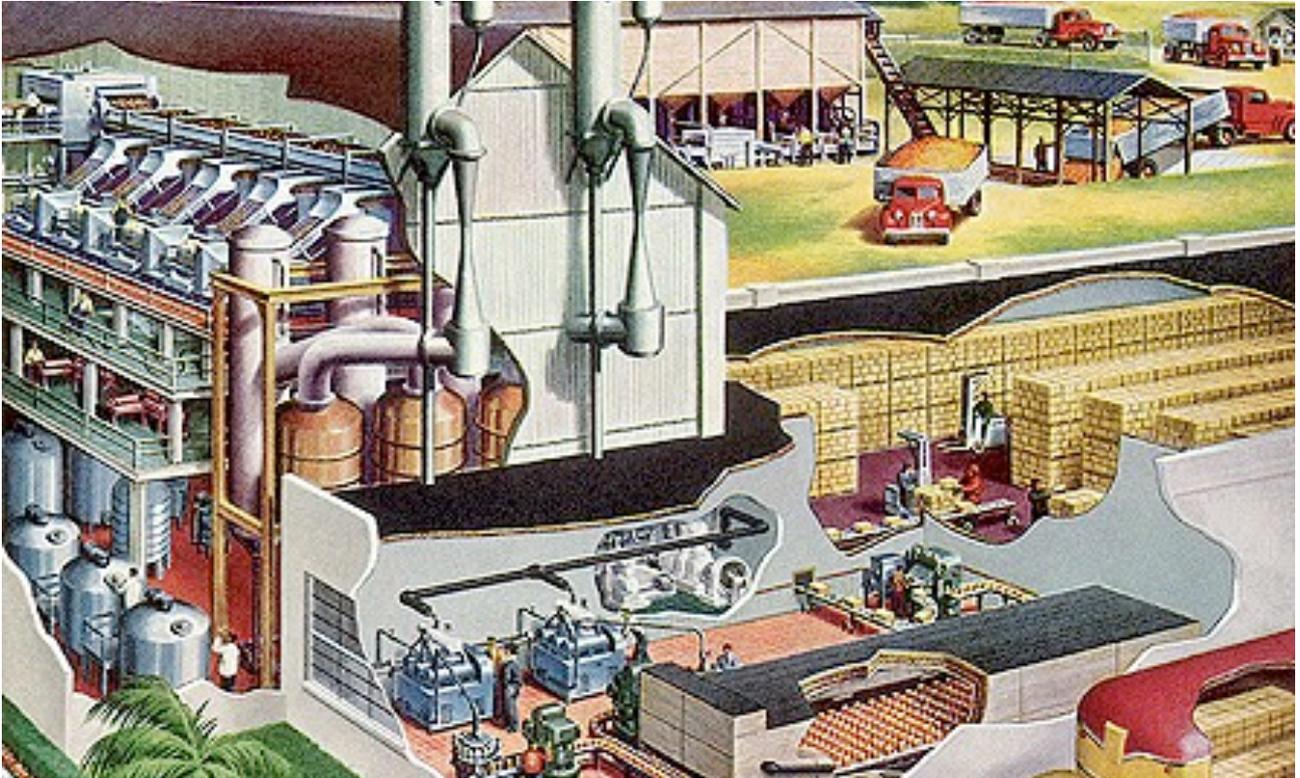


# La gouvernance du SI en pratique



## La gouvernance des Systèmes d'Information à l'épreuve du terrain Cas pratique en 10 fiches



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est disponible en  
téléchargement libre sur le site  
[www.piloter.org](http://www.piloter.org)

# La gouvernance du SI en pratique

## Cas de terrain en 10 fiches

---

### Utilisation et copyright

Ce livre blanc est **sous copyright et protégé par le droit d'auteur**.

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.

Ce livre blanc doit rester entier.

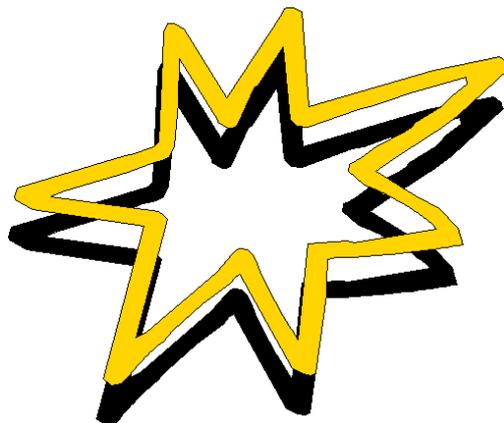
Le livre blanc "Gouvernance du SI en pratique" est gratuit.

Vous pouvez le copier sur votre poste de travail et le diffuser auprès de vos proches, relations et contacts.

N'hésitez pas à le faire connaître. Diffusez le ou communiquez le lien suivant :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>

D'autres dossiers sont à télécharger gratuitement sur le site : <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>



Ce document est disponible en téléchargement libre sur le site [www.piloter.org](http://www.piloter.org) +

# La gouvernance du SI en pratique

## Cas de terrain développé en 10 fiches



*Un exemple de terrain vécu et aisément transposable. Les entreprises ayant connu un parcours similaire ne se comptent plus. Combien en revanche ont su atteindre le stade ultime où le système d'information devient un centre de profit à part entière ? La question est posée.*

### Le système d'information, la bête noire de l'entreprise, approche chronologique

Au cours de ce dossier, nous allons suivre en préalable les 3 stades d'évolution et une variante de la gestion typique d'un système informatique d'entreprise (1).

Le cas choisi est celui d'une entreprise commerciale du secteur agro-alimentaire dont le modèle organisationnel est encore fondé sur la dichotomie entre centre de coûts et centre de profits. Comme indiqué en préambule, l'expérience n'est pas un cas exceptionnel. Vous connaissez sûrement d'autres exemples du même type.

### 1er stade : le système d'information est la bête noire de l'entreprise

L'informatique d'entreprise coûte. Elle coûte même beaucoup. Malgré les frais engagés, les dysfonctionnements se multiplient. Ils sont réglés les uns après les autres, sans vision globale, sans le moindre regard prospectif. Ceci explique aussi cela.

Ce premier stade est développé ici : [L'informatique d'entreprise est un centre de coûts](#)

### 2ème stade : on taille allègrement dans les budgets

Lorsque la colonne "frais engagés" du bilan est en total déséquilibre avec la colonne "services rendus", il n'est que temps de rationaliser et de se centrer sur l'essentiel. Mais qu'est-ce que l'essentiel ? Comment l'identifier ? Comment en baliser le périmètre ? Il faut pourtant trouver des économies significatives sans hésiter... Au risque de réduire les services rendus ?

Ce deuxième stade est développé ici : [Rationaliser le système d'information de l'entreprise](#)

# La gouvernance du SI en pratique

## Cas de terrain développé en 10 fiches



### 3ème stade : comment se débarrasser de la patate chaude ?

L'externalisation peut être la solution aux multiples problèmes induits par la gestion d'un système informatique en local. Avec un système d'information clé en mains, plus de problèmes. Les frais de fonctionnement sont clairs et contractuels. Bref, tout est pour le mieux... Mais est-ce bien sûr ?

Ce troisième stade est développé ici : [L'infogérance informatique](#)

### 3ème stade bis : la variante ERP

Pourquoi ne pas remplacer l'ancienne informatique et ses problèmes à répétition par un produit packagé de type ERP ? La solution a ses avantages, c'est indéniable. Mais elle a aussi ses inconvénients ! Il n'y a pas de solutions miracles. Il n'existe que des solutions adaptées lorsqu'elles sont mûrement choisies. L'entreprise n'ayant pas perdu l'habitude de prendre ses décisions sans réflexion préalable de fond, les inconvénients risquent d'être plutôt conséquents ! Cette variante du troisième stade est développée ici : [Erp et progiciel intégré](#)

### Alors comment faire ? Quelles sont les solutions ?

Commençons par adopter une approche pragmatique, de mise en oeuvre méthodique et progressive de la [gouvernance du Système d'Information](#) en démarrant des réalités du terrain. L'étude préalable n'est pas qu'un simple état des lieux, une simple formalité tant formalisée qu'elle ne délivre aucun enseignement. Repartir des besoins et identifier et chiffrer les utilités, voilà la finalité d'une telle étude. Mais ce n'est pas encore suffisant...

A lire ici [Solution de gouvernance du SI, la démarche expliquée](#)

# La gouvernance du SI en pratique

## Cas de terrain développé en 10 fiches



### Comment réussir le projet gouvernance du SI

Quelques conseils et recommandations. La culture de la mesure et la transparence sont les conditions de réussite. Ces deux notions sont les pierres de fondation de la reconstruction du processus décisionnel. D'autre part, les référentiels normalisés de type [COBIT](#), [ITIL](#) et [CMMI](#) tout comme les référentiels de [construction du système de management de la sécurité de l'information](#) seront considérés avec intelligence, en dissociant bien "*la lettre*" et "*l'esprit*".

A lire ici : [Conditions de réussite du projet gouvernance du SI](#)

### Accompagnement du projet gouvernance du SI

Quelques précautions pour identifier les points de résistance afin de faciliter le passage à une gouvernance du SI efficace puisque assumée.

A lire ici [Accompagnement du projet gouvernance du SI](#)

### Comment choisir le bon consultant en management des systèmes d'information ?

Quelles sont les principales qualités du consultant en management pour mettre en place durablement une gouvernance des systèmes d'information opérationnelle ?

A lire ici [Rôle et qualités du consultant en management efficace](#)

### Le système de mesure de la performance du projet

Quelles sont les caractéristiques essentielles du tableau de bord projet, le système de mesure de la performance de la mise en place de la gouvernance des systèmes d'information ?

A lire ici [Mesurer la performance du projet](#)

# La gouvernance du SI en pratique

## L'informatique d'entreprise est un centre de coûts



### 1er stade : le système d'information est la bête noire de l'entreprise

Qui a dit que l'informatique était un gouffre à fric ? L'équipe de dirigeants de l'époque. C'était toujours un peu la même rengaine à chaque fois que le sujet revenait sur le tapis. Les factures de la DSI passaient plutôt mal. Cela dit, il était alors difficile de donner tort aux dirigeants.

Le système d'information était géré au coup par coup, sans vision d'ensemble. Les problèmes étaient résolus dans l'urgence, au fur et à mesure qu'il survenaient, sans réflexion globale, sans réellement tenir compte des problèmes connexes ou des options déjà choisies, sans rechercher de solutions durables.

### Le piège d'une informatique ingérable car non gérée

Présent à l'une des réunions, vous auriez sûrement relevé l'absurdité du principe de fonctionnement. De bonne foi, vos interlocuteurs vous auraient vraisemblablement répondu qu'ils n'étaient pas plus imbéciles que les autres, mais qu'ils n'avaient pas le temps et qu'ils prendraient du recul le moment venu.

Mais les urgences succèdent aux urgences, et ce moment de réflexion ne vient jamais.

Les dépenses sont d'autant plus visibles que l'on ne voit nulle part la valeur ajoutée. Le **calcul de retour sur investissement** reste encore une incongruité. Pour finir de brosser ce tableau, nous pourrions aussi citer les multiples ébauches de projets lancés du jour au lendemain en réponse à l'idée géniale du moment. Les comportements velléitaires sont aussi le produit de ce type de management.

Les sources de coûts inutiles sont multiples. Les indispensables traitements redondants puisque personne ne sait ce que contient exactement le SI de l'entreprise et les incompatibilités rajoutées à droite ou à gauche génèrent une multitude d'effets de bord. En parallèle, dans les divisions fonctionnelles un peu plus énergiques, on préfère refaire ses petits outils chacun dans son coin. Ces dépenses supplémentaires ne sont même pas prises en compte dans le bilan des coûts informatiques. Heureusement, aurions-nous pu entendre chuchoter. L'informatique d'entreprise est alors vraiment un **centre de coûts**, un pôle de dépenses, un mal nécessaire. Il n'y a aucune logique d'investissement. On n'attend donc pas de retour. Bénéfice nul. Seule certitude : si on ferme le robinet des dépenses trop brutalement, ça ne marche. Il faudra pourtant bien finir par le fermer...

Compléments et mise à jour : **[l'informatique d'entreprise est un centre de coûts](#)**

## La gouvernance du SI en pratique

### Réduction des coûts, la cure d'amaigrissement du SI

---



#### 2ème stade : on taille allègrement dans les budgets

Les dépenses ne pouvaient durer sans fin. Il était temps de fermer le robinet.

On étudie donc de près toutes les demandes de travaux et on en rejette la majeure partie. Le critère retenu penche un peu plus du côté de l'économie que du service rendu. Seules les indispensables opérations de maintenance curative ont encore le droit de citer. La performance des managers sera reconnue aux économies réalisées. Ils n'hésiteront donc pas trop longtemps à repousser les demandes de travaux neufs. Cela dit, s'ils sont nécessaires, ils resurgiront sur le budget des divisions fonctionnelles.

#### La réduction des coûts atteint vite ses limites

On sabre dans les effectifs, on bloque les nouveaux projets, on ne renouvelle pas les licences et on passe à **l'Open Source** sans être sûr d'avoir tout compris.

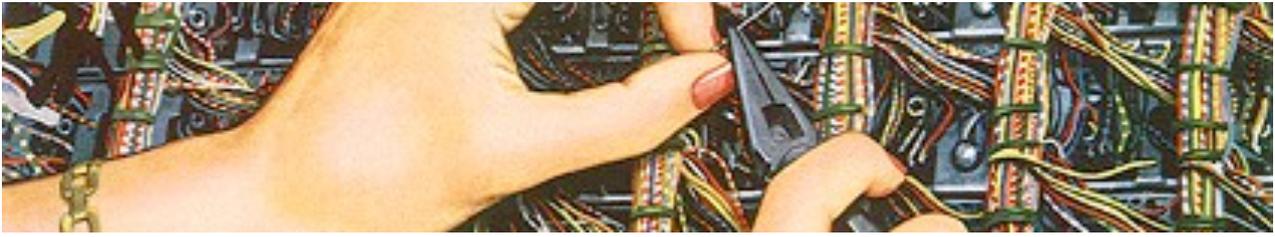
On taille dans les budgets sans trop de discernement, en tout cas sans se fonder sur une **stratégie à long terme**. Mais à court terme c'est sûr les bénéfices sont là.

Le cost killer du moment peut être félicité. C'est lui la vedette. Pour le moment seulement.

Compléments et mise à jour : **Rationaliser le système d'information de l'entreprise**

# La gouvernance du SI en pratique

## Infogérance informatique



*Externaliser le SI afin de mieux maîtriser les coûts*

### 3ème stade : à qui va-t-on repasser la patate chaude ?

Le court terme, c'est bien connu, ça ne dure pas...

Avec les coupes budgétaires du stade précédent, les problèmes se sont amplifiés. Mais la solution est toute trouvée : repasser la patate chaude à un spécialiste. Bref on recourt à l'infogérance, on externalise le **Systeme d'Information**.

Là encore la décision est prise sans une réflexion stratégique et managériale à long terme. Les acteurs et utilisateurs du Système d'Information ne sont pas conviés aux études et enquêtes préalables. Les premiers parce qu'ils vont faire les frais de cette décision, les seconds parce que leur avis n'a jamais vraiment importé.

### Bilan de l'infogérance

Avec l'externalisation, les problèmes n'ont pas disparu. Ils ont simplement changé de nature. En outre le **Systeme d'Information** est dorénavant durablement un **centre de coût**.

Quant au bilan, même pour les experts, il n'est pas facile de cerner un quelconque bénéfice sans tricher un peu. En oubliant de compter quelques postes par exemple. Rien de bien positif.

Compléments et mise à jour : **L'infogérance informatique**

# La gouvernance du SI en pratique

## ERP et progiciel de gestion intégré



### *L'ERP et le système informatique d'entreprise*

### 3ème stade : une variante, et si on essayait l'ERP ?

Pour ce troisième stade, il existe une autre option que l'infogérance : Remplacer une informatique qui marchotte par un système intégré bien lourd, un ERP (Enterprise Resource Planning) Progiciel de gestion intégré.

Et lourd il le restera puisque une fois de plus aucun responsable n'a encore pris le temps de lancer une étude constructive pour préciser le rôle et les usages du Système d'Information de l'entreprise.

### Pas de miracle, la solution passe par une analyse complète et une mesure précise

Sans une réflexion préalable digne de ce nom, sans adopter une démarche participative mettant à contribution au maximum les intelligences disponibles, l'entreprise s'embarque dans une nouvelle aventure riche en déceptions. En investissant dans une solution type **ERP** sans préparation de fond, elle s'apprête à connaître les dépassements de délais de mise en oeuvre, les budgets à rallonge et autres dépenses imprévues mais incontournables. Les problèmes ne disparaissent pas. Ils changent de nature, c'est tout.

On peut bien entendu, comme je l'ai entendu récemment, penser que les **architectures de type services (SOA)** pourraient être la solution. Ce type d'architecture peut en effet être une solution. Mais celle-ci ne sera viable qu'à condition de s'intégrer au sein d'une démarche plus globale mettant en perspective autant les services rendus que le retour sur investissement. Aussi évoluée que puisse être une **technologie** ou une **architecture technique du SI**, elle n'exonère en rien les décideurs d'une réflexion prospective.

D'ici peu, on pourra poursuivre l'illustration de ce propos en citant des cas d'implantation de solutions **SaaS** et de **cloud-computing**.

Compléments et mise à jour : **Erp et progiciel intégré**

# La gouvernance du SI en pratique

## Solution de gouvernance du SI



Alors comment faire ? Quelles sont les solutions ?

### Méthode pour manager efficacement le système d'information

Je vous propose ci-après une démarche efficace et pragmatique. On ne va pas commencer par tout chambouler en appliquant à la hussarde les référentiels du moment. Lorsque l'on est pragmatique, on ne croit pas (ou plus ?) aux recettes magiques. Les situations ne sont jamais ni totalement noires ni totalement blanches. Le gris domine. Il peut être plus ou moins foncé. C'est ce que l'on va commencer par déterminer.

### Etat des lieux

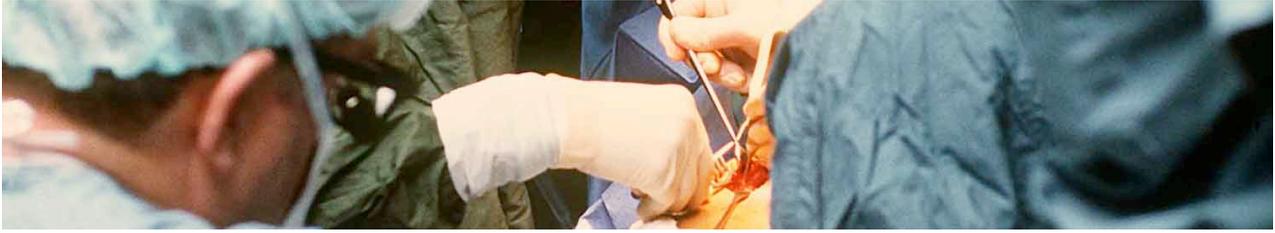
Je vous propose ci-après une démarche efficace et pragmatique. On ne va pas commencer par tout chambouler en Etat des lieux

Pour cela on va prendre du recul. S'accorder enfin le temps de réfléchir pour analyser l'utilité du **systeme d'information**. Malgré les réactions épidermiques décrites succinctement aux pages précédentes, le SI est utile puisque l'entreprise le conserve et l'utilise. Amorçons donc le débat depuis ce simple constat.

Il s'agit en effet de reconnaître les services rendus par le système d'information, de reprendre enfin confiance et de dynamiser ainsi les échanges. C'est un travail d'équipe.

# La gouvernance du SI en pratique

## Solution de gouvernance du SI



### Première phase de l'étude de gouvernance

Procédons à une enquête approfondie, un questionnement généralisé et une large collecte d'avis, un audit conduit dans les règles de l'art.

- Quels sont les besoins ?
- Comment les évaluer autant en termes de services qu'en termes financiers ?
- Comment ces services sont-ils remplis par le système actuel ?
- Existe-t-il des solutions d'optimisation sans faire le grand chambardement ?

En résultats, le rôle, la nature et la fonction du système d'information sont plus clairs pour tout le monde. Il faut bien entendu faire circuler les résultats, les commenter, les annoter. La valeur du service rendu est approchée avec une exactitude suffisante pour pouvoir appuyer les décisions de la deuxième phase de l'étude.

La quatrième et dernière étape de cette phase, *l'optimisation*, est le moment fort. Il faudra accorder une attention particulière afin de garantir son parfait déroulement. C'est là que se

joue la réussite de la suite de l'étude. En effet, l'efficacité de la seconde phase ne dépend que du réel engagement de toutes les parties prenantes.

Cette étape de réflexion facilite la compréhension du **système d'information** et incite à reprendre confiance. Il faut en effet dès à présent amorcer le passage du *système informatique centre de coûts* au **système d'information créateur de valeurs**.

### Seconde phase de l'étude de gouvernance

Il est alors temps de passer à la seconde phase de l'étude en poussant plus avant la dernière étape de la phase précédente. On prospectera les réponses possibles à la question suivante : *Comment pourrait-on rentabiliser au mieux le SI existant ?*

En d'autres mots, *comment créer de nouvelles utilités pour répondre à de nouveaux besoins ? Comment assurer une gestion optimale des ressources disponibles ?*

# La gouvernance du SI en pratique

## Réussir le projet gouvernance du SI



### Quelles évolutions ?

C'est seulement maintenant que l'on peut commencer à réfléchir aux modifications, aux évolutions.

Comment alors faire évoluer le SI pour répondre durablement aux besoins présents et à venir ?

Enfin, le temps est venu d'aborder la question de **l'alignement stratégique**. Les parties prenantes sont maintenant en phase, on peut donc étudier la question suivante sous l'angle de vue de la création de valeurs :

Comment mieux intégrer cette démarche prospective de gestion du SI en cohérence avec le processus d'élaboration stratégique ?

### Conditions de réussite du projet gouvernance du SI

Il est alors temps de passer à la seconde phase de l'étude en poussant plus avant la dernière étape de la phase précédente. On prospectera les réponses possibles à la question suivante :

Comment pourrait-on rentabiliser au mieux le SI existant ?

En d'autres mots, comment créer de nouvelles utilités pour répondre à de nouveaux besoins ?, Comment assurer une gestion optimale des ressources disponibles ?

Compléments et mise à jour : **[Solution de gouvernance du SI, la démarche expliquée](#)**

# La gouvernance du SI en pratique

## Réussir le projet gouvernance du SI



### De la mesure

Chacune des étapes listées dans cette démarche repose sur un principe de **mesure systématique**. On ne travaille pas en fondant les débats sur des croyances et des idées reçues. Seule une mesure précise permet de bâtir une référence indiscutable et donc parfaitement consensuelle.

### Tableaux de bord et pilotage de la performance

Deux types de tableaux de bord sont à considérer : Le **tableau de bord de conduite de projet** pour piloter la mise en place de la structure de gouvernance et **les tableaux de bord spécifiques au pilotage de la DSI** pour assurer la mesure de la performance selon une démarche de progrès continu.

### Gestion des risques

D'autre part, la **gestion des risques** n'a plus guère besoin de justification. Elle s'impose à toutes les étapes de la démarche, à tous les niveaux du processus décisionnel.

### La transparence

Ce dernier point coule de source lorsque l'on a parfaitement compris que seules les démarches coopératives sont efficaces. Un thème à contrebalancer toutefois avec les questions de sécurité et de confidentialité sans pour autant utiliser ces derniers comme justification à l'inaction. Il faudra alors préciser le niveau de confidentialité nécessaire pour ne pas pénaliser la productivité des rencontres et des débats.

### Instaurer la pratique de la concertation

Piloter l'efficacité des réunions, dynamiser l'utilisation des outils du **web 2.0**

# La gouvernance du SI en pratique

## Réussir le projet gouvernance du SI



### Processus de prise de décision

Enfin, le [processus de prise de décision](#) efficace ne s'instaurera pas tout seul. Un système de [tableaux de bord de pilotage](#) conçu dans les règles sera le garant de la mise en place d'un processus de prise de décision concertée et réfléchi.

### La lettre et l'esprit

Les référentiels construits à partir d'une sélection choisie de bonnes pratiques organisées en cadre de travail tel [COBIT](#) et [ITIL](#) sont incontournables. En tout cas lorsqu'ils s'intègrent naturellement dans la [stratégie du SI](#) et contribuent efficacement au principe premier de l'instauration de la [gouvernance](#) : Établir un processus de prise de décision concertée et efficace. Il s'agit pour cela de ne pas se focaliser exclusivement sur la lettre en exégète discutant des interprétations du texte, mais bien de procéder en vrai pragmatiste comme précisé en introduction et de se concentrer sur l'esprit. On procédera de la même façon que ce soit avec l'indispensable modèle de maturité [CMMI](#) ou la construction du système de management de la sécurité de l'information avec le [référentiel normalisé ISO 27001](#).

Lire aussi à ce sujet l'article du perfologue [La gouvernance du SI, vous y croyez-vous ?](#) et le dossier complet : [gouvernance du SI](#).

Compléments et mise à jour : [Conditions de réussite du projet gouvernance du SI](#)

# La gouvernance du SI en pratique

## L'accompagnement du changement



### Accompagnement du projet gouvernance du système d'information

L'accompagnement du changement est une préoccupation de tous les instants. Nous avons vu au fil des mésaventures de l'entreprise avec son informatique les relations pour le moins ambiguës, voire conflictuelles, que pouvait induire le thème de la DSI. Passer tranquillement d'une telle situation à une gouvernance du SI pleinement assumée ne sera guère possible sans un minimum d'effort. L'accompagnement du changement est un projet en soi au sein même du projet gouvernance du SI.

#### Points de résistance

Les baronnies et les secteurs auto-gérés sont des obstacles au déploiement d'une gouvernance efficace. Tout comme l'antique tour d'ivoire de la **DSI** qui, contre vents et marées, subsiste encore dans maintes organisations. Les découpages fonctionnels inhérents aux organisations traditionnelles sont à l'origine de véritables murs de communication. Ces frontières, quasi infranchissables en l'état, sont clairement perceptibles au cœur même du **système d'information**. Les traitements sont redondants et incompatibles. Les données aux multiples désignations doublonnent. On imagine aisément l'ampleur du travail pour bâtir un référentiel commun dans le cadre d'un **projet de gestion des données de référence** du type **Master Data Management MDM**.

#### Communication et partage d'information

La coopération et le partage de valeur ne sont pas naturels dans l'entreprise pratiquant encore la compétition individuelle. La communication et l'échange seront définis comme un axe de progrès, inclus dans la démarche globale d'amélioration. Il faut apprendre dès les premières étapes à vaincre le cloisonnement et rapprocher les métiers, inciter les acteurs des diverses fonctions à ne plus hésiter à discuter autour de thèmes communs et partagés : produits, clients, fournisseurs, partenaires...

Un peu de bouleversement pour éviter la sclérose ne fait de mal. Il faudra néanmoins rester aux aguets pour prévenir la nouvelle instauration de micro-pouvoirs destructeurs de valeurs. Tout comme les retours de flamme de l'ouverture des synergies aux autres acteurs du **processus de la supply-chain**. Mais là c'est une autre histoire...

# La gouvernance du SI en pratique

## L'accompagnement du changement



### Et ensuite...

Pour ne pas finir dans l'estomac d'un plus gros du secteur, l'entreprise n'avait d'autre solution que de se rapprocher d'un concurrent, partenaire à l'occasion. Au moment de cette fusion, le **système d'information** du nouvel associé n'avait pas encore atteint un stade suffisamment abouti. Pourtant, le rapprochement partiel des deux SI a pu être entrepris d'une manière raisonnée, sans peur ni faux espoir. L'habitude de travail méthodique et concerté était déjà entrée dans les moeurs. Une **gestion rationnelle de portefeuille projets** assure une meilleure estimation de l'équilibre entre les frais engagés, les frais de fonctionnement et le retour sur investissement, en terme financier et de services rendus. Heureusement. Le prochain projet sera justement la **gestion commune des données de référence** évoquée ci-dessus. Un gros "morceau" en perspective. Voir aussi la **gouvernance des données**.

Compléments et mise à jour : [Accompagnement du projet gouvernance du SI](#)

# La gouvernance du SI en pratique

## Consultant gouvernance informatique



### Rôle et fonction dans la durée du consultant

#### Un système d'information "gouverné"

Nous avons vu au fil des étapes précédentes la mise en place de ce que nous pourrions appeler la "stabilisation" du système d'information. Mais le projet ne s'arrête pas là, et le rôle du consultant en management du système d'information se poursuit. Il s'agit en effet d'assurer dans la durée la cohérence entre la stratégie déployée, le management du système d'information, les technologies en oeuvre et les services rendus. Une mesure de la performance optimale est le garant de cette cohérence. Elle est le principal pilier d'une prise de décision concertée. C'est à ce stade que nous pouvons enfin parler de système d'information "gouverné".

#### Les qualités du consultant en management

Lors de la présentation des principales conditions de réussite aux pages précédentes, nous étions dans la dimension de l'action. Mais pour mener à bien ces actions quelquefois délicates, le consultant en management, **responsable du projet**, se doit d'être parfaitement préparé. Connaître les principes et référentiels de la **IT gouvernance** est essentiel, mais loin d'être suffisant. Un exemple, assurer "**l'alignement stratégique**" impose de comprendre la **stratégie** et la manière dont elle se décline. De même, il ne sera pas possible de répondre aux exigences de création de valeurs sans savoir lire et comprendre les **enjeux stratégiques** et compétitifs de la chaîne de valeurs de l'entreprise. Est-ce une **niche concurrentielle** ? Il s'agira de la préserver. Une mise en place à la hussarde de principes et référentiels ne sera pas la solution. On comprend aisément qu'un projet d'une telle ampleur ne sera pas le terrain d'intervention adéquat pour un jeune consultant fraîchement émoulu de l'école ou tout comme.

#### Le consultant en management sait écouter les non-dits

Il faut en effet être coutumier des relations humaines et savoir faire preuve de **bon sens à tout instant**. Un chef de projet un peu trop porté sur les procédures, un adepte des présentations powerpoint ® ultra simplifiées, un expert en bilans d'activité soigneusement consignés à la minute près sous excel ® pour le plus grand bonheur des services comptables de son employeur ne seront pas non plus les meilleurs choix pour remplir cet office. Comprendre les relations humaines, c'est savoir écouter les non-dits, savoir saisir les valeurs qui font la différence.

# La gouvernance du SI en pratique

## Consultant gouvernance informatique



### Le consultant en management est aussi un coach

Comprendre les relations humaines, c'est aussi aider les interlocuteurs à bien faire la part entre : "Ce que l'on sait", "Ce que l'on croit savoir" et "Ce que l'on ne sait pas". Un peu de maïeutique en quelque sorte. Le bon consultant en management responsable du projet gouvernance est quelque part un **coach** à part entière. Enfin, être coutumier des relations humaines, c'est aussi construire la cohésion de **l'équipe de travail**, assurer la confiance mutuelle indispensable au fonctionnement d'une gouvernance digne de ce nom.

### Le livre de référence



#### Le chef de projet efficace

Comment réussir les projets complexes

Les 12 pratiques de bon sens

4ème édition

Rôle et qualités du consultant en management efficace

# La gouvernance du SI en pratique

## Piloter la performance du projet gouvernance



Le tableau de bord du consultant en management du projet gouvernance

### Piloter la performance

Dans tous les cas, si la mesure de la performance est le fondamental d'une gouvernance parfaitement opérationnelle dans la durée, elle est aussi le garant d'un projet bien conduit. Le consultant en management du SI responsable du projet saura se bâtir le tableau de bord de mesure de la performance adapté à chacun des axes identifiés comme axe clé de la réussite du projet.

### Les axes de progrès

Classiquement, les grands axes de progrès d'une démarche de mise en place de la gouvernance des Systèmes d'information sont : ( voir aussi *ITGI IT Governance Institute*)

- **La qualité de l'alignement stratégique**

Efficacité du schéma directeur (par anticipation...), suivi de la cohérence stratégique, pertinence des points de contrôle

- **L'importance de la contribution à la création de valeurs**

Evaluation des méthodes de mesure de la valeur, utilisation des techniques adaptées de calcul du retour sur investissement

- **L'optimisation de l'utilisation des ressources**

La pertinence de la gestion des ressources se mesure aussi comme le passage d'une Direction Informatique classique à la Direction des Systèmes d'Information.

- **La qualité de la gestion des risques**

Evaluation de la pertinence des techniques et pratiques de la gestion des risques à toutes les étapes du processus décisionnel

- **La performance du système de "mesure de la performance" mis en oeuvre**

Audits des tableaux de bord de pilotage, dans quelle mesure sont-ils une aide à la décision, aussi bien dans le cadre du déploiement des axes stratégiques que du fonctionnement interne de la gouvernance. Quels sont leurs apports dans la mesure du risque ?

# La gouvernance du SI en pratique

## Piloter la performance du projet gouvernance



Bien entendu, ce ne sont pas des évaluations "statiques". Elles s'intègrent dans une démarche de progrès continu, après la définition d'objectifs préalables et d'actions d'amélioration adaptables ou modifiables, selon les résultats des mesures de performance effectuées.

### Facteurs de réussite

Pour être plus précis, pour chacun de ces axes, le consultant en management responsable du projet identifiera ses facteurs clés de réussite comme :



- la qualité de l'accompagnement
- la qualité des échanges
- le degré de confiance
- le niveau de synergie
- la transparence
- ...

Chaque situation est spécifique.

### Le livre de référence

Le livre de référence auprès des managers, consultants, chefs de projets décisionnels, formateurs et enseignants.

#### Les nouveaux tableaux de bord des managers



Le projet décisionnel en totalité  
Eyrolles 6ème édition 2013  
Alain Fernandez  
495 pages

Prix librairie : 33,25 Euros

#### Dossier détaillé, extraits

Compléments et mise à jour Mesurer la performance du projet

# La gouvernance du SI en pratique

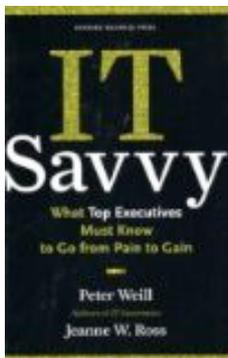
## Les références

(1) Note de la première page :

### IT Savvy

What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain est un livre dédié aux responsables, pas spécialement informaticiens ou membres de la DSI. Il s'agit de comprendre et de valoriser le rôle et la fonction du système d'information. L'historique de l'exemple de cette présente étude est un écho francophone à l'un des thèmes introductifs de cet ouvrage. Il méritait d'être développé et illustré des spécificités "bien de chez nous". Ce fut d'autant plus facile qu'il colle pile-poil avec quelques cas que j'ai accompagné dans la durée, alternative du troisième stade comprise (les spécificités décrites restent toutefois dans les limites de la confidentialité la plus élémentaire. Le lecteur comprendra aisément). Ensuite bien sûr la démarche est sensiblement différente. Les français ne sont pas des étasuniens et personnellement je n'accorde confiance qu'aux approches fondées sur la connaissance intime des acteurs de terrain. Cela dit, un point de vue bien construit est toujours riche d'enseignement pour affiner ensuite sa propre pratique.

### Ouvrage recommandé



### IT Savvy

### What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain

Peter Weill, Jeanne W. Ross  
Harvard Business School Press  
Juillet 2009  
182 pages  
Prix librairie : 20,33 Euros  
Dispo voir :

### Bibliographie de la gouvernance du SI



6<sup>ème</sup> édition 2011  
495 pages 33,25 Euros  
40.000 exemplaires vendus

[Fiche détaillée, extraits](#)

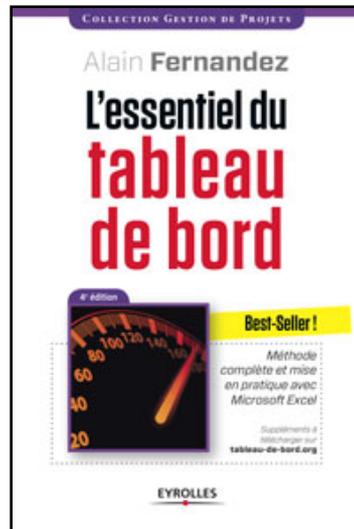
# La gouvernance du SI en pratique

## Les références



Les nouveaux tableaux de bord des managers  
Le projet décisionnel en totalité  
6ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord,  
Concevoir le tableau de bord de pilotage avec Microsoft © Excel  
4ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace  
12 bonnes pratiques pour un  
Management Humain  
5 ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies  
expliqué au manager  
Les technologies de l'information  
expliquées en terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

# La gouvernance du SI en pratique

## Les références

---

### Les sites du portail

- [Contrôle de gestion](http://www.controle-de-gestion.com) www.controle-de-gestion.com
- [Le tableau de bord sous Excel](http://www.tableau-de-bord.org) www.tableau-de-bord.org
- [Business Performance Management, Piloter la performance](http://www.piloter.org) www.piloter.org
- [Tableau de bord de pilotage et de gestion](http://www.nodesway.com) www.nodesway.com
- [Le guide du chef de projet, manager les projets](http://www.chef-de-projet.org) www.chef-de-projet.org
- [Le blog de la performance](http://www.le-perfologue.net) www.le-perfologue.net
- [Se mettre à son compte, consultant indépendant](http://www.asoncompte.com) www.asoncompte.com