

Gouvernance des systèmes d'information

La **gouvernance du système d'information** (Gouvernance SI ou en anglais IS Governance) consiste d'abord à fixer au système d'information des objectifs liés à la stratégie de l'entreprise. Cette démarche permet de définir la manière dont le système d'information contribue à la création de valeur par l'entreprise et précise le rôle des différents acteurs en tenant compte de leurs enjeux de pouvoir. Est-ce que la Direction du Système d'Information est responsable de la mise en œuvre du système d'information où est ce le rôle des métiers ou des maîtres d'ouvrage ?

Les systèmes d'information "représentent une partie significative de la valeur ajoutée créée par les entreprises et les administrations. En moyenne, ils représentent 15 à 20 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit environ 50 % de la valeur ajoutée générée par les entreprises. Mondialement, cela représente un montant de l'ordre de 20.000 à 25.000 milliards de dollars" ^[1]. Mais ce ne sont pas que des dépenses sans contreparties car une partie importante est constituée par des investissements qui permettent de développer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Ceci fait que les différents métiers de l'entreprise sont directement impactés par la gouvernance des systèmes d'information. D'une manière plus générale les systèmes d'information jouent un rôle fondamental dans le processus de la croissance économique mesurée par le ratio VA/salarié. Le développement des systèmes d'information permet d'augmenter la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

Le développement des systèmes d'information représente des investissements conséquents qu'il faut gérer. C'est le point clé de la réussite des entreprises à dominante de Système d'Information. C'est le concept d'OBI, Organisation Basée sur l'Information, traduction du terme IBO, Information Based Organization, due à Peter Drucker^[2]. Des entreprises comme Google, Wall-Mart, Amazon, Dell, sont basés sur l'application de cette notion.

La gouvernance des systèmes d'information n'est pas la gouvernance des technologies informatiques

Très souvent on constate dans la littérature une confusion entre la gouvernance des technologies de l'information et la gouvernance des systèmes d'information (gouvernance TI et gouvernance SI). Ils n'ont pas le même objet et ne suivent pas la même démarche.

La gouvernance des technologies de l'information, gouvernance TI, s'occupe de l'utilisation efficace de l'informatique afin d'améliorer l'efficacité et la productivité des entreprises ou des organisations. C'est l'application des notions se trouvant dans CobiT.

La gouvernance des systèmes d'information, gouvernance SI, a pour but d'améliorer le fonctionnement des systèmes d'information des entreprises et, plus généralement des organisations. Elle concerne non seulement la Direction du Système d'Information mais aussi tous les métiers de l'entreprise qui concourent à la création de valeur grâce aux systèmes d'information. La gouvernance des systèmes d'information "a pour but de définir quels sont les principaux objectifs, les fonctions et les tâches pour alimenter la nouvelle fonction du management de l'information." Il est pour cela nécessaire "d'étudier et de proposer de nouvelles solutions, pour positionner cette nouvelle fonction dans l'architecture des modèles d'organisation et notamment de mettre en place des tableaux de bord des systèmes d'information".^[3]

Trop souvent la gouvernance des systèmes d'information est un discours et se traduit par un document théorique et formel. Dans ces conditions il est assez difficile de mettre en place de manière opérationnelle cette notion. Ceci est dû à la confusion des objectifs et des démarches.

Une démarche stratégique

Le développement de la gouvernance des systèmes d'information est directement lié à la **stratégie des entreprises**. Elle concerne le choix de ses grandes orientations de l'entreprise et se traduit par de la création de valeur. Elle concerne aussi les investissements réalisés dans le domaine des systèmes d'information et qui sont, pour une bonne part, effectués grâce aux technologies de l'information.

La création de valeur

La gouvernance des systèmes d'information a pour premier objectif de développer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Il est ainsi possible de dégager plus de chiffre d'affaires par salarié, d'améliorer le taux de marge de l'entreprise et ainsi d'améliorer sa rentabilité globale. Elle repose sur la mise en oeuvre de quatre stratégies différentes.

La création et le développement des services

Grâce au développement des systèmes d'information il est possible de proposer de nouveaux services à ses clients comme la consultation d'un catalogue à jour, la mise à disposition d'une documentation technique et de plans, la prise de commande on-line, le suivi d'une commande en cours, ... On fait la même chose mais on le fait plus vite et avec moins d'efforts. C'est le commerce électronique et notamment la vente de billet dans les compagnies aériennes ou de chemin de fer.

La création de nouveaux produits

Un nombre croissant de produits reposent sur des fonctions qui sont prises en charge par des ordinateurs et du code. On crée ainsi des systèmes d'informations spécialisés capables d'améliorer la qualité ou l'efficacité des produits existants mais aussi de développer de nouveaux produits. Ainsi les voitures utilisent de plus en plus largement des systèmes d'information pour améliorer la gestion de la consommation d'énergie, la régulation de la vitesse, la sécurité du véhicule,... De même, de plus en plus de systèmes gèrent la maintenance d'équipement grâce à des systèmes informatiques comme par exemple les photocopieurs. Ces nouveaux produits créent de la valeur supplémentaires.

L'amélioration des processus de l'entreprise

Les systèmes d'information permettent de gérer plus efficacement les processus de l'entreprise et notamment la production. Il est ainsi possible de fournir des produits et des services plus développés et capables de créer plus de valeur pour le client. C'est le rôle du CRM, Customer Relationship Management, Gestion de la relation client, et SCM, Supply Chain Management, gestion de la chaîne des achats,... De manière plus générale les ERP, Enterprise Resource Planning, Système Intégré de Gestion, ont ce rôle. Ils devraient se traduire par une amélioration de l'efficacité des principaux processus de l'entreprise.

Le développement des partenariats

Une stratégie de développement des systèmes d'information intéressante consiste à développer ses relations avec des tiers tel que les fournisseurs ou les clients. Les systèmes d'information permettent de relier l'entreprise à ses partenaires dans des conditions économiques et efficaces. Il est ainsi possible de permettre aux clients de passer consulter les stocks de produits disponibles, de passer des commandes directement dans le système d'information de l'entreprise, de gérer les livraisons,... Mais cela peut aller plus loin en permettant à l'entreprise de vendre à ses clients des produits ou des services fournis par une entreprise. Les frontières traditionnelles de l'entreprise s'estompent au profit d'une plus grande fluidité des échanges.

La gestion des investissements en système d'information

Pour développer des systèmes d'information il est nécessaire de faire des investissements importants portant sur :

- les matériels : serveurs, postes de travail, routeurs,...
- les logiciels de base, les progiciels, les applications spécifiques,...
- le démarrage du système : formation, travaux en double,...
- l'organisation ou la réorganisation des processus.

Il est nécessaire de maîtriser ces opérations de façon à améliorer l'efficacité des investissements. C'est l'objectif de Val IT de l'ISACA^[4] et notamment la notion de portefeuille d'investissements informatiques et celle de "business case".

Le pilotage des systèmes d'informations

Un système d'information doit être piloté de manière efficace de façon à rentabiliser les investissements informatiques effectués. C'est une dimension importante de leur gouvernance. De même il est nécessaire de s'attacher à dégager la valeur attendue. Ces efforts peuvent porter sur l'amélioration des fonctions ou des processus.

Les systèmes d'information centrés sur la fonction

Une grande partie des systèmes d'information a pour but d'améliorer l'efficacité d'une fonction comme la comptabilité, la gestion commerciale (avec la facturation), la gestion du personnel (avec la paie),... Les responsables hiérarchiques de ces fonctions doivent assurer le pilotage de ces applications. Le management doit s'assurer que leur mise en oeuvre est efficace et contribue à l'amélioration de la fonction dont ils ont la charge.

Les systèmes d'information de processus

La mise en oeuvre des logiciels intégrés, les ERP, Enterprise Resource Planning, permettent de gérer plus efficacement les principaux processus de l'entreprise consistant à acheter, à vendre, à produire,.... Il est pour cela nécessaire d'avoir :

- un pilote chargé de gérer le processus de bout en bout,
- un tableau de bord permettant de piloter le processus.

Trois règles de pilotage des systèmes d'information

Un système d'information doit être piloté. Il est pour cela nécessaire de :

1. Fixer des objectifs liés à la stratégie de l'entreprise,
2. Lier les innovations permis par le système d'information en créant de nouveaux produits, des processus innovateurs ou des services plus efficaces,
3. Prendre en compte la valeur ajoutée créée par le système d'information et pas seulement de se concentrer sur ses dépenses.

Les bonnes pratiques de la gouvernance des SI

La mise en oeuvre de la gouvernance des systèmes d'information repose sur l'application d'un certain nombre de bonnes pratiques connues de tous les professionnels. Elles concernent quatre domaines :

- La conception des systèmes d'information,
- Le fonctionnement et le pilotage des systèmes d'information,
- Le pilotage des évolutions des systèmes d'information,
- L'évolution des systèmes d'information.

Ces bonnes pratiques sont par exemple :

- Un système d'information doit être conçu par un professionnel qui peut être un architecte fonctionnel ou un maître d'ouvrage. C'est un travail de conception ou de reconception de l'organisation.
- Un système d'information doit permettre d'augmenter les volumes traités et de réduire les coûts unitaires des opérations. S'il tend à majorer les coûts il risque d'être peu efficace.
- Un système d'information doit être piloté par un responsable qui doit avoir une autorité suffisante pour prendre les mesures qui s'imposent. C'est particulièrement le cas d'un système d'information concernant un processus.
- Chaque système d'information doit disposer d'un tableau de bord permettant de suivre les évolutions et le cas échéant de prendre des mesures correctrices.
- Un suivi des anomalies constatées dans le cadre de l'utilisation normale du système d'information doit permettre de détecter les dysfonctionnements et de les corriger.
- Des contrôles suffisants du système d'information doivent être en place et permettent de garantir l'application des règles de contrôle interne.
- Il est nécessaire de piloter les évolutions du système d'information et les planifier dans le temps de façon à éviter des changements difficiles à gérer.

La connaissance de ces bonnes pratiques permet d'évaluer le degré de maturité d'un système d'information et d'établir un plan d'action adapté. Cette démarche repose sur les étapes suivantes :

- Effectuer un audit du système d'information.
- Identifier les actions possibles.
- Déterminer les priorités.
- Fixer les responsabilités.
- Fixer des budgets d'investissement

Voir aussi

Articles connexes

- Management du système d'information
 - Gouvernance des technologies de l'information
 - CobiT
 - Val IT
 - Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques
 - Gestion des données de référence
 - Qualité des données
 - Architecte de données
-

Liens externes

- Club Européen de la Gouvernance des Systèmes d'information [5] ou Information Systems Governance European Club [6]
- Association Française de l'Audit et du conseil Informatique (AFAI) [7]
- Australien Computer Society Governance of ICT Committee [8]

Bibliographie

- Manifeste de la gouvernance des systèmes d'information. Site du Club Européen de la Gouvernance des Systèmes d'information [9]
- AFAI, Création de valeur pour l'entreprise : la gouvernance des systèmes d'information, traduction française du cadre de référence de Val IT [10]
- Gérard Balantzián, Le Plan de Gouvernance du S.I, Dunod, 2006(Ed1) 2007(Ed2)(ISBN 2-10-049866-5)
- Van Grembergen W., Strategies for Information technology Governance, IDEA Group Publishing, 2004, ISBN 1-59140-284-0
- Georgel F., IT Gouvernance : Maîtrise d'un système d'information, Dunod, 2004(Ed1) 2006(Ed2), 2009(Ed3) (ISBN 2-10-052574-3)

Références

- [1] Manifeste de la gouvernance des systèmes d'information, Club Européen de la gouvernance des systèmes d'information, (<http://cegsi.eu>)
- [2] Peter Drucker, "The coming of the new organisation", HBR, Harvard Business Review, Janvier-Février 1988
- [3] Manifeste de la gouvernance des systèmes d'information, Club Européen de la gouvernance des systèmes d'information, (<http://cegsi.eu>)
- [4] AFAI, Création de valeur pour l'entreprise : la gouvernance des systèmes d'information, traduction française du cadre de référence de Val IT
- [5] <http://www.cegsi.eu>
- [6] <http://www.ecisg.eu>
- [7] <http://www.afai.fr/index.php?m=227>
- [8] <http://www.acs.org.au/governance>
- [9] http://www.cegsi.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28
- [10] <http://www.afai.fr/index.php?p=ouvrage&action=fiche&id=5>

Sources et contributeurs de l'article

Gouvernance des systèmes d'information *Source:* <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=54125328> *Contributeurs:* Claude S, Laurent Nguyen

Licence

Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
