

Livre Blanc

# GOUVERNANCE DES SI

---

Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives



## INTRODUCTION

La notion de **Gouvernance des Systèmes d'Information**, si elle n'est pas toute récente, s'est cependant fortement popularisée ces dernières années, à mesure que la transformation des entreprises prenait elle aussi une **dimension stratégique** capitale.

Au cœur des processus de l'entreprise moderne, quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses caractéristiques intrinsèques propres, le SI n'est désormais plus uniquement scruté pour ses capacités innovantes d'un point de vue technologique. De manière croissante, ce sont d'une part l'agilité du système intégré de l'organisation et, d'autre part, la valeur que ce dernier est capable d'apporter à l'entreprise qui constituent désormais les piliers de la réflexion en amont des équipes dirigeantes.

**L'agilité**, un concept lui aussi très à la mode, prend tout son sens si l'on considère que l'entreprise évolue à un tel rythme aujourd'hui - fonction des turbulences des marchés, de l'émergence de nouveaux concurrents, d'évolutions réglementaires, d'enjeux de RSE ou de RGPD etc. - qu'elle doit impérativement installer son SI dans la durée. Et donc le penser, le gérer, le maintenir et le gouverner dans une perspective à long-terme.

C'est une lapalissade que de dire que l'informatique d'aujourd'hui, dans ses composants, ses usages, son écosystème, n'est plus celle d'il y a 20, 10 voire 5 ans. Ce n'est d'ailleurs pas tant que les constructeurs de matériel, les concepteurs d'infrastructures ou encore les éditeurs de progiciel ont consciemment développé leurs services et solutions en programmant leur obsolescence.

Ils ont eux-mêmes parfois voire souvent été dépassés par la fulgurance du changement. Une fulgurance qui s'est traduite par une révolution complète des réalités de terrain auxquelles étaient confrontés les professionnels de l'informatique d'entreprise. A commencer par les modes de distribution des solutions, en SaaS, ou de leur pendant infrastructure, le cloud, qui ont élargi l'entreprise au-delà de ses 4 murs. Pensons également à la multiplication des données et de leurs modes de captation - IOT, M2M, RPA, CPM- et de valorisation rendus désormais possibles - BI, IA, ... qui ont apporté leur lot d'innovations techniques et de cas d'usage disruptifs. Pensons enfin à la variété de terminaux de plus en plus mobiles qui ont fait leur apparition. Des terminaux, appartenant parfois à l'utilisateur à titre personnel, qu'il a fallu intégrer dans le parc technologique de l'entreprise et pour lesquels des enjeux de sécurité et d'adaptation de présentation des informations métiers sont notamment apparus.

Toutes les innovations désormais disponibles sous forme de services facilement accessibles à partir d'une plateforme d'entreprise dissimulent à peine l'abstraction et la complexité technique qui leur sont sous-jacentes. Ainsi de nombreux systèmes hérités, leurs architectures, composants et langages informatiques ont aujourd'hui atteint leurs limites.

Mais il ne suffit pas de les remplacer pour évoluer. **Garder la maîtrise** des nouveaux systèmes en ligne, très sollicités par ailleurs, constitue en fait le véritable enjeu de la Gouvernance des Systèmes d'Information modernes.

Dans les pages qui suivent, nous allons tenter de poser les bases d'une réflexion structurante autour de cet enjeu auquel sont confrontées en particulier les DSI des entreprises. Nous nous focaliserons notamment sur les bonnes pratiques qui devraient, idéalement, être intégrées aux politiques de Gouvernance des Systèmes d'Information, afin que ces dernières participent à la transformation continue et réussie des **entreprises ambitieuses**.

# GOVERNANCE DES SI

Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives

## PARTIE 1

### Repenser la gouvernance des SI

- Systèmes hérités : une base solide pour de nouvelles opportunités
- Le périmètre élargi de l'entreprise
- Focus : Ancien vs Nouveau

## PARTIE 2

### La DSI au coeur du changement

- Stopper l'escalade des dépenses
- Publier un catalogue de prestations
- Focus DSI et DAF : une relation à renforcer

## PARTIE 3

### Une gouvernance orientée responsabilité

- RGPD
- RSE
- Focus L'ITSM : pilier du SI performant

## FOCUS

### 3 questions à nos experts

- Interview
- Conclusion

EXPER



# PARTIE 1

## Repenser la gouvernance des SI

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous semble primordial de définir ce qu'est la gouvernance des SI et quels sont ses principaux champs d'application.

Des évolutions associées à des dynamiques de marchés locales et globales particulièrement imprévisibles. A des changements de paradigmes liés à changements parfois brusques des usages, des attentes des consommateurs, des réglementations françaises, européennes voire mondiales.

Mais aussi à la course effrénée à l'innovation qui semble ne jamais s'arrêter.

Cette course à l'innovation parfois non contrôlée, bien que souvent séduisante certes, fait courir le risque aux entreprises mal accompagnées ou mal conseillées de voir leur SI atteindre ses limites plus rapidement qu'elles ne le souhaiteraient. Avec pour conséquence logique que leur système n'est plus en mesure de prendre en charge l'ensemble complexe des processus sur lesquels reposent les métiers de l'organisation.

*Qu'est ce qu'un SI ?*

**C'est « mettre en place les moyens, humains et matériels, permettant à l'entreprise d'adapter en permanence son système d'information aux évolutions de l'organisation et de son écosystème ».**

DÉFINITION

Le DSI – au cœur du débat comme nous le verrons plus loin - est alors pointé du doigt parce que le système dont il a la responsabilité mais aussi la charge vient entraver la performance opérationnelle et financière (chaque évolution ayant un coût) de l'organisation.

C'est l'une des raisons pour lesquelles il est impératif que l'entreprise intègre chaque changement, chaque transformation d'un aspect – solution ou infrastructure – du SI et le considère dans un cadre précis, strict et ouvert à la fois. Bref, en un mot comme en cent, dans une politique de gouvernance rationnelle pilotée par la DSI.

*[Pour en savoir plus rendez-vous dans notre rubrique dédiée Gouvernance des SI sur Mycxp.fr](#)*

## SYSTEMES HÉRITÉS : UNE BASE SOLIDE POUR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Si le système d'information de l'entreprise agile doit, idéalement, être en mesure de s'adapter en temps réel aux caractéristiques des marchés, des innovations technologiques constantes et parfois disruptives ou encore des usages métiers les plus modernes, il doit en premier lieu être audité.

Car, à de rares exceptions près, l'entreprise performante du 21e siècle est déjà équipée d'un ERP autour duquel se coordonnent ses opérations. De la finance à la production en passant par la gestion RH, la chaîne logistique ou la relation client et fournisseurs... de nombreux processus sont déjà en place et les applications sur lesquels ils reposent ont, à coup sûr, fait leur preuve dans le passé.

Mais voilà que les (r)évolutions technologiques successives que nous évoquons plus haut – et celles à venir – viennent mettre à mal ce passé hérité avec les solutions, matériels, infrastructures et terminaux qui l'accompagnent.

Bien sûr, les équipes informatiques des entreprises ont longtemps eu recours à des adaptations ponctuelles de leurs systèmes, généralement via des développements spécifiques, en intégrant de nouvelles applications ou, désormais, en exploitant les APIs. Mais aujourd'hui, tout va si vite qu'il est parfois difficile pour l'entreprise, aussi bien au niveau de sa DSI que de la direction financière, de compatibiliser les solutions en place, de contrôler les dépenses, et d'évaluer les capacités des équipes en place à les maîtriser et les faire évoluer.

L'avantage du SI existant, parfois maintenu contre vents et marées, réside dans sa capacité à traduire les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise. La couverture fonctionnelle des solutions en place donne généralement une idée très précise des enjeux et des postes clés fondateurs, et l'audit de cet existant permet de positionner les futurs systèmes qui pourraient venir l'améliorer.



## LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI DE L'ENTREPRISE

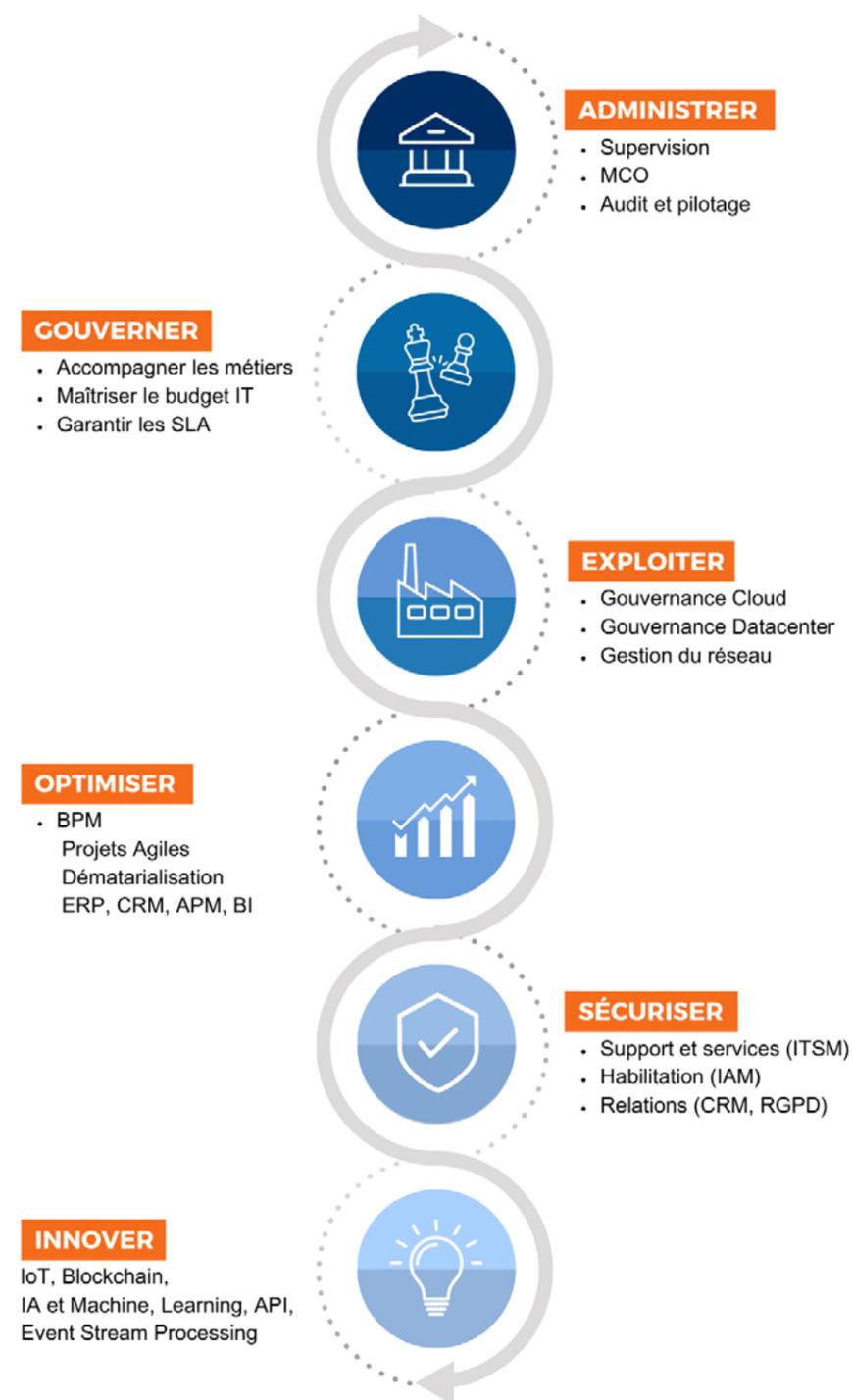
Cela dit, l'enjeu ultime pour l'entreprise en transformation qui consent des investissements technologiques parfois conséquents va bien au-delà du flux constant d'améliorations fonctionnelles apportées aux métiers.

Ce qu'est en droit d'attendre le chef d'entreprise, ce n'est ni plus ni moins que le système plébiscité participe à la croissance de l'organisation, à l'amélioration de son ROI et de sa performance globale mais aussi, et de manière croissante, à l'amélioration des interactions avec un écosystème dont la forte valeur ajoutée n'est plus à démontrer.

De ce point de vue, l'omniprésence du SaaS, du cloud computing (et du multi-cloud) qui continue d'étendre le périmètre de l'entreprise, apporte de **nombreux avantages**. Ceux constatés au niveau de la DSI sont d'ailleurs conséquents d'un point de vue technique notamment, avec une réduction du nombre d'installations de matériel, de logiciels, une diminution des sauvegardes, moins de montées de version, etc...

Des avantages mais aussi des difficultés persistantes également en raison de l'architecture ouverte des plateformes mises en place pour communiquer avec les clients, les partenaires et les tiers. Les questions de droit d'accès et de sécurité des données ne sont en effet pas à prendre à la légère. Elles constituent un élément supplémentaire à prendre en compte lors de la réflexion stratégique qui mène, de manière inévitable, à l'adoption d'une politique rationnelle de gouvernance du SI.

## La Gouvernance des SI



Pour en savoir plus rendez-vous dans notre rubrique dédiée Gouvernance des SI sur [mycxp.fr](https://mycxp.fr)

## ANCIEN VS NOUVEAU

L'entreprise qui dispose encore de solutions et matériels sur site (on-premise) se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins. Avec une question essentielle qui se pose immédiatement, en amont d'un projet de transformation : faut-il passer au SaaS et son corollaire du cloud?

Le choix du cloud, sur papier, apparaît aujourd'hui comme étant le plus rationnel pour de nombreuses typologies d'entreprises. Partant d'une réflexion stratégique incluant notamment la gouvernance du SI qui se verrait simplifiée via ce mode, l'entreprise doit cependant prendre la mesure de certains enjeux qui pourraient rapidement la dépasser.

Car qui dit nouveau système, dit nouvelle gouvernance du SI. Le passage au cloud implique en effet une extension du domaine de cette gouvernance qui ne se limite plus - nous simplifions à dessein - à des questions de base sur le matériel en place et sur les applicatifs métiers déployés.

De nombreuses autres interrogations surgissent en effet très rapidement, parmi lesquelles :

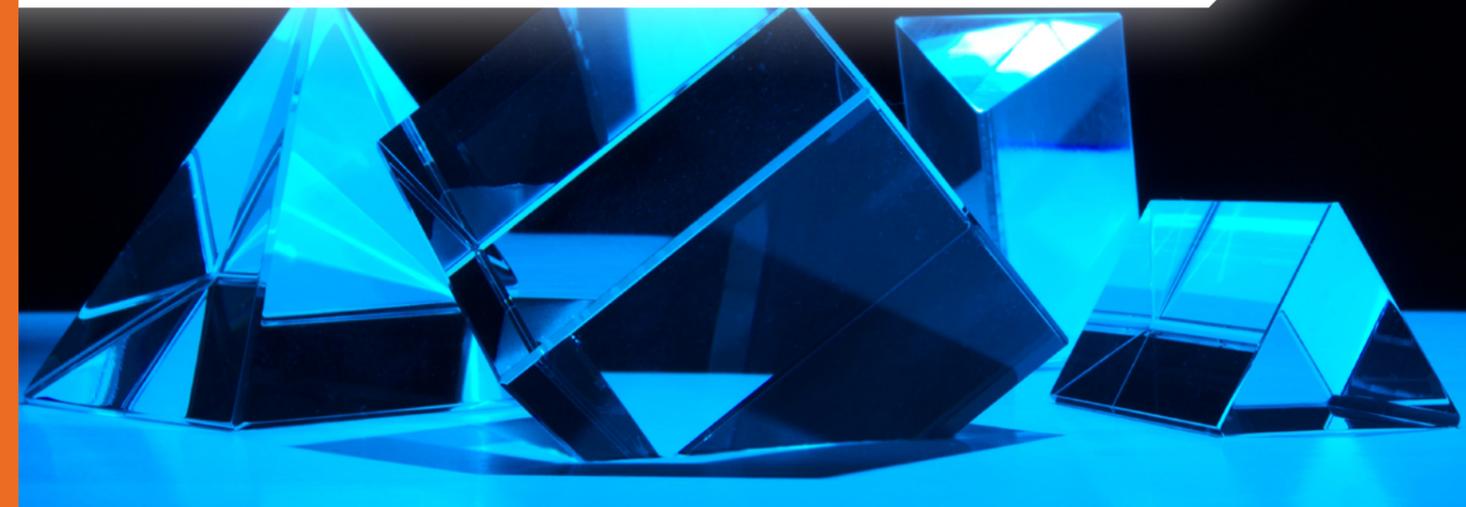
- Faut-il remplacer complètement le système ou intégrer ses composantes dans un nouveau modèle ?
- Comment gérer la transition et la transformation que cela implique ?
- Comment faire interagir l'existant avec un nouveau système ?
- Faut-il en garder la maîtrise ou la déléguer à un voire plusieurs partenaires technologiques ?
- Comment gérer la sécurité, l'accès aux données, leur partage ?
- Quelle part des tâches et des compétences de l'entreprise doivent faire l'objet d'un contrat de service, d'outsourcing ?

Les questions de ce type, à mesure que la réflexion avance, se multiplient. Mais elles ne se limitent pas aux aspects technologiques stricto sensu. Ainsi la gouvernance IT intègre par ailleurs désormais la gestion et la surveillance de contrats de services avec les opérateurs cloud (et multi cloud) qui incombe à la DSI.

Elle implique aussi une réflexion financière relative, notamment, à la gestion des données hétérogènes d'entreprises. Celles-ci sont de plus en plus nombreuses (on parle de Big Data, de Data Lake) et se trouvent au cœur d'un système de sollicitations en ligne qui a des implications en termes de coûts à ne pas négliger, au risque de mettre en péril la pérennité de l'organisation.

## PARTIE 2

### La DSI au coeur du changement



Le rôle de la Direction des Systèmes d'Information a fortement évolué ces dernières années, comme nous le soulignons. Elle se trouve désormais au cœur des stratégies d'entreprises grâce à ses compétences techniques certes, mais aussi par le biais de nouvelles capacités transversales en matière de compréhension des enjeux des métiers et de ce dont les utilisateurs professionnels, ses clients, ont besoin pour améliorer leur performance.

On attend désormais d'elle qu'elle apporte de la valeur ajoutée non seulement d'un point de vue technologique mais aussi au niveau du contrôle du fonctionnement de l'infrastructure, des solutions, du matériel... et de la performance, en termes de gains financiers, de rationalisation des ressources en temps et en hommes.

Comment l'aider à effectuer cette transition nécessaire ? Tout simplement en la plaçant comme référente absolue en matière de gouvernance du système d'information. Dans un rôle stratégique de coordination et de communication avec les équipes dirigeantes qui lui permet de proposer des plans d'innovation et de les intégrer dans un cadre cohérent de développement de l'entreprise.

## STOPPER L'ESCALADE DE DÉPENSES

Les organisations aux prises avec des changements structurels forts associés à leur transformation digitale font toutes face à la flambée de leurs dépenses. Lorsque l'entreprise n'a pas soigneusement mis en place de plan de gouvernance de ses systèmes, ces dépenses peuvent rapidement devenir incontrôlables voire irrationnelles.

Pour l'exemple, le télétravail devenu quasiment obligatoire pour de nombreux postes administratifs lors de la pandémie a déclenché, par réflexe, l'achat d'ordinateurs portables pour les collaborateurs délocalisés. Des achats auxquels sont associés de nombreux services gérés par la DSI, donc un surcroît d'activité à laquelle elle n'a pas toujours été préparée, en matière de gestion des licences, des accès, de la maintenance...

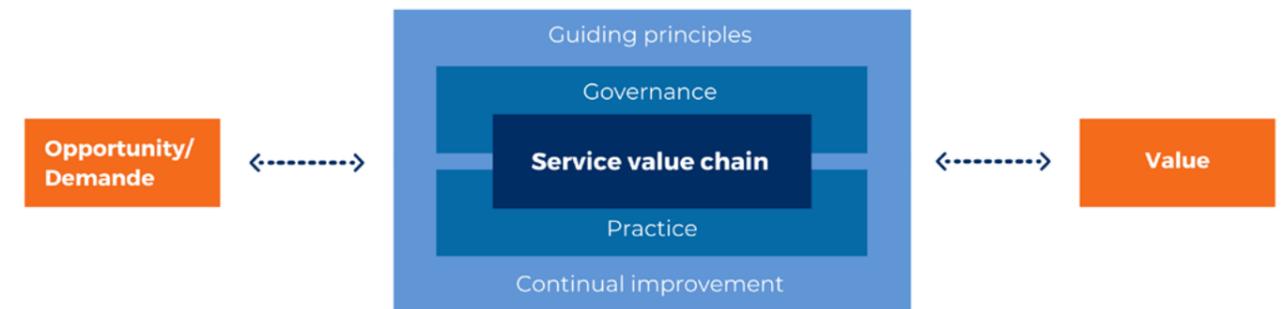
Cela dit, même sans l'acquisition d'ordinateurs, tablettes ou autres smartphones, les questions de sécurisation des accès et des données se sont posées avec les terminaux personnels des collaborateurs utilisés dans un cadre professionnel. Le temps

passé par les équipes informatiques de l'entreprise à la gestion de ces aspects génère un coût qui se reporte sur les capacités d'investissement dans des innovations à plus forte valeur ajoutée.

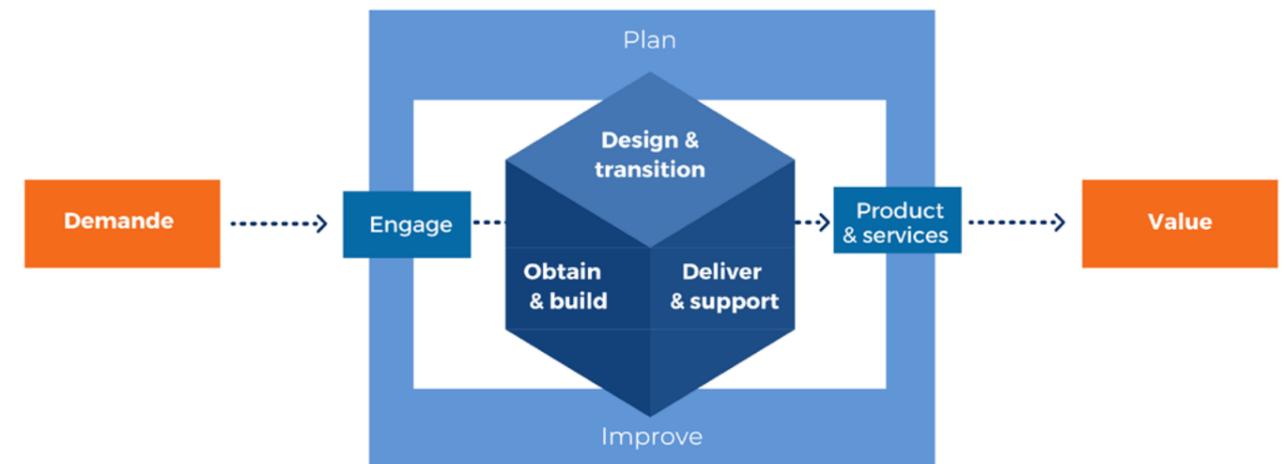
Une nouvelle forme de gouvernance IT s'impose désormais aux DSI confortant leur rôle central au sein des systèmes d'information mais étendant leurs

activités à des domaines financiers et stratégiques terriblement chronophages. Une activité qui empiète sur leur temps de veille technologique nécessaire à leur cœur de métier.

### L'ITIL V4 repose sur la création d'un système de valeurs de services

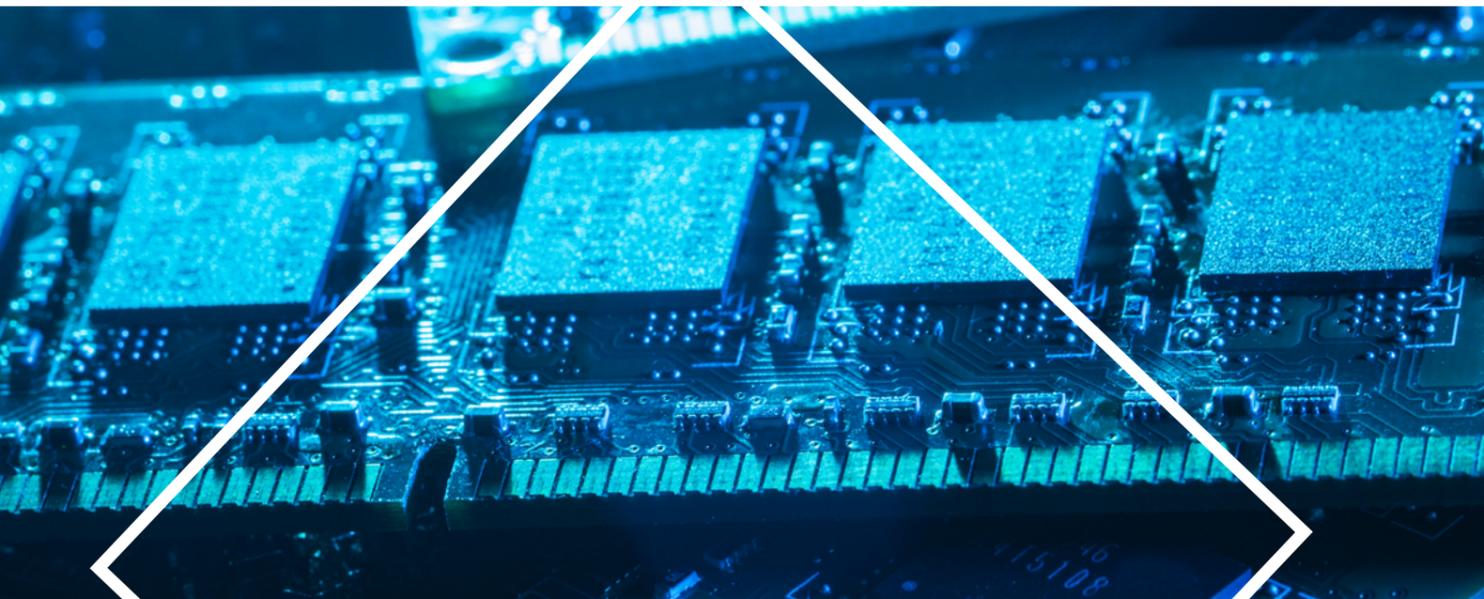


### La chaîne de valeurs de services se présente comme telle :



Source : [www.freshworks.com/freshservice/itil/itil-4/](http://www.freshworks.com/freshservice/itil/itil-4/)

Pour en savoir plus rendez-vous dans notre rubrique dédiée Gouvernance des SI sur [Mycxp.fr](http://Mycxp.fr)



## PUBLIER UN CATALOGUE DE PRESTATIONS

On comprend à l'énoncé de cet exemple pourquoi le directeur des Systèmes d'Information, le DSI, doit absolument intégrer l'équipe de réflexion et de gestion des initiatives en matière de gouvernance des systèmes. Car il doit se prémunir des manquements que l'on pourrait lui reprocher alors que, bien souvent, il n'est pas à l'initiative des changements opérés par la direction générale.

La DSI doit ainsi en quelque sorte faire son Marketing – et rappeler à chacun au sein de l'entreprise son rôle fondamental dans le cadre de certaines décisions stratégiques qui ne peuvent se prendre sans elle. Cela afin d'éviter de très gros problèmes de compatibilité, de gestion d'infrastructure, de licences, et donc de coûts.

Pour cela il va aussi devoir publier un catalogue en interne des services et prestations qu'il est capable, avec son département, de prendre en charge. Il ne s'agit pas pour lui de se dédouaner face aux dysfonctionnements du système, il s'agit tout simplement de rendre public, en interne, le champ de ses compétences et de proposer un niveau de services (SLA) en rapport avec ces dernières.

La DSI doit bien évidemment adapter ce catalogue en fonction des évolutions du système, des intégrations ou suppressions de produits. Ce catalogue exhaustif permet de refléter l'état du système dans son ensemble et des compétences en interne capable de le maintenir.

## DSI ET DAF : UNE RELATION À RENFORCER

Un rapport réalisé par l'éditeur Workday<sup>[1]</sup> fin 2022 met en évidence l'un des principaux obstacles à la transformation digitale des entreprises. A savoir le manque d'alignement organisationnel entre les fonctions Finance et IT.

Derrière ce constat se dessine une nécessité absolue, celle de rapprocher ces deux pôles de l'entreprise. D'un côté retirer de la DSI l'étiquette de « centre de coût », qui irrite souvent la direction financière. De l'autre, inciter les responsables des systèmes à mieux communiquer autour de leurs outils, y compris ceux dédiés aux métiers de la finance.

La mise en place d'une politique de gouvernance du SI coordonnée par la DSI et encadrée par les services financiers de l'entreprise constitue une véritable opportunité de rapprocher ces départements. Et d'ainsi garantir le bon fonctionnement du SI à partir d'une enveloppe budgétaire permettant d'allouer les meilleures ressources pour une valeur ajoutée de l'ensemble qui devient véritable vecteur de croissance.

Pour l'exemple, une approche par la valeur avec des activités de type "ITIL v4 Business Activity" permet d'analyser un projet de manière globale. En tenant compte non seulement de la partie technologique potentiellement disruptive au niveau de l'infrastructure et des processus métiers, mais également des aspects associés à un inévitable changement organisationnel.

Dans les deux cas, l'impact au niveau opérationnel, humain et financier nécessitent une entente entre DSI et DAF qui permettra très souvent à l'entreprise de trouver des solutions innovantes et à coûts contrôlés.

## PARTIE 3

### Une gouvernance orientée responsabilité

La transformation digitale des entreprises n'est pas uniquement tributaire d'enjeux métiers, ou d'évolutions technologiques. L'un des principaux vecteurs du changement, aujourd'hui, réside dans la responsabilité des entreprises à participer à un monde qui, lui aussi, change fondamentalement.

A l'évidence les organisations n'ont pas les mêmes moyens ni les mêmes compétences pour adapter leurs systèmes dès lors que surgit un élément inattendu, disruptif. Ou lorsqu'une évolution réglementaire associée à leur secteur d'activité – y compris de niche – apporte son lot de nouveaux critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG).

Leurs performances peuvent ainsi se voir impactées de manière parfois très significative par un changement de paradigme, mettant en évidence les limites voire l'obsolescence de certaines de leurs compétences, de leurs pratiques, solutions et systèmes.

Nous n'allons pas trop nous attarder sur le contexte actuel, parsemé de conflits et autres problématiques sanitaires qui génèrent un déséquilibre de l'ordre mondial, à la fois d'un point de vue sociétal, philosophique et économique. Nous nous intéresserons plutôt aux difficultés communes aux entreprises de l'ère moderne, tous secteurs et industries confondus, face à deux grands enjeux particulièrement cruciaux : la responsabilité sociétale (RSE) et le respect en matière de données privées (RGPD).

### RGPD

Le RGPD, Règlement Général de Protection des données, n'est plus à proprement parler une nouveauté. Entrée en vigueur en mai 2018 au sein de l'Union Européenne, elle concerne toutes les entreprises qui ont recours au traitement de donnée, en d'autres termes toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Et si les organisations ont eu le temps de se préparer, force est de constater que l'intégration d'une politique de gouvernance de ces données n'a pas été aussi simple à gérer pour la DSI à qui, durant de nombreuses années, on a surtout demandé de donner de la valeur aux données, de les sécuriser et de les stocker.

La mise en place d'un cadre légal international à respecter – sous risque d'amende financière pouvant impacter le chiffre d'affaires de l'entreprise – n'a pas tout de suite semblé suffisamment contraignant. Mais aujourd'hui, les contrôles se multiplient, les entreprises stigmatisées aussi parfois par des associations de particuliers conscientes de leurs droits ont accéléré le mouvement.

Certaines ont même intégré un spécialiste de la protection des données DPO (Data protection Officer) au sein de leur structure mais ces derniers ne sont pas toujours de grands technophiles. Il est dès lors nécessaire de leur faciliter la tâche en leur mettant à disposition des outils d'identification et de gestion de données à caractère sensible.

Dans ce cadre précis, la politique de gouvernance de données doit être intégrée à la gouvernance des SI dans son ensemble. Car qui dit outil, dit ressources, maintenance, formation et financement des nouvelles intégrations. Les DSI, confrontés à la gestion de données qui peuplent leur SI, doivent ainsi penser à des solutions permettant de nettoyer les divers systèmes. De tels outils existent d'ailleurs déjà, notamment ceux permettant d'identifier les données sensibles, de les enregistrer dans un data catalog, de fixer des règles de rétention relatives à ces données sensibles, et enfin de faire jouer des algorithmes de purge de ces données... Ces actions de type "aide à l'oubli", doivent idéalement être automatisées afin de limiter l'impact temps et coût sur l'entreprise.

## RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue probablement à l'heure actuelle, avec les problèmes de sécurité des systèmes et des données – notamment celles à caractère sensible – qu'elles contiennent, le vecteur de projet de gouvernance des SI le plus répandu.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que notre pays est particulièrement dynamique au niveau de sa capacité de réflexion sur ces enjeux. Les grandes entreprises françaises étant tenues par la loi à établir un rapport sur les aspects non financiers de leurs opérations, pas moins de 85% des entreprises du CAC étaient dotées d'un comité RSE en 2021.

Mais à terme, toutes les entreprises, qu'il s'agisse de grands comptes ou de PME, devront prouver leur contribution aux efforts environnementaux et sociétaux au

sens large, quel que soit le département de l'organisation. Et il ne s'agira plus seulement de publier des rapports sur la consommation d'eau, sur la politique en matière de déchets ou sur le recyclage du matériel, il faudra drastiquement réduire son impact sur l'environnement. Au risque de s'exposer à des sanctions ainsi qu'à la détérioration de l'image de marque de l'entreprise de plus en plus exposée au public.

L'IT étant l'un des postes le plus consommateurs de ressources (matériel, énergie, etc.) son empreinte carbone doit bien entendu elle aussi être réduite de manière significative. Mais la DSI ne peut, elle non plus, se contenter de prouver sa contribution de ce point de vue, elle doit en outre mettre en place des solutions pour gérer les initiatives de réduction des impacts de tous les autres départements.

Parmi les solutions envisagées, la DSI, se doit de mettre en place des outils de supervision et de collecte d'information afin d'identifier les serveurs informatiques en surnombre, sous-utilisés ou énergivores. La gouvernance des SI, en dé-provisionnant les serveurs non utilisés et en optimisant l'usage du parc informatique, dans une approche d'amélioration continue, contribue ainsi aux initiatives liées à la RSE.

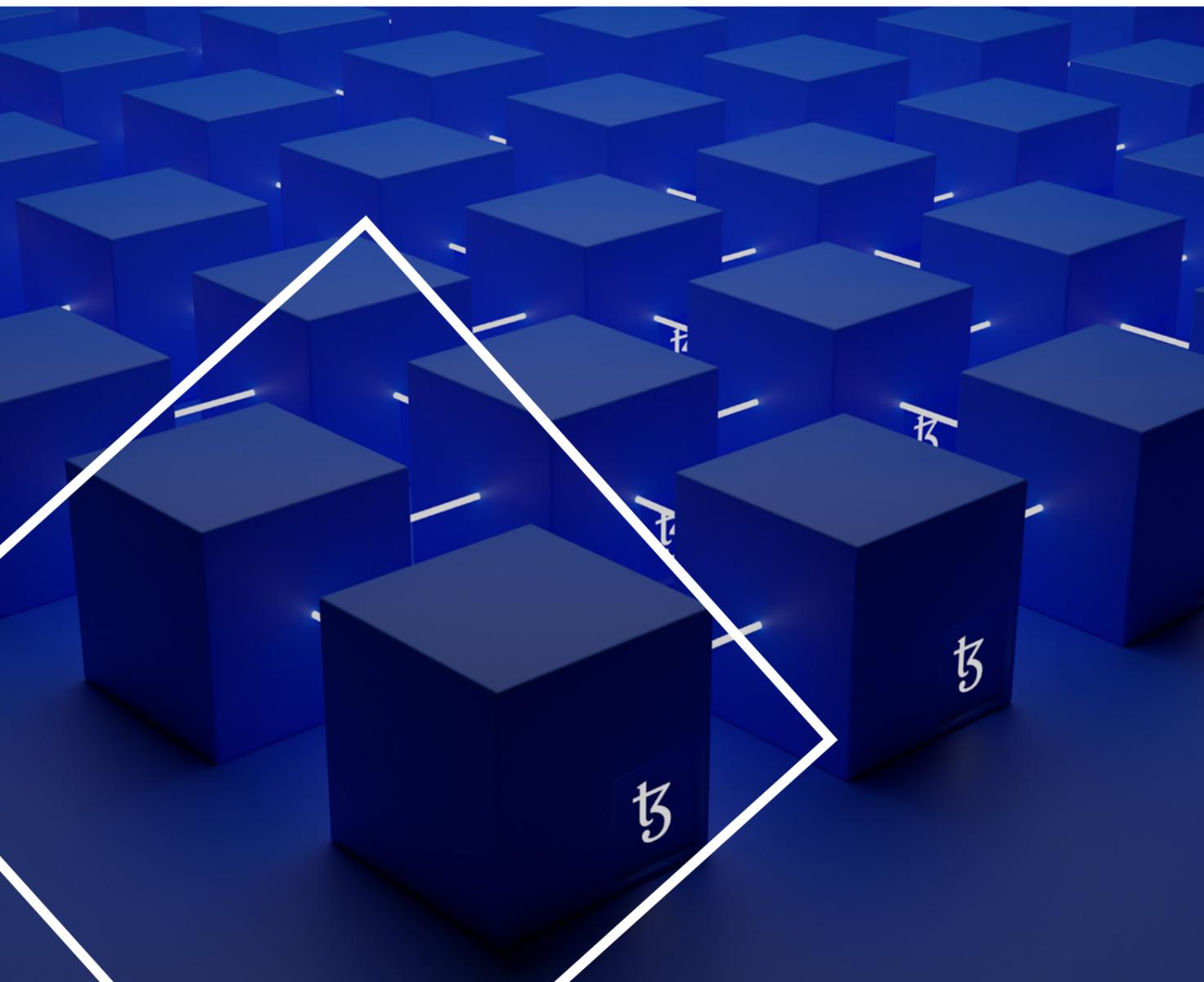
*Pour en savoir plus rendez-vous dans notre rubrique dédiée Gouvernance des SI sur [Mycxp.fr](http://Mycxp.fr)*

L'innovation qui est systématiquement attendue de sa part pour répondre aux exigences réglementaires en la matière – et leurs futures évolutions – ne peut trouver son expression que via la nomination d'un référent RSE comme il en existe par exemple pour la gestion des données d'entreprise et de leur protection, le DPO (Data protection Officer).

D'ailleurs la gestion et l'analyse de ces données d'entreprise est, de fait, étroitement liée à la RSE.

Le succès des initiatives mises en place

pour atteindre les objectifs sociétaux et environnementaux dépend fortement de la capacité d'automatisation, de centralisation et de validation des circuits de données provenant de processus métiers de l'entreprise en question.



## L'ITSM : PILIER DU SI PERFORMANT

Nous avons mis l'accent sur la nécessité d'accompagner le DSI dans la transition rationnelle de son département du centre de coût vers un centre de création de valeur.

Mais à côté de sa capacité à auditer l'existant, à réfléchir sur les capacités des systèmes et à poser des diagnostics d'évolution technique via des outils d'IT Asset management ou de Data Management dont elle dispose déjà, la DSI se doit d'intégrer de nouvelles bonnes pratiques afin de renforcer et de valoriser son rôle au sein de l'organisation.

Ainsi, aujourd'hui, des outils particulièrement performants dédiés à la gestion des services informatiques (ITSM pour IT Service Management) se multiplient. Certains sont mis à disposition de la DSI par sa direction, d'autres ont été développés, intégrés voire améliorés par son service, à son initiative, afin de lui permettre d'utiliser au mieux la technologie au sein de l'entreprise pour en faire bénéficier l'ensemble des départements et des utilisateurs.

Des normes internationales ont été mises en place afin d'encadrer les programmes de gestion de ce type. Les premières, connues sous la dénomination ITIL (Information Technology Infrastructure Library), ont été créées à la fin des années '80. Leur but était d'établir une sorte de catalogue des bonnes pratiques permettant d'aligner les exigences et les besoins des métiers avec les ressources IT. Ce cadre a été révisé en février 2019 (ITIL 4) permettant désormais de dépasser la simple fourniture de services pour intégrer de nouvelles capacités dédiées notamment au DevOps, aux méthodes agiles ou à la gestion de l'écosystème (fournisseurs et partenaires).

Le second cadre, COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) développé au milieu des années '90 mais également révisé en 2019, est quant à lui résolument orienté business. Considéré comme la base de la gouvernance informatique, son enjeu est de « créer des structures et des processus organisationnels qui assurent que les IT appuient la stratégie globale et les objectifs opérationnels de l'organisation ».

Les pratiques ITIL et COBIT ayant fait leur preuve dans le domaine de l'IT, les métiers ont souhaité à leur tour mettre en place des processus de prise en compte des demandes client ou utilisateur. Ainsi est né l'ESM (Enterprise Service Management), une extension de l'ITSM aux services de l'entreprise. Il s'agit là de l'évolution la plus récente de l'ITSM ou, plutôt, d'une solution complémentaire particulièrement adaptée aux attentes de certains métiers (RH et Services Généraux par exemple). L'ESM présente de nombreuses similarités avec l'ITSM, comme notamment la gestion des demandes, les catalogues de services, etc. mais elle s'applique à d'autres fonctions de l'entreprise que celles – stricto sensu - de l'IT.

# FOCUS

## 3 questions à nos experts

### NOS EXPERTS :



**Alexis GERMAIN**

*Analyste-Consultant au sein du CXP, Expert ITSM, et de la gestion des services informatiques en français.*



**Emmanuel LARTIGUE**

*Directeur de mission expert en Business Intelligence au sein de CXP.*

### ABORDER LE VASTE CHAMP DE LA GOUVERNANCE DE SON SI NÉCESSITE DE LA PART DE L'ENTREPRISE UNE CAPACITÉ DE SYNTHÈSE ET UNE CERTAINE MATURITÉ VIS-À-VIS DES OUTILS ET DES USAGES DIGITAUX. QUELLES SONT, DE VOTRE EXPÉRIENCE DE TERRAIN, LES SOLUTIONS LES PLUS UTILES DANS LE CADRE D'UNE REFORME DE SA GOUVERNANCE ?

Le système informatique se complexifiant à mesure que les différents métiers de l'entreprise s'équipent de solutions dédiées à des tâches très spécifiques, il nous paraît nécessaire, dans un premier temps, d'inventorier chacune de ces solutions ainsi que le matériel, l'infrastructure et les ressources sur lesquelles elles reposent. Surtout si par ailleurs l'écosystème de l'entreprise s'étend largement au-delà de ses 4 murs, comme c'est de plus en plus le cas, au sein de bureaux distants, de succursales étrangères voire de partenaires technologiques parfois multiples qui gèrent l'hébergement de leurs solutions et/ou de leurs données.

Ainsi les solutions de gestion des actifs informatiques (IT Asset Management ou ITAM) figurent parmi celles les plus plébiscitées par les entreprises en transformation. Associées à des solutions de supervision particulièrement performantes pour les solutions en SaaS notamment, elles permettent aux entreprises de mieux

contrôler leur parc et d'ainsi faciliter certaines prises de décisions, notamment, au niveau de la rationalisation des coûts associés à sa gestion, son maintien et son évolution.

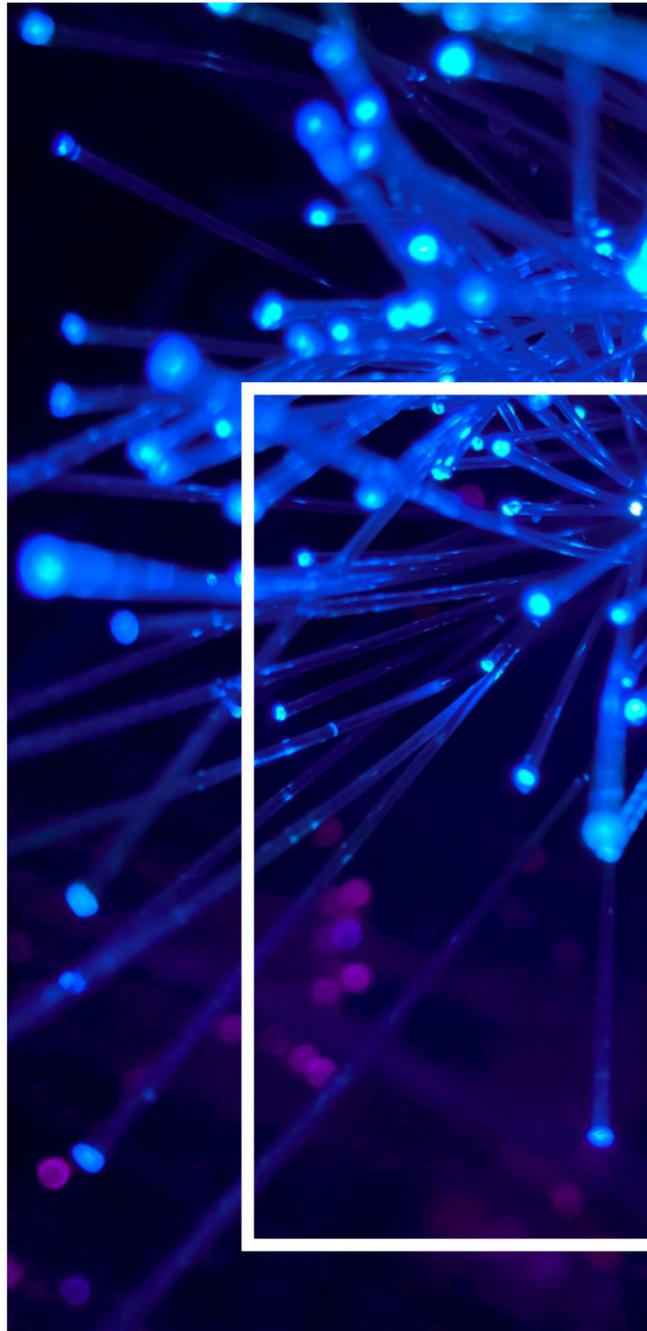
A noter que les outils de management visuel qui facilitent les diagnostics sont eux aussi particulièrement plébiscités par les entreprises. Ces consoles graphiques, présentant des illustrations en lieu et place de tableaux de chiffres ou de données, sont désormais fort appréciées en ce qu'elles permettent de suivre de manière claire et immédiate l'état de santé du système d'information. Les avantages de ces consoles intégrées sont nombreux : elles accélèrent les processus menant potentiellement à une intervention, elles renforcent la collaboration entre départements et permettent même d'automatiser certaines tâches chronophages et à faible valeur ajoutée.

*[Pour en savoir plus rendez-vous dans notre rubrique dédiée Gouvernance des SI sur Mycxp.fr](#)*

## A L'ÉNONCÉ DE TOUTES CES OPTIONS DÉSORMAIS DISPONIBLES POUR L'ENTREPRISE, ON NE PEUT S'EMPÊCHER DE PENSER AU RÔLE ET AUX RESPONSABILITÉS PROBABLEMENT ACCRUES DE LA DSI. COMMENT CE DÉPARTEMENT AU CŒUR DES ENJEUX DE L'ENTREPRISE DIGITALE VIT-IL CETTE TRANSITION ?

Vous soulevez là un point essentiel en effet car la DSI est véritablement mise sous pression. Sa casquette de spécialiste technique est depuis bien longtemps rangée au placard. La DSI, aujourd'hui, est plus que jamais un véritable maillon stratégique de l'entreprise. Elle doit toujours garantir le bon fonctionnement des systèmes mais elle a en plus la lourde responsabilité désormais de veiller à son optimisation et à sa capacité à intégrer toutes les innovations technologiques porteuses de valeur pour son métier et pour l'entreprise dans sa globalité.

Par ailleurs, la DSI est parfois amenée à intervenir sur des matériels, logiciels, configurations, qu'elle n'a pas parfois ni sélectionnés – car elle n'a pas été impliquée dans le processus de décision – ni déployés, par manque de compétences sur des systèmes parfois très complexes dans un périmètre de plus en plus élastique. Or la constance et la qualité des services associés à tous ces éléments doivent malgré tout être garanties aux utilisateurs professionnels de l'entreprise dont le niveau de satisfaction demeure un paradigme important dans l'évaluation de la valeur ajoutée de la DSI.



## SI L'ON ÉTABLIT UNE ROADMAP IDÉALE D'UN PROJET DE RATIONALISATION ET DE GESTION DE SON SI, COMMENT SE PROFILERAIT -ELLE ?

Je ne vous surprendrai pas en disant qu'il y a autant de roadmaps que de projets. Une base de réflexion commune peut bien entendu exister en amont pour identifier les enjeux futurs de l'entreprise et la meilleure manière de l'accompagner dans le changement. Mais le paysage entrepreneurial et industriel français est si varié que chaque système d'information hérité a ses caractéristiques propres, fruit de ses développements en interne et de sa maturité technologique toute relative.

Si l'on fait table rase de ces considérations, plusieurs axes aujourd'hui intègrent de manière quasi systématique chaque roadmap projet. On peut même dire dans certains cas qu'ils sont le véritable catalyseur de projets d'innovations. Les premiers sont liés à la RSE et au RGPD, un enjeu et une contrainte réglementaire qu'aucune organisation ne peut négliger dans le cadre de projet d'intégration de solutions au sein de leur SI et de nouveaux usages qui y sont associés au niveau des métiers de l'entreprise.

Un autre axe de changement qui intéresse la plupart des entreprises en transformation et que l'on retrouve dans la roadmap projet est celui relatif à l'automatisation des processus. Les avantages apportés par l'automatisation sont en effet très nombreux, d'un point de vue économique d'abord, mais aussi en matière de réallocation de tâches à va-

leur ajoutée aux collaborateurs dès lors que le système devient autonome et auto-apprenant, capable notamment de superviser l'activité de machines par exemple et d'alerter sur d'éventuels incidents.

L'exemple précédent parle évidemment surtout aux industriels.

Mais l'automatisation s'applique aussi aux domaines du tertiaire. Ainsi, une PME spécialisée dans les services financiers pourra elle aussi s'appuyer sur des solutions d'automatisation de ses processus (saisie comptable, contrôle de la trésorerie...) qui viendront fortement améliorer son quotidien.

Enfin je dirais que la roadmap du projet d'optimisation d'un SI dépendra des ambitions et des moyens de l'entreprise, du temps dont elle dispose et de l'urgence de sa transformation. Bien souvent, le SI fait la fierté d'entreprises qui se sont appuyées sur l'innovation constante pour se différencier de la concurrence sur des marchés dynamiques. Les SI ont vocation à être standardisés pour communiquer au mieux avec l'écosystème élargi, mais soyons honnêtes, les entreprises ont toutes des demandes, des exigences ou des envies différentes auxquelles il faut s'adapter et apporter une réponse technologique spécifique et pertinente.

*Pour en savoir plus rendez-vous dans notre rubrique dédiée Gouvernance des SI sur [Myexp.fr](http://Myexp.fr)*



## CONCLUSION

---

L'extension du SI favorisée par le cloud, l'automatisation des processus, l'analytique, l'IA, l'IoT... et d'autres innovations émergentes que nous avons énumérées de manière non exhaustive dans les pages qui précèdent, a changé la donne pour les entreprises et leur DSI.

L'énorme quantité de DATA convergeant de manière centralisée vers le système d'information, les ressources nécessaires à leur exploitation, les API essentielles pour faire communiquer les applications entre elles et la recherche constante d'une valeur ajoutée à travers les technologies de l'information sont aujourd'hui les principaux moteurs du changement. Ces sujets sont systématiquement abordés lors de l'étude d'une transformation informatique.

D'autant qu'en plus d'être cohérents, agiles, intelligents et robustes, les nouveaux systèmes doivent être ouverts à un vaste écosystème qui apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise. Ils doivent également être faciles à faire évoluer, à coûts maîtrisés, afin d'assurer leur permanence et garantir une compatibilité quasi immédiate, sans disruption, avec les nouvelles réglementations, comme le RGPD ou la RSE dont nous parlons également plus haut.

L'un des enjeux majeurs émergeant de la nouvelle gouvernance des SI consiste par ailleurs à garantir des niveaux d'accord de service (SLA) très élevés. Car toutes les innovations désormais disponibles sous forme de services et facilement accessibles en mode SaaS arrivent avec leurs lots d'exigences portées par des utilisateurs métiers particulièrement difficiles à contenter.

Nous avons, en début de document, défini la Gouvernance IT comme une pratique dédiée à la mise en place de moyens, humains et matériels, permettant à l'entreprise d'adapter en permanence son système d'information aux évolutions de l'organisation et de son écosystème.

Au regard de notre argumentaire, fruit de notre capacité d'observateur, d'analystes pointus du marché des systèmes et solutions technologiques dédiées aux entreprises, nous faisons évoluer cette définition pour la faire correspondre aux réalités des environnements actuels.

Et nous proposons désormais la définition suivante : « La Gouvernance IT consiste à redéfinir en permanence les frontières du SI tout en s'assurant de la continuité de service et de sécurité du système via des modes de supervision avancés et une organisation du support rationalisée ».

CXP



3, rue de stockholm  
75008 Paris  
tel : 01 75 43 48 95

 @CXPgroup

 @CXPgroup

[www.mycxp.fr](http://www.mycxp.fr)

Une filiale du groupe Percy Miller

[infousers@cxpgroup.com](mailto:infousers@cxpgroup.com)

