

## La gouvernance IT en actions

Résumé de l'intervention de Georges Epinette, DSI de la STIME  
(Groupement des Mousquetaires) le 6 avril 2006

Le contexte de la STIME est assez particulier. Notre entreprise fait partie intégrante d'un Groupement d'indépendants, et raisonne comme tel. Ce Groupement est au service de tous, et fait donc jouer à fond les synergies et la massification dès lors que les moyens permettent de mieux gérer le business.

Au plan des Systèmes d'Information, les besoins exprimés relèvent à la fois de l'intérêt général et de la satisfaction individuelle ; un paradoxe exprimé à travers le leitmotiv de la Stime à l'égard de ses clients : « Juste ce qu'il faut, au moindre coût, pour chaque métier des Mousquetaires ».

Cet état de fait, nous conduit naturellement à positionner les actions de gouvernance sur les domaines les plus foisonnants et les plus immédiatement réceptifs : les projets et les risques. Dans un magasin, une caisse en panne, c'est une perte immédiate de chiffre d'affaires. Un projet mal positionné, c'est un risque de perturbation du fonctionnement opérationnel.

De fait, le bilan de mon expérience se traduit en trois points majeurs :

- Communiquer,
- Faire et ensuite argumenter,
- Accroître la transparence.

### Communiquer

Au début, j'avais envisagé de diffuser le discours sur la gouvernance IT. J'ai vite abandonné. Mes interlocuteurs sont toujours attentifs au moyen et long terme, mais vivent dans le présent. Pour parler de gouvernance, il faut d'abord gagner le droit d'être écouté. C'est-à-dire mobiliser. Mobiliser les équipes dirigeantes, les équipes informatiques, les clients de l'informatique. L'informatique doit encore gagner ses galons. Evoquer la simple notion de stratégie informatique n'est pas naturellement acquis. Pour trop de dirigeants, l'informatique n'est pas stratégique. A nous, DSI, de la vendre et d'expliquer en quoi les technologies sont porteuses d'avenir (dans notre contexte par exemple : RFID, sites web, etc).

Il ne faut pas se faire d'illusion. Même si l'idéal consiste à ce que la Direction générale diffuse le message, en pratique, il faut à la fois une approche « top-down » (de la direction générale vers les managers) et « bottom-up » (des managers vers la direction générale).

### Faire et ensuite argumenter

Un des domaines d'investigation a été celui des projets. Le simple fait de mettre en œuvre — au niveau DSI — un criblage des projets a eu pour bénéfice immédiat une prise de conscience des parties prenantes à travers la nécessité de définir des priorités et de couvrir tous les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise, et non plus seulement de répondre aux demandes (désirs ?) de X ou Y, selon leur capacité d'influence instantanée. Dans notre environnement, déployer un système est par définition perturbateur du fonctionnement normal et peut donc influencer sur le chiffre d'affaires. Ce simple fait a permis de « tenir le miroir » et de mettre en évidence l'absence de gouvernance de projets au niveau du Groupement. De fait, le discours sur « comment s'y prendre » a été bien reçu et sa mise en œuvre relativement facile.

## **Accroître la transparence**

C'est une banalité, mais tant que le SI reste une boîte noire, aucun dirigeant ne pourra percevoir les avantages des technologies ... et aucun DSI justifier ses budgets. Dans les principes de la gouvernance, il y a fondamentalement trois types d'objectifs :

- servir l'entreprise,
  - maîtriser ce qui est fait par la DSI,
  - se préparer pour demain.
- Servir l'entreprise s'exprime par l'alignement stratégique du SI, la maîtrise des risques et la gestion des projets. La gestion des projets est clairement un point d'entrée assez facile. La maîtrise des risques aussi : cela reste du domaine de l'opérationnel ou à peu près. L'alignement stratégique du SI suppose un niveau de maturité plus élevé de l'interlocuteur Direction générale. Soyons pragmatiques. Commençons par développer les bonnes pratiques là où les décisionnaires en comprennent les enjeux ; quitte à gérer en interne à la DSI ce qui n'est pas compréhensible pour le moment, ailleurs.
- Maîtriser ce qui est fait par la DSI relève à la fois du sain management (gérer son budget, connaître et maîtriser ses coûts unitaires, accroître sa productivité) mais aussi et surtout, ce qui est plus difficilement perçu, fournir des produits et services. Le TCO d'un PC n'est pas le prix affiché par une grande surface, pas plus que le prix d' « être logé » se résume au loyer (il y a aussi les charges locatives, les dépenses d'énergie, etc). La compréhension du fonctionnement du SI passe aussi par beaucoup de communication et de métaphores de ce style.
- Se préparer pour demain : ce n'est pas attendre des demandes. C'est aussi jouer le rôle de vigie. Et dans le monde de la grande distribution, les innovations sont constantes. C'est au DSI d'être moteur. Qu'il s'agisse de nouvelles technologies immédiatement utilisables pour l'entreprise ou de refonte d'existant pour permettre réelle flexibilité. Là encore, le niveau de maturité des interlocuteurs joue beaucoup. Au DSI de savoir communiquer....

Georges Epinette