

Compte-rendu de la conférence G9+
« Gouvernance SI face à la crise »
du 06 Avril 2009

Sommaire du compte-rendu

1.	La synthèse.....	2
1.1.	La matérialisation de la crise au niveau des DSI.....	3
1.2.	Les leviers offerts par la gouvernance des SI.....	4
2.	Les éléments clés de la conférence	6
2.1.	Tour de table n°1 : le contexte et les enjeux.....	6
2.2.	Tour de table n°2 : vision prospective.....	9
2.3.	Questions / réponses	10

1. La synthèse

La conférence G9+ sur le thème de la Gouvernance des SI face à la crise du lundi 6 Avril dernier a mobilisé près de 150 participants. La forte mobilisation constatée révèle la sensibilité des entreprises en général, et des DSI en particulier, aux événements récents liés à la crise économique et financière ou à des insuffisances de contrôles au sein des entreprises.

Intervenaient à la conférence :

- **Georges EPINETTE**, Directeur Générale de STIME Intermarché
- **Siegfried GÜNTHER**, Président-Fondateur d'Idesys, Membre du comité de directeur du Cabinet Solucom
- **Elisabeth HUMBERT BOTTIN**, Directrice de la maîtrise d'ouvrage institutionnelle de la Mutualité Sociale Agricole
- **Pierre MONTET**, Membre du Comité Exécutif de la Financière Océor (Groupe Caisse d'Épargne)
- **Jean-Yves OBERLE**, Directeur du programme MBA management de la sécurité des SI de l'IAE d'AIX et HEG Genève
- **Gérard RUSSEIL**, Directeur du Système d'Information Caisse Nationale d'Allocations Familiales

Ont contribué à l'organisation de cette conférence les écoles suivantes:

<ul style="list-style-type: none">• Les Supélec,  Les Supélec• Arts et métiers, • AIN7 	<ul style="list-style-type: none">• Intermines  <i>Paris - Saint-Étienne - Nancy</i>• ESSEC • ENSIMAG • HEC 
--	--

--	--

Les débats étaient animés par :

- **Bernard MAZOYER**, Directeur Général de FONTAINE CONSULTANTS
- **Alain MOSCOWITZ**, Directeur IT Gouvernance OSIATIS

En période de crise, il faut **faire mieux avec moins de moyens** mais la nature des actions employées reste la même. C'est une période propice aux DSI pour initier des chantiers de fond et se préparer à soutenir les projets métiers.

Cette manifestation a ainsi été l'occasion pour les intervenants, DSI de grandes entreprises ou familiers des problématiques des directions informatiques, de partager leur vision et leurs retours d'expériences sur des initiatives menées au sein des DSI.

Les participants ont eu l'occasion de s'interroger sur les points suivants :

- En quoi la gouvernance du SI doit évoluer dans ce contexte de crises économique et financière, afin de continuer à fournir des services de qualité avec des marges de manœuvre réduites ?
- Dans ce contexte, quels sont les priorités à court et moyen terme, les risques identifiés et les opportunités à saisir pour les DSI ?

Pour répondre à ces différentes problématiques, deux tables rondes ont été organisées.

1.1. La matérialisation de la crise au niveau des DSI

Les effets de la crise que nous traversons se font ressentir au niveau des DSI, ceci indépendamment du domaine d'activités. Ainsi restrictions ou nouvelles répartitions budgétaires, rationalisation, contrôle, sécurité et maîtrise des risques, industrialisation, qualité, agilité sont autant de préoccupations des DSI en temps de crise.

Restrictions / nouvelles répartitions budgétaires

A l'état actuel de la crise, l'impact budgétaire est minime en termes de restriction. Les DSI fonctionnent à iso budget ou avec un budget légèrement réduit.

L'impact est plus important sur la répartition des postes de dépenses. STIME Intermarché compte ainsi une réduction de – 30% du budget prestations.

Exigences fonctionnelles fortes

Les exigences des métiers ont tendance à s'accroître avec la crise, à iso périmètre budgétaire.

Par ailleurs, l'arbitrage des projets se complexifie. Les critères d'évaluation sont caducs en temps de crise: la création de valeur n'est plus un élément déterminant.

Contrôle et maîtrise des risques

On observe par ailleurs un renforcement des mesures de contrôle. L'objectif de ces contrôles renforcés est la maîtrise des risques (opérationnels, de sécurité...) et la facilitation des prises de décisions.

Exigence de qualité de service

L'exigence de qualité de service est accentuée avec la crise. Cette recherche de qualité passe par une optimisation des processus et des coûts associés.

Toutes ces exigences dans un contexte de crise, ne sont pas structurellement différentes, mais demandent des arbitrages accrus, plus de transparence, un pilotage serré pour maintenir la qualité de service avec des moyens revus à la baisse..

1.2. Les leviers offerts par la gouvernance des SI

La gouvernance SI peut aider les DSI à faire face à la crise en ce qu'elle met à leur disposition plusieurs leviers pour :

- **Améliorer la performance opérationnelle**
- **Rationaliser les coûts**
- **Piloter et maîtriser les risques**
- Aligner le SI sur les métiers
- Se doter d'un SI agile, souple, et réactif
- Réduire le Time-To-Market

Voici une liste non exhaustive d'initiatives privilégiées par les intervenants :

- **Industrialisation des processus**
- **Mutualisation des moyens** au sein de l'entreprise et au-delà (partenariat public / privé)
 - ▶ Partage des activités
 - ▶ Mutualisation des briques du SI
- **Stratégie de sourcing**
- Urbanisation du SI
- Consolidation des organisations
- Mise en place d'offres de services
- Gouvernance de la sécurité des SI stratégiques
- Sensibilisation et communication

2. Les éléments clés de la conférence

2.1. Tour de table n°1 : le contexte et les enjeux

2.1.1. JY OBERLE

Le constat :

Dans les grandes entreprises du tertiaire comme les établissements financiers de nombreux acteurs concourent à la gestion des risques :

- en interne : les opérationnels des métiers, les acteurs du contrôle interne, direction des risques, direction de la conformité, direction sécurité, les acteurs du contrôle périodique (auditeurs)
- en externe : les commissaires aux comptes, les autorités de tutelle (ex. Commission Bancaire, AMF...)

...et pourtant on constate de gros sinistres liés à des défaillances de contrôle interne et des SI : affaires Kerviel (4,9 Md €) et Boris Pichon Nacci (750 Mn €) sans même parler de l'affaire Madoff (50 Md \$).

Il y a donc une débauche d'énergie pour un résultat pour le moins décevant. Les dispositifs de contrôle sont poreux par construction.

Les causes :

- Globalement une gouvernance inadéquate du risk management
- Des compétences insuffisantes des acteurs de la gestion des risques
- Et surtout une approche cloisonnée de la gestion des risques

La méthode cartésienne, de réduction de problèmes compliqués à leurs composants élémentaires est adaptée à l'étude des systèmes stables constitués par un nombre limité d'éléments en interactions linéaires.

Or, la notion de complexe implique celle d'imprévisible possible au sein du phénomène que l'on tient pour complexe. Il est complexe précisément parce qu'il tient pour certain l'imprévisibilité potentielle des comportements : il ne postule pas un déterminisme latent qui permettrait à une intelligence assez puissante de prédire par calcul l'avenir de ce phénomène, fût-ce par probabilité.

L'analyse cartésienne ne convient plus pour l'étude des systèmes économiques et sociaux actuels.

Des pistes d'amélioration :

- Rien n'est organisé dans le monde, tout est à construire
- Il faut donner du sens à ses représentations, changer de paradigme
- Appréhender le problème complexe de la maîtrise des risques qui nous est actuellement posée par une approche systémique et introduire le concept de gouvernance de la sécurité des systèmes d'information stratégiques

2.1.2. S.GÜNTHER

La gouvernance SI est un thème majeur en temps de crise et répond à une exigence forte : « faire aussi bien voire mieux avec moins (de moyens budgétaires) ».

Les enjeux

3 enjeux forts se dégagent :

- Actuellement la gouvernance SI se concentre davantage sur la gouvernance de la **DSI** que celle du SI uniquement. Elle se traduit par une volonté de se recentrer sur les processus/organisations/outils de la DSI
- La crise est une période de réduction des projets constitue un moment opportun pour la DSI pour évoluer et être prêt pour le redémarrage des projets métiers
- La crise, c'est également l'accélération de certains mouvements de fond tel que l'augmentation de la maîtrise du SI (sa capacité à absorber la croissance, à être agile) ou l'évolution de la DSI vers un centre de services

Les leviers

Plusieurs leviers permettent d'atteindre ces objectifs :

- Les offres de services
- La rationalisation des infrastructures, l'industrialisation des processus et des outils
- La consolidation des organisations souvent opérée en deux temps :
 1. Harmonisation/industrialisation
 2. Centralisation/Consolidation

2.1.3. G.EPINETTE

Les enjeux

La DSI fait face à plusieurs enjeux forts :

- Au niveau des opérations
 - ▶ Scalabilité
 - ▶ Élasticité : capacité à se projeter dans l'avenir
 - ▶ Résilience
- Au niveau des transformations
 - ▶ Agilité

Les leviers et résultats attendus

2 leviers forts :

- La gouvernance institutionnelle : alignement sur les valeurs de l'entreprise
- Les processus : amélioration des performances

Les résultats escomptés :

- Efficacité
- Efficience : alignement par rapport à la stratégie de l'entreprise

- Effectivité : délivrer des services avec des niveaux de satisfaction utilisateurs maintenus

2.1.4. E. HUMBERT BOTTIN

Le contexte :

La Mutuelle Sociale Agricole, c'est 5 métiers pour 7 millions de clients.

La crise n'a pas eu d'effets immédiats. Depuis 2000, la MSA est dans une démarche « faire plus avec moins », phénomène accentué avec l'accélération de la législation.

Les enjeux : Nécessite de souplesse et de réactivité de la part du SI.

Les leviers :

- L'urbanisation et les modalités de gouvernance associées :
 - ▶ Partage des composants entre les différents régimes sociaux
 - ▶ Mutualisation d'activités transversales (gestion des contacts par exemple)

Avec un impact élevé sur les modalités de gestion de projets.

2.1.5. G.RUSSEIL

Le contexte :

L'outil informatique est clé dans le dispositif de la CNAF.

Avec la crise, le SI de la CNAF se de plus en plus de « clients » et doit compter avec des réductions d'investissements.

Les enjeux : Accroissement des obligations de services.

Les leviers :

Un schéma directeur décrit les 5 orientations majeures de la DSI de la CNAF :

- Soutenir l'offre : capacité à répondre aux demandes même lorsque celle-ci ne sont pas mures.
- Gagner en productivité notamment via l'optimisation des processus
- Mutualiser : capacité à mutualiser la productivité et l'expertise
- Accroître la qualité de services via ISO, ITIL
- Veiller à l'adaptation permanente de la DSI

2.1.6. P.MONTET

Le contexte

OCEOR gère l'outre-mer et l'international du groupe Caisse d'Epargne. Le périmètre géré correspond à de nombreuses petites structures avec de fortes spécificités.

Les enjeux :

- La crise se traduit par de fortes réductions de budgets et des exigences fortes de qualité
- La crise se traduit également par des contrôles renforcés (maîtrise du pilotage et des risques)

Les leviers :

- Réduction de coûts et hausse de la qualité
 - ▶ Mutualiser les ressources
 - ▶ Industrialiser les processus
 - ▶ Optimiser les coûts : s'appuyer sur la banque numérique notamment
 - ▶ Externaliser pour se recentrer sur les activités cœurs de métier
 - ▶ Le rôle de la DSI :
 - être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise pour construire des partenariats / JV / hubs
 - être la clef de l'accompagnement du changement (aspect RH notamment)
- Maîtriser le pilotage et les risques
 - ▶ Gérer les risques opérationnels (méthode matricielle par activité)
 - ▶ Gérer la sécurité (gestion des habilitations/délégations/limites)
 - ▶ Améliorer les outils de pilotage SI Décisionnel qui permettent de modéliser et de maîtriser le processus de construction du résultat
 - ▶ Le rôle de la DSI
 - Une DSI renforcée en compétence architecture fonctionnelle des SI de plus en plus complexe / expertise des métiers
 - Une DSI gardienne du temple du référentiel des processus et donc recentrée sur l'AMOA et la connaissance du terrain
 - Une DSI disposant d'un pôle d'assistance au pilotage décisionnel en lien étroit avec l'action de la DCG.

2.2. Tour de table n°2 : vision prospective

2.2.1. G.EPINETTE

- La capacité d'absorption
- La réduction du « time to market » et l'accélération de la demande
 - ▶ Méthode de développement agile / extreme programming permettant de supprimer la maintenance évolutive
 - ▶ Méthode MDA de génération des applications
- La performance des fournisseurs : veiller à l'amélioration des prestations en changeant le rapport client fournisseur aujourd'hui trop centré sur les prix. S'appuyer sur SCM.
- Quelques bonnes pratiques
 - ▶ Un meilleur arbitrage des projets
 - ▶ Du sourcing
 - ▶ De la refacturation

2.2.2. E. HUMBERT BOTTIN

- Sensibiliser pour éviter le raffinement (complexité des règles de gestion)
- Conserver ses ressources internes : MOA, architecture fonctionnelle

- Inventer des modèles de construction des systèmes basés sur des partenariats public/privé par exemple

2.2.3. G.RUSSEIL

- Partager les orientations avec les métiers
- Eviter la tentation d'agir au plus court « Quick and dirty » et ne pas hésiter à « jouer sur les rythmes »
- Gérer la capacité d'innovation : identifier les bonnes idées et les déployer dans l'amélioration des processus
- Améliorer la performance opérationnelle et la maîtrise des risques

2.2.4. P.MONTET

- Se recentrer sur l'industrialisation des processus métiers
- Créer un GIE MOA commun avec 12 banques du groupe permettant la mutualisation des travaux dans l'harmonisation des processus
- Développer l'offshore où il existe de véritables savoirs-faires locaux complémentaires aux savoirs-faires français
- S'affranchir de l'espace et du temps via la dématérialisation par exemple

2.3. Questions / réponses

2.3.1. Question 1 – Référentiel des processus dans l'amélioration des performances – Quels sont les freins lié à ces référentiels ?

P.MONTET

Les collaborateurs experts ne se connaissaient pas. Une communauté des métiers a été créée.

Les bénéfices de cette communauté :

- Harmoniser les pratiques (Lisser les spécificités)
- Réduire les risques humains

G.RUSSEIL

Il est nécessaire

- d'être mobilisé sur le fonctionnement de son entreprise,
- d'associer les métiers dans les démarches,
- d'aller au-delà des frontières de l'entreprise,
- de lutter contre le fait que chacun conserve ses propres modes de fonctionnement.

2.3.2. Question 2 – Qu'est-ce qui est spécifique de la crise ?

S.GUNTHER

En période de crise, on constate la mise au premier plan de certaines problématiques comme l'industrialisation.

2.3.3. Question 3 – Quel est l'impact de la crise sur les budgets?

G.EPINETTE

Le budget est maintenu à iso budget voire à -5% mais la différence se fait sur la répartition des dépenses. On constate -30% sur les prestations/forfaits et +10% sur les télécoms

E HUMBERT BOTTIN

Fonctionnement à iso budget avec des exigences plus fortes (périmètre fonctionnel...)

2.3.4. Question 4 – Quels changements de relation avec les métiers pendant la crise?

G.EPINETTE

Avant la crise, de nombreux échanges sur la création de valeur. Aujourd'hui, le discours se focalise sur la réduction des coûts

G.RUSSEIL

Il est beaucoup plus difficile de faire les arbitrages de projet. Les demandes augmentent et les moyens disponibles se maintiennent voire diminuent.

Par ailleurs, certains critères d'arbitrage ne sont plus suffisants (création de valeur par exemple)

P.MONTET

On se recentre sur les projets stratégiques. Les autres sont mis en standby.

2.3.5. Question 5 – Quelles opportunités d'utiliser du SaaS ?

G.EPINETTE

C'est une piste intéressante car les projets lancés sont générateurs de ROI immédiats.

P.MONTET

Convaincu de l'avenir de ces solutions mais les solutions ne sont pas encore mûres.

2.3.6. Question 6 – Est-ce qu'un des effets de la crise n'est pas un taux amélioré de réussite des projets ?

E HUMBERT BOTTIN

La période est propice à une vraie prise de conscience. Il est désormais systématique de savoir précisément où l'on va avant de démarrer un projet.

2.3.7. Question 7 – Quels moyens de développer l'innovation ?

G.EPINETTE

Il peut s'agir d'alliances avec des pôles de compétitivité. Il y a en effet beaucoup à obtenir des pôles de compétitivité voire des universitaires

2.3.8. Question 8 – Quelles situations dans les autres pays ?

S.GUNTHER

Les niveaux de maturité diffèrent en Europe. Par ailleurs, on note des différences en fonction des périmètres « Build » ou « Run ».

Coté « Build », il se développe une approche progressive via par des parcours offshore du type nearshore -> offshore

Coté « Opérations », les offres sont désormais complètement transparentes.