

# AVANT PROPOS

## REPENSER LE SI PAR LA CO-GOUVERNANCE

Beaucoup d'hommes d'affaires emploient le mot gouvernance pour légitimer la plus minuscule évolution de leur activité. À force d'utiliser ce terme dans tous les registres, on lui a enlevé la consistance stratégique qui l'habite et on peut lui faire dire ce que l'on veut sauf ce pourquoi il est.

La *gouvernance* doit être distinguée de la « *gestion* » ou encore du « *management* » car ces expressions s'attachent plus aux principes et au cadre qui permettent de canaliser le contrôle, l'arbitrage et les décisions. La gouvernance doit aussi ne pas être confondue avec le terme « *gouvernement* » qui suppose une concentration des pouvoirs autour d'instances permettant aux gouvernants de prendre des décisions pour ceux qui sont gouvernés, selon des mécanismes plus ou moins démocratiques selon le contexte. Dans un gouvernement, le pouvoir peut être très centralisé ou au contraire une partie du pouvoir peut être décentralisée, déléguant aux pouvoirs locaux la résolution de certains problèmes

La notion de gouvernance (ou *governance* en langue anglaise) recouvre un projet. Mais la performance d'un projet dépend de l'engagement des hommes et des instances qui les représentent ainsi qu'une bonne adéquation entre leurs besoins et les réponses apportées par le projet. Si ce dernier est porteur de sens et qu'il parle aux acteurs concernés, ils s'y reconnaissent. Les dirigeants des grandes entreprises et des PME et les consultants que nous rencontrons dans le cadre de l'IMI (Institut du Management de l'Information de l'Université de Technologie de Compiègne) témoignent de l'importance de redéfinir les rôles, le champ d'influence des acteurs, le système d'autorité et les référents car le monde a changé et l'on ne peut plus se passer du pouvoir de régulation d'un réseau de compétences réparti dans le monde. La massification des standards ne doit pas nous entraîner vers « l'agir unique » (ni vers la « pensée unique »).

Au plan du système d'information (SI), la transparence des flux de décision, la dématérialisation des supports, l'industrialisation des services, l'externalisation des activités, la « progicielisation » de l'informatique, le développement de la gestion des connaissances et des outils collaboratifs, l'intelligence économique, la veille technologique, la démarche qualité, la refonte des processus, l'urbanisme du SI et le BPM, l'indispensable sécurité à assurer face aux incertitudes et à la complexité de ce monde turbulent sont autant d'axes d'action qui ne peuvent pas être laissés à leur libre sort, sinon on risque la cacophonie dans l'entreprise.

Une « bonne » gouvernance consistera donc à *donner du sens* à la mobilisation des acteurs autour de ces projets en respectant la *singularité* de la

stratégie de l'entreprise et *s'y ajustant avec l'intention ferme de dégager de la valeur au client (ou fournisseur).*

Notre expérience des schémas directeurs depuis 1982 et les actions concrètes sur le terrain ont démontré que lorsque l'entreprise avait des peurs plus importantes que ses aspirations au progrès, le passage à l'acte des préconisations de ces schémas directeurs ne permettait pas d'atteindre les objectifs escomptés. Tirant les enseignements de ces expériences enrichissantes, nous avons consacré ces quinze dernières années à approfondir nos recherches au contact d'experts en sociologie et psychologie pour compléter nos instruments de management et la technique. Nous présenterons donc dans cet ouvrage non seulement une démarche pratique de construction d'un Plan de gouvernance du SI mais aussi un chapitre entier consacré aux résultats de ces recherches en matière de *pilotage des transformations probables.*

Cette dimension de la gouvernance avec les hommes est d'autant plus importante qu'un projet ne peut aboutir qu'à partir du moment où une *fédération des énergies* s'est opérée. La gouvernance consiste donc à fédérer d'abord car vouloir seul sans communiquer n'est plus un modèle accepté aujourd'hui. Nous débouchons alors progressivement vers une nouvelle forme de construction du devenir, ensemble, que nous baptisons la « *co-gouvernance* ». Au-delà du respect légitime des Référentiels, elle s'appuie sur deux principes majeurs : la *confiance* entre les acteurs et la *volonté d'apprendre et mûrir ensemble* en agissant autour d'un projet.

Le Plan de gouvernance du SI, contrairement au schéma directeur des années 80, n'est pas une procédure à suivre pour réussir mais un *processus de convergence des cultures Métiers et SI* afin de repenser, par *une vision globale*, le SI à l'aide de nouvelles « lunettes » de la co-gouvernance.

## **UNE DÉMARCHE PRATIQUE ÉPROUVÉE AU CONTACT DES ENTREPRISES**

La méthode *P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information*® est un **guide pratique éprouvé** pour assister le lecteur dans la construction et le pilotage de la transformation (voir le chapitre 8). Il peut le mener en totalité de bout en bout (ce qui est recommandé) ou par étapes successives.

Cette méthode se décompose en trois étapes clés :

- **Étape 1 : Le repérage** qui consiste à comprendre, interpréter et diagnostiquer une situation d'entreprise à travers les 5 angles du pentagone de la gouvernance (management et stratégie, organisation et processus, système d'information et technologie, ressources humaines et économie – finances).
- **Étape 2 : La construction du devenir** définit une nouvelle stratégie, le choix des postures, les scénarios plausibles, l'appréciation des impacts et des risques, etc.
- **Étape 3 : La stratégie de mobilisation** consiste à reconstruire, dans la concertation collective, les programmes d'action prioritaires, la nouvelle dynamique relationnelle entre les acteurs, les règles, la répartition des rôles et des responsabilités, les référentiels et chartes, les instances de la gouvernance chargées du bon respect d'un bon équilibre entre la politique de cohérence et la subsidiarité, puis la mobilisation des ressources associées à ces orientations.

Le pilotage de la transformation des hommes est un thème transversal.

Cette méthode est appuyée de *80 schémas* figurant dans cet ouvrage pouvant assister le lecteur dans son entreprise ainsi qu'un cas concret complet et de nombreux *retours d'expériences de chefs de projets, consultants, DSI et responsables Métiers*.

Plusieurs enquêtes réalisées entre 2005 et 2006 auprès de plusieurs dizaines d'entreprises de divers secteurs économiques nourrissent cette étude de témoignages d'un réel intérêt.