

LA STATION METEO DE LA GOUVERNANCE DU S.I.

La nécessité de mesurer la gouvernance du S.I.

L'entreprise placée face à ses défis de progrès, de qualité durable et de rentabilité a besoin d'un *instrument de mesure et d'évaluation de sa gouvernance* pour observer et suivre les *comportements et les engagements* des acteurs de l'entreprise face aux thématiques brûlantes qui les touchent directement.

La « *station météo de la gouvernance du S.I.* » est un *cadre de référence* et sert de *guide de questionnement collectif* pour rapprocher les managers et décider ensemble des orientations les plus plausibles sur le plan de la mise en œuvre de la gouvernance.

Ici, la mesure n'a pas la même définition et signification que dans le cadre de tableaux de bord. A l'heure où la *création de valeur* ne se mesure pas qu'à travers des *résultats financiers* mais également à travers la *performance durable* et le *capital immatériel* de savoirs et de savoir-faire, le manager est en droit d'exiger un *nouvel instrument de mesure simple* de la gouvernance du S.I. Cette « *station météo* » répond à ses attentes.

Il faut en effet *resituer le système d'information sur le terrain de l'entreprise innovante* : off-shore, alliances, R & D, nouveaux services, modernisation des infrastructures, l'international et nouveaux relais de croissance, déploiement de l'organisation des affaires, systèmes embarqués et mobilité des hommes, convergence rapide de solutions, etc. Or, la DSI ne peut pas limiter le spectre de ses métiers de demain aux seuls processus de la DSI et à leur certification (Itil, Cobit, CMMI, Iso 20000, etc.). Le métier de la DSI n'est pas que IT et informatique car cette DSI est un *acteur de la société de la connaissance*.

Pour innover, il faut créer de la valeur. La *valeur* orientée vers le client, le fournisseur, l'employé, l'actionnaire, l'environnement dépend *des valeurs* véhiculées par l'entreprise et des ripostes aux rivalités avec les concurrents. La création de valeur, lorsqu'elle est fondée sur des *orientations de rupture*, bouleverse l'organisation et les processus Métiers. Elle impacte également l'industrialisation des services, la dématérialisation, les ERP, les services de support et d'assistance, l'évolution des compétences, la gestion des risques, etc. La complexité consiste à relier l'ensemble de ces dossiers et d'avoir une *vision globale* des *programmes d'action* sur lesquels il faut se mobiliser pour réussir à créer de la valeur, tous ensemble.

La gestion du changement doit intégrer un *nouveau regard, une nouvelle culture* du service au client, à l'utilisateur, à l'utilisateur. En prenant du recul et en mobilisant les hommes, non par la force (*'hard' attitudes*) mais par l'influence, le conseil et le coaching (*'soft' attitudes*). L'approche de la transformation utilise alors d'autres outils autour de la « *station météo* » : maïeutique, prise de conscience, co-diagnostic de situations, etc.

Des objectifs de progrès et d'ouverture

Les objectifs de cette mesure par des *'soft' attitudes* sont les suivants :

- Mettre en évidence le *niveau d'avancement et d'engagement* des grandes entreprises, des PME et PMI face aux différents *points clés d'une gouvernance en action*,

- Engager un dialogue et un questionnement constructif DSI – Métiers – DG - Partenaires et réduire les décalages entre ces types d’acteurs,
- Mûrir de *manière progressive* la culture ‘système d’information’ et comprendre ensemble sa contribution au progrès de l’entreprise,
- *Etre transparent et favoriser le jaillissement de préconisations* pour prendre de nouvelles initiatives,
- *Donner du sens* aux orientations, à la hiérarchisation des priorités et aux décisions,
- *Elever le débat*, plusieurs fois par an, au-delà des préoccupations quotidiennes à court terme,
- *Créer des synergies* autour d’un fonds de questionnement commun et mettre en perspective le S.I., la stratégie d’entreprise et les valeurs.

*Le ballon ne fait pas le bon footballeur
et une équipe qui marque des buts n’est
pas constituée de champions isolés.*

24 programmes d’action de la gouvernance à évaluer ensemble

Ce guide évolutif se différencie par le fait qu’il prend ses appuis sur *une méthode éprouvée d’élaboration d’un plan de gouvernance*¹.

Cette « station météo de la gouvernance du S.I. » comporte les 24 *programmes d’action* clés ci-dessous :

| Un guide de questionnement autour de 24 programmes d’action (V 2.0) (© Gérard Balantzian, Tous droits réservés) Source : Dunod, ISBN 2 10 049866 5 | |
|---|---|
| Question : « <i>Quel poids accordez-vous dans votre entreprise aux éléments suivants ?</i> » (note de 1 à 10) | |
| 1 | Évolution des compétences et apprenance collective |
| 2 | Management de projets en équipe (MOA – MOE réunis) |
| 3 | Démarche de management de projet innovant |
| 4 | Traçabilité de l’information et droits d’usage de l’information |
| 5 | Politique d’audit du SI, de contrôle et de surveillance fondée sur les Guides de bonnes pratiques et Référentiels |
| 6 | Externalisation et infogérance |
| 7 | Industrialisation du service |
| 8 | Progiciel intégré et ERP |

¹ « Le plan de gouvernance du S.I. », Gérard Balantzian, Dunod et compléments : www.plandegouvernance.com

| | |
|----|---|
| 9 | Budget, coûts et finances |
| 10 | Alignement sur les normes de fait et de droit (télécoms, interfaces, EAI, services web, etc.) |
| 11 | Urbanisation du système d'information |
| 12 | Capitalisation des savoirs et savoir-faire (knowledge management) |
| 13 | Rationalisation de la conception, développement et exploitation du SI ? |
| 14 | Outils collaboratifs (intranet, portail, workflow, etc.) |
| 15 | « Business Intelligence » |
| 16 | Dématérialisation de l'information et du document dans l'entreprise |
| 17 | Partage numérique de l'information |
| 18 | Soutien des utilisateurs (support, etc.) |
| 19 | Risques liés aux changements |
| 20 | Risques sur les affaires |
| 21 | Risques liés à internet |
| 22 | Sécurité |
| 23 | Plan de continuité des activités et PRA |
| 24 | Tableaux de bord de la gouvernance et pilotage transparent |

Une démarche à généraliser par temps de brouillard

Le point d'entrée de cette 'station météo' comporte au moins les 5 éléments suivants ¹ :

| |
|--|
| 1. La définition d'une vision et d'une stratégie d'entreprise. |
| 2. La définition de la valeur souhaitée au niveau de l'entreprise |
| 3. L'architecture de l'information la plus plausible |
| 4. La politique d'innovation et de veille économique |
| 5. Les scénarios d'engagement financiers et les investissements à consentir. |

Ces 5 chapitres sont *étroitement imbriqués*. Les 24 programmes d'action énumérés ci-dessus concrétisent la mise en œuvre de cette stratégie.

La « station météo » s'appuie sur les *gains espérés et obtenus* de chacun de ces programmes mais il se peut que l'interprétation de ces gains ne soit pas aisée. En effet, la *granularité d'analyse* et de questionnement de chacun des 24 programmes d'action dépend du contexte, des circonstances et des réalités de l'entreprise et de sa DSI.

Il serait regrettable d'entrer dans une polémique d'experts. Ce n'est pas le but recherché. Par exemple, le programme n° 22 ci-dessus pourrait inciter un responsable de la sécurité à exiger plus qu'une appréciation du poids noté sur 10 ou plus de quelques indicateurs globaux d'identification des risques. Le degré de finesse de la granularité sera donc fixé pour chaque situation afin de privilégier le *dialogue constructif* à la mesure 'administrative'. Mais l'esprit de cette « station météo » compte plus que la note elle-même.

Il en est de même pour la création de valeur : il peut s'agir de *valeur de rupture* (nouveaux services inexistants jusqu'alors), de *valeur d'amplification* d'une offre ou de *valeur*

d'incitation au progrès. Le débat autour de la « station météo de la gouvernance du S.I. » permet à chacun de préciser *sa définition et sa vision* mises dans ces expressions. Il s'agit d'abord de bien communiquer pour piloter dans un esprit de *cohésion et de cohérence* des forces.

Cette « station météo de la gouvernance du S.I. » n'est donc pas un outil de contrôle de gestion ou d'analyse financière du S.I. C'est un *révélateur du degré d'écart* existant entre :

- Ce que l'on pense faire,
- Ce qui est réaliste de faire,
- Ce qui a été fait,
- Ce que l'on pourrait mieux faire,
- Ce qu'il aurait fallu faire.

La DSI a une carte stratégique à jouer si elle ne considère plus la culture d'entreprise et le management des hommes comme un chapitre, à côté de la technique ou les processus. La culture est le principal moteur qui met en mouvement la transformation.

Mise en œuvre : comment et où animer ?

Le Laboratoire Pédagogique d'Initiatives (LPI) ¹ est un espace ouvert dans l'entreprise ayant pour vocation de booster des initiatives nouvelles. Il se compose de rencontres thématiques animées par un acteur neutre et favorise *les phénomènes d'émergence d'idées, de propositions et de solutions*.

Les processus pédagogiques coopératifs qui y sont pratiqués sont d'une part inspirés des travaux de la démarche *Qualité* (brainstorming, cartes mentales, etc.) et d'autre part des pratiques liées à *l'Efficacité Personnelle et Collective* (écoute, partage de savoirs, partage d'expériences, jeux de rôles, débriefings, etc.).

La « station météo de la gouvernance du S.I. » qui est un *cadre de référence composé de 24 programmes d'action clés* permet de canaliser et de cadrer les échanges entre les managers de l'entreprise.

Des résultats concrets de la « station météo de la gouvernance du S.I. »

Une analyse de *28 PME et grandes entreprises* a été effectuée en 2006 et a donné lieu à un premier résultat concret publié sur ce site ².

La version 2 de cette « station météo » permet de coller aux réalités actuelles des entreprises. Elle sert de vecteur fort pour une DSI dont le métier évolue. Lors de la conférence sur *l'évolution des métiers* qui s'est tenue le 30 mai 2007 dans les locaux parisiens de l'UTC,

² <http://www.plandegouvernance.com/Entreprise/Enquete.htm>

vingt entreprises se sont exprimées sur ces tendances et les axes de progrès à entreprendre. La « station météo » est utile pour négocier avec les Métiers et la D.G. *les déplacements de rôles et de responsabilités*.

L'erreur à ne pas commettre avec cette « station météo » consiste à vouloir avoir une bonne note en matière de gouvernance. Si la DSI veut s'en servir comme levier pour un *dialogue ouvert* qu'il engagera avec ses alliés, ce guide lui permettra de mettre en *corrélation* les critères qui contribuent *à l'excellence pour créer de la valeur*. Si elle veut prouver qu'elle a bien rempli sa mission en montrant une bonne note, elle passe à côté d'une opportunité à saisir pour se frayer une place dans l'entreprise en mouvement.

**© Gérard Balantzian, Tous droits réservés.
14 juin 2007**

| |
|---|
| Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées sur ce site et de la « station météo de la gouvernance du S.I. », faite sans l'autorisation de l'auteur est illicite et constitue une contrefaçon. |
|---|