

la gouvernance des systèmes d'information

pilotage

contrôle

mesure



Table ronde animée par Jean-François Ruiz,
Directeur adjoint de la rédaction de 01 Informatique

Jeudi 26 Janvier 2006
Cercle National des Armées, Paris 8^{ème}

edito

« Si la mode de la corporate governance a été lancée par des dirigeants soucieux de mesurer les risques qu'ils encouraient et d'afficher une certaine transparence, qu'en est-il réellement pour les Systèmes d'Information : un effet de mode d'inspiration américaine ? Une déclinaison verticale ? » Cette approche d'Emmanuel DELERM (expert en stratégie IT, Président de 2dego) confirme qu'actuellement cette problématique est sujette à débat.

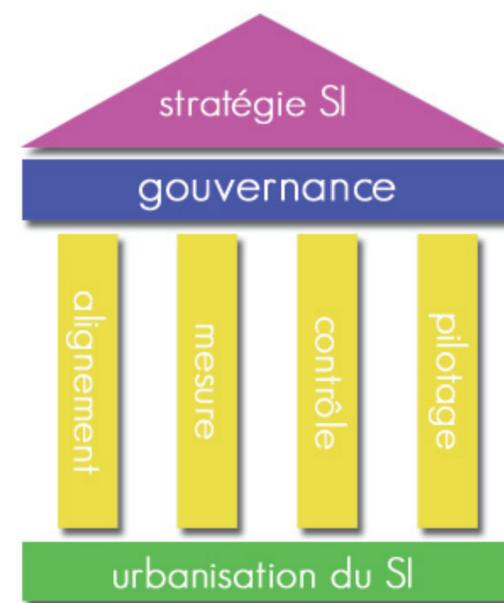
Associés à PricewaterhouseCoopers et au cabinet d'avocats Landwell, les anciens du Mastère Spécialisé HEC-MINES « Management des Systèmes d'Information et des Technologies » organisent donc une table ronde ainsi qu'un retour d'expérience des différents spécialistes sur le sujet. Ce débat portera sur les démarches de mise en oeuvre, les résultats à attendre d'une telle politique ou encore les limites du modèle.

la définition

Selon le CIGREF, la gouvernance est l'association du pilotage (s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent demain convenablement) et du contrôle (mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu).

Elle permet de contrôler la mise en application de la stratégie de l'entreprise.

- L'IT Governance vise l'efficacité et la rentabilité des DSI.



76%

des dirigeants d'entreprises réalisent que leurs problèmes de SI pourraient être résolus en mettant en place une structure de gouvernance.

ITGI 2004

les enjeux

Soutenir les objectifs de création de valeur, améliorer les processus de gestion ou encore maîtriser les aspects financiers de l'entreprise constituent des enjeux majeurs.

La gouvernance offre un cadre de référence des pratiques de contrôle et de maîtrise du système d'information permettant d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise.

les outils

Il existe différents outils tels que les référentiels méthodologiques (COBIT, ITIL, CMMI...), les tableaux de bords, la gestion des risques ou encore les portefeuilles de projet...

Comment choisir alors les plus adaptés à son organisation ? Comment éviter l'effet de mode lié à la certification ?

Le débat est ouvert...

66%

des PDG sont mal à l'aise lorsqu'ils parlent de la gouvernance et du contrôle des processus de leur SI.

ITGI 2004

Afin d'illustrer cette réflexion sur l'IT Governance, nous vous proposons un retour d'expérience de différents spécialistes. Ces deux pages sont des extraits des interviews réalisées par les étudiants du mastère.



CSC

Actuellement, les entreprises doivent faire face à un dilemme entre une nécessité d'innovation et un besoin de sûreté de fonctionnement et de prédictibilité.

L'objectif est d'en finir avec l'improvisation et « la culture de l'héroïque au secours de l'imprévu ». Il s'agit d'associer la mobilisation des talents à la prédictibilité des résultats.

CSC, spécialiste de l'intégration et de l'externalisation informatique, définit l'IT Governance comme un ensemble de règles, de processus et d'outils facilitant la prise de décisions par les managers. Elle remet les objectifs en perspective des efforts humains, financiers et des enjeux de la discipline d'exécution.

Les principaux outils dédiés sont :

- La formalisation et le partage des objectifs ;
- Le partage des règles du jeu via un référentiel commun de processus pour le pilotage des décisions et l'exécution des services ;
- Les outils de contrôle et gestion de la demande et des ordres d'exécution afin d'analyser les écarts entre le réel et l'attendu.

CSC a développé trois approches (Conseil, Solution et Opération) intervenant en support des directions générales, métiers et systèmes d'information qui concourent à la performance de services « cross fonctionnels ».

Les clients souhaitent que cette gouvernance soit globale (mondiale) avec une capacité d'instanciation locale.
[...]



Renault

RENAULT, acteur majeur de l'industrie automobile, insiste sur le fait que la gouvernance des SI est un catalyseur de changement permettant l'émergence de nouveaux comportements.

Un DSI doit faire face à la problématique suivante : le programme de gouvernance des SI nécessite-t-il la création d'une entité propre ou peut-il faire partie intégrante des compétences des équipes ?

Il faut se concentrer sur les processus clefs et jouer sur la transparence. La DTISI (Direction des Technologies et Systèmes d'Information) de Renault estime être en avance sur ce sujet avec le déploiement déjà effectif de COBIT et la volonté d'être certifiée CMMI niveau 3 très prochainement.

L'un des facteurs clefs de succès de l'IT Governance consiste à prouver rapidement sa valeur ajoutée auprès des équipes, d'autant plus que les utilisateurs sont souvent réfractaires au changement.
[...]

« Des réticences résultent de l'utilisation galvaudée du terme gouvernance »



Ofivalmo

L'IT Governance reste un sujet médiatisé mais qui n'est pas encore bien intégré par les acteurs de l'entreprise. Il faudra 2 à 3 ans pour qu'il soit significatif.

Le groupe Ofivalmo - société d'Asset Management - a mis en place depuis sa création au sein de sa DSI un ensemble de bonnes pratiques s'appuyant sur le référentiel COBIT.

L'informatique est un domaine complexe à manager et un enjeu stratégique pour l'entreprise. Pour une direction générale, il est impératif qu'elle maîtrise ses leviers d'action : l'IT Governance s'inscrit dans la volonté d'une meilleure maîtrise des systèmes d'information par le TOP Management, et cela par la mise en place d'indicateurs clés. Il en ressort naturellement un meilleur pilotage de l'activité et donc de l'entreprise.
[...]



Bouygues Télécom

Les objectifs de la construction d'un Système d'Information sont, notamment, de servir l'entreprise et délivrer des services. Yves CASEAU - DSI de Bouygues Telecom - définit la gouvernance des SI comme étant un exercice en dehors du cadre opérationnel. Il s'agit d'un ensemble de règles observables de l'extérieur permettant de garantir la bonne utilisation des ressources. L'IT Governance apporte alors un contre-pouvoir aux actionnaires face aux métiers de l'informatique.

La gouvernance est également une nécessité législative (Loi Sarbanes-Oxley, loi sur l'économie numérique...) et apporte un ensemble d'outils issus du terrain et du pragmatisme.

La responsabilité de la DCSI (Direction Centrale des SI) de Bouygues Télécom est de fournir les informations permettant au CSSI (Comité Stratégique du SI) de mener efficacement son rôle de gouvernance et d'établir le lien entre les réalités techniques et leurs significations métier. La stratégie patrimoniale et la sélection du portefeuille de projet sont les deux axes majeurs de ce pilotage.
[...]

« Aujourd'hui le rôle essentiel du top management d'une DSI est de faire de la pédagogie vers ses clients, la DG et ses équipes internes »



Boston Consulting Group

L'offre « Organisation et Gouvernance » du BCG s'appuie sur une approche business du problème et permet au cabinet de se positionner en tant que navigateur entre la direction générale et l'IT.

Le facteur sociologique est un élément déterminant dans ces missions. Avec leur vision extérieure, les cabinets de conseil, permettent d'avoir une réflexion sur le système mis en place et d'identifier les dysfonctionnements. Qui fait quoi et de quelle manière sont autant de questions sur lesquelles le BCG se focalise. Le cabinet réalise actuellement un benchmark mondial sur le sujet et participe à certains travaux menés par le MIT.

[...]

« L'IT Governance est un vecteur de communication entre la direction générale et la DSI »



Ineum Consulting

Même s'il est indispensable pour les cabinets de conseil de posséder une offre sur la gouvernance des systèmes d'information et de réaliser de la veille, le cabinet INEUM constate que ses clients sont déjà bien montés en compétence sur le sujet.

Cette gouvernance intervient systématiquement en amont de grands projets informatiques.

Si de réels gains financiers et organisationnels résultent d'une démarche d'IT Governance, le facteur humain est souvent un frein.

[...]



2dego

L'enjeu pour l'IT Governance est sans doute d'afficher un ensemble de bonnes pratiques, à travers une structure lui permettant de représenter et de définir le SI, de mesurer sa contribution et de prévoir les risques.

Mais qu'en est-il alors de la fonction première de la gouvernance, c'est-à-dire la prise de décision ? Comment les décisions sont-elles prises ? Comment sont-elles mises en œuvre ? Comment sont-elles appliquées ? N'est-ce pas le rôle et le devoir de l'IT Governance ?

Privée d'une réflexion sur l'art de la décision et de l'exercice du pouvoir, elle s'expose à n'être plus qu'un simple recueil de best practices, dont certaines ne datent pas d'hier. Si l'IT souhaite se doter d'une gouvernance, elle doit se faire dans une approche simple, pragmatique, orientée « business ».

Lorsque l'IT est transparente, et que son efficacité est prouvée, et qu'elle prend des décisions, a-t-elle encore besoin de gouvernance ?!

[...]

« La démarche d'IT Governance ne doit pas être fastidieuse et se rapprocher des dérives de la bureaucratie »



Fontaine Consultants

L'approche du cabinet Fontaine Consultants concernant la démarche d'IT Governance place l'implication des acteurs comme l'un des facteurs clés de succès : et ce grâce à la mise en place de dispositifs d'accompagnement et de communication soutenue.

Le principal frein à la mise en place de ces programmes est leur vitesse de diffusion dans les DSI.

Les référentiels méthodologiques type ITIL ou COBIT jouissent d'une bonne réputation. Néanmoins, certains préfèrent capitaliser et compléter des acquis méthodologiques déjà présents dans leurs structures.

[...]



Aedian Consulting

La démarche initiée par le cabinet Aedian Consulting repose sur une vision globale mais modulaire orientée métier avec comme principaux enjeux de pouvoir démontrer l'efficacité des investissements SI et de mesurer la contribution sur le business. La méthode est axée sur un diagnostic des 6 leviers de performance d'une DSI et s'appuyant le cas échéant sur l'outil « ITG de Mercury » leader du marché.

Un sponsoring fort de la DG et une mise à plat de l'existant (processus et indicateurs de mesures) représentent des éléments déterminants pour les clients.

Cependant, une attention particulière devra être apportée à l'implication des métiers et à l'hétérogénéité interne des sources d'informations.

[...]

« L'IT Governance est une interrogation sur la qualité de la décision »

Aux intervenants de la table ronde :

Jean-François RUIZ
Directeur adjoint de la rédaction - 01 Informatique

Jean-Pierre CORNIOU
Directeur des Systèmes d'Information - RENAULT
Président du CIGREF.

Nicolas ZORN
Directeur de l'Administration Générale - Union Financière de France

Giacomo MARIN
Manager Information Services - Philip Morris France SAS

Marie-Noëlle GIBON
Directeur des Systèmes d'Information du Courrier - La Poste

Régis CARRAL
Avocat Associé - Landwell & Associés

Xavier MAITRIER
Associé, Responsable du département Amélioration de la performance,
Risques et Contrôle interne - PricewaterhouseCoopers

Aux personnes interviewées pour le dossier de presse :

Jérôme BOUCHARD
Manager au sein du cabinet de conseil en management de
système d'information INEUM Consulting

Yves CASEAU
Directeur des Systèmes d'Information - BOUYGUES TELECOM

Emmanuel DELERM
Président du cabinet de conseil 2dego et ancien DG de
KEARNEY Interactive et Président d'HEADSTRONG France

Bruno de SAINT CHAMAS
Directeur Général de la branche Intégration Service et Outsourcing
pour la région Ouest de la société CSC

Pascale GABRIEL
Directeur des Systèmes d'Information - OFIVALMO

Antoine GOUREVITCH
Vice Président du BCG
Centres d'expertise Automobile et Systèmes d'Information.

Jean-Christophe LAISSY
Secrétaire Exécutif de la DTSI de RENAULT

Bernard MAZOYER
Directeur Général de FONTAINE Consultants
Cabinet de conseil en stratégie IT

Frédéric ROUSSEAU
Associé du cabinet de conseil AEDIAN Consulting
Assurance et Protection sociale

Le Mastère Spécialisé HEC-MINES

Management des Systèmes d'Information et des Technologies

La conduite internationale des affaires, la mise en réseau d'entreprises, l'émergence et la diffusion de nouvelles technologies de l'information, confrontent l'entreprise à une nécessité d'innovation, tant en interne que sur ses marchés.

Le Mastère Spécialisé HEC-MINES répond aux besoins des Directions des Systèmes d'Information et des cabinets de conseil, en formant des cadres ayant une double compétence managériale et technique.

Il prépare expressément au **Pilotage Stratégique des Grands Projets de Systèmes d'Information**.

Le Groupe HEC et l'Ecole des Mines de Paris réunissent leurs ressources pour assurer ces objectifs au travers de leurs compétences.

L'originalité du programme repose sur un triple partenariat :
HEC / Ecole des Mines de Paris / Entreprises.

Les enseignements sont pilotés conjointement par HEC et l'Ecole des Mines de Paris.

Les missions professionnelles sont menées en collaboration étroite avec des grands groupes et des cabinets de conseil.

Le site <http://hec.ensmp.fr> présente en détail la formation du mastère.

l'association

L'Association des Anciens Élèves du Mastère Spécialisé HEC-Mines « Management des Systèmes d'Information et des Technologies » regroupe plus de 250 diplômés, répartis principalement au sein des Directions des Systèmes d'Information des grandes entreprises françaises, et des grands cabinets de conseil et d'audit.

Créée en 2004, elle a pour vocation de maintenir des liens entre les Anciens Élèves, de promouvoir le mastère dans le milieu professionnel, et de donner une ouverture sur les différentes visions du monde des systèmes d'information.

Contact :

Site Web : <http://www.msit.org>
Email : association@msit.org

Nos partenaires :

LANDWELL & ASSOCIÉS
Cabinet d'avocats

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Conception de la plaquette et réalisation des interviews :

David ALLAMAN	Frédéric ARCIDIACONO
Laurent BEL	Adel BOURENANE
Claire CALMEJANE	Olivier COTHENET
Loïc FRIEDMANN	Jean-Christophe HUGON