

# TABLE RONDE 'GOUVERNANCE DU SYSTEME D'INFORMATION'

4 octobre 2007 - Paris

IMI *Institut du Management de l'Information de  
l'Université de Technologie de Compiègne*

Animation : Gérard BALANTZIAN, Directeur de l'IMI

Suite au cours que l'animateur a dispensé à l'Institut les 2 et 3 octobre 2007 (s'appuyant sur son ouvrage 'Le plan de gouvernance du S.I.'), une Table Ronde fut constituée autour de plusieurs représentants et grands témoins du monde de l'entreprise.

Un débat riche s'est engagé avec l'assemblée des nombreux auditeurs présents. La synthèse des propos tenus par chacun des contributeurs de cette Table Ronde est mentionnée ci-dessous.

## **Contribution de Hervé GOUEZEL, Conseiller de la Direction Générale BNP PARIBAS**

« Pour une bonne gouvernance (du SI), il faut traiter de tous les bons sujets.

Je me limiterai dans cette synthèse à développer cinq d'entre eux, même si les ressources humaines ou la veille technologique ou la sécurité ou bien d'autres me semblent également importants :

- **L'infrastructure et la production.**

Ces thèmes de l'infrastructure et de la production sont globaux et doivent donc être gérés de façon globale et industrielle, sans décentralisation dans les métiers. Les maîtres mots sont en ce domaine ISO 9000, ITIL, ISO 20000, SLA (Service Level Agreement), facturation on-demand...

Le benchmarking, comme pour bien d'autres sujets, doit être systématique.

- **L'urbanisme, les normes et standards.**

Ces thèmes, qui intègrent l'architecture fonctionnelle et technique, contribuent à favoriser le cross-selling (vente d'un produit d'une ligne de métier à un client d'une autre ligne de métier), la gestion des risques et la sécurité, la consolidation des informations, la mutualisation.

Chaque métier apporte sa contribution; le non-respect des normes et standards doit être justifié.

- **La qualité et les méthodes.**

Ces thèmes sont très classiques. Ils doivent intégrer les relations entre les métiers (MOA, maîtrise d'ouvrage), les équipes Etudes (MOE, maîtrise d'oeuvre) et la production IT afin de faire du bout en bout.

Les tests doivent mobiliser beaucoup d'énergie. Enfin, l'approche CMMI est très positive (CMMI = Capability Maturity Model Integration).

Dans tous les cas, les métriques sont essentielles

- **Les études et les centres de services.**

Ces thèmes sont également classiques. Il est important de mettre en avant la notion de portefeuille de projets -pour ne retenir que les meilleurs pour l'entreprise et chacun de ses métiers- et de ne pas refaire des choses déjà existantes dans le Groupe.

Sur ce dernier plan, il faut donc multiplier les centres de compétences, voire les centres de services partagés qui vont regrouper les experts et travailler pour l'ensemble des métiers (exemple : archivage).

- **Le sourcing et l'externalisation.**

Ces thèmes sont à la mode mais il faut les traiter sérieusement en sélectionnant le type de travail approprié (personnels internes, projets au forfait, TMA, régie,...), les partenaires les plus efficaces (dont il faut limiter le nombre) et en distinguant bien les sujets de l'outsourcing et de l'off-shoring.

Il faut mesurer là où on est sur chaque rubrique, et se fixer des objectifs raisonnables à 1 et 2 ans »

## **Contribution de Yves TREZIERES, DSI de NEXANS**

« La DSI délivre d'abord des services pour les métiers de son entreprise. La technique n'en représente qu'une composante, certes importante, mais qui doit être dépassée par une vision globale. La communication qui l'accompagne aussi bien au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction générale doit être synthétique et compréhensible. La forme compte autant que le fond. La mise en place d'un plan stratégique des systèmes d'information, synchronisé avec celui de l'entreprise, permet ce dialogue à tous les niveaux et évite l'écueil du besoin dit «d'alignement ».

Le rattachement de la DSI à la direction générale n'est pas une fin en soi. Le caractère actif et proactif du DSI dépend d'abord de sa personnalité, son courage, son audace et sa lucidité d'analyse des situations. Sa capacité à se remettre en question est un signe de tonicité intellectuelle et l'adéquation entre ce qu'il dit et ce qu'il fait est un indicateur de confiance. Sa légitimité vient de sa crédibilité, pas de son positionnement hiérarchique.

Le choix des collaborateurs a des impacts sur l'excellence stratégique et opérationnelle d'une équipe. Lors d'un recrutement, j'accorde d'abord de l'importance à l'équilibre de vie de la personne et aux valeurs partagées. Pour une tête saine et bien faite, un nouveau sujet s'apprend facilement.

La résilience dans ce monde en mouvement perpétuel est un facteur de succès et l'engagement des hommes autour d'un projet collaboratif créant de la valeur ajoutée en est son corollaire. De cette union

des forces DSI – Métiers nait une gouvernance qui dépasse le stade technique et intègre un nouveau rapport à la connaissance. »

## Contribution d'Antoine VIGNERON, DSI de la HAUTE AUTORITE DE SANTE

« Pour une bonne gouvernance du SI !

### L'alignement stratégique

Avant toute chose, il est essentiel d'élaborer un **plan stratégique** prenant en compte les caractéristiques et spécificités du **business**. Celui-ci pourra se décliner sous forme de **plan d'urbanisation** s'appuyant sur une décomposition en **macro-processus** qui va permettre d'avoir un **langage commun** entre les responsables métiers et les informaticiens et d'être compris par la direction.

Une fusion acquisition, un texte de loi, une nouvelle orientation stratégique... constituent autant d'opportunités pour élaborer ce plan d'urbanisation.

Le système de gouvernance du SI s'impose dès l'élaboration du plan d'urbanisation et s'inscrit dans celui de l'entreprise. La gouvernance doit être **partagée** et source de **création de valeur**.

En parallèle à cette démarche, l'équipe informatique doit être **exemplaire** dans la qualité, la conformité et la fiabilité des services rendus au quotidien.

### L'organisation, les compétences, les référentiels

Le système de gouvernance va permettre de partager les besoins de chaque direction et d'identifier les **opportunités de mutualisation**. Il doit privilégier la proximité entre les informaticiens et les métiers.

**Le partage et la co-responsabilité** en termes de moyens, de ressources et de résultats doivent s'opérer dans l'action.

Les **impacts organisationnels et culturels** sont pris en compte et les risques identifiés à tous les niveaux de l'organisation.

Ce cadre étant défini, les compétences en architecture, urbanisation, assistance en maîtrise d'ouvrage sont clés

Des référentiels de **bonne pratiques** tels que COBIT, VALIT en complément à COBIT, ITIL, CMMI permettent de mettre en place les processus de pilotage et de contrôle et doivent devenir des outils usuels et opérationnels, tout au moins dans les DSI de taille importante. Plus que la règle, ce qui compte, c'est l'esprit de cette règle.

### Les technos et le SI

Il faut saisir les opportunités liées aux nouvelles technos, aux nouveaux outils, aux nouveaux services et chercher à **innover** sans cesse.

Les enjeux se situent essentiellement en termes d'intégration du SI, d'interopérabilité, d'interconnexion entre systèmes. L'architecture de services SOA devient incontournable.

Il convient d'être attentif aux nouveaux enjeux technologiques liés à l'Open Source, l'entreprise 2.0, la mobilité. Tous les secteurs d'activité sont concernés par ces évolutions.

### La dynamique des hommes

Il faut expliquer, partager et faire agir, **donner du sens** au plan stratégique pour permettre aux acteurs de le comprendre. L'adoption de nouveaux modes de fonctionnement et de nouvelles pratiques, le développement de nouvelles logiques de raisonnement et de fonctionnement deviennent incontournables.

Il convient de garder la mobilisation des acteurs tout au long du projet et de promouvoir le **collectif de travail**, ce qui facilite **l'adhésion et l'appropriation**.

L'**accompagnement du changement** est primordial et va bien au-delà de la communication et de la formation technique.

### L'économie et la performance

La DSI doit mesurer précisément sa **performance** et justifier comment les investissements consentis permettent de **transformer** les processus de l'entreprise et créer de la richesse.

Les projets visant à optimiser les processus métiers doivent faire l'objet d'un **R.O.I.** rapide. Ils doivent faire l'objet de **cycles de développement courts** permettant à la fois l'implication des parties prenantes au projet et la maîtrise des coûts. »

-----