

Les Fonctions SI et Organisation au service des Métiers

Optimiser la création de valeur pour l'entreprise

Octobre 2010

Synthèse

Dans un contexte de **forte transformation de l'entreprise**, le Système d'information (SI) prend une place de plus en plus stratégique dans la chaîne de valeur : le **SI** est désormais **présent dans tous les Métiers** de l'entreprise, et au-delà dans le cadre de **l'entreprise étendue** (interactions avec les clients, les fournisseurs et autres parties prenantes).

Pour la Fonction SI, cette dynamique rend nécessaire la **création**, ou le **renforcement d'alliances**, et le développement de nouvelles missions :

- Le DSI seul ne peut pas être efficace, ni faire progresser le **positionnement du SI dans la chaîne de valeur**, sans l'appui de la Direction Générale (DG) et sans les Métiers ;
- La **maturité** des acteurs en matière de SI est une composante essentielle dans la **convergence des stratégies SI – Métiers** ;
- La **Fonction SI** ne peut plus être un « simple fournisseur » vis-à-vis des Métiers : sa place est au cœur du *business*, et elle doit donc **comprendre les Métiers** et **maîtriser, puis optimiser, les processus en termes de qualité-coûts-délais (« processus durables »)**.

La Fonction **Organisation** travaille sur les processus et sur les structures de l'entreprise de manière **transversale** : elle est porteuse d'enjeux *business*, en particulier par sa **proximité avec les Métiers au quotidien**, et par sa compétence en **conduite du changement**.

Ainsi, les équipes SI et Organisation doivent être au cœur des projets, en amont, dans une logique de **compréhension des besoins et des enjeux Métiers**, puis de **structuration**, de **co-construction** et d'**optimisation des processus**.

C'est dans ce cadre qu'il existe aujourd'hui une **exigence essentielle de collaboration, voire un intérêt majeur de rapprochement des Fonctions SI et Organisation** (schémas d'organisations appelés communément DOSI ou DSIO).

Remerciements

Le présent document, réalisé par Sophie Bouteiller (Chargée de mission CIGREF), s'inscrit dans le cadre d'une **réflexion préliminaire, menée en partenariat avec l'Afope**, sur les apports, en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise, d'une association des Fonctions SI et Organisation.

Cette activité a été co-pilotée par **Daniel Malouf** (DOSI – Groupe Auchan) et **Bruno Brocheton** (Administrateur CIGREF et CIO – Euro Disney) pour le CIGREF, puis par **Pascal Le Goff** (Président Afope et Directeur des Opérations – Cabinet Bessé) pour l'Afope.

La présente synthèse est le résultat de quelques réunions qui ont rassemblé un nombre réduit de DSI et de Directeurs de l'Organisation, qui ont mené réflexion sur la question suivante : **en quoi l'association des Fonctions SI et Organisation permet-elle d'optimiser la création de valeur pour l'entreprise ?**

Ainsi, nous tenons à remercier tout particulièrement les DSI et Directeurs de l'Organisation pour leurs contributions essentielles :

Barry-Nahon Caroline

Bréhier Jean-Claude

Fagard Marie-Hélène

Guillard Alexandre

Sosthène Danièle

Effia

Sphéria Val de France

Mazars

CNP Assurances

Renault

L'objectif de cette première réflexion est d'**identifier les problématiques et les questions soulevées par le rapprochement des 2 Fonctions, au service de la création de valeur de l'entreprise.**

Cette synthèse est basée sur :

- Des ressources documentaires issues du CIGREF et de l'Afope ;
- Des comptes-rendus de réunions avec les membres du groupe de travail.

Publications CIGREF 2009-2010

- L'architecture d'entreprise dans les Grandes Entreprises
- Cahier de recherche n° 6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI - *Etude Exploratoire*
- Communication et influence de la DSI
Quelle démarche pour une communication au service d'un leadership durable ?
- Les dossiers du Club Achats 2010 : *le point sur ... le cloud computing, les audits de licences, l'offshore, les achats IT éco-responsables et l'infogérance*
- Du Green IT aux SI éco-responsables
2ème édition, augmentée des conclusions du groupe de travail CIGREF 2010
- Impact du Cloud computing sur la fonction SI et son écosystème
Rapport d'étape et témoignages d'entreprises
- Maturité et gouvernance de l'Open source : la vision des Grandes Entreprises
- Nomenclature 2010 : premier pas vers l'Europe des compétences IT
Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises, complété par le référentiel européen des compétences IT
- Le rôle de la fonction SI dans la gestion des grands risques
Un exemple avec la Grippe A(H1N1)
- Position du CIGREF sur le Cloud Computing
- Relations avec Orange Business Services (*réservé aux membres du CIGREF*)
- Sécurisation de la mobilité

Publications en partenariat

- Audit de la gouvernance des SI (avec l'AFAI et l'IFACI) – A paraître fin 2010
- Les fonctions SI et Organisation au service des métiers (avec l'AFOPE) *Optimiser la création de valeur pour l'entreprise*
- L'information : prochain défi pour les entreprises - Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage (avec Capgemini Consulting)
- Information: the next big challenge for business - Harnessing best practice in IS-driven value creation: 2009 map (with Capgemini Consulting)
- SAP Bonnes pratiques commerciales (avec l'USF) – A paraître fin 2010

Sommaire

La place des Fonctions Organisation et SI dans l'entreprise.....	1
La Fonction Organisation.....	1
Organisation (définition).....	1
Les attendus de la Fonction Organisation	1
Les rôles de la Fonction Organisation dans l'entreprise.....	1
Missions, responsabilités, savoir-être et savoir-faire de l'Organisateur	2
La Fonction SI.....	3
Système d'information (définition)	3
Les attendus de la Fonction SI	4
Les rôles de la Fonction SI dans l'entreprise.....	4
Missions, responsabilités, savoir-être et savoir-faire du DSI.....	5
Les conditions d'un rapprochement des Fonctions Organisation et SI	6
Comment, à partir des SI, peut-on créer encore plus de valeur pour l'entreprise ?	6
L'importance du contexte et de la place du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise.....	6
Hypothèses et questionnement à traiter dans le cadre de futurs travaux.....	7
Avantages et inconvénients du rapprochement des Fonctions SI et Organisation ?	7
Faire coexister plusieurs Fonctions Organisation dans l'entreprise ?.....	7
Un dirigeant unique pour encadrer les deux Fonctions SI et Organisation ?	8
Positionnement des Fonctions SI et Organisation par rapport aux processus ?	8

La place des Fonctions Organisation et SI dans l'entreprise

La Fonction Organisation

Organisation (définition)

L'Organisation est **l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise** : cadres dirigeants (redéfinition de l'organigramme et de nouvelles orientations organisationnelles), responsable de service (mise en œuvre de nouvelles procédures), opérationnel (évolution des pratiques). Elle peut prendre des **formes multiples et diffuses**, et porter tant sur de grands projets de transformation que sur de l'organisation ordinaire. L'Organisation « *recouvre toutes les actions menées en vue de répondre à un besoin organisationnel (mise en place de règles de bon fonctionnement)* »¹.

De plus, l'environnement, la maturité et le contexte de l'entreprise sont des éléments essentiels à intégrer dans le choix d'un modèle d'organisation,

Les attendus de la Fonction Organisation

L'Organisation vise à **accroître l'efficacité, renforcer la réactivité et la performance de l'entreprise**.

Son rôle majeur porte sur **l'évolution des structures et des échanges** entre les acteurs, **l'optimisation des ressources** et la **conduite des projets de transformation**.

L'Organisation intervient dans l'entreprise en tant qu'**appui aux équipes** : elle organise les synergies entre les acteurs (cohérence des efforts, amélioration de la qualité et des résultats) et accompagne le changement.

Les rôles de la Fonction Organisation dans l'entreprise

La Fonction Organisation couvre **trois niveaux** différents :

- **Niveau stratégique** : définition de la stratégie d'organisation (*design organisationnel*), en veillant à sa bonne intégration dans la stratégie de l'entreprise ;
- **Niveau tactique** : organisation de la conduite du changement et conseil aux Métiers, optimisation des processus (logique d'urbanisation Métier) ;
- **Niveau opérationnel** : déploiement des projets et des processus par l'AMOA (qui possède une sensibilité utilisateur terrain très forte, qu'elle soit ou SI Métiers).

¹ Définition Afope

La Fonction Organisation intervient au niveau des Métiers, elle les conseille (structure et *design* organisationnel, optimisation des processus, ...) et doit **créer des interactions entre les Métiers et les Fonctions support**.

Ainsi, la Fonction Organisation peut être présente à tous les niveaux de l'entreprise et elle n'est pas nécessairement matérialisée avec un titre clairement identifié. Cette Fonction peut être portée par une personne qui n'en a pas le titre (fonction de management), mais qui dispose d'une structure d'animation de cette fonction (parallèle avec le contrôle interne). Le **positionnement** et le **rattachement de la Fonction Organisation peuvent évoluer au sein d'une même entreprise, en fonction du contexte** de celle-ci, comme ce fut récemment le cas par exemple chez RENAULT (voir encadré ci-dessous).

→ **Exemple RENAULT**

La Fonction Organisation chez RENAULT était initialement rattachée à la Fonction RH. Puis, elle a été supprimée pendant plusieurs années, pour réapparaître fin 2009 directement rattachée à la DG.

Ainsi, selon le contexte, la **Fonction Organisation peut être rattachée à différentes Fonctions**, dont voici ci-après quelques exemples :

- Rattachement direct à la DG, notamment dans le cadre d'une fusion-acquisition ;
- Rattachement à la Fonction RH, notamment lorsque l'entreprise se trouve dans une logique de transformation : le rôle des RH, dans ce cas, va porter sur le référentiel de compétences et les hommes ;
- Rattachement à la Fonction SI, notamment quand le SI est cœur de métier de l'entreprise ;
- Présence au sein de chaque direction opérationnelle, avec un rôle de conseil auprès des Métiers.

Missions, responsabilités, savoir-être et savoir-faire de l'Organisateur

L'Organisateur **définit et met en œuvre**, avec les différents acteurs, les **modalités de coopération**, les **modes de fonctionnement** et les **règles du jeu**, permettant de répondre aux objectifs et finalités de l'entreprise.

Les **compétences méthodologiques** et relationnelles de l'Organisateur :

- Conception et conduite de projets impliquant les hommes, l'information, la technologie et l'économie ;
- Accompagnement du changement : techniques de raisonnement et de créativité, d'animation de groupes, de mobilisation des RH et de communication.

Les **connaissances techniques** de l'Organisateur :

- Culture des activités des différentes branches de l'entreprise ;
- Connaissance des fonctions clés ;
- Maîtrise des différentes ressources (RH, économiques, techniques, informationnelles) .

Dans ses activités au quotidien, l'Organisateur doit faire preuve de pédagogie, de pragmatisme, de convivialité et de conseils. Il est « **l'architecte du comment** », et met en œuvre des **compétences de conseil, d'expertise, d'accompagnateur et d'auditeur**.

La Fonction SI

Système d'information (définition)

Le SI est un « *ensemble organisé de ressources techniques, organisationnelles et humaines, requises par le traitement des informations nécessaires à la stratégie et aux métiers de l'entreprise* »².

Le SI comporte deux dimensions : « *celle de l'**organisation** qui se transforme, entreprend, communique et enregistre les informations, puis celle du **système informatique**, objet artificiel conçu par l'homme qui permet l'acquisition, le traitement, le stockage, la transmission et la restitution des informations au service de la **gestion de l'entreprise étendue*** »³.

Le concept d'entreprise étendue s'est développé il y a quelques années, pour prendre en compte **l'évolution de modes de travail** de l'entreprise avec ses parties prenantes (partenaires, clients, ...) :

- En interne, les SI doivent permettre aux collaborateurs de communiquer, de collaborer et d'interagir ;
- A l'extérieur, les SI doivent permettre aux collaborateurs de l'entreprise d'interagir, de co-innover, de co-construire, ... bref de collaborer, avec ses fournisseurs, clients, ... ;

L'entreprise étendue implique des alliances entre les acteurs sur des sujets tels que l'externalisation, la gestion de projets, le *sourcing*, ...

² R. Reix, « SI et management des organisations » (Vuibert, 2004)

³ C. Rosenthal-Sabroux, professeur en Systèmes d'information (Université Paris – Dauphine)

Les attendus de la Fonction SI

Un des attendus forts de la DG vis-à-vis de la Fonction SI est de **créer de la valeur pour l'entreprise, à travers les usages Métiers**. Il s'agit de la « **valeur d'usage** », telle que décrite dans le livre blanc CIGREF-McKinsey&Company de 2008 : « Dynamiques de création de valeur par les Systèmes d'information : une responsabilité partagée au sein des directions des grandes entreprises ».

Pour la Fonction SI, il s'agit de :

- **Apporter un soutien aux processus de travail** dans l'organisation et **accompagner le changement** d'une part ;
- **S'organiser et évoluer** selon le contexte de l'entreprise et de l'écosystème d'autre part.

Ainsi, la **Fonction SI doit être intégrée dans la définition des processus Métiers**. Au-delà des référentiels propres au SI (infrastructures, applications, solutions, ...), cela implique l'existence et la mise à jour, au sein de la DSI, d'un référentiel des processus Métiers définissant le périmètre, le rôle des acteurs, les mécanismes et les pratiques associées.

Les rôles de la Fonction SI dans l'entreprise

Le rôle de la Fonction SI dans l'entreprise peut être perçu de manière tout à fait différente par la Direction Générale (DG), qui va positionner le SI, et l'information⁴, comme des éléments plus ou moins stratégiques dans la chaîne de valeur de l'entreprise⁵ :

- **Résoudre le problème informatique** : le SI est passé de « sujet secondaire pour les DG » à « problème » (augmentation des dépenses, dérives des projets, ...) ;
- **Optimiser les investissements en SI** : le SI est perçu par les DG comme un « outil indispensable au fonctionnement de l'entreprise, mais dont la contribution à la performance de celle-ci est difficile à mesurer » ; de ce fait, ces acteurs sont surtout préoccupés par la maîtrise des dépenses associées ;
- **Transformer l'entreprise par l'usage des SI et de l'information** : les DG considèrent le SI « comme un levier de transformation organisationnelle et d'amélioration de la performance », voire un avantage concurrentiel, et les dépenses associées sont « sous-contrôle ».

⁴ Le livre blanc CIGREF-Capgemini intitulé « L'information : prochain défi pour les entreprises » (décembre 2009) établit clairement le lien entre la *performance des entreprises, l'usage efficace de l'information et la maturité de leur Fonction SI* - www.cigref.fr

⁵ In « Dynamique de la relation entre DG et DSI dans les grandes entreprises françaises », CIGREF-McKinsey&Company (2002, 2004 et 2008)

Mais, quel que soit le positionnement du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise, la Fonction SI couvre 3 macro-processus⁶ :

- **Pilotage** : gouverner le SI de l'entreprise → piloter l'organisation (gérer les ressources humaines et financières, gérer les risques) et gérer le système de management (capitaliser sur les bonnes pratiques, gérer la qualité et mesurer la satisfaction client) ;
- **Opérationnel** : fournir un service SI → construire et exploiter le SI ;
- **Support** : permettre le bon fonctionnement du SI → gérer les activités support (achats, relations fournisseurs, sécurité, communication, ...).

Missions, responsabilités, savoir-être et savoir-faire du DSI

Dans l'entreprise, les rôles du DSI⁷ sont de plusieurs natures :

- **Stratégie** : le DSI est garant de l'intégration des stratégies SI et d'entreprise ;
- **Opérationnel** : le DSI conçoit, met en œuvre et assure le maintien du SI en condition opérationnelle ;
- **Partenariat** : le DSI anticipe, fixe et valide avec les Métiers les grandes évolutions du SI (« intelligence navigatrice » du DSI)
- **Gestion** : le DSI évalue et préconise les investissements, gère les risques SI

Le DSI doit donc être tout à la fois « *stratège, manager, conseiller des Métiers (facilitateur), agitateur d'idées, garant de la cohérence et de la transversalité, pourfendeur des silos dans l'entreprise.* »⁸. Le DSI cherche à faire évoluer les relations vers une « *coopération solidaire librement consentie* » avec les Métiers : il le fait d'autant plus aisément qu'il existe une Fonction Organisation structurée et référente dans l'entreprise.

⁶ Cf. « Le SI de la DSI », CIGREF (2007) – www.cigref.fr

⁷ Cf. « Nomenclature 2009 : les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises », CIGREF (2009), Fiche DSI

⁸ In « Management et gouvernance des SI » (C. Rosenthal-Sabroux et A. Carvalho, Hermès-Lavoisier, 2009), introduction de Georges Epinette

Les conditions d'un rapprochement des Fonctions Organisation et SI

Comment, à partir des SI, peut-on créer encore plus de valeur pour l'entreprise ?

Une des réponses à cette question réside dans le **rapprochement entre SI et Métier, à travers la création d'une synergie forte entre les équipes Organisation et SI**. En effet, les Fonctions Organisation et SI recouvrent des **notions proches et utilisent des outils communs**, tels que l'Architecture d'entreprise, les Processus, la Transformation, l'Accompagnement du changement, ...

Cette synergie ne trouvera pas nécessairement sa traduction dans le cadre d'une fusion des Fonctions (création d'une DOSI⁹ ou DSIO par exemple). Il peut s'agir d'un rapprochement « intelligent » de ces 2 Fonctions, aboutissant à une collaboration appropriée selon différents niveaux d'objectifs et d'ambitions (stratégique, tactique et opérationnel).

L'importance du contexte et de la place du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise

Le **rapprochement des Fonctions SI et Organisation** a tout son sens en termes d'optimisation de la création de valeur pour l'entreprise, **particulièrement dans les entreprises où le SI est stratégique** (voir exemples AUCHAN et CNP ci-dessous).

→ Exemple AUCHAN

Le niveau de criticité du SI sur le business est très important (il se situe au niveau du ¼ d'heure pour Auchan Drive et Auchan Direct par exemple) : l'impact du SI est donc déterminant pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

→ Exemple CNP Assurances

Il existe une Direction d'Innovation et de l'Organisation (DIO) qui regroupe trois fonctions Innovation – Organisation et Qualité rattachée au Directeur Général adjoint en charge des SI, de la maîtrise d'ouvrage, de la gestion et des moyens généraux. La DIO est appelée à travailler en amont des projets soit sur les études préalables de processus et impacts organisationnels, soit en expérimentation d'un usage innovant dont l'industrialisation, si la création de valeur est vérifiée, sera pris en charge par le DSI.

⁹ Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information

Hypothèses et questionnement à traiter dans le cadre de futurs travaux...

Cette partie présente une série de problématiques et d'interrogations que la réflexion menée par le CIGREF et l'Afope a mises en évidence dans le cadre de ce travail préliminaire. Cependant, le groupe de travail n'a pas eu l'occasion de traiter ces points, c'est pourquoi il les livre au lecteur sous cette forme, et propose qu'ils fassent l'objet d'une réflexion approfondie dans le cadre de futurs travaux.

Avantages et inconvénients du rapprochement des Fonctions SI et Organisation ?

L'association des Fonctions Organisation et SI présente des avantages et des inconvénients, selon le type et la stratégie de l'entreprise.

→ Questions sous jacentes :

- Faut-il préconiser à une DSI de créer, dans tous les cas, un service AMOA en interne, qu'elle soit DOSI ou pas ?
- Quels sont les enjeux et les risques d'associer l'Organisation et le SI ? Faut-il limiter ou non cette association des Fonctions au champ du SI (AMOA, conduite du changement, pilotage portefeuille projets) ?
- Quelle est la légitimité pour une DOSI à aller intervenir dans le champ des Métiers ?

Faire coexister plusieurs Fonctions Organisation dans l'entreprise ?

Il y a peut être deux Fonctions Organisation à conserver dans l'entreprise (avec deux appellations différentes ?) :

- L'une, appuyée sur le SI, pour gérer et optimiser les processus ;
- L'autre, adossée à la DG, comme instrument de la gouvernance et du pilotage de l'entreprise, pour laquelle le SI est un outil au service d'autres objectifs. Il s'agit ici d'un modèle de conseil interne.

→ Questions sous jacentes :

- Quelles stratégies de coopérations mettre en œuvre entre les 2 équipes ?
- Comment capitaliser sur les connaissances des processus acquises par les Organismes en titre (connaissance des Métiers, processus déjà modélisés ou contributions aux projets) ?
- Comment impliquer les Organismes externes dans la construction du schéma directeur du SI et la planification des projets ?
- Quelle interface et quelles coopérations avec les autres fonctions supports concernées notamment les fonctions RH et Finance ?

Un dirigeant unique pour encadrer les deux Fonctions SI et Organisation ?

Si la Direction Générale souhaite confier l'encadrement de ces deux Fonctions à un seul dirigeant, que pourrait-elle en retirer comme bénéfices ?

→ Questions sous jacentes :

- *Comment ce patron pourra-t-il faire travailler ensemble, sans les dénaturer, les 2 équipes ? Quelle serait sa lettre de mission ?*
- *Quelles sont les articulations entre les 2 Fonctions sur les différentes phases du cycle de vie des projets SI (Plan / Build / Run) ?*

Positionnement des Fonctions SI et Organisation par rapport aux processus ?

Que les processus soient manuels ou automatisés, l'Organisation se place généralement avant le SI : l'un des rôles de l'Organisation est de modéliser les processus à l'aide d'outils et de démarches (parallèle avec l'Architecture d'Entreprise¹⁰).

Cependant, il peut arriver que ce soient des problématiques SI qui déclenchent une remise en cause des processus Métier existants, et qui nécessitent de les redessiner, les modéliser et d'en faire évoluer le référentiel :

- L'entreprise peut se trouver soit dans une logique d'amélioration de l'existant, soit dans une logique de transformation ;
- Sur la base de l'analyse des processus, les deux Fonctions SI et Organisation doivent travailler main dans la main et, à ce moment en particulier, le référentiel des processus Métiers devient fondamental car il permet de formaliser les processus et ainsi, de faire évoluer les comportements.

→ Questions sous jacentes :

- *Le référentiel des processus est-il bien partagé et compris par les Métiers (adhésion au processus, facilitation des échanges) ?*
- *Quelles sont les interactions, les synergies et les complémentarités des Fonctions SI et Organisation sur la partie processus Métiers ?*
- *Dans la mise en œuvre des projets, quelles complémentarités et spécificités présentent les équipes SI et Organisation en termes de compétences ?*
- *Comment optimiser la Fonction « conduite du changement », dont la Fonction Organisation est souvent dotée ?*
- *Quel positionnement officiel des Fonctions SI & Organisation par rapport aux Métiers, et des Fonctions Finance et RH : support ou leader ?*

¹⁰ Cf. Synthèse CIGREF : « L'Architecture d'entreprise, un cadre de coopération pour les acteurs de l'entreprise » (déc. 2008) – www.cigref.fr