

## **Gouvernance des systèmes d'information ? Oui, mais pas celle là !**

***A en croire le tapage médiatique, la gouvernance des systèmes d'information serait aujourd'hui LA préoccupation majeure des DSI. Mais que cache ce concept ?***

A première vue, on découvre des notions plutôt floues et surtout une boîte à outils hétéroclite, véritable capharnaüm de normes (ISO, ITIL, CMM...), d'outils dits de gestion (tableaux de bords divers et variés, notions de gestion de portefeuille projets, gestion des risques), de procédures de contrôle (Cobit...).

Certes, ces outils peuvent contribuer ici ou là à résoudre cette grande problématique. Mais il ne faudrait pas, comme c'est trop souvent le cas dans l'industrie informatique, qu'un tel ensemble hétéroclite d'outils soit présenté comme capable de tout solutionner, y compris, les problèmes les plus mal posés. Pour éviter de tomber dans ce piège, ne convient-il pas d'abord de s'interroger sur les réelles attentes de l'entreprise en matière de gouvernance des systèmes d'information ?

### **Une planche de salut... plutôt étroite**

Les DSI qui s'expriment sur la gouvernance la présentent comme un moyen de justifier voire de démontrer que les systèmes d'information sont "bien gérés, bien gouvernés" avec comme conséquence "logique" : une facture informatique (enfin ?) maîtrisée. Les DSI les plus engagés sur la question aimeraient être perçus comme irréprochables sur la gestion (le gouvernement) des ressources que l'entreprise leur a confiées. Le sentiment, largement répandu chez les DSI, d'être bouc émissaire de l'entreprise explique sans doute pour une part importante cette approche plutôt défensive et centrée sur le seul DSI.

### **Mais être irréprochable ne signifie pas être exemplaire !**

Il fut un temps où, pour être irréprochable, mieux valait acheter son matériel chez IBM, se faire conseiller par Arthur..., confier son projet à Capgemini, etc. Ce système de protection ayant fait long feu, la gouvernance des SI n'est-elle pas finalement ni plus ni moins qu'un grigri plus puissant, censé immuniser celui qui l'exerce contre un remerciement anticipé ?

### **Parce que le DSI le vaut bien**

Mais suffit-il d'appliquer ou de prétendre appliquer tel référentiel ou telle procédure pour diriger les systèmes d'information, au mieux des intérêts de l'entreprise et donc aussi des collaborateurs qui y travaillent ?

Bien sûr que non ! Et se satisfaire de la seule apparence serait d'autant plus dommage que systèmes d'information et concept de gouvernance valent l'un et l'autre beaucoup mieux que cela. Et que dire de l'entreprise et de la personne de son DSI qui méritent, elles aussi bien mieux que cette recherche permanente de l'illusoire risque zéro !

### **Gouvernance en trois dimensions**

Les systèmes d'information ne constituent un ensemble homogène, ni du point de vue de leur architecture technique ou fonctionnelle ni du point de vue de leur utilité économique ou sociale.

En fait, pour progresser sur la gouvernance, il serait sûrement utile de considérer les SI selon trois dimensions très différentes :

- 1- Les systèmes d'information comme outils de reporting, outils d'aide à la décision et outils de consolidation de l'information financière.
- 2- Les systèmes d'information en tant qu'Etat dans l'Etat. Cette structure que personne

ne comprend, au budget si considérable et qu'il convient d'après certains de mettre au pas.

**3-** Les systèmes d'information intégrés dans les produits et services vendus par l'entreprise.

La première dimension est celle par laquelle la gouvernance est arrivée. Ce qui fait dire à certains que l'Europe et la France en particulier seraient en retard par rapport aux Etats-Unis. C'est aussi la dimension la plus clairement comprise par les DG en quête de gouvernance de leur système d'information.

L'explication est simple : elle apparaît comme la déclinaison informatique de la gouvernance d'entreprise qui pèse si exclusivement sur les épaules des PDG, surtout ceux des grandes entreprises cotées qui doivent répondre aux obligations de lois telles que Sarbanes-Oxley édictées à la suite des affaires Enron-Andersen, Worldcom... Il n'est pas étonnant de retrouver dans cette dimension les auditeurs financiers et les auditeurs informatiques (AFAI par exemple). On découvre donc, non loin des structures "dédiées" à la gouvernance des systèmes d'information, de grands cabinets d'audit anglo-saxons. Par chance, il s'agit plutôt de ceux dont le nom n'a pas été mêlé aux scandales précités...

C'est sur la deuxième dimension que les DSI essaient de mobiliser la gouvernance afin d'améliorer leur sort et éventuellement celui de leurs équipes. Cette tentative, pour intéressante qu'elle soit, semble bien trop centrée sur la personnalité du seul DSI pour être réellement capable d'entraîner l'ensemble de l'entreprise. Or, la problématique de l'Etat dans l'Etat ne peut se résoudre que collectivement. Même la direction générale ne pourrait s'y atteler seule. On retrouve ici tout l'enjeu de la gestion de la complexité : complexité des décisions, complexité de l'action dans un cadre instable qui dépasse celui de l'entreprise (partenaires), complexité de la communication, complexité du contrôle...

Sans doute la plus prometteuse, la troisième dimension, celle des systèmes d'information consubstantiels des produits et services de l'entreprise, serait sans doute aussi la plus offensive, et surtout elle permettrait à tout le monde de se mettre d'accord. Une gouvernance incarnée au quotidien, à laquelle tout le monde participerait...  
Dommage, celle-ci, personne n'en parle !

#### **Des travaux sérieux... mais joyeux.**

Réduire le flou qui règne autour du concept de gouvernance pour, le cas échéant, le rendre plus offensif et résolument inscrit dans des pratiques quotidiennes, tel est le thème de la deuxième Université d'été du management des systèmes d'information(\*). Des universitaires de plusieurs disciplines (politique, économie, sociologie...) échangeront avec des responsables de systèmes d'information afin de tracer des pistes de réflexions et surtout d'actions. Gageons que cette gouvernance là, davantage tournée vers la croissance et la création de valeur se révélera plus joyeuse et plus mobilisatrice pour les collaborateurs de l'entreprise chargés de lui donner vie au quotidien...

*\* Cette université d'été se tiendra à Ville d'Avray les 28, 29 et 30 juin 2005*