

Y'a-t-il un pilote à la tête du système d'information ?

Les entreprises commencent à aborder les questions de régulation interne avec nombre de réticences. Ce que l'on appelle la gouvernance fait son chemin dans les changements à prévoir, sans pour autant fixer de dates ou poser d'obligations. Si cette révolution de velours se fait attendre, c'est sans doute parce qu'elle implique autant les outils que les êtres humains qui les utilisent.

Pour rester compétitive, l'entreprise doit être capable de répondre rapidement - voire même en temps réel - à ses clients. Elle doit développer des programmes qui intègrent les produits, services et processus qui lui permettront de renforcer son identité sur ses marchés. Ces principes lui imposent de faire vivre son système d'information tout en garantissant le bon fonctionnement du quotidien et sans grever pour autant les budgets. D'où la nécessité de mettre en place une gouvernance qui permette aux acteurs de prendre les bonnes décisions en leur donnant les degrés de liberté nécessaires à l'action. Existe-t-il un modèle de gouvernance adaptable à tous types d'entreprises ou d'administrations ? Est-il possible de faire un copié collé de best practices ? Comment faire émerger cette gouvernance si critique pour le futur ? Le modèle de management de Michelin n'est pas identique à celui de LVMH ou du ministère des Finances ; leurs cultures, leurs marchés et les attentes de leurs clients sont différents.

Chaque entreprise a besoin d'une gouvernance qui réponde à ses exigences et qui corresponde à sa culture. Pour faire émerger de façon réussie ce nouvel espace, deux conditions doivent être réunies. Tout d'abord, la volonté de

Une bonne gouvernance du système d'information n'est pas une liste de contraintes.

mettre en place cette gouvernance. C'est une décision de la direction générale impulsée par le directeur des systèmes d'information (Dsi) qui en sera le premier bénéficiaire. Ensuite, il faut disposer de la compétence et avoir la crédibilité pour développer ces règles que tout le monde attend mais que personne ne souhaite.

Ces deux conditions montrent la complexité de la tâche. Les grandes entreprises étant écrasées sous les traditions et les principes, la gouvernance d'entreprise ne leur est pas familière. Comment gérer les conflits lorsque différents métiers sont demandeurs de développements incompatibles tant en ressources qu'en budgets ? Comment imaginer la mise en commun de fonctions centrales si utiles à certains métiers ? Comment partager des ressources et créer de véritables centres de compétence ? Comment déployer un réseau d'entreprise, des applications transverses, des centres de production communs ?

C'est donc au comité de direction d'exprimer sa volonté de mettre en place une gouvernance du système d'Informa-

tion dont il assumera la responsabilité *in fine* - son Dsi étant l'architecte et le maître d'œuvre. Afin de préserver et renforcer sa relation client/fournisseur avec les opérationnels, le Dsi pourra utilement faire équipe avec une compétence externe crédible pour l'aider à assumer ce programme.

Des rencontres pour une véritable synergie

La méthode à appliquer consiste à rencontrer les différents patrons opérationnels afin de bien comprendre leur mode de fonctionnement, leur vision de leur marché, leurs attentes de la Dsi, leurs capacités à mettre des moyens humains en maîtrise d'ouvrage... Il importe également de s'engager à concevoir un mode opératoire qui réponde aux attentes des opérationnels, à la culture de l'entreprise, à concevoir des règles qui intègrent celles déjà existantes dans une dynamique et une cohérence d'ensemble qui les renforcent.

Si la faisabilité d'une telle approche est plus longue et plus difficile, elle est par contre très efficace dans une mise en place qui réponde aux attentes exprimées par les décideurs. Une bonne gouvernance du système d'Information, ce n'est pas une liste de contraintes, mais c'est la mise en synergie des différents acteurs impliqués dans le pilotage du système d'Information afin de mieux mobiliser leurs énergies, de faire comprendre « qui fait quoi », « qui assume quoi » et de donner envie à chacun de s'investir dans un système qui reconnaît et valorise la compétence, l'implication et la responsabilité.

L'entreprise a besoin de se différencier de ses concurrents. L'administration a besoin de mieux servir le citoyen. C'est autour du système d'information que ces transformations prendront corps, et c'est grâce à une gouvernance bien comprise qu'entreprises et administrations pourront rapidement s'adapter à leur environnement. De plus, pour toute entreprise cotée, la gouvernance du système d'Information va devenir l'un des critères de mesure de ses actionnaires. L'entreprise ne peut envisager sa mise en conformité avec les règles de transparence financière sans une gouvernance de son système d'information explicite et partagée. La mise en place d'une gouvernance donne une véritable valeur à l'entreprise. Tout Dsi qui aura su mettre en place une gouvernance opérationnelle sera reconnu comme un vrai professionnel.

Bernard Molland
Consultant en gouvernance du système d'information