



Sommaire

GOUVERNANCE DES SI

P2

■ La gouvernance des Systèmes d'information, projet d'entreprise ou effet de mode ?

EN BREF

P4

- L'œil sur... La gouvernance des SI, une approche XXL ?
- Livre : « Systèmes d'information & systèmes d'innovation »

LA LETTRE DE L'INNOVATION DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE | 04 | MARS 2009

COM MENTUM

ÉDITORIAL

Les entreprises veulent des systèmes qui donnent satisfaction aux utilisateurs, c'est-à-dire plus seulement aux gestionnaires, aux réseaux et aux partenaires, comme dans le bon vieux temps (souvenez-vous c'était il y a cinq ou dix ans), mais également aux clients et prospects qui y accèdent directement par téléphone ou par internet. Des systèmes complets mais paramétrables, interfaçables et même interopérables, « agiles » [« souples », c'est dépassé] et évolutifs. Elles veulent du straight-through-processing (si possible front-to-back), du benchmarking, du workflow, des datawarehouses, ... pas de bullshit ni de window dressing. Elles veulent de l'urbanisation, des quartiers, des briques et même des usines.



RÉMI VILLIERS-MORIAMÉ
PRÉSIDENT

Elles veulent maîtriser les relations, faire des chartes, des conventions, contractualiser à tout va : avec les fournisseurs de tout poil, éditeurs, intégrateurs, consultants, sociétés de services, sous-traitants, avec les clients, internes et externes. Elles veulent des engagements, du contrôle, des référentiels, des certifications, des indicateurs. Elles se dotent de MOE, de MOA et de MOAD, de PMO, de PSO. Elles veulent des collaborateurs adaptables, responsables, des pilotes avec une vision transversale, une connaissance des enjeux métier, des méthodologies. Et ce pour toutes sortes de projet : GED (avec ses deux complices LAD et RAD), GRC, ERP, SOA, ... Mais aussi de la traçabilité, de la fiabilité, de la sécurité, des back up, des plans de continuité, des salles blanches, des sites miroirs. Des normes, des templates.

Elles veulent réussir leurs projets, en maîtriser le coût, le planning, le périmètre, la qualité.

En ces circonstances, pour notre part, nous renforçons significativement nos compétences en matière de gouvernance des systèmes d'information. ●

GOUVERNANCE DES SI

La gouvernance des SI, projet d'entreprise ou effet de mode ?



NAWAL
EUROLAND CONSULTING



JEAN-CLAUDE
EUROLAND CONSULTING

Le thème de la gouvernance des systèmes d'information est aujourd'hui omniprésent dans les entreprises. Mais que se cache-t-il derrière ce concept flatteur ? Les entreprises ont initié ce type de démarche depuis le début des années 2000 lorsque les fonctions informatiques ont vu leur statut passer de simple soutien logistique à celui de facteur stratégique de développement. Durant les années 1990, le directeur informatique s'investit dans la compréhension des activités de l'entreprise. Son rôle prend de l'ampleur notamment comme partenaire voire « patron » de la maîtrise d'ouvrage, il porte le besoin, formalise l'objectif, établit le calendrier et le budget nécessaires aux projets tout en anticipant les évolutions imposées par la stratégie d'entreprise.

Cette gouvernance des systèmes d'information est-elle un véritable projet d'entreprise ou une nouvelle mode passagère ?

De la définition au concept de gouvernance...

Le terme « Gouvernance » désigne la capacité d'une organisation à contrôler et réguler son propre fonctionnement afin d'éviter les conflits d'intérêts liés à la séparation entre les ayant-droits (actionnaires) et les acteurs.

Par extension, la « Gouvernance des Systèmes d'Information » ou « Gouvernance informatique » renvoie aux moyens

de gestion et de régulation des Systèmes d'Information mis en place dans une entreprise pour atteindre ses objectifs. La notion de gouvernance est issue du contrôle des risques mis en place dans les entreprises cotées et celles du secteur financier, en conformité avec les obligations réglementaires de Sarbanes-Oxley, Solvency 2, Bâle 2, ... L'informatique, acteur majeur de l'activité de l'entreprise, a alors progressivement fait son apparition dans les comités de direction d'où la naissance du terme « Gouvernance des SI ». La DSI est désormais amenée à rationaliser et optimiser le management des SI en s'alignant sur les objectifs stratégiques et financiers de l'organisation.

Les apports de la gouvernance des SI à l'entreprise

En mettant en place la gouvernance des SI, les DSI vont pouvoir anticiper les innombrables modifications, qu'elles soient d'origine interne (nouveaux processus de travail) ou imposées par l'extérieur (évolutions techniques ou réglementaires) et ainsi permettre à l'entreprise de diriger la fonction

Le concept de gouvernance d'entreprise a pris une nouvelle dimension

depuis les différentes évolutions législatives et réglementaires (Contrôle fiscal des comptabilités informatisées, Loi Sarbanes-Oxley, Loi sur les nouvelles régulations économiques, loi sur la sécurité financière, Bâle II, Solvency II, ...). La régulation et le contrôle réglementaire sur les entreprises cotées ont été considérablement renforcés pour améliorer la transparence de l'information, notamment financière, ce qui a un effet fortement structurant sur l'organisation de l'entreprise pour que celle-ci soit en mesure d'y répondre.

Entretien avec Jacques Guyot, Directeur des Systèmes d'Information de GAN-GROUPAMA de 2000 à 2006

Quelles ont été vos pratiques en matière de gouvernance des SI ?

Le premier aspect a concerné l'industrialisation des processus du GIE informatique Groupama SI et la mise en place d'une démarche qualité globale, l'adoption progressive d'ITIL (voir Brèves, page 4) au sein du service client et de la production informatique, le tout pour consolider la performance opérationnelle des services



JACQUES GUYOT

informatiques. La deuxième préoccupation a été la sécurité, avec la mise en place d'une gestion des risques majeurs à l'échelle du groupe et de plans de continuité d'activité dans chaque entreprise, puis la nomination d'un Responsable de la Sécurité Informatique Groupe. Enfin nous avons mis en place plusieurs niveaux d'instances de gouvernance des SI, en particulier les comités de domaine réunissant la DSI, les directions métiers et les entreprises du groupe pour piloter l'urbanisme, les investissements, le portefeuille des projets et

les budgets informatiques dans chaque métier.

Quelles difficultés avez-vous rencontré ? Quels sont les pièges à éviter ?

Une difficulté liée à la taille du groupe et au nombre d'entreprises qui ont confié leur informatique au GIE Groupama SI, ce qui complexifie l'harmonisation des solutions et en alourdit le déploiement. Le piège à éviter serait d'être trop abstrait ou trop dogmatique et de perdre de vue l'aspect pragmatique des choses ou encore d'oublier l'objectif de performance.

Les facteurs clés de succès d'une bonne gouvernance des SI ?

Bien sûr ce sont des objectifs bien définis et des méthodes rigoureuses de pilotage, mais aussi et surtout une implication du management qui donne du sens à l'action de chacun, qui suscite la motivation et l'envie de jouer en équipe pour satisfaire les clients tout en maîtrisant bien les risques. Dit autrement une gouvernance réellement ancrée sur des valeurs fortes comme la responsabilité, l'éthique et la transparence.



HASSANE
EUROLAND CONSULTING

“ La gouvernance est un moyen incontournable de juger de la pertinence des décisions et des actions des DSI. ”

Les objectifs d'une gouvernance des SI en 4 points clés

- > **Accroître la performance des processus** du système d'information et leur orientation clients.
- > **Maîtriser les aspects financiers**
- du système d'information. (urbanisation du système d'information).
- > **Développer des solutions et des compétences** en système d'information dont l'entreprise aura besoin dans le futur
- > **S'assurer que les risques** liés au système d'information soient gérés tout en développant la transparence.

système d'information, dans le principal but de soutenir ses objectifs de création de valeur, dans un cadre rationnel et sous contrainte budgétaire forte.

AXA France, a par exemple pris la décision de concrétiser l'expression de création de valeur à travers la gouvernance des SI en déployant des pratiques telles que le CMMI, AXA-Way qui ont consisté à généraliser la méthode Six Sigma, du Knowledge Management et du benchmarking. Le projet aurait permis la baisse des coûts moyens de tous les sinistres, l'accroissement des ventes par agent et la fidélisation des clients due à la qualité du service rendu.

La gouvernance des SI, un projet au sein de l'entreprise ?

Cette gouvernance a vocation à s'appliquer tout au long de la vie de l'entreprise, via la mise en place de bonnes pratiques et d'un pilotage renforcé. La gouvernance des SI est l'affaire de tous. L'implication des instances dirigeantes est indispensable à l'instauration de la gouvernance. Elles décident de la stratégie globale et délèguent sa mise en œuvre auprès des différents services. Ces tâches feront appel à des compétences et à des méthodes permettant de définir un plan de développement cohérent en phase avec la stratégie, les métiers, les processus, etc.

Entre ces principes et une mise en œuvre réussie, la réalité impose souvent sa complexité. A mi-chemin entre la sphère publique et la sphère privée, le projet « Usine Retraite » qui vise à doter les Caisses de retraite d'un SI cible unique, se heurte par exemple à des difficultés dues à l'interpénétration des activités [Retraite d'une part, « concurrentielles » en Prévoyance et Santé, de l'autre] et au souci légitime des

féderations Agirc-Arrco que « l'argent de la retraite » finance la retraite et elle-seule. Dans le même ordre d'idées, le programme CHORUS, dont l'objectif louable est de doter l'Etat d'un seul outil unique de comptabilité publique, est confronté à tellement de spécificités locales (sans doute réelles) qu'il voit depuis plusieurs années son budget et ses délais largement dépassés, et son périmètre tout aussi largement réduit.

La mise en place d'une gouvernance dépasse largement le phénomène de mode. Elle est actuellement une nécessité. La crédibilité des DSI et des instances dirigeantes, du fait de la transparence qu'elle engendre, en dépend. C'est un moyen incontournable de juger de la pertinence des décisions et des actions des DSI, et de contribuer à sortir l'informatique de son opacité légendaire.

Pourquoi doit-on considérer cette démarche comme un projet continu ? Parce qu'il faut du temps pour mettre en place une gouvernance des SI, et travailler dans une optique d'amélioration continue n'est pas nécessairement dans les usages de tous les collaborateurs. Une phase de conduite du changement importante est à prévoir. Si le mot organisation est essentiel dès lors que l'on parle de gouvernance, il en est un autre qui prend toute son importance dans cet environnement, c'est la « communication », vis-à-vis des utilisateurs et des membres de la direction générale. La gouvernance reste cependant un concept complexe pour des DSI qui ont à faire face à des bouleversements de leurs univers et à des injonctions souvent contradictoires.

«La gouvernance du SI se compose de la gouvernance des opérations qui a pour objectif un système d'information performant, mais aussi de la gouvernance de l'évolution qui vise à construire un SI aligné et agile. La gouvernance de l'évolution vise à fédérer l'urbanisation du SI et la maîtrise des investissements. Pour ce faire, quatre dimensions sont mises en relation : le plan d'urbanisme, le schéma directeur, la gestion de portefeuille et la gestion de programmes. Elle permet également une compréhension originale des rôles des acteurs, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Elle propose enfin une vision rénovée du Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI), qui constitue la mise en œuvre pratique d'une réelle gouvernance de l'évolution du SI.» ●

[Source : « La gouvernance de l'évolution des SI », B. LE ROUX, J. PAUMIER.]

Gouvernance des SI et référentiels de bonnes pratiques

Dans certains cas, la gouvernance des SI est assimilée à tort aux référentiels de bonnes pratiques informatiques : COBIT, ITIL, CMMI. Ils donnent une vision interne à l'entreprise, participent à sa bonne gestion et visent le contrôle. La gouvernance quant à elle a une orienta-

tion principalement externe à l'entreprise : elle permet de prévenir les risques externes (concurrence, ...) mais aussi de faciliter les évolutions stratégiques, et vise ainsi la maîtrise de l'activité. Matérialisée par ces méthodes, la gouvernance des SI peut être défi-

nie comme l'ensemble des règles, des processus et des comportements qui concourent à faire que les technologies de l'information soient utilisées d'abord en cohérence avec les métiers de l'entreprise puis en cohérence avec les dispositions

réglementaires. Au vu de son importance dans la mise en œuvre de la stratégie, la gouvernance peut être considérée comme un levier de professionnalisation de tous les acteurs du SI, informaticiens ou non.

L'ŒIL SUR...

La gouvernance des SI, une approche XXL ?



FREDERIC
EUROLAND CONSULTING

Ya-t-il une taille critique d'entreprise, en dessous de laquelle la mise en place d'une gouvernance des SI deviendrait un projet inopérant voire contre-productif ?

Les PME n'étant pas soumises aux mêmes contraintes que les grands groupes pour lesquels ont été construits les référentiels de gouvernance, dont la vocation est notamment d'améliorer la notation de la performance des sociétés sur les marchés, peuvent-elles faire l'économie d'une approche structurée concernant leurs Systèmes d'information ?

Les besoins de travail en réseau, de consolidation ou de reporting étant moindres ou moins complexes dans des structures plus modestes, l'engouement constaté autour de l'« IT governance » paraît en effet un peu démesuré par rapport aux moyens à engager (communication, formation, choix et achat des outils, gestion de projets etc.).

Pourtant, le bon sens, ordonné collectivement, peut permettre d'établir un minimum de mesures s'inscrivant dans une volonté de rationaliser le système informatique en fonction de la stratégie visée. Une PME peut s'inspirer de la réflexion relative à la transparence des moyens et des processus de décision, sans pour autant alourdir sa gestion avec des dispositifs inadaptés.

Les besoins spécifiques des PME peuvent donc conduire celles-ci à pratiquer une gouvernance « sur mesure », au même titre que M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir ! Attention cependant aux dérives formalistes ou technologiques liées à la mise en place du système de gouvernance. Elles ne doivent en aucun cas alourdir l'activité de l'entreprise. La dérive est d'autant plus facile concernant les SI, que le marché lié aux outils et référentiels est très actif dans ce domaine.

La gouvernance des SI dépasse largement le cadre de la taille d'une société car elle est devenue un moyen stratégique de positionnement économique qui peut procurer un avantage concurrentiel décisif !



NOTRE AVIS SUR

« Systèmes d'information & systèmes d'innovation »

PHILIPPE TASSIN,
EDITIONS HERMÈS SCIENCE PUBLICATIONS

BERTRAND
EUROLAND CONSULTING

Comment faire de la gouvernance des Systèmes d'Information un outil au service de l'innovation et pas simplement un moyen de pilotage efficace ? A partir du constat qu'innovation et nouvelles technologies sont intimement liées, l'auteur souligne l'importance de ne pas s'enfermer dans une compréhension trop restrictive de la gouvernance des SI qui n'est pas qu'une question d'application de méthodes et d'outils. Plus qu'un support à la création de valeur, le système d'information se doit de nos jours d'être un atout stratégique dans un contexte d'innovation permanente et d'omniprésence des nouvelles technologies.

L'auteur propose donc un repositionnement original du rôle de la DSI pour mettre le SI au service de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, pour retrouver le rôle d'avant-garde qui était le sien au début de l'informatique, la DSI ne doit plus être confinée dans un simple rôle de soutien : elle doit affirmer son rôle « pro-actif » en mettant au service de l'entreprise son savoir-faire technologique.

L'auteur appelle donc à dépasser la représentation de la DSI comme « commodité » nécessaire et banale, simple support, pour en faire une direction de l'innovation à l'affût des technologies et modes d'organisation porteurs de valeur pour l'entreprise. La proposition de l'auteur : une conception élargie et ambitieuse de la gouvernance des SI, ... réalité déjà identifiable au quotidien... ou appel à une prise de conscience nécessaire à l'évolution des entreprises ?



BRÈVES

ORIGINE

Quelques référentiels qualité peuvent être d'un apport utile dans la gouvernance des SI.



PATRICK
EUROLAND CONSULTING

COBIT (Control Objectives for Business and Related Technology) : c'est un référentiel de gouvernance des Systèmes d'Information qui peut être utilisé comme outil d'audit ou d'autoévaluation mais ne donne pas lieu à une certification. A partir du standard COBIT, l'entreprise peut bâtir ses propres standards pour mettre sur pied son modèle de gouvernance des SI.

NOUVEAUTÉ

CGEIT (Certified in the Governance of Enterprise IT) : née en décembre 2008, la CGEIT est destinée aux professionnels, afin de reconnaître leurs connaissances et leur mise en œuvre des principes de la gouvernance du SI et l'application des bonnes pratiques correspondantes. La CGEIT est une certification individuelle de personnes. Pour aller plus loin, voir aussi les normes développées dans Commentum n°2 consacré à la qualité - juin 2008.

ACTUALITÉ

LA RELATION CLIENT AU CŒUR DE LA QUALITÉ

Euroland Consulting et AFNOR Certification organisent une manifestation sur la thématique de la norme NF Centre de relation clients. L'occasion de découvrir les enjeux, les bénéfices de cette démarche en vous faisant partager notre expérience quant à sa mise en œuvre. Date et lieu : jeudi 14 mai 2009 au siège de l'AFNOR à Saint Denis. Information et inscription : Delphine Benbaruk, tél 01 49 28 56 38, ou dbenbaruk@eurolandconsulting.com

COM MENTUM

Publication trimestrielle d'Euroland Consulting
6, rue Abel 75012 PARIS
Tél. : 33(0)1 49 28 05 15
Fax : 33(0)1 49 29 02 09
contact@eurolandconsulting.com
Directeur de la rédaction : Rémi Villiers-Moriamé
Reproduction interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie
Dépôt légal : 1^{er} semestre 2009
ISSN : 1959-5522 / 1 300 exemplaires



Commentaires et suggestions sont les bienvenus : contact@eurolandconsulting.com