

SOMMAIRE DU LIVRE

Le Plan de Gouvernance du S.I.

Avant propos	3
Chapitre 1 - Gouvernance ou co-gouvernance ?	7
1.1 Nouvelle autorité et nouveaux pouvoirs	7
1.1.1 <i>Apprendre à voir autrement</i>	9
1.2 Types de gouvernance et leviers de l'autorité	13
1.2.1 <i>Les 6 types de gouvernance</i>	13
1.2.2 <i>Les leviers de l'autorité</i>	15
1.3 Quel modèle de management choisir ?	17
1.4 De la gouvernance du SI à la co-gouvernance	18
1.5 La co-gouvernance	20
1.6 Le plan de gouvernance du SI	22
1.6.1 <i>Les 36 processus du Plan de gouvernance</i>	22
Chapitre 2 - La stratégie repensée	25
2.1 Définition du plan de gouvernance du SI	25
2.2 Application pratique	25
2.2 Application pratique	26
2.2.1 <i>Cas concret : BEAUTIFUL CITY</i>	26
2.3 Le choix de postures stratégiques	30
2.4 Les alliances stratégiques	31
2.4.1 <i>Le principe</i>	31
2.4.2 <i>Les hypothèses possibles</i>	32
2.5 Les valeurs	34
2.5.1 <i>Les valeurs donnent du sens</i>	34
2.5.2 <i>Les valeurs ont un lien avec les « réponses invisibles »</i>	36
2.6 La vision détermine la cible	37
2.7 Le processus de la stratégie	38
2.7.1 <i>L'imbrication des niveaux</i>	38
2.7.2 <i>Les priorités stratégiques</i>	39
2.8 Les principes de la stratégie	42
2.8.1 <i>La cohérence fondée sur la même culture du progrès</i>	42
2.8.2 <i>La subsidiarité pour produire et servir mieux</i>	43
2.8.3 <i>La « concourance »</i>	44
2.9 Le mal dont souffre la stratégie : le décalage	45
2.10 Les outils de la stratégie	47
2.10.1 <i>La matrice BCG (Boston Consulting Group)</i>	47
2.10.2 <i>La matrice Arthur D. Little</i>	48
2.10.3 <i>La matrice de McKinsey</i>	48
2.10.4 <i>Les coups stratégiques de Charles Wiseman</i>	49
2.10.5 <i>L'avantage concurrentiel de Michael Porter</i>	50

2.10.6 Les techniques de créativité	50
2.11 Les programmes d'action	51
2.12 Les indicateurs de la stratégie	51
2.13 Les référentiels et bonnes pratiques	54
2.14 L'état d'esprit du plan de gouvernance : prendre un nouvel envol	54
Chapitre 3 - Le système d'information est un atout de la stratégie	57
3.1 La seconde Renaissance	57
3.2 Comment l'entreprise compte-t-elle se positionner et sur que terrain ?	59
3.3 Le second Big Bang est celui du (self) service « plus »	59
3.3.1 Quelques illustrations de nouveaux services : le « Plus » apporté par internet	60
3.3.2 Les caractéristiques du nouveau service	64
3.4 Le SI doit donc être « agile »	70
3.4.1 La transformation de la circulation de l'information	70
3.4.2 La transformation du (self) service	71
3.4.3 La porte de la transformation s'ouvre avec la clé du changement des mentalités	72
3.4.4 La transformation de l'horizon	72
3.4.5 La transformation de la zone d'accès au SI	73
3.5 Par où faut-il commencer concrètement ?	76
3.5.1 Le cœur de métier	76
3.5.2 La création de valeur	77
3.5.3 La sécurité du SI et du son cœur de métier doit être garantie	78
3.6 Le système d'information doit être ajusté sur la stratégie orienté service	80
3.6.1 Commencer par parler la même « langue » avec les Métiers	80
3.6.2 Avoir un bon SI : du rêve à la réalité	81
3.7 Un SI ajusté sur la stratégie est un patrimoine commun	84
Chapitre 4 - Maturité de la gouvernance du SI	87
4.1 Qu'est-ce la maturité du SI	87
4.1.1 Notre première typologie des schémas directeurs	89
4.2 Près de vingt ans plus tard (1986 - 2006)	94
4.2.1 Notre analyse auprès de 23 entreprises (panel n° 3 en annexe)	94
4.2.2 Que faut-il en conclure ?	95
4.3 Retour vers les 23 entreprises de notre panel : les trois niveaux de maturité	97
4.3.1 Maturité de niveau 1 : Un SI fondé sur une dynamique de la communication et l'ouverture vers l'extérieur et le progrès de l'entreprise	97
4.3.2 Maturité de niveau 2 : Un SI fondé sur la recherche du contrôle de l'information	98
4.3.3 Maturité de niveau 3 : Un SI fondé sur une vision technique et un contrôle des technologies de l'information	99
4.4 La parole est de nouveau donnée aux entreprises	100
4.4.1 La recherche d'un avantage décisif	100
4.4.2 L'intelligence économique	101
4.4.3 Le SI décisionnel	101
4.4.4 La relation client	101
4.4.5 La mutualisation des savoirs	102
4.4.6 L'évolution (voire la refonte) du SI	102

4.4.7 L'urbanisation du SI	102
4.4.8 La standardisation, la rationalisation et l'homogénéisation des outils	102
4.4.9 La sécurité	102
4.5 Quel type de Plan de gouvernance pour quels besoins ?	103
4.5.1 Maturité de niveau 1 : La création de valeur et le progrès de l'entreprise en mouvement	103
4.5.2 Maturité de niveau 2 : L'accroissement de la performance globale de l'entreprise	103
4.5.3 Maturité de niveau 3 : L'optimisation des coûts et la satisfaction des utilisateurs	104
4.6 Quels sont les résultats obtenus au sein de ces entreprises en 2005-2006	106
4.6.1 Échec ou réussite ?	106
4.6.2 Les raisons majeures de ces difficultés d'ajustement sur la stratégie	106
4.6.3 L'étude des difficultés par catégorie	107
4.6.4 Comment éviter ces décalages DG - SI - RM - PART ?	108
4.7 Le livrable du Plan de gouvernance du SI	109
4.8 Mesurer la maturité du Plan de gouvernance du SI	110
4.8.1 Une proposition d'échelle de maturité	110
4.8.2 Un besoin d'élévation et d'élargissement de la pensée	111
Chapitre 5 - Une enquête auprès des entreprises sur les pratiques de gouvernance	113
5.1 Présentation des entreprises du panel n° 1	115
5.1.1 Présentation des entreprises	115
5.2 Enquête	117
Q1 : Considérez vous la démarche de gouvernance comme moyen de prendre un avantage compétitif ?	117
Q2 : À quelle fréquence le thème de la gouvernance du SI est il inclus dans l'agenda de vos actions prioritaires dans l'entreprise ?	117
Q3 : Quels sont les problèmes que vous rencontrez depuis 18 mois dans votre organisation ?	118
Q4 : Quelle est la priorité accordée à la mise en place d'une gouvernance du SI dans votre entreprise ?	119
Q5 : Plus précisément, quelle est la priorité accordée aux éléments suivants ?	120
Q6 : Quelles sont les arguments justifiant la mise en œuvre d'une gouvernance ?	121
Q7 : Quelles sont les raisons d'éviter de s'engager dans la mise en œuvre de la gouvernance du SI ?	121
Q8 : Avez-vous choisi une méthode de gouvernance ?	122
Chapitre 6 - Argumentaire pour un Plan de gouvernance du SI	123
6.1 Argument n° 1 : saisir les opportunités	123
6.2 Argument n° 2 : prendre le contrôle de l'action	125
6.3 Argument n° 3 : co-gouverner la circulation de l'information	126
6.4 Argument n° 4 : co-organiser les flux de création de valeur	127
6.5 Argument n° 5 : créer avec les hommes une identité et une cohésion de la confiance autour de la stratégie	128
6.6 Argument n° 6 : mettre en place une métrique adaptée à la stratégie	129

Chapitre 7 - Les conditions de réussite passe par la co-construction de la confiance	131
7.1 Les acteurs de la confiance	131
7.1.1 <i>Le sponsor</i>	131
7.1.2 <i>Le pilote opérationnel</i>	132
7.1.3 <i>Le groupe</i>	132
7.2 Piloter la maturité des équipes	134
7.2.1 <i>Premier pilier de la maturité : Rechercher les convergences culturelles plutôt que la critique des différences</i>	134
7.2.2 <i>Second pilier de la maturité : Agir chaque jour par des signes de reconnaissance au lieu de l'indifférence</i>	135
7.2.3 <i>Troisième pilier de la maturité : Fédérer les forces autour des intérêts communs à réaliser une oeuvre commune de gouvernance du SI</i>	136
7.2.4 <i>Quatrième pilier de la maturité : S'adapter aux canaux de communication de l'autre</i>	137
Chapitre 8 - Présentation générale de la méthode - P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information®	139
8.1 Les objectifs	139
8.2 Les processus	140
8.3 Le résultat (livrable) final	143
8.4 Le pentagone de la gouvernance	144
8.5 L'approche par scénario	146
8.5.1 <i>Catégories de scénarios pour une gouvernance éclairée du SI.</i>	147
8.6 Les instances du Plan de gouvernance du SI	148
8.6.1 <i>Élaboration du Plan</i>	148
8.6.2 <i>Application du Plan de Gouvernance du SI.</i>	149
8.7 Place et rôles des instances	149
8.7.1 <i>Le Comité de Direction (exécutif et sponsor)</i>	149
8.7.2 <i>Le Comité de Gouvernance du Système d'Information (CGSI)</i>	150
8.7.3 <i>Le groupe maître d'oeuvre du Plan de Gouvernance du SI.</i>	152
8.7.4 <i>Les groupes de travail transversaux (ou commissions d'étude)</i>	153
8.7.5 <i>Les rapporteurs des groupes de travail transversaux</i>	153
8.7.6 <i>Le Bureau coopératif Projet</i>	154
8.8 Articulation des pouvoirs	155
Chapitre 9 - Étape 1 : le repérage	157
9.1 M1 : comprendre les valeurs et les défis de l'entreprise	157
9.1.1 <i>Objectifs poursuivis</i>	157
9.1.2 <i>Les actions à mener</i>	160
9.2 O1 : diagnostic des flux de création de valeur	165
9.2.1 <i>Objectifs poursuivis</i>	165
9.2.2 <i>Les actions à mener</i>	165
9.3 T1 : gouvernance et contribution du SI à la croissance et la performance	174
9.3.1 <i>Objectifs poursuivis</i>	174
9.3.2 <i>Les actions à mener</i>	174
9.4 S1 : politique actuelle des ressources humaines	179
9.4.1 <i>Objectifs poursuivis</i>	179
9.4.2 <i>Les actions à mener</i>	180
9.5 F1 : diagnostic sur l'économie de l'information	182

9.5.1 Objectifs poursuivis	182
9.5.2 Les actions à mener	182
9.6 Rapport de synthèse de l'étape 1	186
9.6.1 Le contenu du rapport (étape 1)	186
9.6.2 Le Comité de direction décide	186
9.7 Application pratique : cas concret OLIRAF	187
9.7.1 La structure et son histoire	187
9.7.2 Les facteurs de contingence	188
9.7.3 La cible et les clients	189
9.7.4 La création de valeur	189
9.7.5 Positionnement de l'entreprise face au client	190
Chapitre 10 - Étape 2 : la construction du devenir	197
10.1 M 2 : définir la stratégie	197
10.1.1 Les objectifs.	197
10.1.2 Les actions à mener	200
10.2 O2 : s'organiser autour de la création de valeur	207
10.2.1 Les objectifs	207
10.2.2 Les actions à mener	207
10.3 T2 : définir le patrimoine immatériel commun	215
10.3.1 Les objectifs	215
10.3.2 Actions à mener	215
10.4 H2 : réunir les conditions pour co-construire la confiance	225
10.4.1 Les objectif	225
10.4.2 Les actions à mener	225
10.5 F2 : estimation économique globale	227
10.5.1 Les objectifs	227
10.5.2 Les actions à mener	227
10.6 Le résultat de l'étape 2 : rapport de synthèse	229
10.6.1 Structure du rapport de synthèse (étape 2)	229
10.6.2 La présentation au Comité de direction (point de contrôle 2)	230
10.7 Cas concret OLIRAF	230
10.7.1 Une vision	230
10.7.2 La création de valeur	231
10.7.3 L'étude des postures stratégiques	232
10.7.4 Les alliances sur le terrain international	234
10.7.5 La définition des scénarios organisationnels	235
10.7.6 La définition d'un patrimoine commun	238
Chapitre 11 - Étape 3 : la stratégie de mobilisation	239
11.1 Préambule et enquête auprès des entreprises	239
11.1.1 Quels programmes d'action ?	239
11.2 M3 : management et étude du risque	246
11.2.1 Les objectifs	246
11.2.2 Les actions à mener	246
11.3 O3 : gouvernance et options de développement	258
11.3.1 Les objectifs	258
11.3.2 Les actions à mener	258
11.4 T3 : gouvernance et trajectoires technologiques	272
11.4.1 Les objectifs	272

11.4.2 <i>Les actions à mener</i>	272
11.5 H3 : construire un réseau de compétences	286
11.5.1 <i>Les objectifs</i>	286
11.5.2 <i>Les actions à mener</i>	287
11.6 F3 : pilotage et tableaux de bord de la gouvernance du SI	302
11.6.1 <i>Les objectifs</i>	302
11.6.2 <i>Les actions à mener</i>	302
11.7 Rapport final Plan de co-gouvernance du SI	307
11.8 Actualisation du Plan de gouvernance du SI	309
11.8.1 <i>Une démarche itérative par vagues</i>	310
11.9 <i>Stratégie de mobilisation : cas concret OLIRAF</i>	311
11.9.1 <i>Définir les droits d'usage et les devoirs rattachés au patrimoine commun informationnel</i>	311
11.9.2 <i>Clarifier et faire connaître les buts et les objectifs à court</i>	311
11.9.3 <i>Définir la stratégie d'externalisation du SI</i>	312
11.9.4 <i>Manager les projets</i>	312
11.9.5 <i>Métamorphoser la dynamique SI - Métiers - DG - Partenaires</i>	312
11.9.6 <i>Définir les missions et responsabilités centrales</i>	313
11.9.7 <i>Définir les missions et les responsabilités locales</i>	314
11.9.8 <i>Organiser les nouveaux rapports avec les prestataires externes</i>	315
11.9.9 <i>Se mobiliser autour de deux axes d'action</i>	316
11.9.10 <i>Déployer un processus d'intelligence collective distribuée au service de la stratégie</i>	316
11.9.11 <i>Développer les outils collaboratifs pour partager l'information et la connaissance</i>	317
Chapitre 12 - Piloter la transformation	325
12.1 Le terrain de départ	327
12.1.1 <i>Les ennemis de la transformation</i>	327
12.1.2 <i>Les signes d'un malaise</i>	336
12.2 Propositions concrètes pour piloter la transformation	338
12.2.1 <i>Les prédispositions mentales de l'individu</i>	338
12.2.2 <i>Les prédispositions culturelles du groupe</i>	340
12.3 La transformation des autres commence par soi	349
12.3.1 <i>Le changement individuel</i>	349
12.3.2 <i>Faire le deuil du passé et écrire une nouvelle page du SI ensemble</i>	353
12.3.3 <i>Mettre sous contrôle le temps et les engagements pour grandir</i>	355
Annexe A - Guide pratique de l'étape 1	357
Annexe B - Enquêtes auprès des entreprises et des organismes publics	377
Bibliographie et webographie	385
Remerciements	395