

Synthèse du débat sur la Gouvernance des Systèmes d'Information organisé par l'association des anciens MSIT

Jeudi 26 Janvier 2006, Cercle National des Armées

edito

Associés à PricewaterhouseCoopers et au cabinet d'avocats Landwell & Associés, les anciens du Mastère Spécialisé HEC-Mines « Management des Systèmes d'Information et des Technologies » remercient l'ensemble des intervenants ainsi que les personnes présentes au Cercle National des Armées le 26 janvier 2006.

Nous vous invitons à découvrir dans les pages suivantes une synthèse des interventions réalisées lors de cette table ronde.

les intervenants



de gauche à droite sur la photo :

Régis CARRAL
Avocat Associé - Landwell & Associés

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

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

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

Problématiques abordées



Pourquoi la démarche d'IT Governance est-elle désormais une nécessité ?

page 2

Comment mettre en place cette gouvernance ?

page 3

Comment se passe la mise en place d'une gouvernance des SI ?

page 4

Merci à nos partenaires :

LANDWELL & ASSOCIÉS

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Pourquoi la démarche d'IT Governance est-elle désormais une nécessité ?

€ Union Financière de France

Pour Nicolas ZORN, il y a deux origines à la gouvernance des SI au sein de l'UFF :

- la réglementation avec la loi de sécurité financière ;
- un souci de performance pour répondre à deux contraintes :
 - une tutelle à qui l'UFF doit rendre des comptes ;
 - une direction souhaitant baisser les coûts de la DSI et augmenter l'efficacité des services.

L'UFF s'est donc lancée en 2000 dans une grande refonte des SI. La gouvernance accompagnant cette refonte du SI a pour objectifs :

- la maîtrise des risques ;
- la maîtrise des budgets ;
- l'amélioration de l'efficacité.

⚖ Landwell & Associés

Régis CARRAL précise que le métier de DSI a évolué. Auparavant habitué à parler exclusivement avec les RH, le cabinet d'avocats est désormais aussi en relation directe avec le DSI pour parler de droit du travail, de droit pénal, de droit des contrats. La gouvernance est un des éléments à l'origine de ces nouveaux canaux de communication car la prise en compte des réglementations est maintenant une obligation pour les entreprises.

🔍 PricewaterhouseCoopers

Xavier MAITRIER précise que la gouvernance incarne la façon dont une activité est gérée. On peut arriver à réaliser une démarche d'IT Governance par différents axes qu'il faut concilier :

- l'amélioration de la performance ;
- l'anticipation des risques.

🚗 Renault

Pour Jean-Pierre CORNIOU, l'informatique n'est jamais sortie du cœur de l'entreprise. Elle est souvent stigmatisée à tel point qu'on lui fait porter les dysfonctionnements de l'entreprise. L'informatique est source d'innovation et de création de valeur néanmoins elle ne doit plus être exotique.

L'IT governance vise à mettre la DSI au service de la stratégie de l'entreprise. Le DSI doit être capable de transformer les règles de business-process en actes opérationnels et ramener les facteurs de décision au système de communication. Une démarche de gouvernance permet de répondre aux questions suivantes :

- A quel moment dois-je investir dans les SI pour créer de la valeur pour mon entreprise ?
- Jusqu'où dois-je aller dans la transformation de mes processus ?
- Comment répartir mes ressources ? Quels projets choisir ?

Le CIGREF travaille à rendre les DSI de plus en plus performants, de plus en plus compétitifs.



🌐 Philip Morris SA

Pour Giacomo MARIN, la mise en place de la gouvernance des Systèmes d'Information fait suite à deux éléments déclencheurs :

- la pression des lois externes comme Sarbanes Oxley ;
- la pression due à la consolidation du groupe.

La gouvernance du groupe se joue à deux niveaux :

- la gestion des processus avec une responsabilité globale ;
- la gestion des risques avec une responsabilité locale.

L'alignement avec le business s'effectue donc de manière centralisée.

✉ La Poste

Afin de faire évoluer La Poste dans un concept d'entreprise autonome, Marie-Noëlle GIBON précise que la Poste doit répondre à des exigences de performance et de convergence structurées à l'aide d'un plan de transformation.

La gouvernance est née de ce besoin de performance. L'objectif ambitieux est de faire mieux, moins cher, tout en maîtrisant les risques. Les trois leviers pour atteindre ce niveau d'efficacité opérationnelle sont :

- la mesure des coûts ;
- la transparence entre les différents acteurs de cette gouvernance ;
- l'amélioration de la qualité de service.



Jean-François RUIZ, Directeur Adjoint à la rédaction de 01 Informatique, animait les débats.

Comment mettre en place cette gouvernance ?

€ Union Financière de France

Au sein de l'UFF, Nicolas ZORN a initié une démarche orientée business en privilégiant la vision des directions métiers afin de comprendre leurs préoccupations.

Une batterie d'indicateurs a ensuite été définie. Des comptes rendus d'activités sont alors rédigés à partir de ces indicateurs. Les cadres de la DSI ont ainsi une partie variable de leur salaire relative à ces indicateurs.

Ce système possède également quelques effets pervers. En effet, il peut pousser certains cadres à ne travailler qu'en fonction de ces indicateurs en faisant passer les objectifs avant les tâches urgentes.

⚖ Landwell & Associés

Régis CARRAL précise que les actionnaires des entreprises souhaitent être de plus en plus « compliant » afin d'être rassurés quant à la maîtrise des risques.

Par ailleurs, un des facteurs clés de succès d'une démarche d'IT Governance est de sécuriser le plus tôt possible les problématiques juridiques.

🌐 Philip Morris SA

Pour Giacomo MARIN, la démarche de mise en place de COBIT au sein du groupe s'est révélée trop impactant.

De manière générale, pour les entreprises de taille modeste cette solution est souvent trop chère, trop vaste et difficile à mettre en place. Une relation et une communication constantes avec les métiers sont plus efficaces pour ce genre de société.

🔍 PricewaterhouseCoopers

Il existe 3 leviers d'actions pour réaliser une démarche d'IT Governance :

- *opérationnel* : il s'agit de rechercher l'amélioration de la performance en gérant les risques via par exemple la réalisation d'audits et l'utilisation d'un référentiel qualité ;
- *pilotage* : l'objectif est de mettre en place des indicateurs de performance et de réaliser un suivi des risques ;
- *mode de management* : ce dernier doit être exemplaire pour communiquer et légitimer les messages.



✉ La Poste

La Poste n'utilise pas de méthode standard type COBIT mais s'oriente plutôt vers des méthodes internes basées sur le bon sens pour faire dialoguer les contrôleurs de gestion et les opérationnels. Par exemple, la méthode ABC (Activity Based Costing) permet de gérer la refacturation et la répartition des coûts au sein de la DSI.

Par ailleurs, le management de la DSI utilise le principe des 3 S (Sens, Soutien, Support) pour s'impliquer personnellement dans cette démarche de gouvernance.

La Poste a également « Itilisé » certaines de ses applications sans avoir un intérêt fort. Marie-Noëlle GIBON affirme d'ailleurs que « les bonnes idées n'ont pas d'âge, elles n'ont que de l'avenir ».

🚗 Renault

Il existe des normes et standards permettant d'instaurer une gouvernance des SI au sein d'une entreprise :

- COBIT, devenu le standard de référence à travers ses 34 processus, il apporte une métrique de contrôle ;
- ITIL, issu du développement en Angleterre de l'outsourcing dans les années 90, ce référentiel de processus couvre l'ensemble de la gestion opérationnelle de l'entreprise ;
- CMMI, créé par l'informatique temps réel à la fin des années 80, il offre un cadre de référence qui décrit les éléments clefs des processus efficaces.

Mettre en place complètement une méthode COBIT peut être très difficile surtout pour des petites structures. L'enjeu est plutôt d'identifier 3 ou 4 processus clefs et de démarrer avec cette base.

Jean-Pierre CORNIOU pense également que le simple bon sens permet déjà de mettre en place efficacement une gouvernance des SI en positionnant des points de contrôle (à l'aide d'une démarche Balanced Scorecard par exemple) pour communiquer et rendre des comptes. Pareillement pour ITIL, il vaut mieux faire une lecture light (en ne sélectionnant que certains processus) que de créer une version light.

Comment se passe la mise en place d'une gouvernance des SI ?

€ Union Financière de France

Nicolas ZORN précise qu'il faut du temps pour mettre en place une démarche d'IT Governance car travailler sur des objectifs n'est pas nécessairement dans les habitudes de tous les collaborateurs. Une phase de conduite du changement assez importante est à prévoir. Par ailleurs, il peut exister certains freins issus de l'utilisation des outils.

⚖ Landwell & Associés

Régis CARRAL confirme qu'il n'y a pas de solution sur mesure concernant l'IT Governance. Par contre, s'il existe un fort enjeu d'outsourcing dans la démarche d'une DSI, une attention particulière doit être apportée aux contrats signés.



🔍 PricewaterhouseCoopers

Xavier MAITRIER précise qu'il n'y a pas UNE gouvernance. Les enjeux sont très différents suivant les situations. Chaque entreprise doit se poser la question : la gouvernance : pour quoi faire ?

Lorsque l'on met en place une telle démarche, il est de bon augure de faire appel aux connaissances - capitalisées par l'expérience - des consultants tout en gardant la maîtrise du projet. Par ailleurs, l'enjeu de la gouvernance n'est pas uniquement la transparence. Des problématiques de sécurité du système d'information peuvent également faire partie du périmètre.

🌐 Philip Morris SA

Un plan central et international a été défini et mis en place sans prendre en compte les spécificités locales. Le système choisi était donc hybride avec une infrastructure centralisée et des mécanismes d'unités locales pour gérer les applications spécifiques.

La présence de la DSI au sein du comité de direction est un facteur clé de succès car il est alors possible de maîtriser les évolutions du budget en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

🚗 Renault

Au sein de la DTSI de Renault, il existe une réelle volonté de transparence et de rigueur qui se traduit par le développement de compétences ITIL pour la moitié des collaborateurs. Leur objectif est de rendre l'informatique prédictible et mesurable.

Il existe deux manières pour initier une gouvernance des SI :
- une cartographie des risques ;
- un travail sur l'amélioration des processus internes de la DSI.

Suite à cela, Renault a réduit de moitié le nombre d'applications et a ramené le coût de la fonction informatique à 1,5% du chiffre d'affaires.

✉ La Poste

Au sein de la DSI de La Poste, deux types de population ont été gênés par la transparence apportée par la gouvernance des systèmes d'information :

- les développeurs, pour qui la mise en place du nouveau plan de gestion/comptabilité, comprenant une refacturation en interne, a permis de réaliser une comparaison des prix forfaitaires avec les SSII (certaines fois moins chers) ;
- les exploitants, pour qui la réduction des incidents a pu être perçue comme une réduction de leurs tâches et de l'activité.

Au final, il s'est créé un réel lien de confiance entre les métiers et la DSI.



Les élèves de la promotion 2006 qui ont réalisé cette synthèse entourant Jean-Pierre CORNIOU (de gauche à droite) :
Jean-Christophe HUGON - Loïc FRIEDMANN - Claire CALMEJANE
Adel BOURENANE - Olivier COTHENET - David ALLAMAN