

Point de vue

Xavier Dargent, Directeur chez Axys Consultants

Paris, le 22 Octobre 2009,

7285 signes

Bâtir une informatique anti-sismique

« No business like data processing business »

Des yaourts aux voyages, des téléviseurs aux automobiles, des stars d'un jour jusqu'aux sérigraphies de Warhol ; tout aujourd'hui est produit en série et packagé, pour le plus grand bénéfice des consommateurs finaux ... dans une économie de masse mondialisée.

La production de service informatique en entreprise n'échappe pas à la règle. Le service informatique, longtemps produit à façon et apanage d'experts techniques, est aujourd'hui un produit en voie de forte industrialisation.

Si les méthodes informatiques se sont normalisées, si les solutions applicatives se sont progressivement progicalisées, la production d'un service informatique répondant à des indicateurs de qualité de service est une idée récente.

Seulement voilà, l'industrialisation de la qualité de service se heurte directement aux modèles économiques et organisationnels de l'entreprise.

De l'économie et de la politique dans les tuyaux

La production informatique traite, supporte et façonne le savoir-faire de l'entreprise. Si la « touch » de l'entreprise est une production originale, c'est le service informatique qui va en assurer l'économie et la diffusion.

Le succès de la vente de produits d'assurance-vie sur les réseaux des courtiers partenaires dépend de l'intégration globale des fonctions de la chaîne de valeur ; du front office au back office. Comment accompagner voire précéder la mutation de l'économie devant la progression vertigineuse des achats en ligne ? Banques, voyages, VPC, musique, télévision, ... l'essor du multi-canal, l'accélération du cycle de vie des produits, la maîtrise de la logistique, ... autant d'ondes de choc qui perturbent le mouvement de rationalisation du système d'information.

Ce faisant, l'informatique va sédimenter et révéler les frontières organisationnelles de l'entreprise. Le schéma directeur informatique constitue un terrain politique majeur qui dépasse largement la fonction de support technique des processus de l'entreprise.

Voilà donc le double (en)jeu du système d'information : industrialiser et produire de la valeur et des économies d'échelle ; tout en donnant corps à l'organisation et à ses limites politiques. En limitant les risques...

Le terrorisme normatif

Pour pallier le risque précisément, et ce dans toutes ses dimensions, le dirigeant d'entreprise se voit proposer un panorama de normes méthodologiques (PMI, CMMi, Six Sigma, ITIL, SLAs (contrats de services), COBIT, COSO) qui s'inscrivent dans une nouvelle ère de régulation et de contraintes réglementaires : SOX, LSF.

De quoi y perdre ... la finalité de la démarche.

Quelques conseils pour trier le bon grain de l'ivraie dans la jungle des référentiels :

Ne pas céder au terrorisme normatif qui porte à vouloir « tout appliquer » : distinguer ce qui constitue en premier lieu des contraintes légales, ensuite des vecteurs de performance, et enfin ce qui n'apporte pas de réelle valeur ajoutée à l'agilité de l'organisation,

Conduire les projets de normalisation par itérations afin de consolider progressivement les acquis et de valoriser périodiquement les résultats observés. Proscrire l'effet big bang. Privilégier une démarche durable d'entreprise apprenante.

Inscrire les normes dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise et éviter les modèles théoriques plaqués artificiellement ou subis par l'organisation. Combien de SSII revendiquent aujourd'hui une certification CMMi sans pour autant produire une qualité de service conforme aux attendus ? Combien de responsables métiers ne perçoivent toujours pas l'intérêt stratégique de la mise en conformité Sarbanes Oxley au point qu'ils en viennent à résister à la mise en place d'un plan de remédiation ?

Construire en souplesse

Pour produire à moindre coût, l'entreprise doit donc opter pour une organisation rationnelle et stable qui permette une industrialisation rapide et des économies d'échelle.

A contrario, la versatilité des clients et des conditions économiques jouent en faveur d'une adaptation perpétuelle, de la prise en compte des dynamiques internes et externes à l'entreprise pour la rendre évolutive, adaptable, modulaire et polymorphe.

Pour le DSI, la réponse est stratégique : le système d'information doit être bâti dans une logique d'adaptabilité. Par analogie, si les architectes de Tokyo cherchent une réponse adaptée au risque sismique, les banquiers, eux, luttent contre les risques systémiques de liquidité. Le DSI, pour sa part, veille à l'alignement du système d'information et de la qualité de service sur la stratégie de l'entreprise et les besoins métiers structurels ou émergents des clients internes et externes.

Une organisation rigide, normalisée, coulée dans le béton de la rationalisation des coûts informatiques et l'entreprise s'expose au risque de ne pas s'adapter. Une organisation composite, polymorphe et profilée pour les changements de cap mais quel équilibre retenir pour abaisser le seuil de rentabilité, optimiser les frais généraux et les investissements informatiques ?

S'aligner... sur les clients de l'entreprise

L'essentiel est de garder le cap sur la seule richesse de l'entreprise : les clients. En tout état de cause, c'est sur leurs besoins, leurs attentes et le service qui leur est rendu que doit s'aligner le système d'information de l'entreprise.

De cette logique découlent les étapes clé d'un processus d'alignement réussi du système d'information sur la stratégie de l'entreprise :

Etre à l'écoute des clients ! Qui sont-ils, quels sont leurs besoins, leurs attentes, la qualité de service attendue et perçue de vos produits ?

Définir une stratégie claire : Loin d'être une évidence, la définition d'une stratégie d'entreprise claire n'est pas opérée dans plus de trois entreprises sur quatre. La réduction des coûts et le pilotage de gestion font souvent office de stratégie pour les entreprises alors qu'ils ne sont que de bonnes pratiques de fonctionnement.

Réduire les distorsions internes : Cette définition implique généralement la mise en cohérence des directions métier et la réduction des distorsions stratégiques. Bien des organisations souffrent d'industrialiser un système d'information qui ne fait que refléter les distorsions internes ; faute d'arbitrages rendus avant que les écarts constatés ne se traduisent en réalités techniques et opérationnelles inadaptées.

... et externes : L'arbitrage des distorsions et le partage de la stratégie s'étend aux partenaires et fournisseurs dans la perspective de l'entreprise étendue. Une stratégie non partagée en externe perd de sa cohérence. En tout état de cause : communiquez !

Et seulement alors, aligner le système d'information sur la stratégie d'entreprise : lorsque ces étapes ont été déclinées, l'alignement peut trouver corps. Et le processus d'alignement est bien entendu évolutif et itératif, ... à réinventer sans cesse.

En conclusion, le système d'information peut être le support de toutes les ambitions mais il ne faut pas compter pas sur lui pour agir à la place des acteurs de l'entreprise ! Ce qui est escompté s'exprime clairement ; La qualité de service s'industrialise et se mesure parfaitement pour peu que les enjeux métiers soient clairement établis.