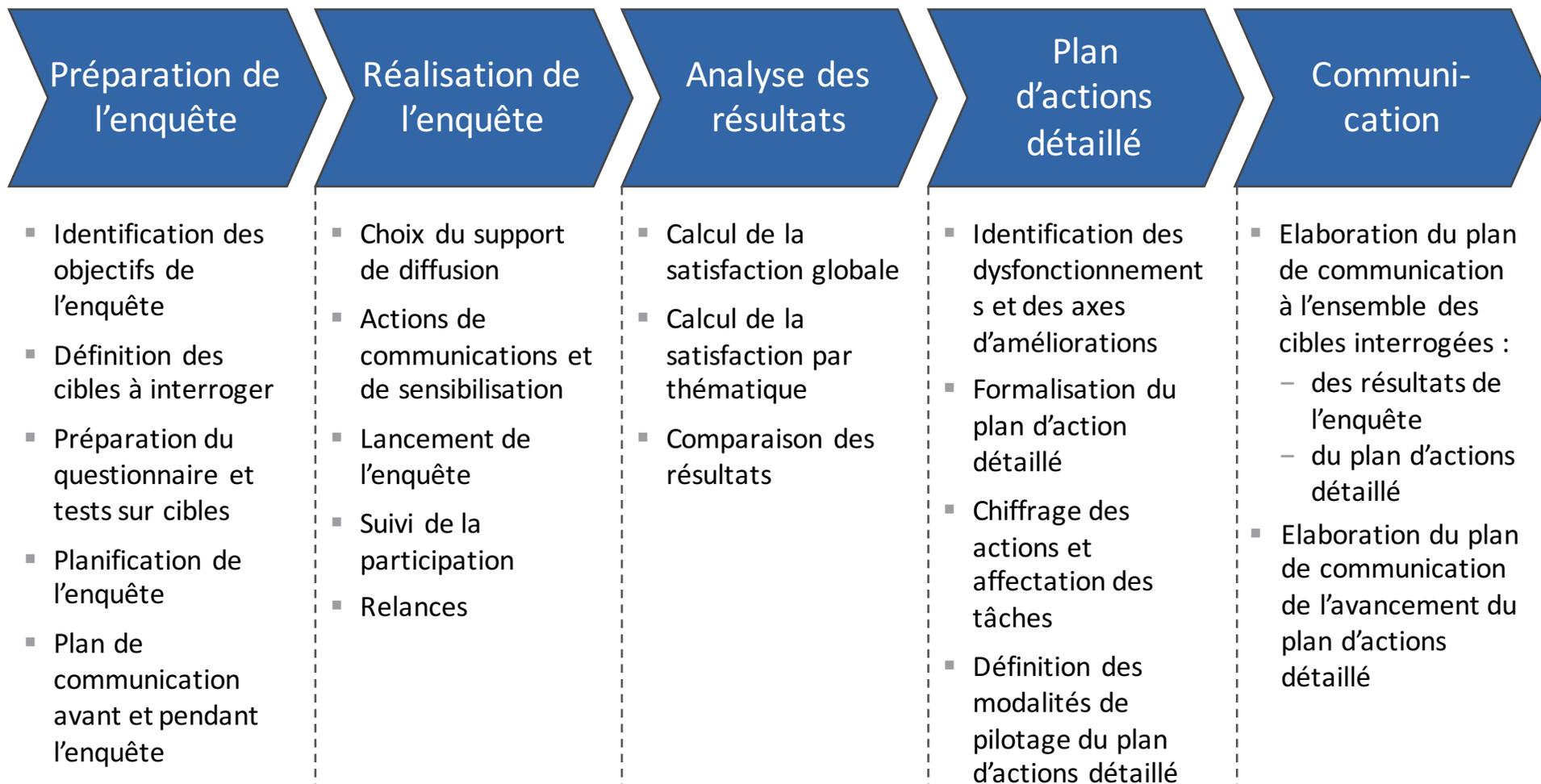


Les dispositifs d'évaluation de la satisfaction

- La mesure de la satisfaction s'appuie sur un **ensemble de dispositifs** qui collectent différentes sources d'information :
 - Enquête de satisfaction (ponctuelle, mensuelle, annuelle, etc.)
 - Remontée d'informations suite à des mises en production, des corrections d'anomalies, des résolutions d'incidents, etc.
 - Réclamations émises par les Métiers (mail, téléphone, instances de suivi, etc.)
 - Résultats opérationnels : délai de résolution des incidents, nombre de réclamations, nombre d'anomalies en production, etc.
 - Instances spécifiques de mesure de la satisfaction (suivi des niveaux de service par ex.)
- Selon une enquête du cabinet Talisker Consulting, **66% des DSI utilisent l'enquête pour mesurer la satisfaction des utilisateurs du SI.**



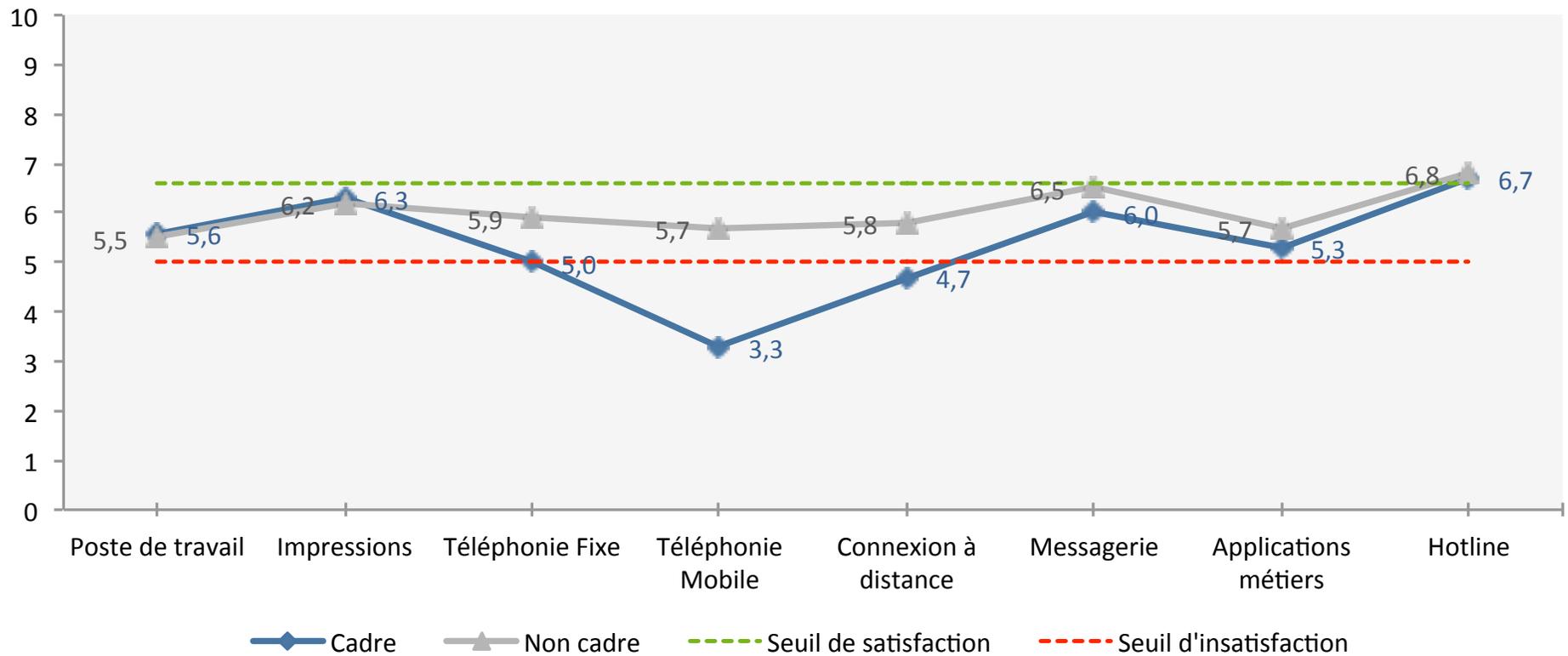
La démarche d'élaboration de l'enquête





L'enquête Utilisateurs : Exemple (2/2)

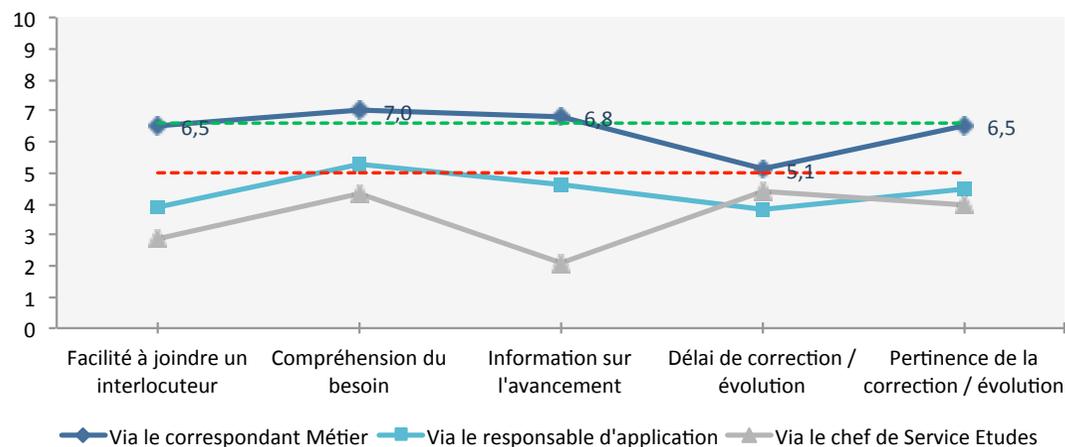
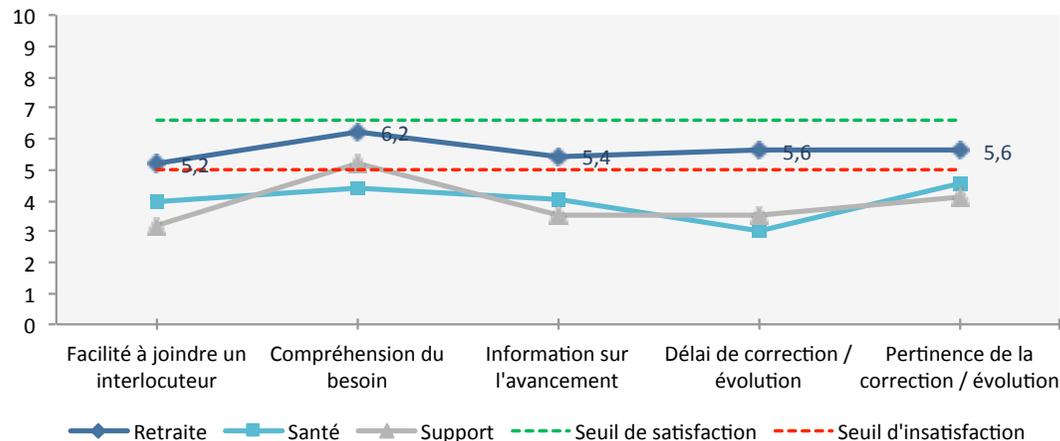
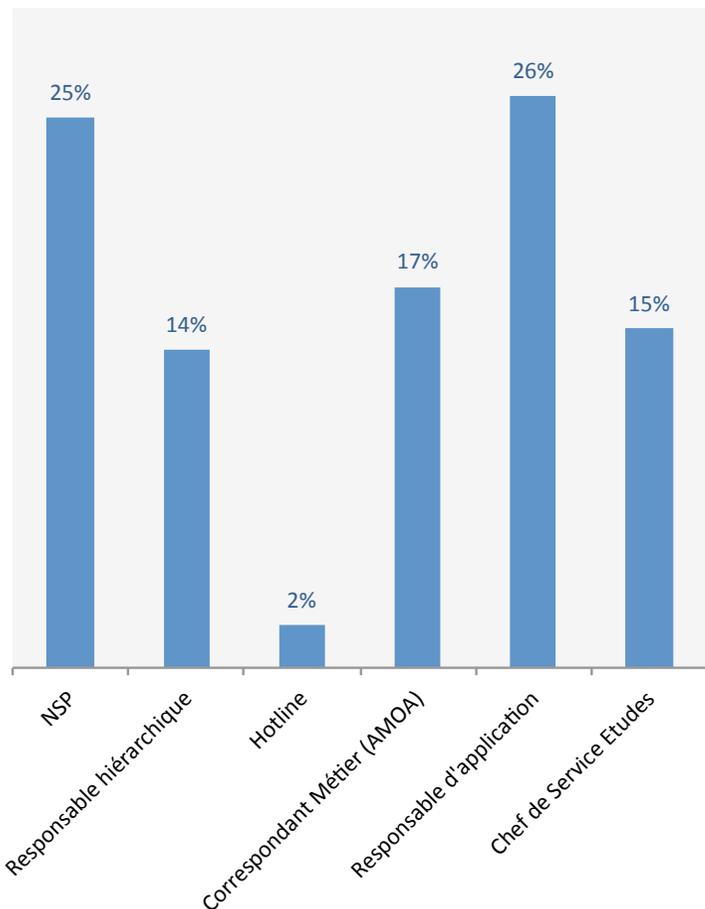
ILLUSTRATION





L'enquête Maîtrise d'ouvrage : Exemple

ILLUSTRATION

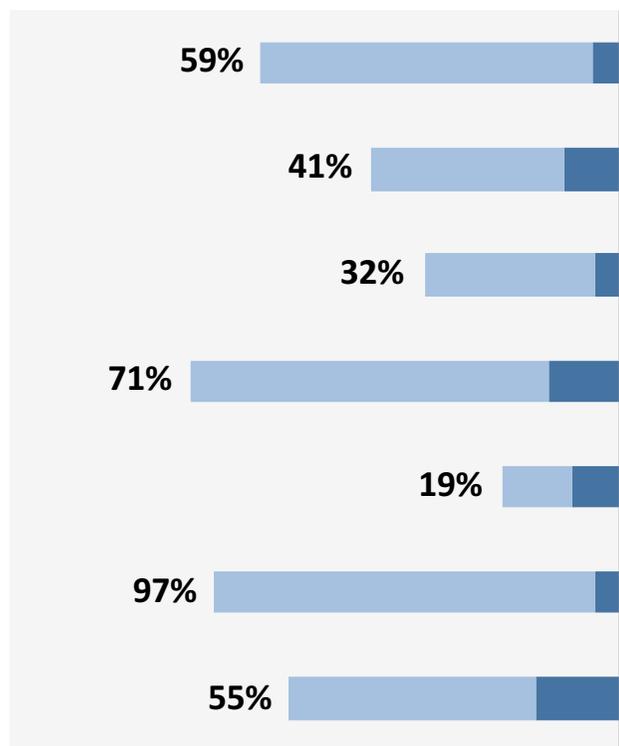




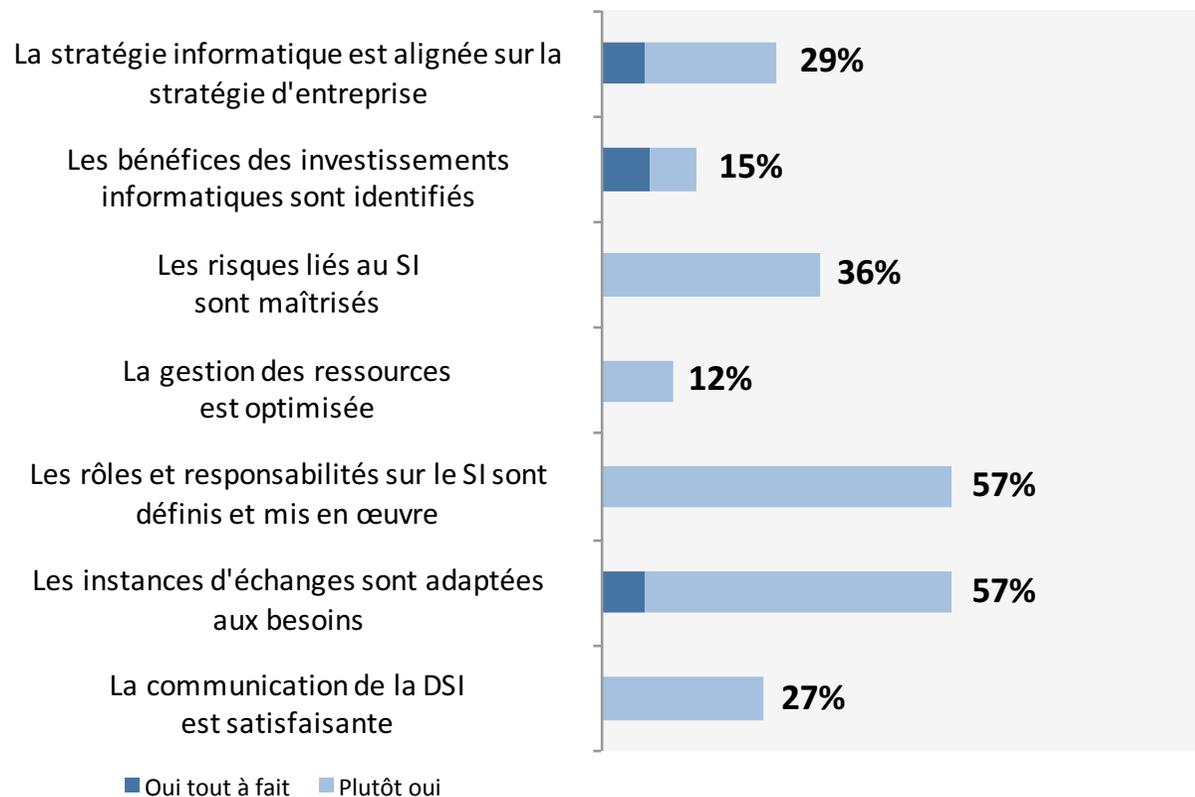
L'enquête Direction Générale : Exemple

ILLUSTRATION

Perception de la DSI



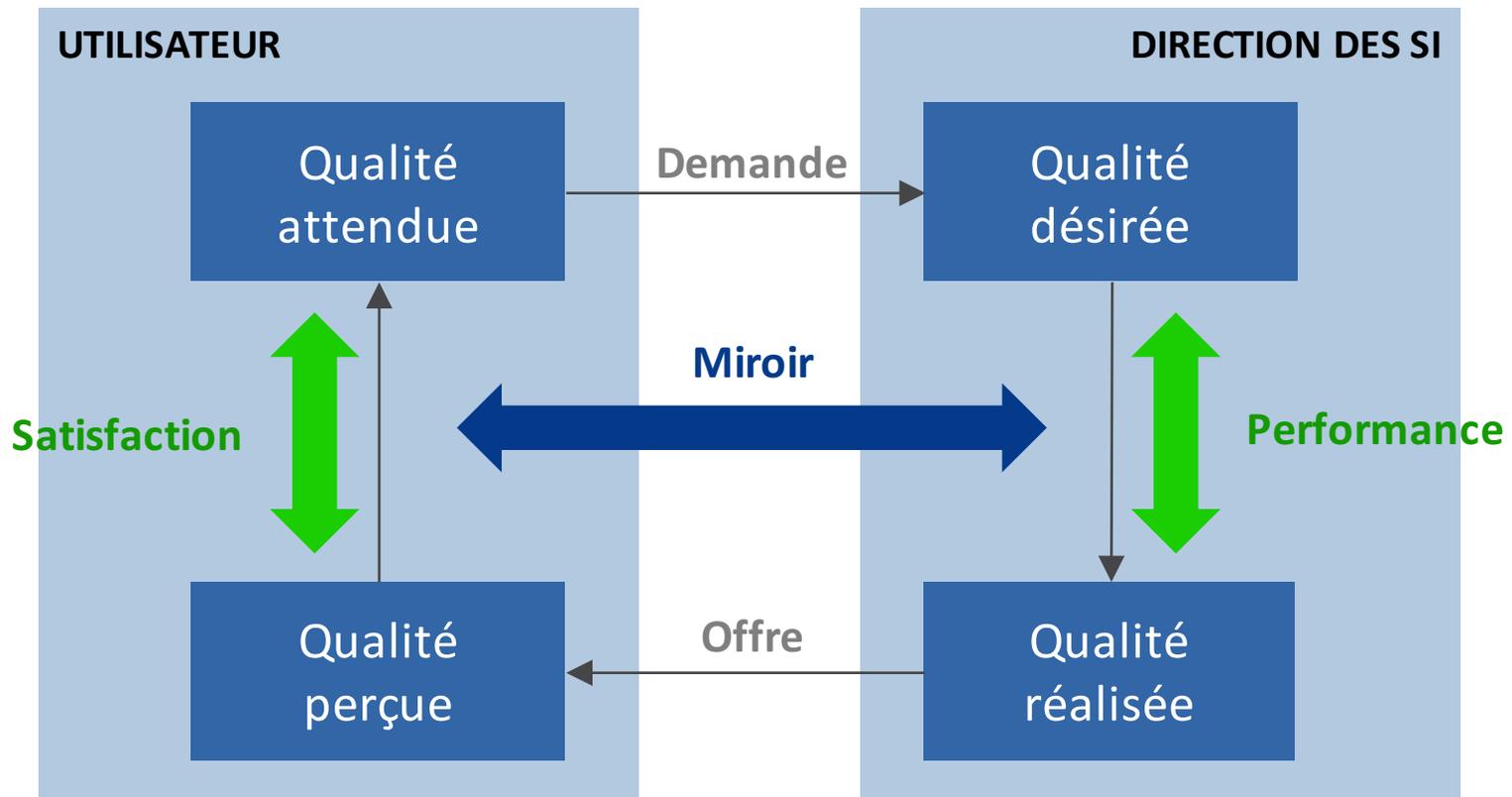
Perception des Directions Métiers et de la DG





L'enquête miroir

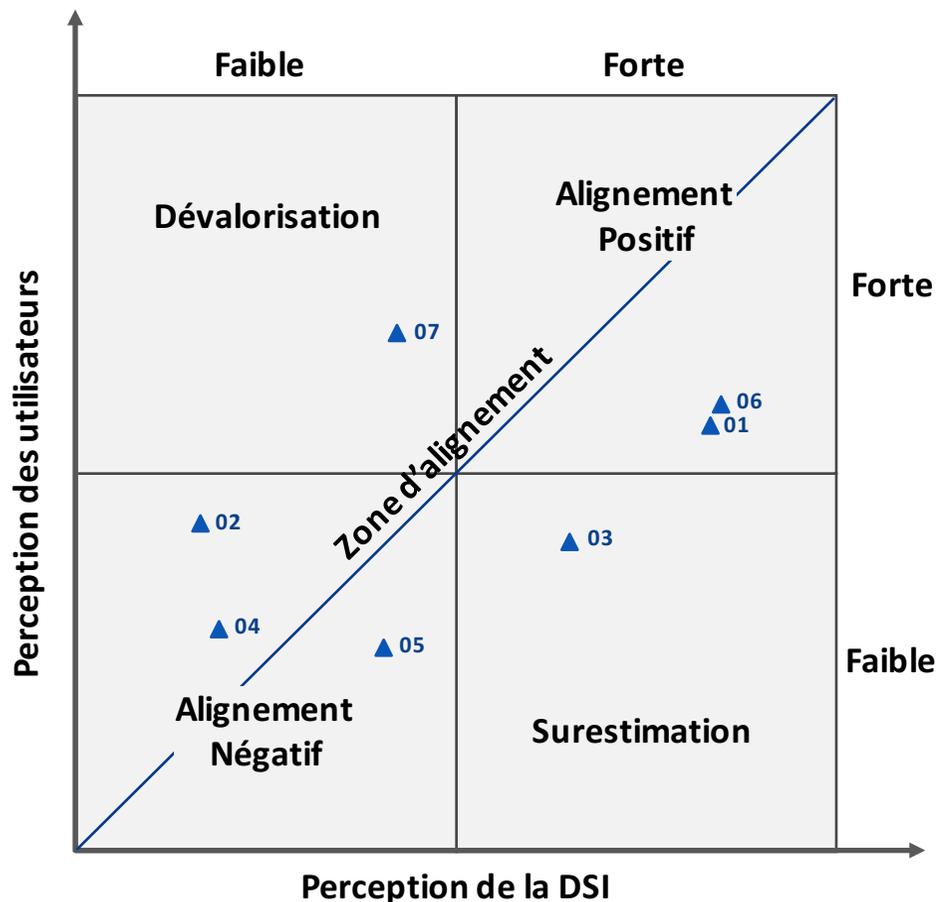
- L'enquête miroir permet de mettre en perspective les différences de perception entre les utilisateurs et la DSI.





L'enquête miroir : Exemple

ILLUSTRATION



Diriez vous que la DSI ?

- 01 – Est à l'écoute des besoins
- 02 – Est réactif
- 03 – Est force de proposition
- 04 – Communique régulièrement sur l'avancement des travaux
- 05 – Tient des engagements de délais
- 06 – Est conscient des enjeux et objectifs métiers
- 07 – Dispose des compétences pour répondre aux enjeux métiers



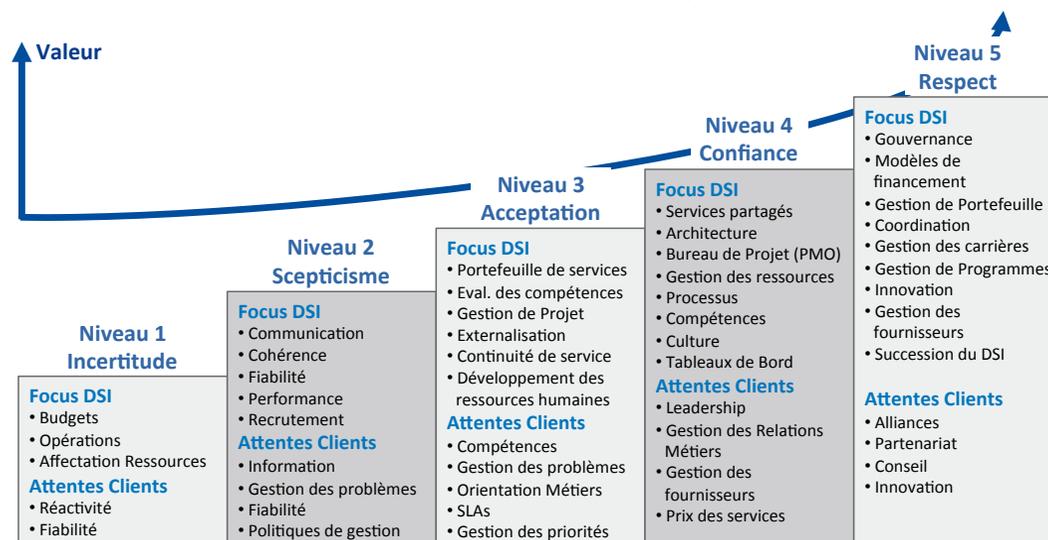
Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
 - L'enquête de satisfaction Métier
 - **Le diagnostic des pratiques**
 - L'analyse des parties prenantes
 - La démarche marketing et le plan de communication
 - Les techniques d'influence et de persuasion
 - Le tableau de bord
7. Perspectives : la DSI du futur



Les objectifs du diagnostic des pratiques

- La réussite de la mise en œuvre d'une relation solide entre la DSI et les Métiers est directement corrélée au niveau de maturité et de crédibilité de la DSI.
- Le diagnostic des pratiques de la DSI a pour objectif d'**identifier ce niveau de maturité** en termes de pratiques managériales et opérationnelles de gestion du SI.
- Pour cela, les processus et méthodes de la DSI sont évalués et comparés aux **meilleures pratiques référencées**, telles que COBIT, PMI, ITIL, etc.
- Ce diagnostic permet de mesurer la **capacité de la DSI à répondre aux exigences métiers** et d'**identifier les axes de progrès** vers le niveau de maturité souhaité.



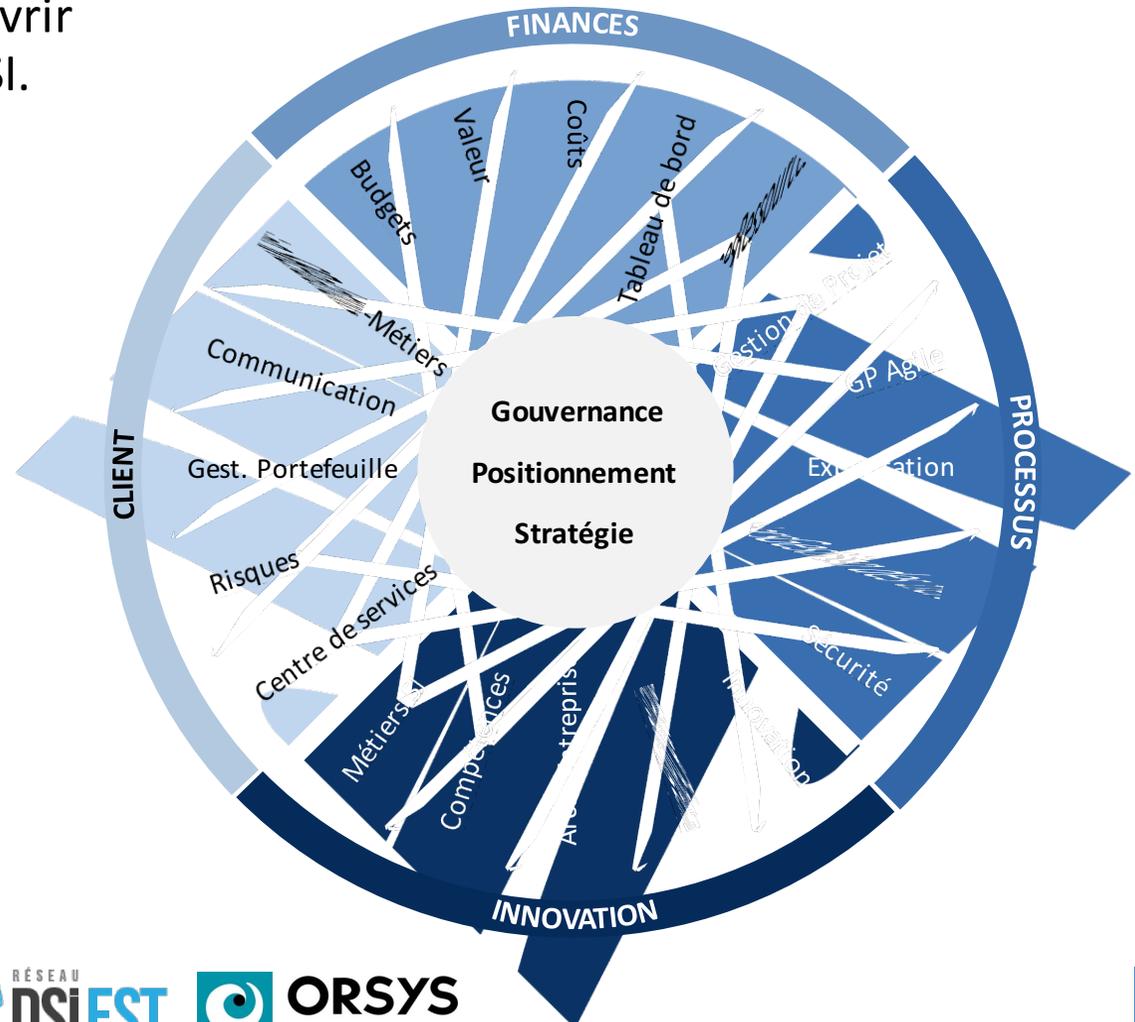
Source : IT Credibility Curve – Gartner



Le panorama 360° des diagnostics à réaliser

ILLUSTRATION

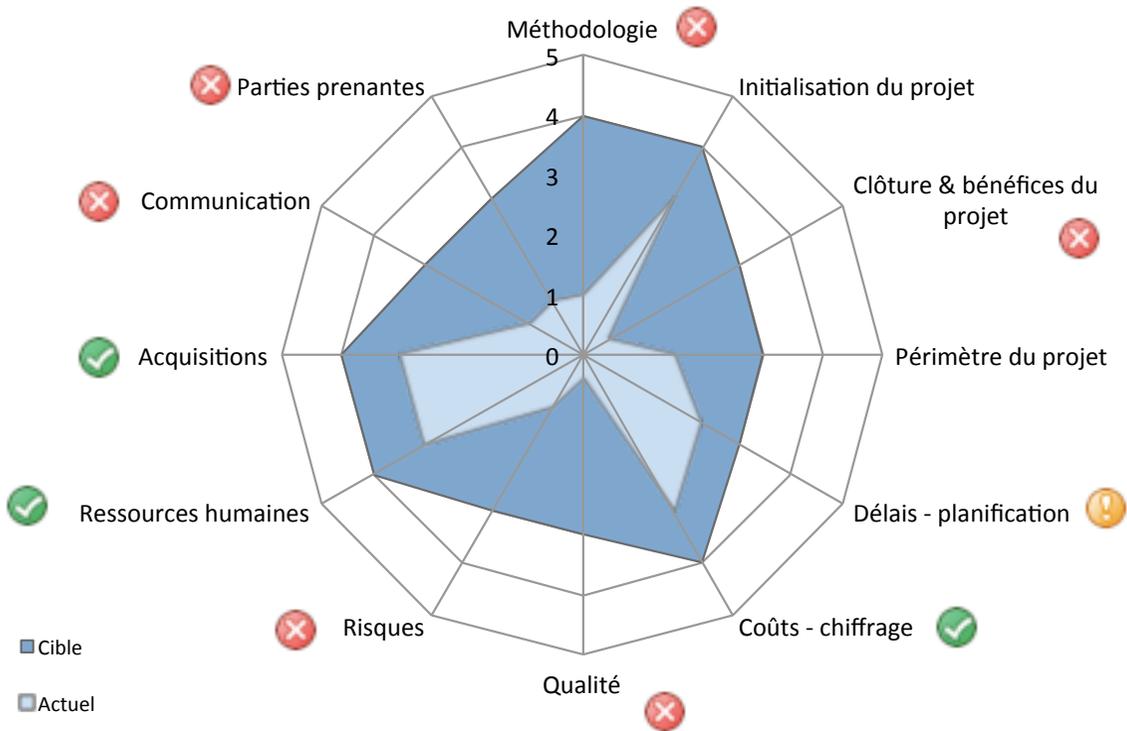
- L'analyse des pratiques doit couvrir l'ensemble des activités de la DSI.
- Par souci de simplification et de comparaison des résultats, les pratiques sont évaluées sur une échelle de maturité à 6 niveaux, inspirée de CMMI :
 - 0 – Inexistant
 - 1 – Initial
 - 2 – Reproductible
 - 3 – Défini
 - 4 – Géré
 - 5 – Optimisé



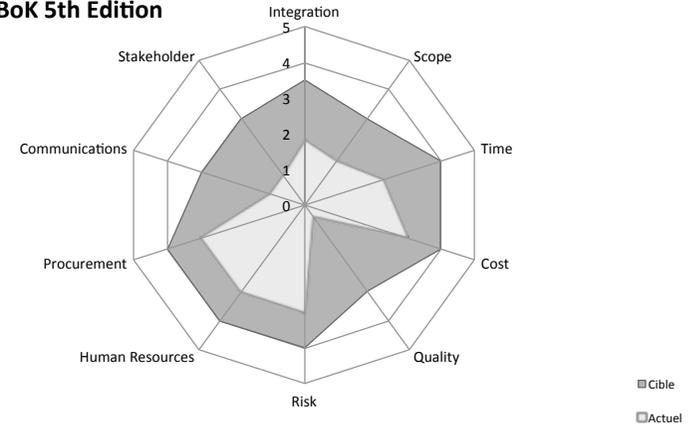


Diagnostic « flash » : Gestion de Projet

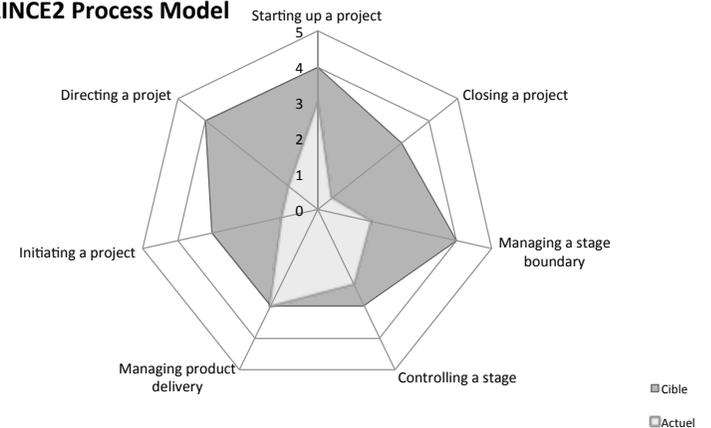
ILLUSTRATION



PMBok 5th Edition



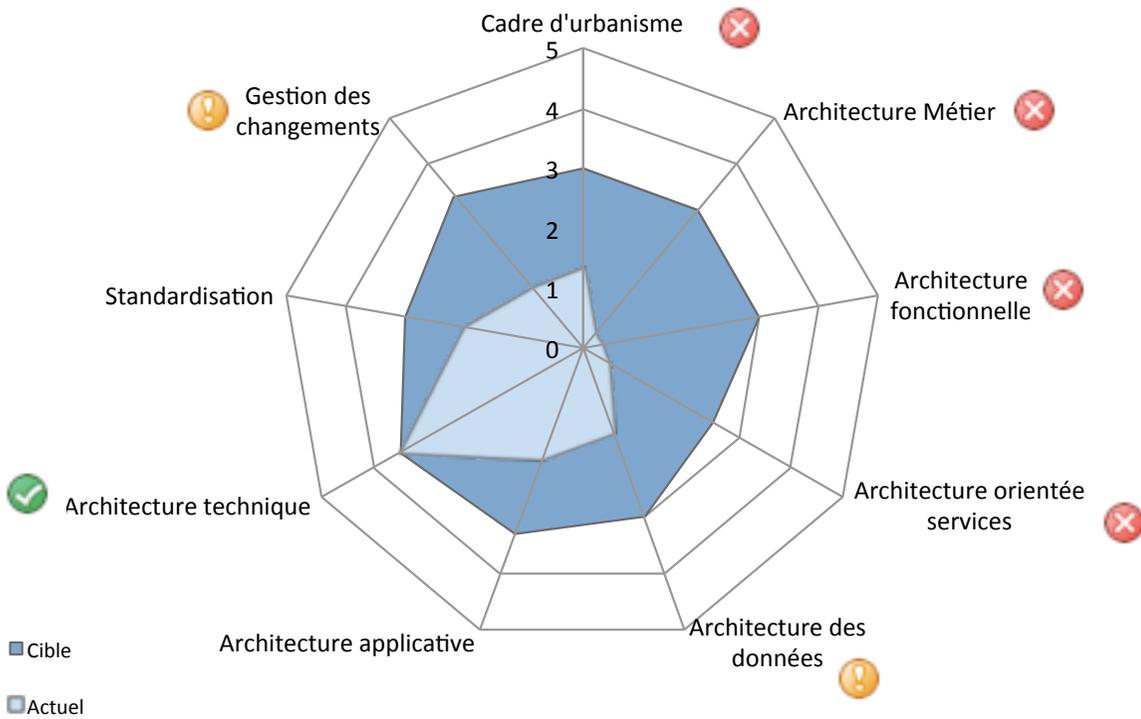
PRINCE2 Process Model



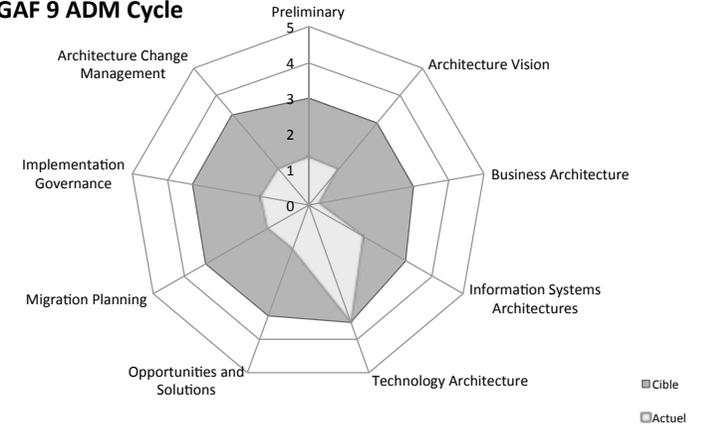


Diagnostic « flash » : Architecture Entreprise

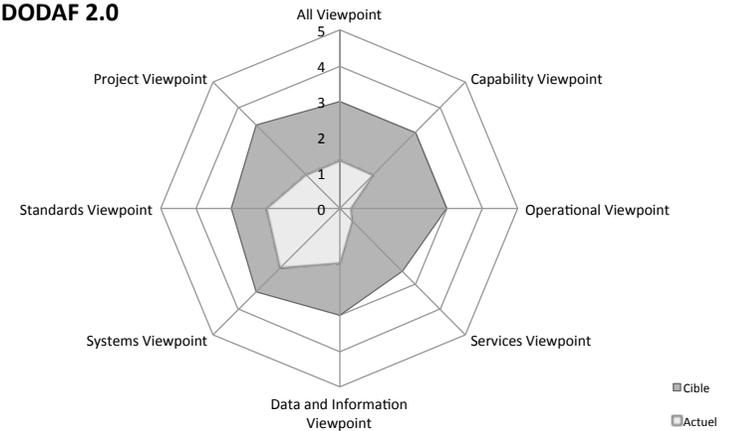
ILLUSTRATION



TOGAF 9 ADM Cycle



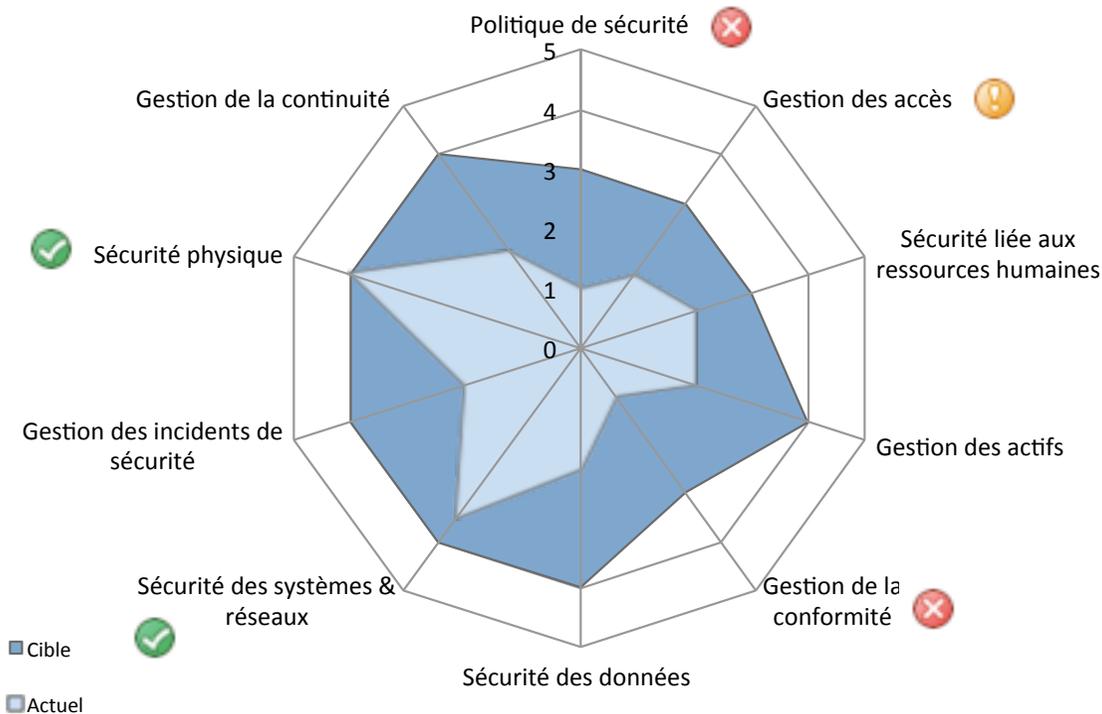
DODAF 2.0



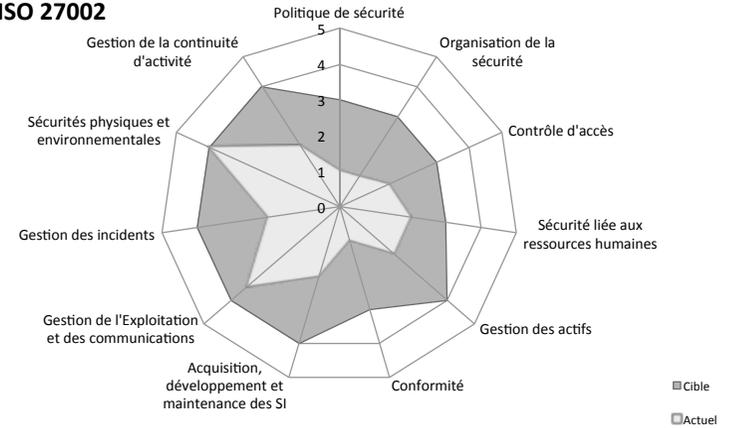


Diagnostic « flash » : Sécurité

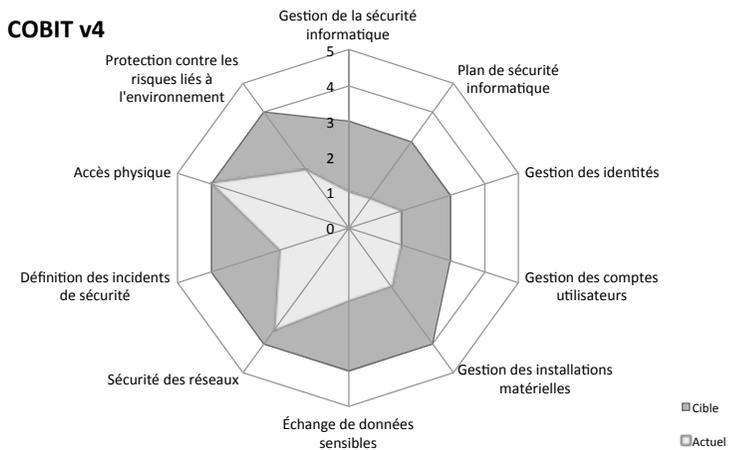
ILLUSTRATION



ISO 27002



COBIT v4





Fiche Action Court Terme : Exemple Développement de la Culture Projet

ILLUSTRATION

Constats

- Le **diagnostic interne** montre une maturité faible des pratiques de gestion de projet (3,4/10). La méthodologie existe mais n'est pas appliquée. L'estimation des charges est partielle. Les bilans ne sont pas systématiques. Les parties prenantes ne sont pas toujours identifiées.
- Le **diagnostic externe** montre une insatisfaction des utilisateurs (4,7/10) sur toutes les dimensions de la gestion de projet.

Bénéfices attendus

- Maîtrise de la gestion des projets et des investissements – Suivi des coûts et des bénéfiques
- Développement des compétences Métiers et DI
- Création d'un langage commun partagé
- Processus de sélection des projets à forte valeur ajoutée
- Meilleure gestion des risques
- Meilleure communication entre DI et Métiers
- Contribution à l'amélioration de la performance

Recommandations

- Réviser la **méthode projet** et élaborer des modèles de documents pré-formatés (cahier des charges, etc.)
- Définir une **méthode d'estimation des charges, d'évaluation des bénéfiques** et de sélection des projets
- **Définir un processus de gestion du portefeuille de projets**
- **Former l'équipe DI et les Métiers.** Communiquer sur les Rôles & Responsabilités DI/Métiers
- **Accompagner les CP du DI**

Proposition de démarche

- Démarche en 3 phases :
 - Etape 1 : Préparation et cadrage de la mission
 - Etape 2 : Réalisation
 - Etape 3 : Déploiement



Plan d'Actions Court Terme : Exemple

ILLUSTRATION

	T1-2015	T2-2015	T3-2015	T4-2015
1 - Développement de la Culture Projet <ul style="list-style-type: none"> Réviser la méthode projet Former l'équipe DI et les Métiers. Communiquer sur les R&R DI/Métiers Accompagner les CP du DI 	■	■	■	■
2 - Professionnalisation des pratiques d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> Remettre à niveau les procédures et prendre en compte l'existant Industrialiser les procédures (cf. ITIL) 	■	■	■	■
3 - Elaboration du Schéma Directeur des SI <ul style="list-style-type: none"> Elaborer un Schéma Directeur Stratégique des SI (SDSI) 		■		
4 - Optimisation de l'Organisation du SI <ul style="list-style-type: none"> Réviser l'organisation du DI Mettre en place avec la DRH une gestion des talents Etudier l'opportunité de mise en place d'un centre de services (externalisé ou non) 	■	■	■	■
5 - Urbanisation du SI <ul style="list-style-type: none"> Etudier l'opportunité de lancer des travaux d'urbanisation du SI 	■			
6 - Professionnalisation du Centre de services <ul style="list-style-type: none"> Définir le processus de traitement des demandes utilisateurs Documenter les procédures de traitement et d'escalade 		■	■	
7 - Sécurisation du SI <ul style="list-style-type: none"> Conduire un audit de la sécurité Mettre en œuvre le plan d'actions de sécurisation du SI 			■	■
8 - Evolution de l'Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> Améliorer les modalités d'accès (connexion) aux différents environnements Etudier l'opportunité d'externaliser la gestion du parc informatique 		■		■



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
 - L'enquête de satisfaction Métier
 - Le diagnostic des pratiques
 - L'analyse des parties prenantes
 - La démarche marketing et le plan de communication
 - Les techniques d'influence et de persuasion
 - Le tableau de bord
7. Perspectives : la DSI du futur



L'analyse des parties prenantes

- Les parties prenantes sont **tous les acteurs de l'écosystème** qui **présentent un intérêt** par rapport à une problématique donnée. Ce sont les personnes qui :
 - sont directement ou indirectement **impactées** par la problématique,
 - ont ou pourraient avoir **une influence sur les décisions** relatives à la problématique.
- L'analyse des parties prenantes doit toujours être menée par rapport à une **problématique** ou un objectif défini.
- L'analyse des parties prenantes suit la démarche suivante :
 1. Liste des parties prenantes concernées
 2. Identification des contextes et des modèles d'interaction entre les parties prenantes
 3. Evaluation des **intérêts**, caractéristiques et circonstances de chaque partie prenante (posture)
 4. Evaluation de **l'influence** des parties prenantes par rapport à la problématique définie
 5. Elaboration de la stratégie de gestion des parties prenantes clés



Evaluation de l'intérêt d'une partie prenante

- L'intérêt d'une partie prenante se mesure par rapport au **niveau d'enjeu**, c'est à dire de **gain ou de perte potentiels** générés par la problématique.
- Quelques questions simples permettent d'évaluer l'intérêt d'une partie prenante dans la problématique posée :
 - Quelle expérience / connaissance a-t-elle de la problématique et des enjeux associés ?
 - Quelles sont ses attentes vis-à-vis de la problématique posée ?
 - Quels sont les bénéfices, les coûts et les risques encourus ?
 - Quels intérêts de la partie prenante s'opposent aux objectifs ?
 - Quelles ressources est-elle prête à mobiliser pour l'atteinte des objectifs ?
- Cette analyse peut être menée par un groupe de réflexion interne à la DSI et/ou faire l'objet d'entretiens individuels avec la partie prenante concernée.



Evaluation de l'influence d'une partie prenante

- L'influence traduit la **pression exercée** par un individu ou un groupe sur chacun de ses membres pour **imposer des décisions, des attitudes et des comportements**. L'influence peut découler de la position occupée dans l'organisation, ou de relations privilégiées avec les personnes de pouvoir.
- Quelques questions simples peuvent permettre d'évaluer l'influence d'une partie prenante :
 - Dispose-t-elle d'une légitimité (statutaire ou non) ?
 - Participe-t-elle ou est-elle impliquée dans les décisions prises par l'entreprise ?
 - Rencontre-t-elle régulièrement les personnes de pouvoir ?
 - De qui dépend-elle ?
 - Dispose-t-elle de ressources clés ?
 - Contrôle-t-elle des informations essentielles ?
- L'influence d'une partie prenante peut-être générale ou contextuelle, en raison de l'urgence qui peut y avoir à traiter une contrainte réglementaire par exemple.



Analyse des parties prenantes : Exemple

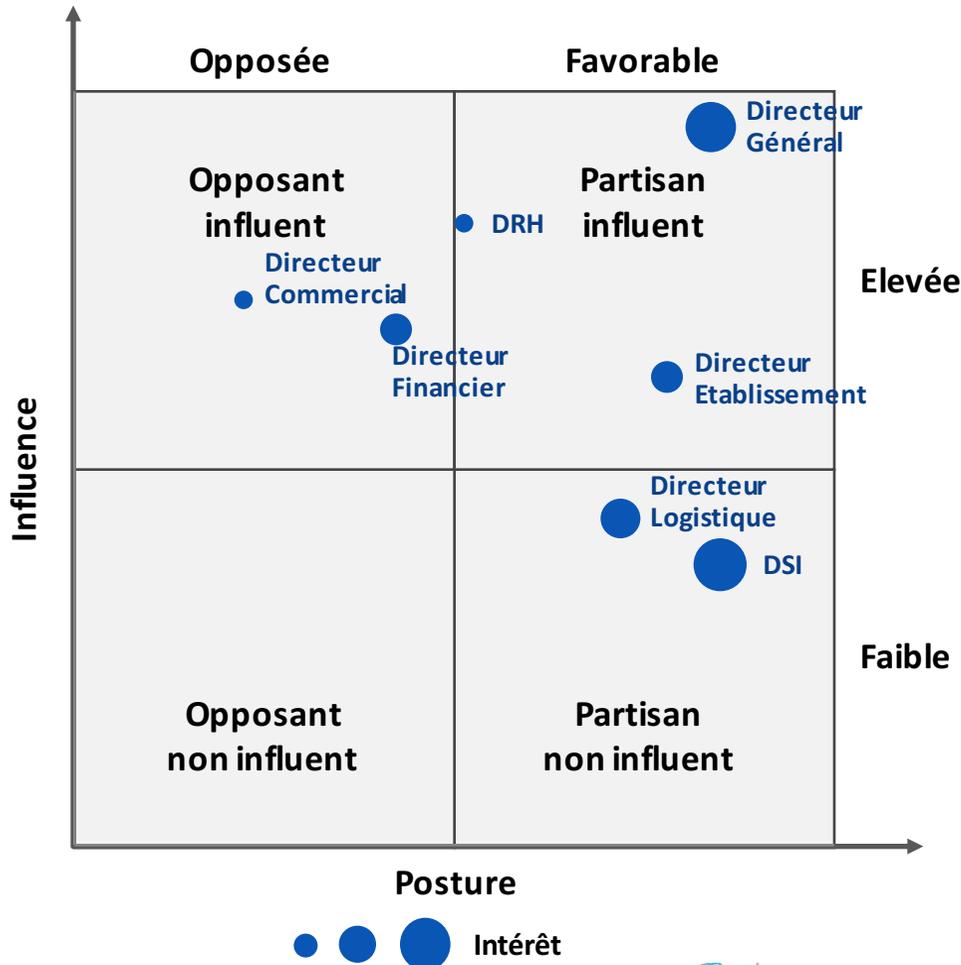
ILLUSTRATION

Partie Prenante	Implication	Intérêt	Posture	Influence
Directeur Général	<ul style="list-style-type: none">▪ Veiller à ce que la mise en œuvre du projet soit menée à bien▪ Garantir une gouvernance coopérative	Elevé	Favorable. Fournit un leadership global	Elevée
Directeur Logistique	<ul style="list-style-type: none">▪ Améliorer les processus d'approvisionnement▪ Améliorer la productivité en établissement	Elevé	Favorable. Bénéficiaire de la réussite du projet.	Moyenne
Directeur Etablissement	<ul style="list-style-type: none">▪ Partenaire dans la phase pilote▪ Accélérer l'agilité et l'évolutivité▪ Innover par le SI	Elevé	Favorable. Fournit le site pilote.	Moyenne
Directeur Commercial	<ul style="list-style-type: none">▪ Peu impacté par la situation actuelle et future▪ Accélérer la mise en œuvre	Modéré	Opposé. Retarde la mise en œuvre du CRM	Elevée
DRH	<ul style="list-style-type: none">▪ Améliorer la satisfaction des utilisateurs du SI▪ Gérer les partenaires sociaux	Modéré	Modéré. Peu confiant dans la DSI	Elevée



La carte d'influence : Exemple

ILLUSTRATION



- **Stratégie de gestion des parties prenantes :**
 - **S'occuper des opposants influents** pour obtenir leur soutien, limiter leur pouvoir de nuisance le cas échéant
 - **Capitaliser sur les partisans influents** pour maintenir leur soutien et protéger leur influence
 - **Reconnaître les partisans non influents** pour renforcer leur poids
 - **Contenir les opposants non influents** qui pourraient gagner en influence



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
 - L'enquête de satisfaction Métier
 - Le diagnostic des pratiques
 - L'analyse des parties prenantes
 - **La démarche marketing et le plan de communication**
 - Les techniques d'influence et de persuasion
 - Le tableau de bord
7. Perspectives : la DSI du futur



Définitions

- Le **marketing** se définit comme l'ensemble des « **processus qui consiste à créer, communiquer et délivrer de la valeur au client ainsi qu'à entretenir des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes.** »
- La **communication** se définit comme « **l'action de communiquer, d'établir une relation avec quelqu'un.** »
- Ces 2 notions ne doivent pas être confondues :
 - Le marketing consiste à **connaître le marché pour le satisfaire et l'influencer.** Ses finalités sont l'accroissement des parts de marché, la fidélisation des clients et l'augmentation du chiffre d'affaire.
 - La communication est le moyen de faire connaître ses produits, de gagner en notoriété, d'attirer de nouveaux clients, etc. **La communication est le levier qui permet à l'organisation d'atteindre les objectifs définis par le marketing.**

Source : Le Grand Robert de la Langue Française



Les 5 concepts fondamentaux du marketing

Besoins, désirs et demandes

Les **besoins** sont définis comme des états liés à une sensation de manque. Les **désirs** sont la forme que prennent les besoins sous l'effet de la culture et de la personnalité de chacun. Soutenus par un pouvoir d'achat suffisant, ils se traduisent en **demandes**.

Offre : produits, services, expériences

L'offre est une combinaison particulière des produits, de services, d'informations ou d'expériences destinée à **satisfaire un besoin** ou un **désir spécifique** sur un **marché donné**. L'erreur est de s'intéresser davantage aux produits qu'aux bénéfices et expériences générés.

Valeur et satisfaction

Les clients orientent leurs achats vers la **valeur** et la **satisfaction** de leurs besoins. Le sentiment de satisfaction résulte de la confrontation des attentes préalables et de l'expérience vécue. Il faut donc prendre soin de **susciter les attentes adéquates**.

Echanges et relations

L'échange est un acte visant à obtenir d'autrui un objet souhaité en lui offrant quelque chose en retour. Il s'agit de **séduire de nouveaux clients** et **conserver les clients actuels** en bâtissant et entretenant des **relations d'échange** utiles sur un produit, un service, une idée, etc.

Marchés

Le marché désigne l'ensemble des **acheteurs actuels et potentiels** d'un produit. Les acheteurs partagent un besoin ou un désir particulier, susceptible d'être comblé par des relations d'échange. Il s'agit de gérer les marchés de manière à instaurer des relations rentables.

Source : Les principes du marketing – G Armstrong, P Kotler, 2010



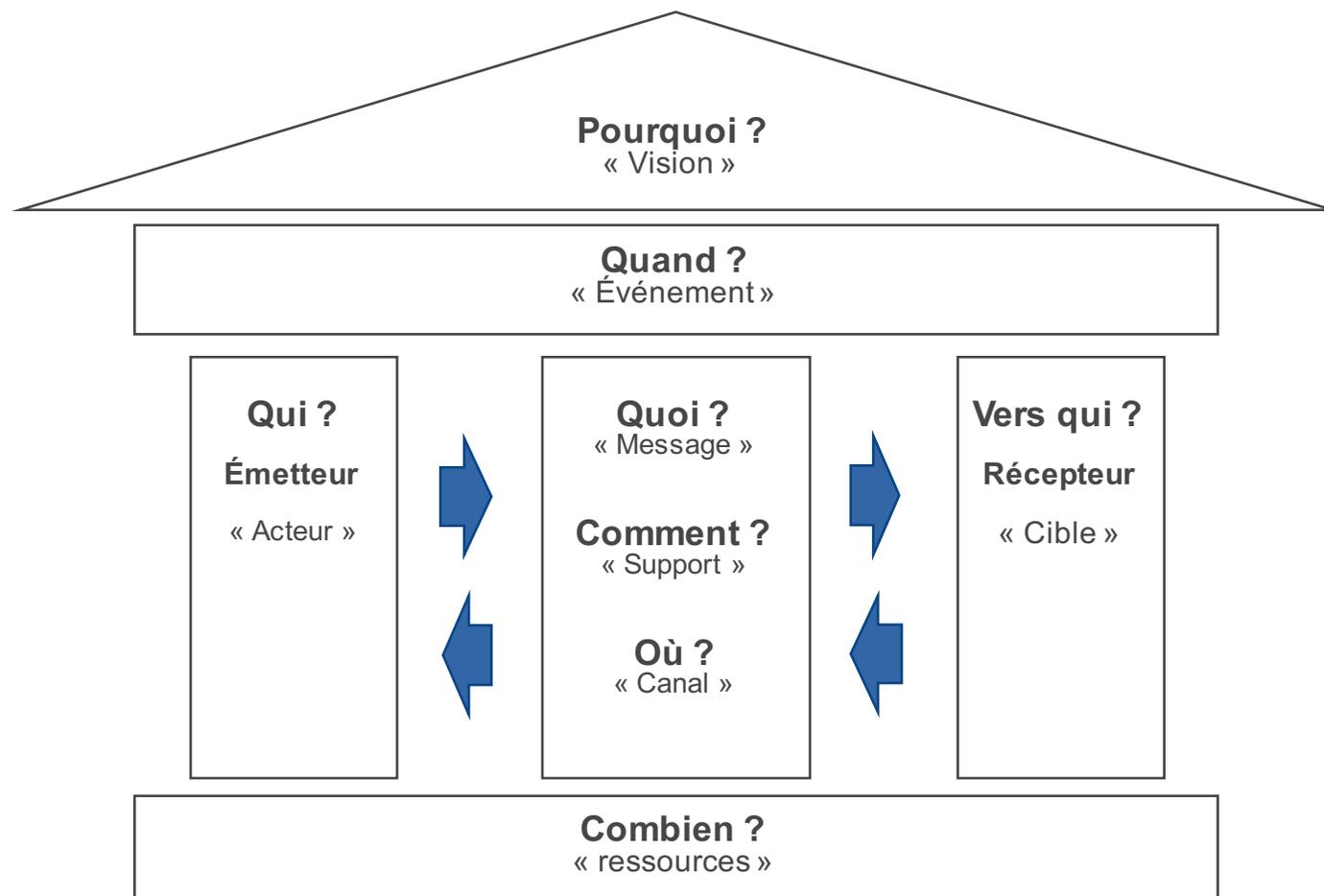
Pourquoi communiquer ?

- Le plan de communication a pour objectifs de :
 - **Créer un lien avec les utilisateurs**, d'établir une relation de **confiance** et de développer une **culture commune**,
 - **Convaincre les parties prenantes** de la valeur ajoutée des SI et **d'étendre l'influence** et le leadership de la DSI.
- Le plan de communication de la DSI doit faire partie d'une réflexion globale et régulière. Il doit permettre tant de promouvoir les actions réussies de la DSI que d'expliquer les dysfonctionnements et les efforts mis en œuvre pour les résoudre.
- Le plan de communication de la DSI portera notamment sur :
 - Le rôle de la DSI au sein de l'organisation,
 - L'offre de service de la DSI,
 - Les dysfonctionnements en cours et actions de résolution,
 - L'avancement des projets,
 - Les activités innovantes.





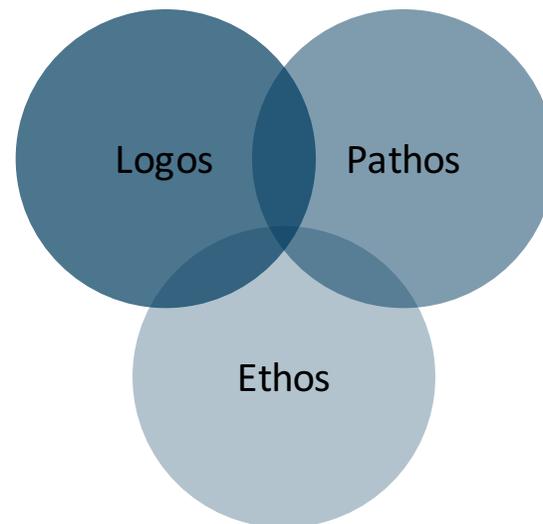
L'Octomètre de communication





L'art de la rhétorique

- La rhétorique est à la fois la science et l'art de l'action du discours sur les esprits. Le mot provient du latin *rhetorica*, emprunté au grec ancien *rhêtorikê tekhnê*, qui signifie « technique, art oratoire ».
- La rhétorique a connu au cours de son histoire 2 conceptions antagonistes : la rhétorique comme **art de la persuasion** et la rhétorique comme **art de l'éloquence**. La rhétorique grecque, telle qu'elle fut pratiquée par les sophistes et codifiée par Aristote, se préoccupait principalement de persuader.
- La rhétorique utilise, dès ses fondements, 3 notions centrales :
 - La rhétorique est un **discours rationnel**, mot issu du grec **Logos**,
 - Elle appelle une **relation émotionnelle**, que véhicule la notion de **Pathos**,
 - Elle s'appuie sur les **vertus et les mœurs exemplaires** de l'orateur, la notion d'**Ethos**.





Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
 - L'enquête de satisfaction Métier
 - Le diagnostic des pratiques
 - L'analyse des parties prenantes
 - La démarche marketing et le plan de communication
 - Les techniques d'influence et de persuasion
 - Le tableau de bord
7. Perspectives : la DSI du futur



Les 6 principes clés de la persuasion





Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
 - L'enquête de satisfaction Métier
 - Le diagnostic des pratiques
 - L'analyse des parties prenantes
 - La démarche marketing et le plan de communication
 - Les techniques d'influence et de persuasion
 - Le tableau de bord
7. Perspectives : la DSI du futur



Les 4 modèles de culture de gestion

Culture administrative

La valeur principale est l'immobilisme.
L'organisation refuse tous les outils de pilotage ou n'en ressent pas l'utilité. Ils sont, selon elle, inadaptés au contexte de son activité.

Culture budgétaire

Le contrôle budgétaire est l'outil de gestion principal.
Les écarts par rapport au budget sont analysés en détails afin d'éviter toute dérive. La réflexion à long et moyen termes est inexistante et les indicateurs non financiers rares.

Culture Contrôle de gestion

Les tableaux de bord reposent sur les objectifs de l'entreprise et les initiatives en cours, et sont utilisés pour prendre des actions correctives amenant des progrès importants au fil des années dans la qualité de gestion. Modèle généralisé dans la plupart des entreprises depuis une quinzaine d'années.

Culture pilotage stratégique

Les objectifs principaux sont l'alignement avec la stratégie de l'organisation et l'interactivité permanente vis-à-vis de l'environnement.
Les tableaux de bord représentent des outils indispensables de la culture managériale.

Source : adapté de Le tableau de bord au service de l'entreprise – M Leroy – 1998



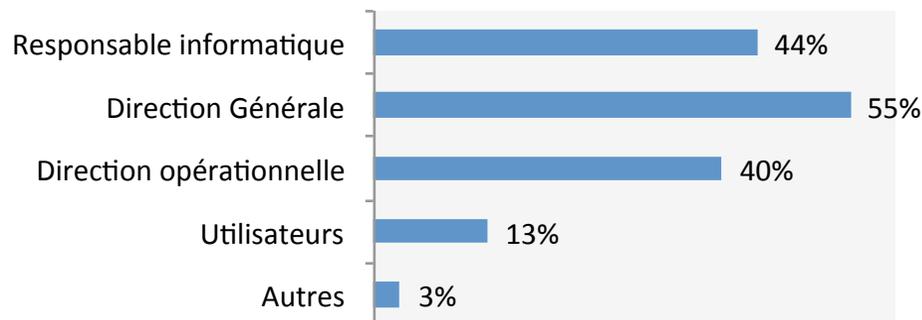
Etat des lieux des tableaux de bord informatiques en France

- L'étude Acadys menée en 2010 sur la gouvernance des Systèmes d'information en France montre que :
 - Presque toutes les entreprises ont des tableaux de bord informatiques.
 - Ils sont relativement récents et servent principalement à informer.
 - 22 % des tableaux de bord informatiques sont issus des tableaux de bord d'entreprise et 7 % sont développés conjointement à ceux de l'entreprise.
 - Ils servent principalement à suivre les budgets de fonctionnement, d'investissements, les projets, l'exploitation et le parc.

➔ **Les tableaux de bord informatiques sont surtout orientés vers le suivi des dépenses.**

➔ **Peu de tableaux de bord sont orientés vers les *bénéfices*, la *valeur*, les *objectifs stratégiques*, les processus, la gestion des données.**

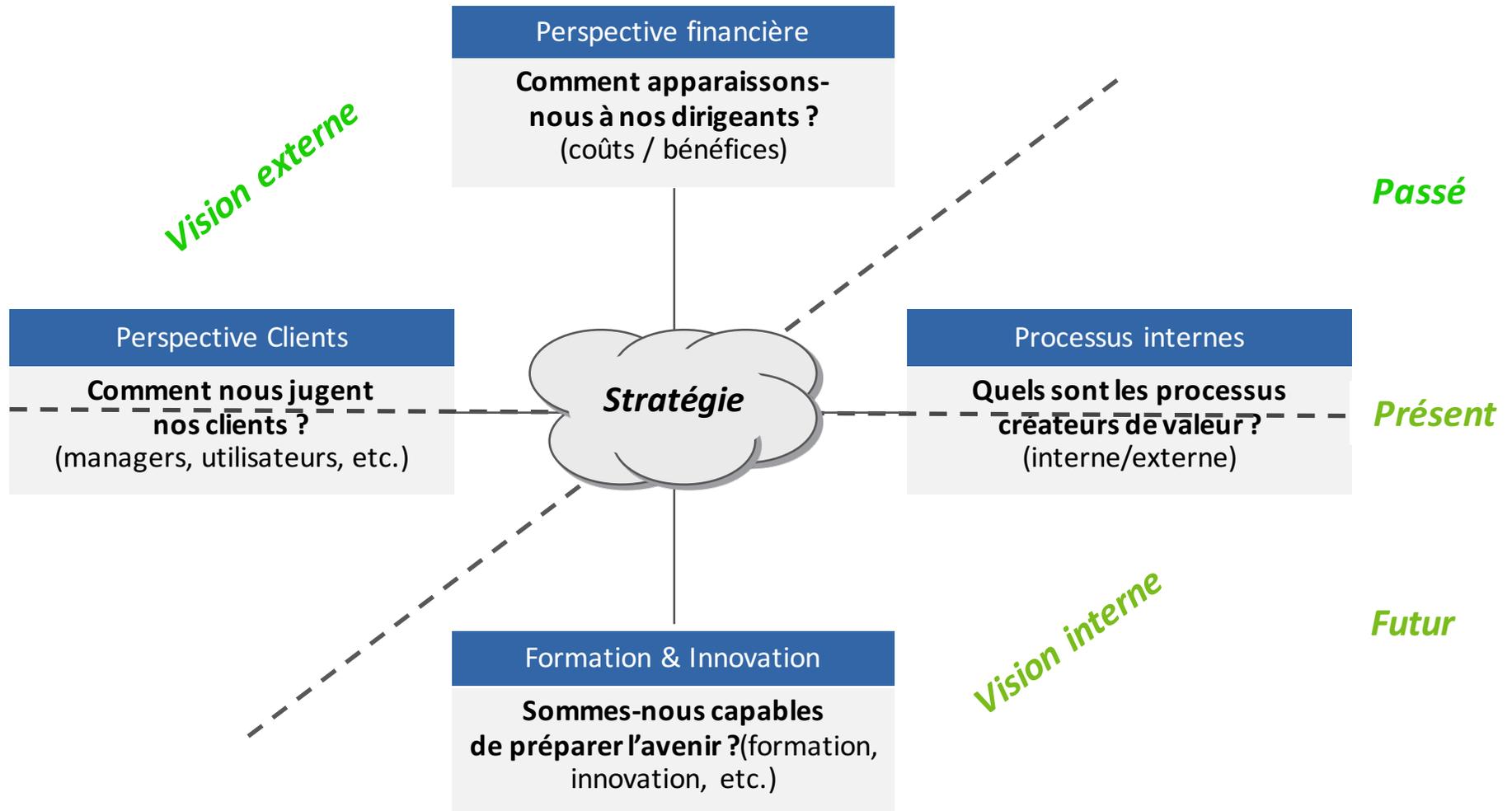
Le tableau de bord est communiqué à :



Source : Enquête sur la Gouvernance des SI – Acadys – 2010



Le tableau de bord prospectif (Balanced ScoreCard)

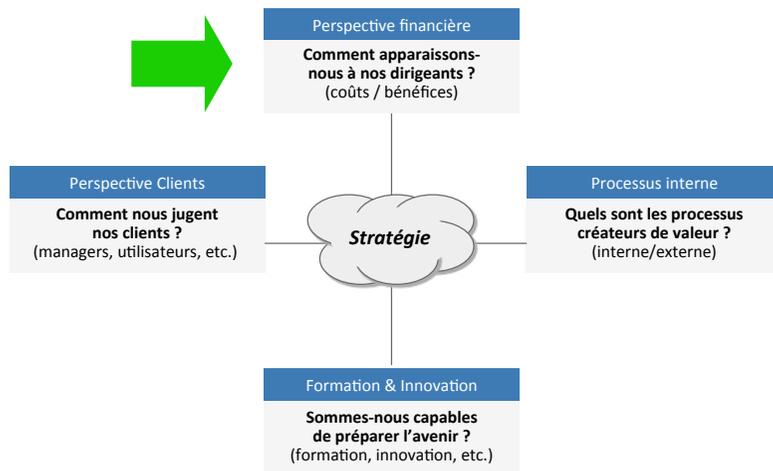


Source : The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action – R Kaplan, D Norton – 1996

© 2015 Acadys. All Rights Reserved.



Exemple : Perspective financière

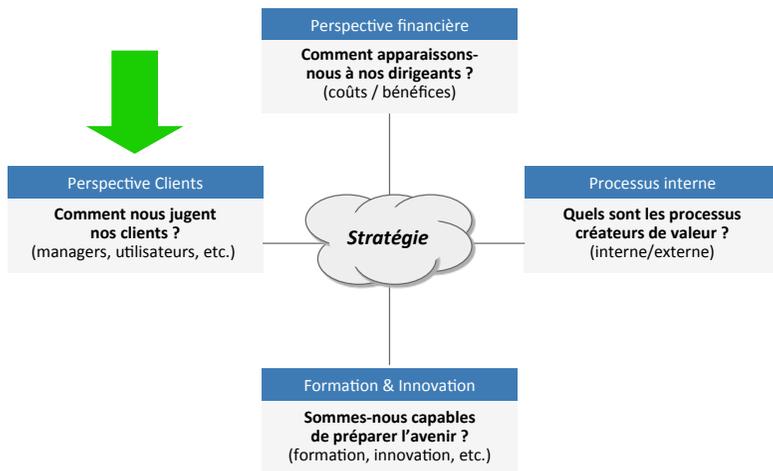


Comment apparaiss-nous à nos dirigeants ?

- Exemple d'indicateurs :
 - Évolution du budget informatique en fonction de l'évolution du périmètre
 - Écarts budgétaires
 - Répartition du budget informatique entre fonctionnement et investissements
 - Budgets et bénéfices attendus des principaux projets
 - Amélioration, gains de productivité et d'efficacité obtenus
 - Évolution des coûts cachés
 - Indice global de la productivité informatique
 - Écarts de prix par rapport au marché



Exemple : Perspective Clients

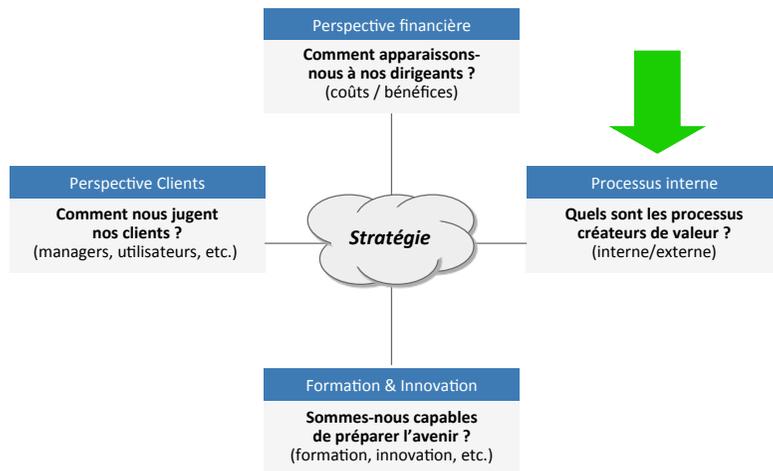


Comment nous jugent nos clients ?

- Exemple d'indicateurs :
 - Taux de satisfaction des clients (utilisateurs, responsables, etc.)
 - Respect des niveaux de service
 - Nombre de pannes rencontrées
 - Nombre de requêtes/d'assistance effectués
 - Taux d'utilisation des matériels et des logiciels
 - Pourcentage des ordinateurs sous et surdimensionnés
 - Indice de formation des utilisateurs par rapport au degré d'utilisation des logiciels



Exemple : Processus internes

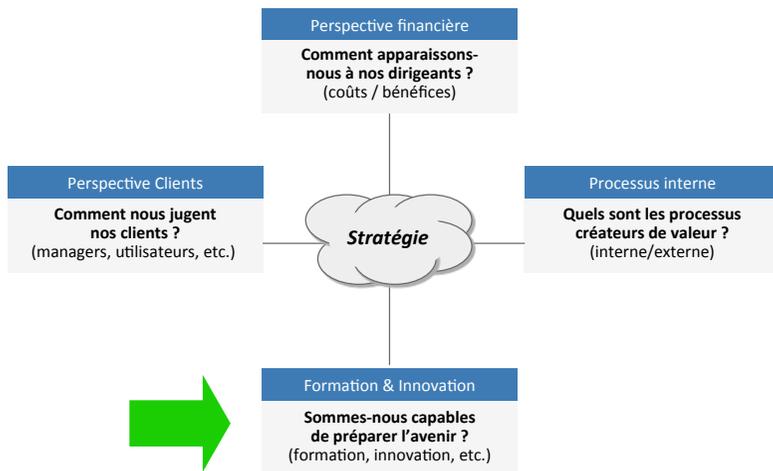


Quels sont les processus créateurs de valeur ?

- Exemple d'indicateurs :
 - Taux de formalisation et de documentation des principaux processus informatisés
 - Nombre de fournisseurs et montant des achats par domaine, etc.
 - Taux d'externalisation par activité
 - Projets concernant les processus : fonctionnalités, délais, budget
 - Évolution des coûts d'unité d'œuvre pour les activités récurrentes
 - Disponibilité et temps de réponse
 - Évolution des consommations et des charges



Exemple : Formation & Innovation



Sommes-nous capables de préparer l'avenir ?

- Exemple d'indicateurs :
 - Budget et ressources de la fonction informatique consacrés à la veille technologique et à l'innovation
 - Nombre ou taux de projets innovants
 - Degré d'alignement des compétences
 - Nombre de jours de formation par catégorie
 - Turnover global, par département, par fonction...
 - Taux de satisfaction des informaticiens
 - Taux d'absentéisme par fonction
 - Nombre de propositions d'amélioration suggérées par les informaticiens
 - Nombre de jours de participation à des conférences et des congrès



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur
 - La transformation numérique des entreprises
 - Les impacts sur la DSI
 - La DSI bi-modale
 - Le DSI du futur



Nature du travail et création de richesse



Paysan
\$500



Révolution Industrielle



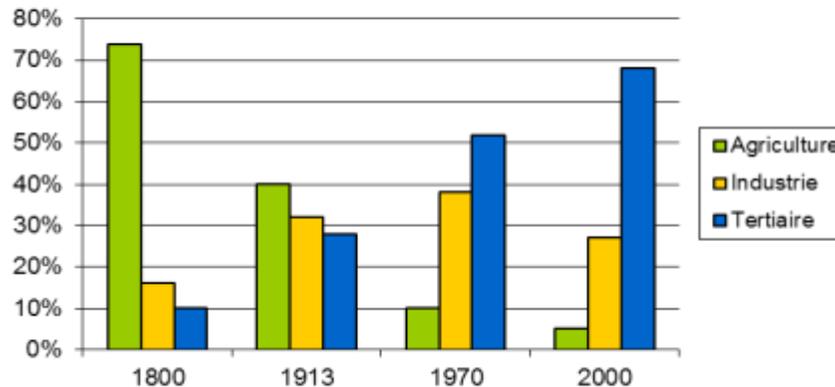
Ouvrier
\$5000



Révolution de l'information et des services



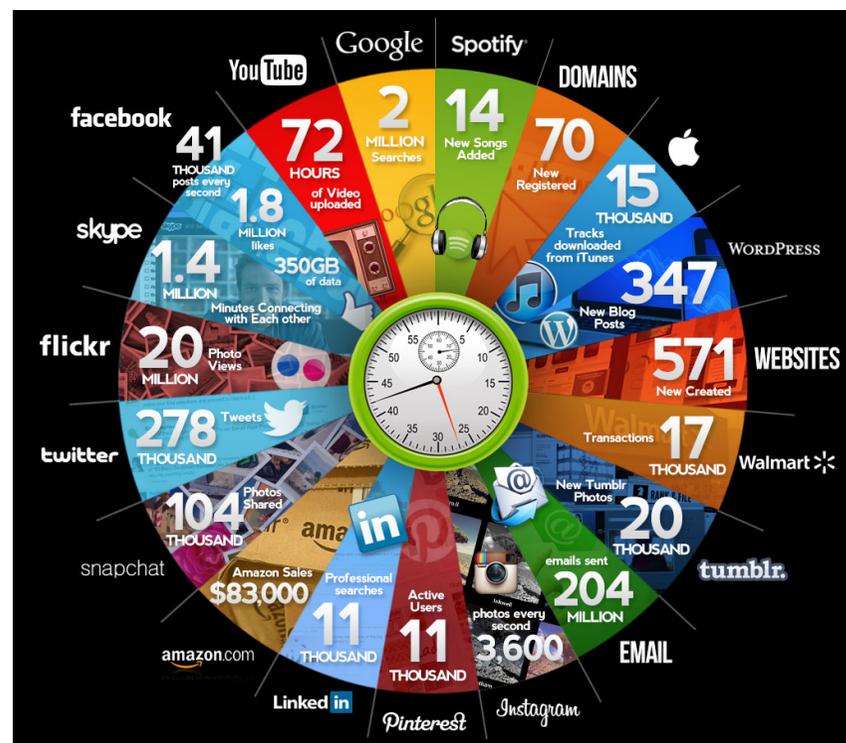
Employé
\$50000





L'économie du secteur numérique

- Une entreprise sur trois appartenant à la **Net économie** n'existait pas il y a 15 ans. Des entreprises telles que Google, e-Bay, Amazon, FaceBook, etc. ont pris en très peu de temps des parts de marché considérables.
- La progression annuelle du **commerce en ligne** est évaluée à **plus de 60%** au cours de ces 5 dernières années, alors que celle du **commerce international** était de **4%** !
- Les **entreprises « numériques »** obtiennent des marges brutes moyennes de **deux fois et demi supérieures** à celles des entreprises « traditionnelles ».





Les contours d'un monde connecté

- La dernière édition de l'étude prospective d'Atos dessine les contours du **monde numérique très connecté**, avec 4,5 milliards de smartphones, 2,5 milliards d'utilisateurs des réseaux sociaux, et plus de 25 milliards d'objets connectés à l'horizon 2018.
- 3 idées sont particulièrement développées :
 - **La réinvention des modèles économiques** : les conséquences de la 3ème révolution numérique ne seront pleinement ressenties que lorsque le lien aura été fait entre les univers du B2C et du B2B. Internet des objets et Big Data auront des effets disruptifs sur les SI.
 - **L'évolution de l'expérience client** : les consommateurs connectés sont prêts à négocier l'accès à leurs données personnelles en échange de meilleurs services à moindre coût, à condition que l'utilisation de ces données personnelles soit limitée aux fins initialement déterminées et garanties par des tiers de confiance.
 - **L'excellence opérationnelle** : la numérisation de la chaîne d'approvisionnement et l'impression 3D permettent de repousser les limites de la gestion du cycle de vie du produit et la convergence entre technologies et opérations. L'industrie 4.0 remet en cause la séparation traditionnelle front office / back office.

Source : Ascent Journey 2018: the 3rd digital revolution - agility and fragility – ATOS – 2015



L'« Uberisation », nouveau péril économique ?

- Uber est le dernier exemple en date d'un phénomène de transformation profonde des activités économiques traditionnelles par l'irruption du numérique.
- L'industrie de la musique s'est fait « **naspteriser** »
- L'industrie de l'audio-visuel s'est fait « **youtubiser** » et finalement « **netflixiser** »
- Le monde de l'édition, puis celui de la distribution, s'est fait « **amazoniser** »
- La presse s'est fait « **googliser** »
- L'industrie de la connaissance s'est fait « **wikipédier** »
- L'hôtellerie s'est fait « **airbnbiser** »
- La SNCF se fait « **BlaBlaCariser** »





La maturité numérique : 4 catégories d'entreprises

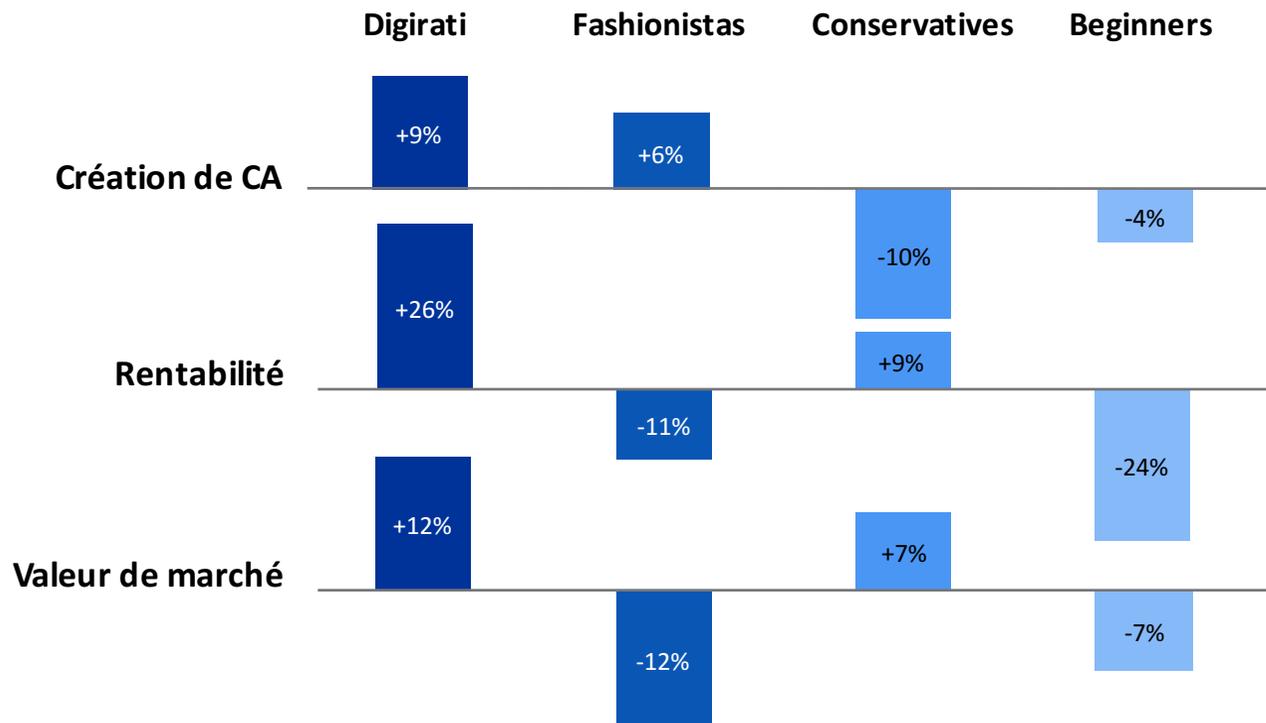
- **Les « beginners » (65 %)** ont adopté l'usage des e-mails, ont un site internet et utilisent une variété importante de logiciels, mais elles sont lentes et sceptiques quant à une adoption plus avancée des outils numériques, tels que les réseaux sociaux, les applications mobiles, ou les outils de Big Data.
- **Les « conservatives » (14 %)** ont délibérément choisi de ne pas faire du numérique une priorité stratégique, bien qu'elles aient souvent une gouvernance claire sur l'adoption et la diffusion des nouvelles technologies dans leur entreprise.
- **Les « fashionistas » (6 %)** sont promptes à adopter les innovations numériques, mais manquent de coordination, de gouvernance et de cohérence d'ensemble pour transformer globalement leur métier.
- **Les « digirati » (15 %)** partagent une vision très forte des opportunités du numérique et investissent massivement sur le sujet. Ils croient profondément au numérique et le voient comme un levier de compétitivité, d'amélioration des conditions de travail et d'innovation.

Source : Embracing Digital Technology: a new strategic imperative – MIT Sloan Management Review – 2013



Le numérique et les performances financières

- Les « digirati », meilleures entreprises en terme de gestion des technologies numériques, ont de loin les meilleurs résultats :



Source : The digital Advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry – Capgemini Consulting – 2013



Le rythme de la transformation numérique

- Quelles sont les barrières culturelles les plus significatives concernant la transformation numérique ? (choix multiples)



Source : Embracing Digital Technology: a new strategic imperative – MIT Sloan Management Review – 2013



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur
 - La transformation numérique des entreprises
 - Les impacts sur la DSI
 - La DSI bi-modale
 - Le DSI du futur



Les 5 comportements clés de la transformation numérique



Source : The five behaviors that accelerate value from digital investments – PWC – 2014



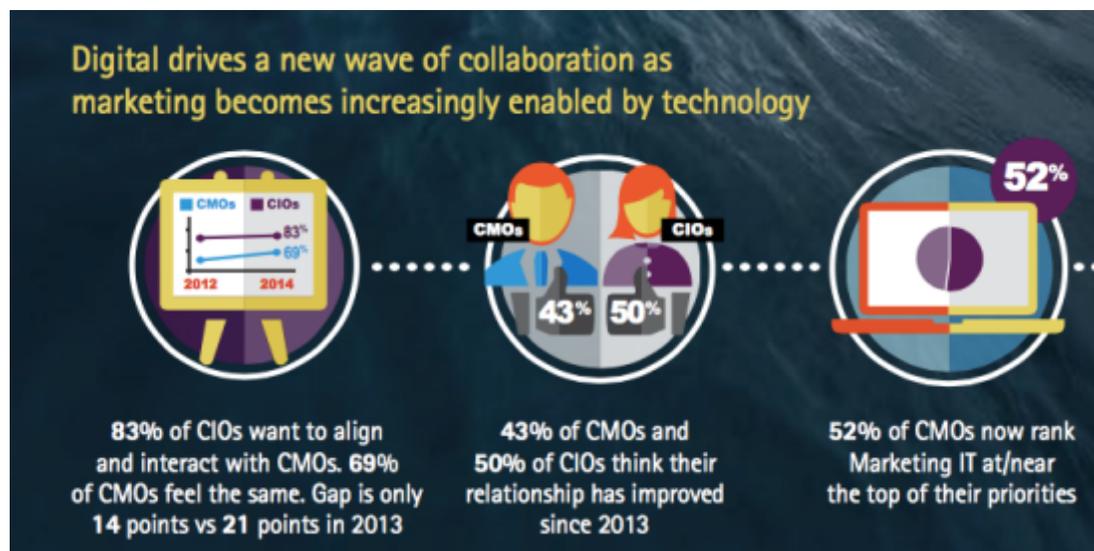
Quelques chiffres clés

- D'après Gartner, lorsque les DSI se rapprochent des directions marketing, le **ROI** des projets IT dédiés au marketing se trouve **amélioré de 25 %**. La collaboration porte sur :
 - le choix des technologies (architecture, performance, sécurité, etc.),
 - l'identification des sources de données,
 - les portefeuilles d'applications,
 - l'intégration de solutions.
- D'après Gartner, il existe dans une grande entreprise en moyenne environ **50 applications** utilisées par les directions marketing.
- D'après Teradata, 46 % des spécialistes du marketing pensent que leur **responsable informatique ne comprend pas leurs objectifs marketing**.
- Selon Gartner, en 2017, **le directeur marketing investira plus dans les technologies de l'information que le directeur informatique**.
- Selon Accenture, **80% des grandes entreprises** est dotée en 2015 d'un Chief Digital Officer



Le rapprochement CMO-CIO

- Une étude Accenture menée en 2014 auprès de plus de 1100 Directeurs Marketing et DSI montre que le numérique constitue un facteur de rapprochement entre les responsables marketing et informatiques. L'étude montre notamment :
 - Une convergence accrue autour des technologies appliquées au marketing
 - Des difficultés de mise en œuvre à surmonter en termes d'agilité et de maturité des demandes
 - Des mesures communes pour lutter contre la pénurie des talents
 - Un défi commun à relever autour du multicanal



Source : Cutting across the CMO-CIO divide – Accenture – 2014



Le Chief Digital Officer

- Pour accélérer la transformation numérique, de plus en plus d'entreprises ont recours à un Chief Digital Officer. Sa mission s'articule autour de 3 objectifs clés :
 - Améliorer la connaissance et l'expérience client en collaboration avec la Direction marketing
 - Améliorer l'efficacité opérationnelle en synergie avec le Directeur des Opérations
 - Structurer un système d'information agile, multi-plateformes et multi-devices, en collaboration avec la DSI
- Le positionnement du CDO est problématique : Direction Générale ? Marketing ? Commercial ? DSI ? DRH ? Innovation ?
- Quelques exemples de mise en œuvre :
 - A la BPCE, le CDO est issu du métier et rattaché à la Direction de l'Innovation
 - A la BNP, le CDO est issu de la DSI et rattaché à la DRH
 - Chez Axa France, le CDO est rattaché à la Direction Marketing et à la DSI
 - Chez Accor, le CDO porte le marketing, la distribution et le SI



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur
 - La transformation numérique des entreprises
 - Les impacts sur la DSI
 - La DSI bi-modale
 - Le DSI du futur



Les enjeux de la DSI bi-modale

- La DSI est passé du mode artisanal des années 70-80 au mode industriel que nous connaissons aujourd'hui en professionnalisant ses pratiques, en standardisant et en fiabilisant ses opérations. Cette industrialisation nuit à l'agilité et à la réactivité du Système d'Information et de la DSI elle-même.
- Or les Métiers, de plus en plus exigeants, ne se satisfont plus des délais de réalisation et des retards de la DSI : ils exigent de plus en plus d'agilité et de réactivité pour innover, tester et saisir rapidement de nouvelles opportunités de marché.
- Les analystes constatent une tendance récente à recruter des « Chief Digital Officer » (CDO) ou responsables du numérique. Il y en aurait actuellement dans 80% des grandes organisations.
- Pour faire face à ces nouveaux enjeux et à la vague des nouveaux besoins issus du numérique, la DSI doit se repenser en organisation bi-modale.

Source : Bimodal IT: How to Be Digitally Agile Without Making a Mess – Gartner – 2014



La juxtaposition de 2 modes de fonctionnement

Mode traditionnel

- Les équipes apprécient la planification et la structuration des activités.
 - Elles favorisent la prédictibilité, la fiabilité, la cohérence et la consistance.
 - Elles travaillent de manière séquentielle, par étape, en validant chaque livrable.
 - Le métier doit connaître ce dont il a besoin.
 - L'informatique collecte les demandes, les analyse, conçoit une solution, la développe et livre le produit fini quelques mois ou quelques années après.
- > **Les équipes sont dans une logique de « marathoniens »**

Mode numérique

- Les équipes prennent comme hypothèse de travail que les métiers ne savent pas forcément ce dont ils auraient besoin.
 - C'est pourquoi des cycles courts sont utilisés afin de fournir rapidement des solutions visibles et testables.
 - L'incertitude et les approches rapides ne signifient pas pour autant manque de rigueur et de discipline.
- > **Les équipes travaillent dans une logique de « sprinters ».**

Source : Bimodal IT: How to Be Digitally Agile Without Making a Mess – Gartner – 2014



La DSI bi-modale

	Mode Traditionnel	Mode Numérique
Objectif	Fiabilité	Agilité
Bénéfices	Rapport Qualité-Prix Orienté utilisateur	Revenus, Promotion de la Marque, Expérience client
Méthode	Modèle en « V » ou en « Cascade »	Méthodes Agiles : Scrum, Lean, Kanban, XP...
Gouvernance	Planification, Décideurs, Comités de pilotage	Empirique, Continue, Basée sur les processus
Fournisseurs	Fournisseurs de l'entreprise Partenaires stratégiques sur le long terme (contrats cadres)	PME, start-up, etc. Contrats court-termes
Compétences	Informaticiens classiques de projets, d'exploitation/services	Créatifs et innovants sachant gérer l'incertitude et les risques
Culture	Centrée informatique	Centrée sur le métier, proche du client/marché
Délais	Longs (mois, années)	Courts (jours, semaines)

Source : Bimodal IT: How to Be Digitally Agile Without Making a Mess – Gartner – 2014



La mise en œuvre de la DSI bi-modale

- Pour transformer la DSI vers une organisation bi-modale, il faut notamment :
 - Repenser sa **stratégie partenariale** : travailler avec des structures plus petites, mais aussi plus réactives, de type « start up » ou de « services ».
 - Passer d'un mode de gestion de projet en « V » ou en cascade pour tous ces développements à des **méthodologies « itératives » et « agiles »** de type Scrum, Lean, Kanban ou Extreme Programming.
 - Créer un véritable **état-major « transversal » au sein de la DSI** en charge de la gouvernance, de la stratégie, de l'architecture, du pilotage, des achats, de la gestion des RH, de la gestion des risques, de la sécurité, etc.
 - Créer une **fonction de la gestion des demandes de type PMO**
- A noter que dans le modèle numérique, 2 rôles sont clés :
 - Le **gestionnaire des relations métiers**, qui est associé au manager de l'innovation. Il connaît à la fois le métier et la stratégie d'entreprise, tout en étant créatif.
 - L'**architecte d'entreprise**, qui assure à la fois la cohérence des solutions et leur mise en production en continu.



Programme

1. Les enjeux des relations DSI-Métiers
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers
3. Les parties prenantes de la DSI
4. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers efficace
5. Le Business Relationship Management (BRM)
6. Les outils et techniques au service de la relations DSI-Métiers
7. Perspectives : la DSI du futur
 - La transformation numérique des entreprises
 - Les impacts sur la DSI
 - La DSI bi-modale
 - Le DSI du futur



Présentation de l'étude Korn Ferry

- Le cabinet de recrutement de cadres dirigeants Korn Ferry a analysé récemment des **milliers de leaders**, tous domaines et tous secteurs confondus, en se focalisant sur **les 10 % les mieux payés** de chaque fonction.
- L'objectif était d'étudier les caractéristiques des meilleurs managers et en particulier des DRH en les comparant aux autres dirigeants.
- **14 traits de leadership** sont analysés selon les 3 catégories :
 - **Style de leadership**
 - **Manière de penser**
 - **Compétences émotionnelles**
- Cette étude a été menée par Ellie FILLER, associée principale du bureau suisse de Korn Ferry avec Dave ULRICH, professeur à l'Université du Michigan, éminent consultant sur les questions d'organisation et de talent



Source : Why CHROs make great CEOs – Harvard Business Review – 2014



Les résultats

- D'après l'étude, excepté pour le Directeur Général (qui partage des rôles & responsabilités qui correspondent souvent à ceux du PDG), **le cadre qui a le plus de traits en communs avec le PDG est le DRH !** Qui plus est, **le DRH est le cadre dirigeant le mieux payé après le PDG et le DG avec un salaire moyen de \$574k...**
- **Commentaires des auteurs Ellie FILLER et Dave ULRICH :**
 - « Cette découverte est très étonnante, personne ne l'aurait prédit »
 - « Plus d'entreprises devraient envisager les DRH quand elles cherchent à combler le poste de directeur général »
 - « Dans l'économie moderne, attirer le bon talent, créer la bonne structure organisationnelle et bâtir la bonne culture sont essentielles pour conduire la stratégie et une expérience en tant que DRH constituent les clés d'un bon leader avec plus de chances de réussir ces tâches »
 - « Le défi pour les DRH est d'acquérir suffisamment de compétences financières et techniques dès leur formation initiale et tout au long de leur carrière, si succéder au PDG fait partie de leur ambition »



Source : Why CHROs make great CEOs – Harvard Business Review – 2014



Le DRH, futur DG ?

- Des entreprises telles que **Nestlé, Philipps Morris, Xerox, Zurich Assurances** ou la **Deutsche Bank** placent des cadres à haut potentiel dans un poste RH à responsabilité



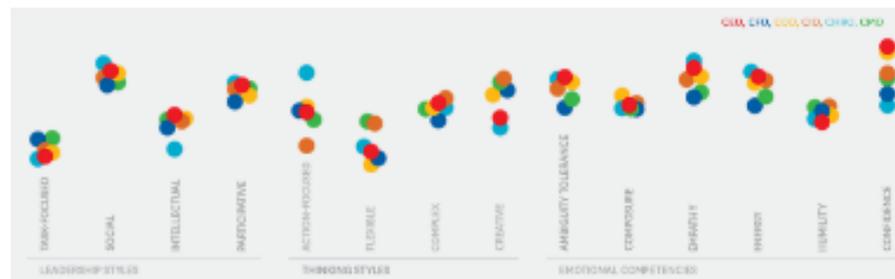
- Pour illustration, **Mary BARRA**, l'actuelle **PDG de General Motors**, a été Vice-Présidente RH du constructeur automobile pendant 18 mois
- D'après les chercheurs, ce n'est pas une coïncidence que l'on retrouve souvent des **femmes** dans cette fonction. En effet :
 - **42 % des DRH performants sont des femmes**, soit plus du double des Directrices Marketing (16 %) qui est la fonction suivante la plus citée
- En conclusion et d'après les auteurs, **si plus d'entreprises envisagent les DRH comme des PDG potentiels, le nombre de femmes PDG pourrait augmenter de façon spectaculaire !**



Source : Why CHROs make great CEOs – Harvard Business Review – 2014



Approfondissement de l'étude...



■ Re-Traitement des données :

- Le **centre R&D d'ACADYS** a repris l'ensemble des données utilisées par FILLER et ULRICH
- En l'occurrence, chacune des données initiales a été reclassée selon son rang sur le graphe original « Mapping Leadership Styles » selon son rôle : PDG (CEO), DG (COO), DAF (CFO), DSI(CIO), DM(CMO) et DRH (CHRO).
- Les rangs ont ensuite été sommés par rôle, puis par catégorie et au total avec une moyenne sur les 14 dimensions de « leadership » selon les 3 catégories : Style de leadership, Manière de penser et Compétences émotionnelles

■ Constatations :

- Le **PDG** a le score le plus bas avec 40, soit une moyenne de 2.9 et arrive en première position sur **3 des 14 dimensions** (Capacité Intellectuelle, Gestion de l'incertitude et Confiance)
- Puis vient le **DSI qui partage le plus d'aptitudes de leadership avec le PDG** avec un score de 42, une moyenne de 3 et également cité 3 fois en premier (Gestion de la complexité, Créativité, Humilité)
- **Le DRH n'arrive selon cette approche qu'après le DSI** avec un score de 46, une moyenne de 3.3 mais en arrivant 5 fois en première position (Social, Participatif, Axé sur l'action, Empathie et Energie). Néanmoins, le DRH est aussi cité 4 fois en dernier (Orientation résultats, Capacité intellectuelle, Créativité et Confiance) remettant largement en question les conclusions des auteurs d'après les experts d'ACADYS...



Le DSI : futur DG !!!

Rank	CEO	COO	CFO	CIO	CMO	CHRO
Leadership Style	1	3	6	5	2	3
Thinking Style	4	5	6	1	2	2
Emotional Competences	1	2	6	2	5	4
Global Rank (14 dimensions)	1	4	6	2	5	3
Global Rank (3 categories)	1	5	6	2	3	3

Leader styles	1 - Task-Focused
	2 - Social
	3 - Intellectual
	4 - Participative
Thinking styles	5 - Action-Focused
	6 - Flexible
	7 - Complex
	8 - Creative
Emotional competences	9 - Ambiguity tolerance
	10 - Composure
	11 - Empathy
	12 - Energy
	13 - Humility
	14 - Confidence





En attendant : le costume sur-mesure du parfait DSI...

- Le rôle du Directeur des Systèmes d'Information évolue considérablement :
 - Il est le partenaire stratégique des Métiers,
 - Il connaît parfaitement les enjeux relatifs au secteur d'activité de l'entreprise,
 - Il est le promoteur des nouvelles technologies et de l'innovation digitale,
 - Il facilite la transformation numérique de l'entreprise par son pouvoir d'influence,
 - Il dispose d'une vision claire et pragmatique de la cible SI,
 - Il maîtrise l'art de l'écoute, de la communication et de la persuasion,
 - Il est le **1^{er} Business Relationship Manager** de la DSI





Bibliographie – Etudes académiques

- IT Governance and IT Investment Performance: An Empirical Analysis
Association for Information Systems – 2008
- Do CIOs Matter? Assessing the Value of CIO Presence in Top Management Teams
Association for Information Systems – 2008
- The Impacts of BTM Capability and CIO Role Effectiveness on Firms' Information Technology Assimilation: An Empirical Study
Association for Information Systems – 2008
- Mind the gap : diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business
J Peppard, J Ward – 1998
- Bridging the Gap Between the IT Organization and the Rest of the Business : Plotting a Route
J Peppard – 1999
- User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models
F Davis, R Bagozzi, R Warshaw – 1989
- A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies
V Venkatesh, F Davis – 2000



Bibliographie – Etudes académiques

- TAM 3: Advancing the Technology Acceptance Model with a Focus on Interventions
V Venkatesh, H Bala – 2000
- Utilisabilité, utilité et acceptabilité des TIC : une approche de psychologie ergonomique
E Jamet, F Février – 2008
- La construction d'un tableau de bord pour accompagner l'appropriation des TIC
V Dumont, C Mallet, A Rousseau – 2008



Bibliographie – Ouvrages

- Leveraging the New infrastructure : How Market Leaders capitalize on IT
P Weill, M Broadbent – 1998
- La méthode de conduite du changement
D Autissier, JM Moutot – 2013
- Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : Quelles démarches, quelles méthodes ?
M Benedetto-Meyer, R Chevalet – 2008
- Mesurer la satisfaction et les attentes des clients
P Tremblay – 2006
- Les principes du marketing
G Armstrong, P Kotler – 2010
- Strategic Management : A stakeholder Approach
R Freeman – 1984
- Le tableau de bord au service de l'entreprise
M Leroy – 1998
- Les Tableaux de bord de la DSI
C Legrenzi, P Rosé – 2011



Bibliographie – Ouvrages

- Influence et manipulation : Comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion
R Cialdini – 2004
- Psychologie sociale des organisations
C Louche - 2012
- The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth
C Christensen, M Raynor – 2003
- The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail
C Christensen, M Raynor – 2011
- The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action
R Kaplan, D Norton – 1996
- Best Practices revues et corrigées
C Legrenzi – 2015
- Les nouveaux schémas directeurs des SI : Gouvernance, valeur et stratégie
C Legrenzi, C Gapaillard – 2013



Bibliographie – Articles et Livres blancs

- Ascent Journey 2018: the 3rd digital revolution - agility and fragility
ATOS – 2015
- Embracing Digital Technology: a new strategic imperative
MIT Sloan Management Review – 2013
- The digital Advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry
Capgemini Consulting – 2013
- The five behaviors that accelerate value from digital investments
PWC – 2014
- Bridging the Gap between Technology and Business Needs
Forrester Research – 2013
- Cutting across the CMO-CIO divide
Accenture – 2014
- Bimodal IT: How to Be Digitally Agile Without Making a Mess
Gartner – 2014
- Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises – Cigref McKinsey&Company – 2004
- Why CHROs make great CEOs
Harvard Business Review – 2014



Bibliographie – Référentiels, BoK et standards

- The BRMP Guide to the BRM Body of Knowledge
BRM Institute – 2014
- CGEIT Review Manual 2015
ISACA – 2015
- Corporate governance of information technology
ISO/IEC 38500 : 2008 – 2008
- Technologies de l'information – Gestion des services
ISO/CEI 20000-1:2011 – 2011
- The Business Case Guide : Using Val IT 2.0
ISASA – 2010
- Management ok Risk framework
UK Office of Government Commerce (OGC)
- Les métiers des Systèmes d'Information dans les grandes entreprises
CIGREF – 2014



Christophe LEGRENZI

Président

Groupe ACADYS
5, rue Beffroy F-92200 NEUILLY-SUR-SEINE
Tél. +33 (0)1 40 20 41 41

Mobile +33 (0)6 85 43 38 32
christophe.legrenzi@acadys.com

Catherine GAPAILLARD

Directrice Associée

Groupe ACADYS
5, rue Beffroy F-92200 NEUILLY-SUR-SEINE
Tél. +33 (0)1 40 20 41 41

Mobile +33 (0)6 87 81 75 79
catherine.gapaillard@acadys.com



Copyright

- L'article L. 122-5 du Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de ses alinéas 2 et 3, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que « les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration », toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement écrit et préalable de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite (article L. 122-4).
- Toute représentation, reproduction ou adaptation par quelque procédé que ce soit constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
- Cette interdiction recouvre notamment l'utilisation et l'exploitation de l'ouvrage ou des textes le composant par tout procédé tel que saisie, manipulation et stockage dans une banque de données, reproduction ou transmission par quelque moyen ou forme que ce soit tel qu'électronique, mécanique, photographique, photocomposition, cinématographie, magnétique, informatique, télématique, satellite, ainsi que par tout autre moyen existant ou à créer.
- L'insertion d'extraits dans un ouvrage ou dans un document est interdite, sauf si elle est associée à une citation de l'ouvrage.
- Tous droits réservés pour tous pays.