

RAPPORT

**PARTIES PRENANTES
DU SYSTÈME D'INFORMATION**

Un nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre
et la maîtrise d'ouvrage

OCTOBRE 2003

CiGREF

www.cigref.fr

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

Rapports publiés par le Cigref en 2002-2003 :

Accompagnement du changement

Évolutions et pratiques

Accroître l'agilité du système d'information

Urbanisme : des concepts au projet

Alignement stratégique du système d'information

Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?

Dynamique de la relation entre direction générale
et direction des systèmes d'information dans les grandes entreprises

(avec McKinsey & Company)

Géopolitique de l'internet

Gestion des télécoms à l'international

Quel mode de pilotage ? quelle stratégie de sourcing ?

Gouvernance du système d'information

Problématiques et démarches

Intelligence économique et stratégique

Les systèmes d'information au cœur de la démarche

Ces publications peuvent être obtenues en se connectant sur le site web du Cigref :
www.cigref.fr

PARTICIPANTS

Ce rapport est issu des travaux d'un groupe de réflexion du Cigref, dans le cadre de la thématique « DSI, stratégie et métiers de l'entreprise » animée par Marie-Noëlle Gibon et Georges Epinette, administrateurs du Cigref, et a été rédigée avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Michel Argouges, GSIT
Alexandre Boulgakoff, Cofinoga
Monique Chayette, Ina
Charles Canetti
Bruno Constant, Euro Disney
Renaud Cornu-Emieux, Inria
Yves Dailliez, PSA Peugeot Citroën
Jean Pierre Delvaux, Arcelor
Laurent Dousset, EDF-Gaz de France
Jean-Michel du Peyroux, Crédit Agricole
Denise Fernandes, MMA
Claude Friconneau, Cnav-TS
Philippe Galas, Alstom
Françoise Giron-Aubert, Snecma Moteurs
Pascal Guillot, Renault
Nicole Habif, EDF-Gaz de France
Richard Kieffer, Euro-Information (CIC)
Dominique Larue, Euro Disney

Chantal Leveque, Réunica
Patrice Lohard, Dassault Aviation
Jean Louis Manson, PSA Peugeot Citroën
Béatrice Mathieu, Areva
Gilles Mawas, BNP Paribas
Pascale Montrocher, Renault
Monique Moutaud, Société Générale
Philippe Pepin, Crédit Lyonnais
Alain Poussereau, Cnav-TS
Azadeh Rafie-Nia, Essilor
Béatrice Reder, CEA
Philippe Rouaud, Radio France
Philippe Soulier, Adae
Thierry Thouron, Danone
Thierry Toralba, Sodexo
Jean-François Vallat, SNCF
Pierre-Yves Vilcoq, Dassault Aviation
Dominique Viteau, Caisse des Dépôts

N.B. : Michel Volle, délégué général du Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information (www.clubmoa.asso.fr) a participé aux travaux de ce groupe. Nous le remercions de sa stimulante contribution.

L'étude a été rédigée par Renaud Phelizon et Stéphane Rouhier, chargés de mission du Cigref.

SOMMAIRE

1	PRÉAMBULE	7
1.1	Pourquoi rouvrir le débat ?	7
1.2	À qui s'adresse ce guide ?	8
1.3	Objectifs de ce guide	8
2	INTRODUCTION	11
2.1	Revisiter l'articulation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre	11
2.2	Ne pas être prescriptif	11
2.3	Agir pour améliorer la gouvernance	11
3	IDENTIFIER	13
3.1	Questions à se poser	13
3.2	Pistes de réponse	13
3.2.1	Le point de vue de l'entreprise	13
3.2.2	Le point de vue de la DSI	16
3.3	Animation et définition	17
3.3.1	Animation	17
3.3.2	Définition	17
4	DÉFINIR	19
4.1	Questions à se poser	19
4.2	Une démarche en deux étapes	19
4.2.1	Définir les rôles	19
4.2.2	Regrouper en macro-rôles	22
4.2.3	Visualisation et répartition des macro-rôles dans le cadre de projets	25
4.2.4	Visualisation et répartition des macro rôles par domaine	27
4.3	Animation et définition	29
4.3.1	Pour lancer la démarche	29
4.3.2	Éléments de définition d'un rôle	29
4.3.3	Un découpage en domaine d'activité	30
4.3.4	Conseils d'animation	30
4.3.5	Définition	30
5	ORGANISER	31
5.1	Questions à se poser	31
5.2	Pistes de réponse	31
5.2.1	Définir les interfaces	32
5.2.2	Définir les types de relations	34
5.2.3	Répartir les rôles	35
5.2.4	Principes et adaptation : pas de taille unique !	37
5.3	Animation et définition	38

6	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	39
7	CONCLUSION : PERSONNES, POUVOIR, PRAGMATISME	41
	ANNEXE 1 : RESSOURCES	43
	ANNEXE 2 : LES ACTIVITÉS PAR DOMAINE	47
	ANNEXE 3 : LES FAMILLES DE PROCESSUS	53
	ANNEXE 4 : LES PATTERNS D'ORGANISATION	57

1 PRÉAMBULE

1.1 Pourquoi rouvrir le débat ?

En 1998, le Cigref publiait un rapport intitulé « Pour un pilotage efficace du système d'information » sur le thème de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Ce rapport est une contribution majeure à la réflexion sur la maîtrise d'ouvrage du système d'information.

Il mettait l'accent sur les points suivants :

- les domaines de pilotage du système d'information (système d'information, projet, fonctionnement) ;
- les acteurs de la maîtrise d'ouvrage ;
- le rôle central de la maîtrise d'ouvrage ;
- le double niveau du pilotage, opérationnel et stratégique ;
- la nécessaire mais souvent difficile coopération entre les acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.

En six ans, le système d'information de l'entreprise a évolué. Il est soumis à des forces complexes et contradictoires, à la fois centripètes et centrifuges. L'environnement économique de l'entreprise a également évolué :

- contexte économique qui pousse à la réduction des coûts et du nombre des projets ;
- tendance à la centralisation des systèmes d'information (concentration des sites de production, mutualisation des infrastructures) et à l'externalisation.

À la relecture, le rapport de 1998 présente un certain nombre de limites :

- une vision interne à l'entreprise, trop centrée sur le clivage entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ;
- une approche difficilement transposable à l'international ;
- un modèle unique de représentation.

L'ensemble de ces critiques a conduit le Cigref à mener à nouveau une réflexion sur ce sujet.

Dans ce nouveau rapport, le Cigref a mis l'accent sur :

- la distinction entre la maîtrise d'ouvrage et les utilisateurs finals ;
- la distinction d'un rôle d'arbitre ;
- l'analyse des acteurs externes ;
- la différence entre « rôles » et « acteurs » ;
- les processus de coopération entre acteurs.

1.2 À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide est destiné à ceux qui souhaitent réfléchir et éventuellement faire évoluer l'organisation du système d'information de leur entreprise. Il s'adresse plus particulièrement aux directeurs des systèmes d'information, aux chefs de projets, aux maîtrises d'ouvrage et aux consultants. Il a été rédigé pour assister tous ceux qui souhaitent :

- rationaliser l'organisation du système d'information dans leur entreprise ;
- clarifier la gouvernance du système d'information ;
- améliorer le pilotage du système d'information ;
- accroître la qualité du système d'information ;
- simplifier la gestion des projets et réduire les risques associés.

1.3 Objectifs de ce guide

Le groupe de réflexion du Cigref s'est fixé trois objectifs majeurs :

- identifier l'ensemble des parties prenantes du système d'information ;
- définir le rôle de chacune des parties prenantes ;
- éclairer la traduction de ces rôles dans les organisations actuelles.

À l'inverse, ce document n'a pas vocation à :

- prescrire un modèle ou type déterminé d'organisation ;
- établir une norme ou un référentiel ;
- dégager un compromis.

Ce document est un guide pratique, ce n'est pas un manuel.

Il s'inscrit dans la continuité des travaux et activités du Cigref concernant la gouvernance du système d'information. Il est conçu comme un complément au rapport paru en 2002.

2 INTRODUCTION

2.1 Revisiter l'articulation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

Les débats autour des concepts de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre du système d'information sont désormais un serpent de mer de toute réflexion et discussion sur la gouvernance, la création de valeur, la gestion des risques, l'organisation et le bon fonctionnement du système d'information de l'entreprise.

Passionnés, ces débats sont souvent stériles et favorables au *statu quo* ou à des mouvements de balanciers aussi violents qu'exagérés.

Le Cigref avait déjà fait un effort important de clarification des concepts et des propositions élaborées pour assurer le pilotage efficace du système d'information. Le modèle proposé en 1998 est devenu une référence pour tous les acteurs. Source d'inspiration plus que norme rigide, ce modèle se retrouve rarement tel quel dans les entreprises.

Il est apparu nécessaire de revisiter sans préjugé l'articulation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

2.2 Ne pas être prescriptif

Chaque entreprise est spécifique par son histoire, sa culture, ses objectifs. Ce rapport propose un cadre d'analyse générique pour structurer la réflexion et mener une démarche opérationnelle. Il n'est pas prescriptif. Rien n'est en effet universellement naturel, évident, nécessaire en matière de pilotage au sein d'une entreprise.

2.3 Agir pour améliorer la gouvernance

La réflexion sur les parties prenantes du système d'information n'a de sens que si elle est au service d'une démarche d'amélioration de la gouvernance. Dans son rapport de 2002 sur la gouvernance du système d'information, le Cigref disait que la qualité de la gouvernance se mesure en fonction de la qualité des décisions prises. Améliorer la gouvernance, c'est prendre de meilleures décisions. Cela doit avoir des impacts visibles.

Il existe deux situations dans lesquelles on peut vouloir lancer une telle réflexion :

- le problème : vous estimez avoir un problème lié à l'organisation du système d'information et à sa gouvernance ;
- l'opportunité : votre organisation se restructure (fusion, acquisition, cession, filialisation, regroupement d'entités, création d'une DSI groupe, externalisation...).

Identifier les rôles et responsabilités des diverses parties prenantes (en mode projet ou en mode processus) peut en outre vous aider à réduire les risques liés aux projets et accroître la valeur de votre système d'information.

La réflexion sur les parties prenantes porte sur l'organisation du système d'information. Elle ne traite pas et ne se substitue pas au bon usage de méthodes et outils concernant les projets, les processus, etc.

Le Cigref a bâti sa démarche autour des points suivants :

- identifier les acteurs ;
- définir les rôles et responsabilités ;
- organiser les relations entre les acteurs autour de processus et au sein de structures.

3 IDENTIFIER

3.1 Questions à se poser

Question principale

Quelles sont les parties prenantes du système d'information de notre entreprise ?

Questions secondaires

Le fonctionnement du système d'information actuel prend-il en compte toutes les parties prenantes ?

Si non, pourquoi : est-ce un oubli, une anomalie ou un choix fait dans le passé ?

Les raisons de ce choix sont-elles encore valides ?

Faut-il remédier à cette situation ?

Quels sont les attentes et les devoirs des parties prenantes ?

3.2 Pistes de réponse

Deux points de vue sont possibles : celui de l'entreprise considérée dans son ensemble, ou celui de la seule DSI. Précisons que l'organisation du système d'information ne peut être confondue avec l'organisation de la DSI, même si leurs relations sont étroites.

3.2.1 Le point de vue de l'entreprise

L'objectif est d'identifier l'ensemble des parties prenantes du système d'information, par-delà son organisation actuelle.

Le groupe de travail du Cigref a identifié six grandes familles de parties prenantes. Ce découpage est relativement universel. Il peut être revu en éclatant certaines catégories en en regroupant d'autres. Certaines catégories seront découpées plus finement, d'autres plus grossièrement. La terminologie devra être adaptée à celle de l'entreprise.

Il est évident que toutes les parties prenantes n'ont pas le même poids politique et financier, les mêmes compétences, les mêmes stratégies d'influence, les mêmes objectifs, les mêmes calendriers et horizons temporels.

Dans la catégorie « interne à l'entreprise », les catégories « directions fonctionnelles » et « directions métiers » ne sont pas homogènes d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre.

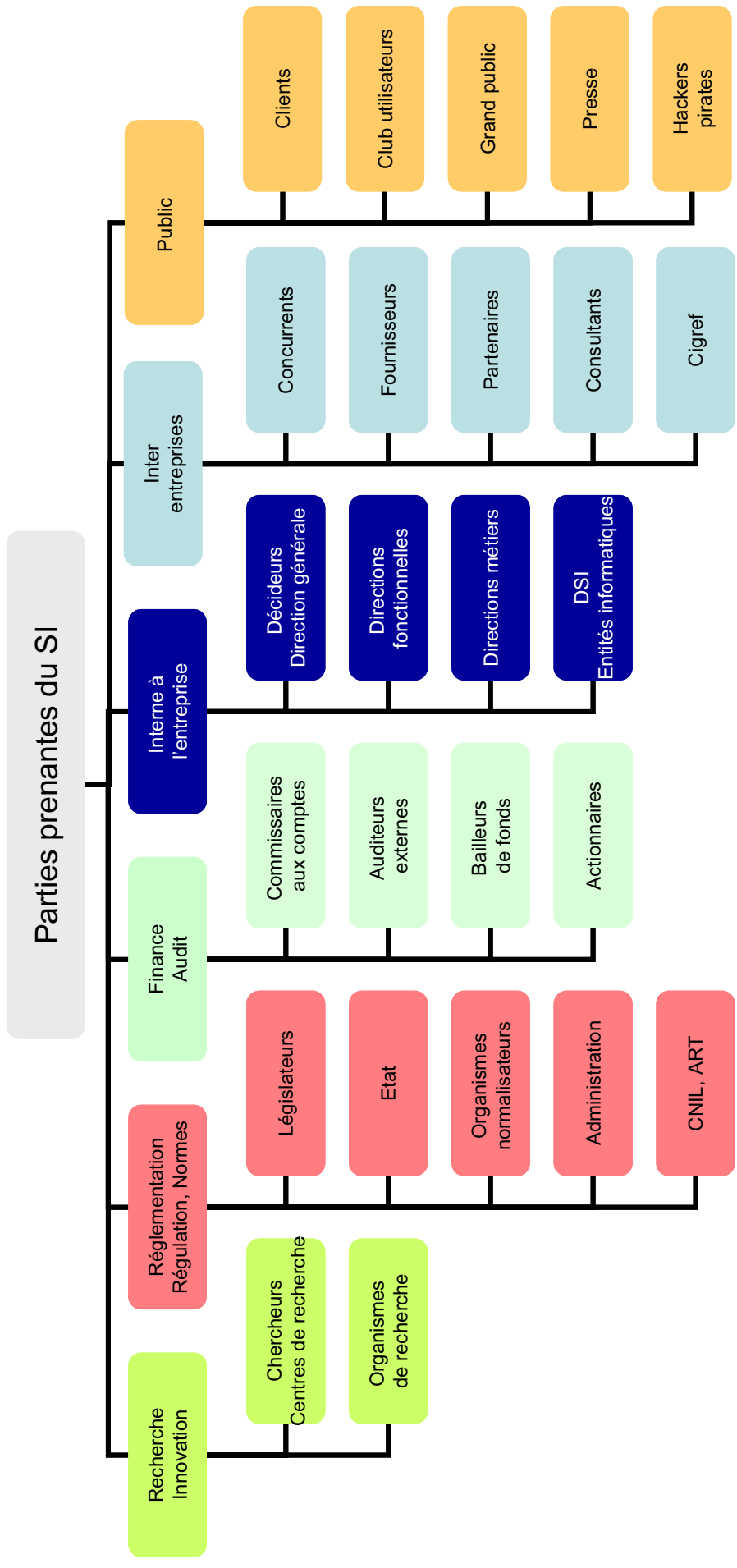
Une fois cette identification réalisée, on peut dresser rapidement la liste des attentes et devoirs de chaque partie prenante ou des parties prenantes qui semblent les plus significatives.

On peut s'inspirer du tableau suivant où, pour chaque partie prenante, sont résumés en quatre mots clefs la satisfaction et la contribution.

Satisfaction des parties prenantes Souhaits et besoins des parties prenantes	Parties prenantes	Contribution des parties prenantes Souhaits et besoins de l'organisation
Vite, Adapté, Abordable, Simple	Clients	Confiance, Unité, Profit, Croissance
Confiance, Unité, Profit, Croissance	Fournisseurs	Vite, Adapté, Abordable, Simple
Objectifs, Attention, Compétences, Paye	Employés	Mains, Coeur, Esprit, Expression
ROI, Récompense, Chiffres, Confiance	Investisseurs	Capitaux, Crédit, Prise de risque, Soutien
Respect des lois, Juste, Sain, Vrai,	Législateur	Règle, Raison, Clarté, Conseil

Source : Cranfield School of Management

Figure 1 : Satisfaction et contribution des parties prenantes.

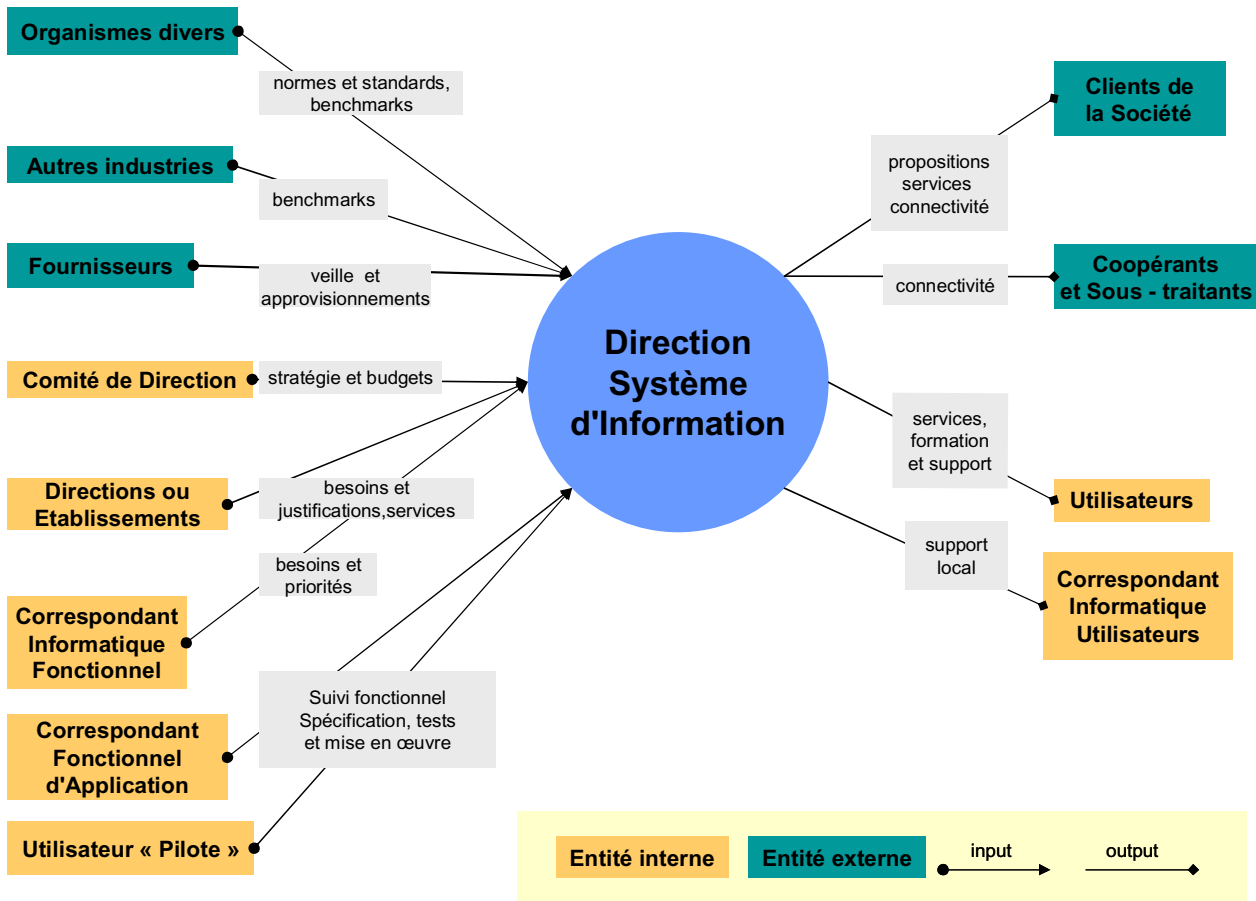


Source : Cigref

Figure 2 : Les parties prenantes du systèmes d'information.

3.2.2 Le point de vue de la DSI

Le but pour la DSI est d'identifier les entités ou personnes qui ont un impact sur son fonctionnement. Cet exercice a été réalisé par un des membres du Cigref ; voici son résultat légèrement adapté :



Source : Cigref

Figure 3 : Les parties prenantes vues de la DSI.

Cette DSI a retravaillé son organisation à partir de ce premier repérage.

3.3 Animation et définition

3.3.1 Animation

L'outil le plus utile pour démarrer l'identification est certainement le *brainstorming*. La réflexion est sans doute plus aisée à plusieurs, sans être trop nombreux. Après une première analyse, il peut être bon de montrer la liste à des personnes extérieures pour en obtenir un retour.

Normalement cet exercice ne doit pas prendre plus d'une séance d'environ trois heures.

3.3.2 Définition

Partie prenante : personne ayant un intérêt dans le fonctionnement du système d'information, personne pour qui le système d'information est un enjeu.

En anglais : *stakeholder*.

4 DÉFINIR

4.1 Questions à se poser

Question principale

Quels sont les rôles des parties prenantes ?

Questions secondaires

Tous les rôles sont-ils tenus ?

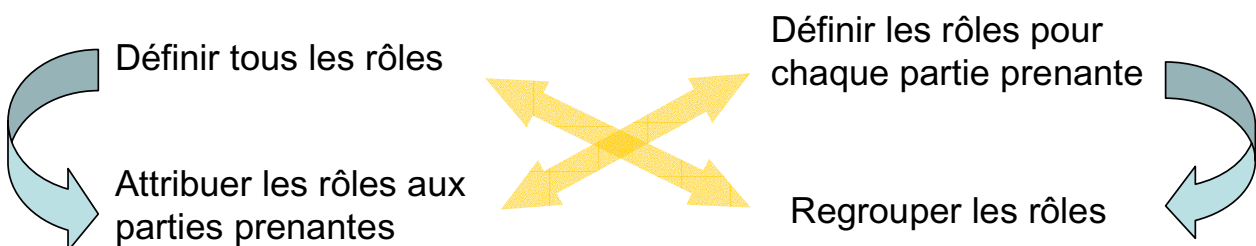
Est-ce que des anomalies apparaissent ?

4.2 Une démarche en deux étapes

4.2.1 Définir les rôles

Il existe deux façons de parvenir à la définition de tous les rôles. La première consiste à définir les rôles, puis à les attribuer aux parties prenantes. La seconde revient à définir tous les rôles afférents à chaque partie prenante et, si nécessaire, à regrouper ensuite ces rôles.

La première méthode est sans doute plus cohérente. Elle permet de mieux repérer les anomalies : tel rôle n'est pas couvert par une partie prenante, ou encore une partie prenante n'a aucun rôle à tenir. La seconde méthode est plus rapide mais risque de trop coller à l'existant. À l'expérience, il peut être efficace de passer de l'une à l'autre des méthodes.



Source : Cigref

Figure 4 : Le croisement des méthodes.

Un des problèmes est de savoir où s'arrêter dans la définition des rôles. En adoptant une démarche itérative et en faisant relire par des tiers, on aura l'occasion de voir si de nouvelles idées apparaissent. Il faut s'arrêter dès qu'on estime que les nouveaux apports ne sont plus significatifs. Comme pour la cartographie des processus, il faut savoir sacrifier de la précision pour gagner en maniabilité.

La liste des rôles présentée dans le tableau suivant est bien sûr non exhaustive mais elle donne une idée du résultat que l'on peut atteindre dans une réunion d'environ deux heures. Elle peut servir de base à une réflexion ultérieure.

On notera que le groupe a choisi de s'appuyer sur un découpage en trois grands domaines pour définir les rôles. Cela n'a rien d'obligatoire. Il faut préciser que le groupe a passé du temps à choisir ce découpage.

Par ailleurs, nous n'avons pas fixé de convention pour le libellé des rôles. Il peut être préférable d'imposer une formulation de type verbe d'action + complément (exemple : évaluer les coûts).

Système d'information	Projet	Fonctionnement
Arbitrage <i>Benchmark</i> Bilan de l'existant Choix de l'externalisation Codécision sur engagement des projets Contrôler l'atteinte des objectifs Définir les responsabilités (qui est responsable de quoi – <i>business ownership</i> –, qui est propriétaire, qui finance) Définition des engagements de service Évaluation et contrôle Évaluer les coûts Faire les choix technologiques Formaliser et diffuser les stratégies métiers Mise en œuvre des engagements de service Pilotage de l'externalisation « Prioriser » les projets Urbanisation fonctionnelle (référentiels, normes, processus métiers...) Urbanisme technique Veille stratégique Veille technique	Communication Concrétiser les bénéfices métiers attendus Évaluer les coûts, les délais, la qualité des projets Exprimer les besoins Fabriquer la solution technique Modéliser les processus métiers « Prioriser » les fonctionnalités Réaliser, Faire Recette fonctionnelle Recette technique Spécifier Synthétiser les besoins des utilisateurs Validation	Appropriation Communication Fonctionnement des processus métiers Former les utilisateurs Gestion des applications Gestion des droits Gestion des évolutions (maintenance, entretien) Gestion des incidents Remontée d'incidents Utilisation

Source : Cigref

Figure 5 : Les rôles du système d'information – première ébauche.

4.2.2 Regrouper en macro-rôles

Le regroupement en macro-rôles permet d'avoir une vision synthétique, donc plus facile à manier. Il n'a rien d'obligatoire.

Là aussi, le découpage semble universel. Par contre, le contenu de chaque macro-rôle sera spécifique.

Le Cigref a identifié huit macro-rôles :

- Arbitre ;
- conduite du changement ;
- maîtrise d'œuvre stratégique ;
- maîtrise d'œuvre technique ;
- maîtrise d'ouvrage opérationnelle ;
- maîtrise d'ouvrage stratégique ;
- utilisateurs externes ;
- utilisateurs internes.



Source : Cigref

Figure 6 : Les huit macro-rôles.

Il s'agit de rôles et non d'acteurs. Nous verrons dans la suite qu'il n'y a pas de passage « automatique » des rôles aux acteurs. En particulier, pour chaque macro-rôle tenu, il n'existe pas nécessairement une personne ou une entité organisationnelle.

Il faut souligner le traitement choisi pour des pratiques telles que l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Nous avons choisi de la considérer comme une délégation de rôle, entière ou partielle. Il aurait été possible de créer un macro-rôle « assistance à maîtrise d'ouvrage » et éventuellement d'autres types « d'assistance à... ».

Chacun des macro-rôles peut être délégué à un ou plusieurs acteurs. Cela crée des problèmes liés à l'augmentation du nombre d'acteurs, la gestion de la décision en dernier recours et la dilution des responsabilités. Cela augmente le nombre d'interfaces et de relations à prévoir et à gérer. Mais cela ne crée pas un nouveau rôle.

Une des nouveautés de ce découpage est la distinction entre la maîtrise d'ouvrage et les utilisateurs. La réalité montre en effet qu'entre un décideur vu comme maître d'ouvrage et l'utilisateur de base, les objectifs, l'usage et les attentes envers le système d'information peuvent être différents. Les confondre, identifier le maître d'ouvrage aux utilisateurs interdirait de s'interroger sur leur relation et de l'organiser.

Le rôle d'arbitre, clairement distingué à la fois de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, est lui aussi nouveau. L'arbitre, comme son nom l'indique, « arbitre » entre les diverses décisions qui lui sont proposées, mais il ne prétend pas posséder les compétences techniques nécessaires à la préparation de la décision. Identifier ce rôle permet de tirer les conséquences d'une pratique trop fréquente : l'escalade hiérarchique. En identifiant ce rôle et en l'attribuant à un acteur, on peut espérer réduire cette escalade.

Dans le tableau suivant, on trouvera une première répartition des rôles dans les huit macro-rôles. Il ne s'agit que d'un exemple.

Rôles	Système d'information	Projet	Fonctionnement
Utilisateurs internes Utilisateurs externes	Formaliser et diffuser les stratégies métiers Bilan de l'existant Évaluation et contrôle Arbitrer	Exprimer les besoins Validation Concrétiser les bénéfices métiers attendus Arbitrer	Appropriation Utilisation Remontée d'incidents Arbitrer
Maîtrise d'ouvrage stratégique	« Prioriser » les projets Définir les responsabilités (qui est responsable de quoi – <i>business ownership</i> , qui est propriétaire, qui finance) Contrôler l'atteinte des objectifs <i>Benchmark</i> Urbanisation fonctionnelle (référentiels, normes, processus métiers...) Veille stratégique Choix de l'externalisation Définition des engagements de service	Synthétiser les besoins des utilisateurs « Prioriser » les fonctionnalités Spécifier Modéliser les processus métiers Recette fonctionnelle Communication Évaluer les coûts / délais / qualité des projets	Communication Gestion des droits Gestion des applications Former les utilisateurs Fonctionnement des processus métiers
Maîtrise d'ouvrage opérationnelle			
Maîtrise d'œuvre stratégique	Codécision sur l'engagement des projets Évaluer les coûts Faire les choix technologiques Urbanisme technique Veille technique Pilotage de l'externalisation		
Maîtrise d'œuvre technique	Mise en œuvre des engagements de service	Faire Réaliser Fabriquer la solution technique Recette technique	Gestion des incidents Gestion des évolutions (maintenance, entretien)
Conduite du changement	Formaliser les méthodes Développer la compétence interne	Définir la stratégie Réaliser ou faire réaliser les actions de conduite et d'accompagnement	

Figure 7 : Exemple de regroupement des rôles en macro rôles – première ébauche.

Il est à noter que les utilisateurs sont indifféremment internes ou externes. La réflexion en groupe a montré que la distinction est loin d'être facile : selon l'entreprise on peut arriver à des visions contradictoires. Il est par exemple utile de segmenter la population des utilisateurs en distinguant des catégories qui ont des besoins différents :

- dirigeants ;
- managers de terrain ;
- utilisateurs du *back-office* ;
- utilisateurs du *front-office*.

Cette segmentation peut être particulièrement intéressante pour le « marketing interne » de la DSI envers la population de ses utilisateurs.

4.2.3 Visualisation et répartition des macro-rôles dans le cadre de projets

Pour montrer l'intérêt des macro-rôles, on trouvera ci-dessous quelques exemples de répartition des macro-rôles entre acteurs dans le cadre de projets liés au système d'information : ERP, projet *B-to-C*, projet interne à une direction...

On peut formuler quelques remarques préalables :

- certains acteurs peuvent jouer plusieurs rôles ;
- un rôle peut être partagé par plusieurs acteurs (ex. : conduite du changement) ;
- un rôle non tenu par un acteur doit être considéré comme une anomalie.

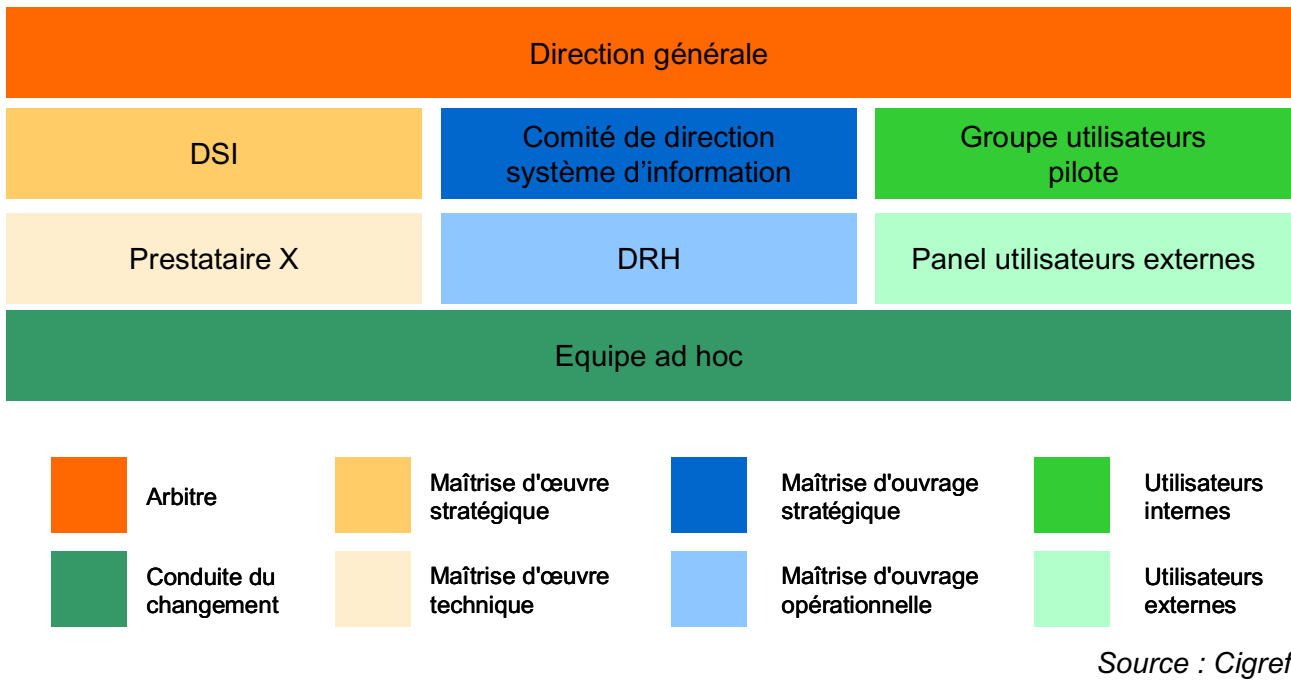


Figure 8 : Les rôles dans un projet SIRH – exemple.

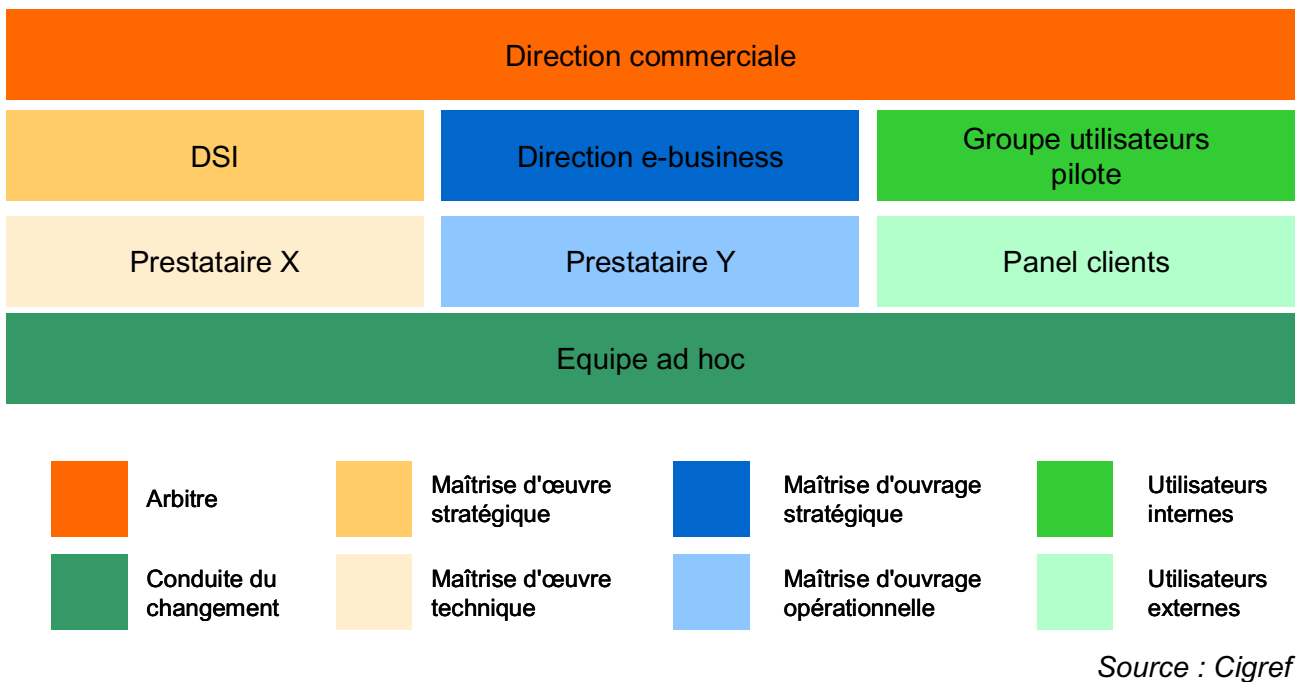
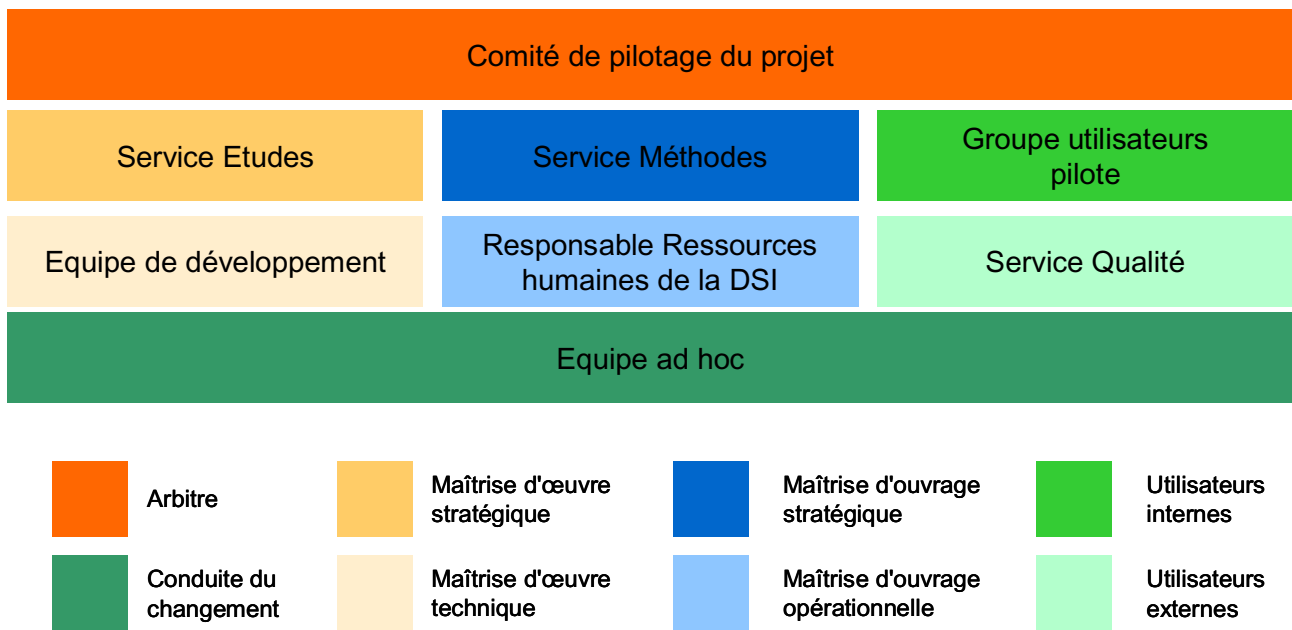


Figure 9 : Les rôles dans un projet B-to-C – exemple.

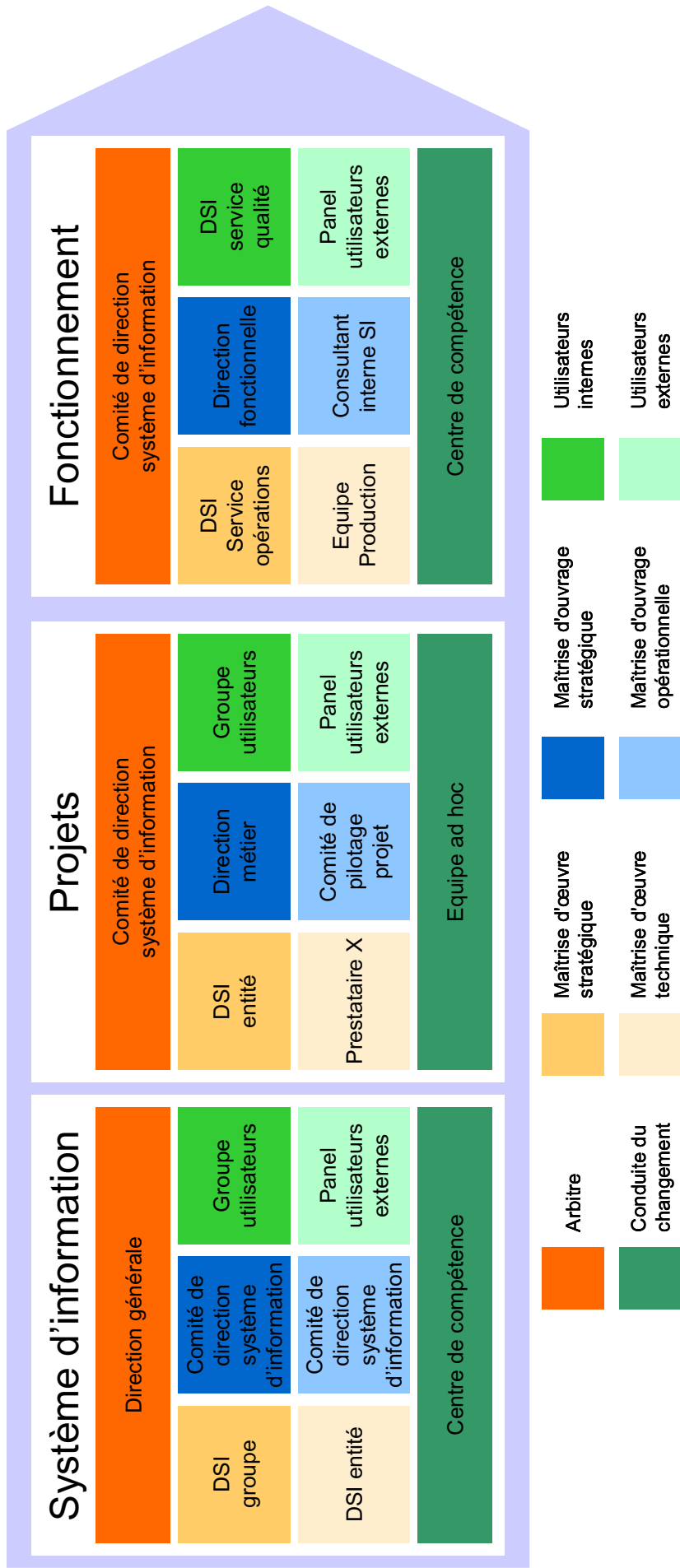


Source : Cigref

Figure 10 : Les rôles dans un projet interne à la DSI – exemple.

4.2.4 Visualisation et répartition des macro rôles par domaine

Le schéma de la page suivante représente une vision synthétique possible de la répartition des macro-rôles suivant les trois grands domaines.



Source : Cigref

Figure 11 : Exemple de répartition des macro-rôles suivant les domaines.

4.3 Animation et définition

4.3.1 Pour lancer la démarche

Il peut être difficile de lancer l'identification des rôles. On peut s'appuyer sur l'existant, par exemple sur un référentiel de processus. On réutilisera un référentiel interne ou on adaptera un référentiel externe (voir annexe 3).

4.3.2 Éléments de définition d'un rôle

Si on a décidé de travailler à partir de processus, on peut définir les rôles possibles¹ pour chaque processus, par exemple :

- pilote (est responsable) ;
- réalise (est en charge) ;
- apporte un soutien ;
- contrôle ;
- est informé ;
- est consulté ;
- audite.

Évidemment, on peut choisir de décliner cela soit sur les processus soit sur des activités selon le niveau de granularité souhaité.

Pour le domaine projet, il est possible de s'inspirer de la définition des rôles que fournit la méthode « *Unified Process* », désormais reconnue pour la gestion de projet de développement de logiciel et de système informatique.

Travailleur ²	Qui
Activités et les étapes d'activité	Comment
Artefacts	Quoi
Enchaînements d'activités (<i>workflow</i>)	Quand

Source : Kruchten [2000]

Figure 12 : Définir un rôle à la manière d'Unified Process.

¹ Adapté du « RACI » appliqué pour les projets: *responsible, accountable, consulted, informed*.

² La traduction française d'UP préfère « travailleur » à « rôle ».

4.3.3 *Un découpage en domaine d'activité*

Nous reprenons le découpage adopté lors du rapport du Cigref de 1998 :

- Le système d'information : finalité de gestion
Ce domaine regroupe toutes les activités ayant trait à la stratégie, à l'économie, à l'urbanisation, à l'anticipation, à la capitalisation et à la cohérence globale du système d'information.
- Les projets : finalité d'évolution
Ce domaine inclut tout ce qui touche à un projet, des prémices de l'idée à sa réalisation et sa livraison.
- Le fonctionnement : finalité de fonctionnement
Ce domaine recouvre les activités permettant l'utilisation opérationnelle des applications et des services informatiques et du système d'information.

4.3.4 *Conseils d'animation*

- Penser « rôle » et non « acteur ».
Il faut rappeler aux participants de garder présent à l'esprit cette distinction qui bien que simple n'est pas naturelle.
Attention aussi à ne pas penser les rôles en fonction de certains acteurs existants.
- Faire une description succincte du rôle que l'on précisera par la suite si nécessaire.
- S'assurer que le libellé est clair pour tous.
- Arbitrer entre niveau de détail (granularité) et degré de pertinence.
- Être itératif.
- Ne pas penser tout de suite organisation et relations entre les rôles.

4.3.5 *Définition*

Rôle : ensemble des activités nécessaires à la réalisation du travail et responsabilités afférentes à ces activités.

NB : Un rôle peut être tenu par 0, 1 ou n individu.

Acteur : individu ou entité qui participe à un rôle ou qui en a l'entière responsabilité.

NB : Un acteur participe à un ou plusieurs rôles.

5 ORGANISER

5.1 Questions à se poser

Question principale

Comment prendre en compte la place des rôles dans notre organisation ?

Questions secondaires

Est-ce que notre organisation actuelle permet une bonne prise en compte des rôles ?

Comment définir les interfaces entre les acteurs ?

Quels types de relations sont envisageables ?

Comment répartir les rôles ?

Qui attribue les rôles ?

Comment entretenir le référentiel des rôles ?

5.2 Pistes de réponse

Indéniablement, cette partie est la plus ardue. Elle dépasse d'ailleurs le cadre de ce guide.

La réponse dépend principalement du problème rencontré et des possibilités qui sont offertes.

Première certitude, il n'existe pas de bonne réponse universelle. Seconde certitude, la réponse dépasse largement la simple conception d'un organigramme. La représentation en organigramme a beaucoup perdu en pertinence pour comprendre ce qui se passe dans les organisations modernes. L'organigramme ne laisse apparaître que les relations hiérarchiques formelles. Nous reproduisons en annexe des organigrammes types, le lecteur se rendra compte de leur insuffisance.

La définition de l'organisation se déroule en trois temps :

- définir les interfaces ;
- définir les types de relation ;
- répartir les rôles.

5.2.1 Définir les interfaces

Tous les spécialistes des processus et des systèmes le savent : la définition des interfaces entre les différents éléments est la clé de la réussite.

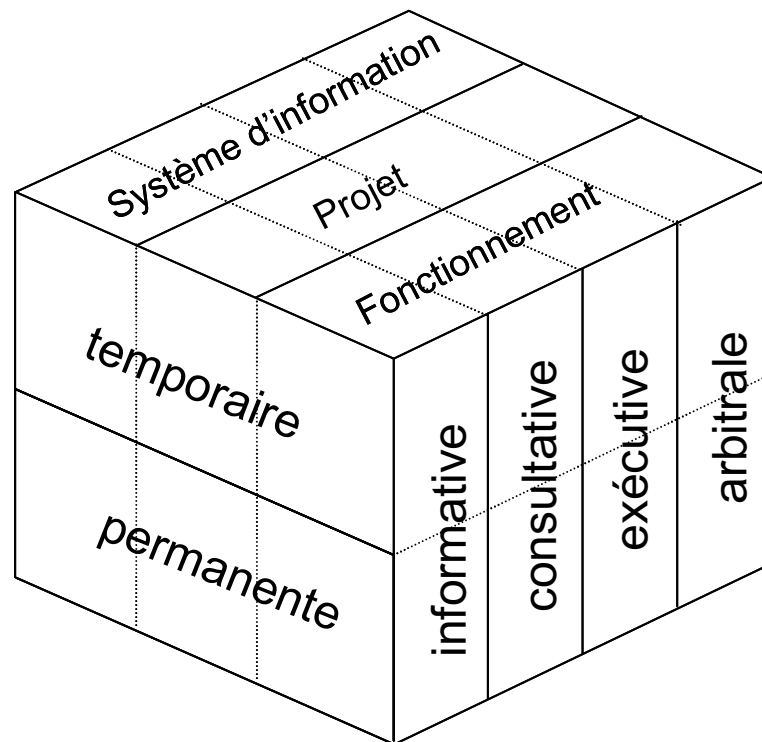
Une interface est tout ce qui assure la relation entre des acteurs. Elle peut être composée de:

- personnes ;
- structures (direction de la coordination du système d'information, comité de direction, comité de pilotage...)
- processus et procédures ;
- outils (tableau de bord, intranet, contrat, enquêtes de satisfaction...)
- politique (intéressement, responsabilisation, délégation, évaluation, recrutement, promotion...)

Une interface peut être permanente ou temporaire.

Elle a quatre buts possibles et combinables :

- Être une source d'information (informative) ;
- Donner des avis (consultative) ;
- Prendre des décisions (exécutive) ;
- Assurer un arbitrage (arbitrale).



Source : Cigref

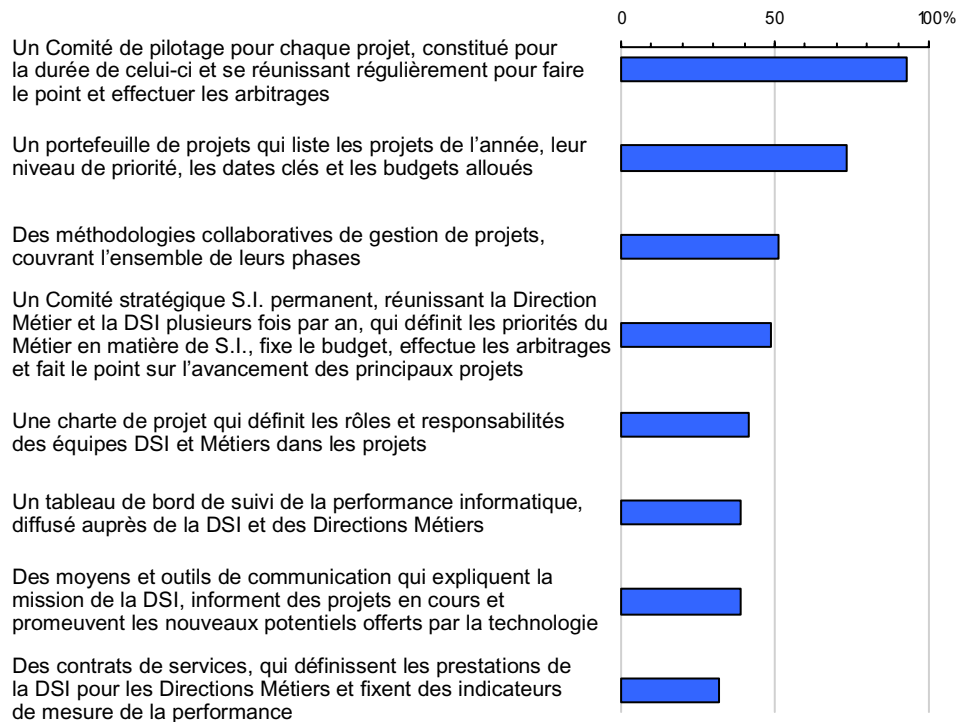
Figure 12 : Le cube des interfaces.

Ce cube définit 24 catégories d'interfaces différentes, ce qui laisse présager la richesse possible de leur description.

Parmi les interfaces les plus connues, on peut citer :

- centres de compétences (sur des progiciels, sur les processus de l'entreprise, sur la gestion de projet, sur l'accompagnement du changement...);
- charte de gouvernance des systèmes d'information ;
- charte de projet, *business case* ;
- comité de pilotage projet ;
- comité stratégique système d'information ou comité de direction système d'information ;
- contrats de services ;
- correspondant système d'information (*account manager*, consultant interne, responsable de domaine...);
- enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs ;
- plan qualité ;

- Portefeuille de projets ;
- Tableaux de bord du système d'information.



Source : Cigref / McKinsey

Figure 13 : Mécanismes mis en place pour structurer la relation entre la DSI et les directions métiers.

5.2.2 Définir les types de relations

Le Cigref avait identifié trois « types idéaux » qui permettent de qualifier les relations entre les acteurs du système d'information de l'entreprise :

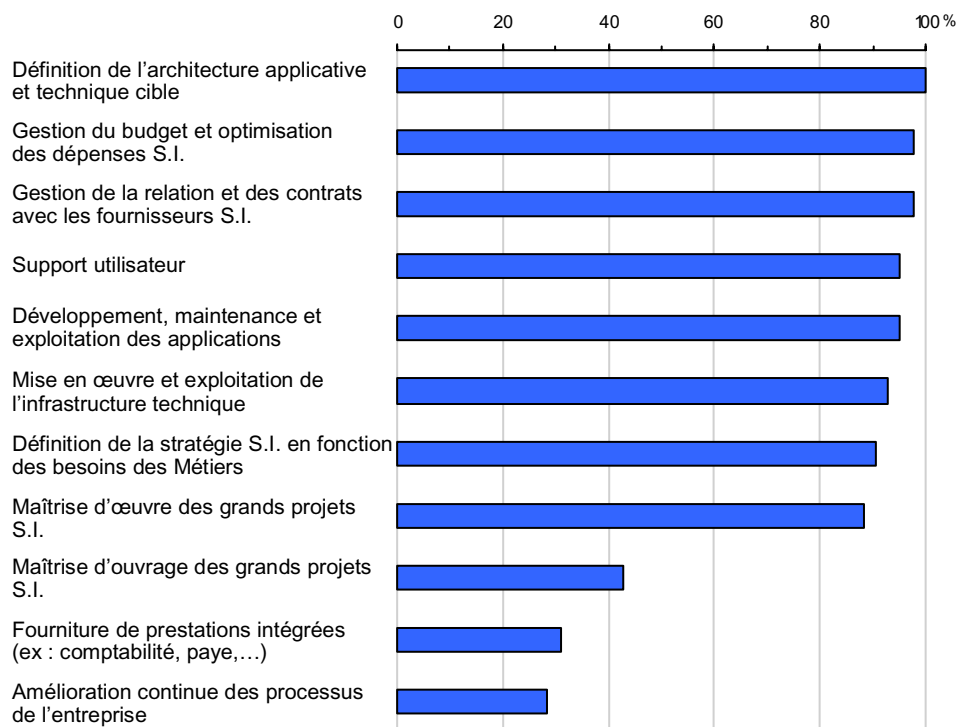
- la relation de monopole (fournisseur unique) ou de monopsonne (client unique) ;
- la relation client-fournisseur interne, de type contractuel ;
- la relation de coopération.

Ces trois types idéaux restent toujours valables. Il faut souligner que suivant les domaines et les sujets, on peut retrouver au sein d'une même entreprise le recours à différents modes de relations.

5.2.3 Répartir les rôles

Pratiquement tout est envisageable. Nous reprenons ici quelques-uns des résultats de l'étude Cigref-McKinsey réalisée en 2002.

5.2.3.1 Activités prises en charge par la DSI



Source : Cigref / McKinsey

Figure 14 : Activités prises en charge par la DSI.

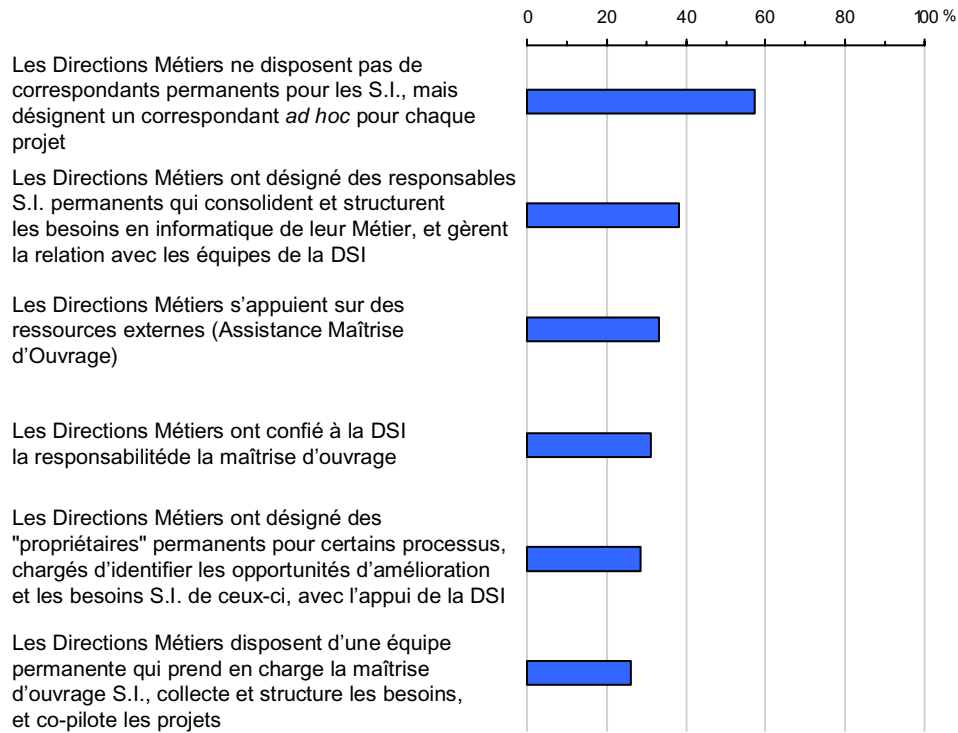
5.2.3.2 Organisation des directions métiers pour la gestion du SI

Le graphique ci-dessous montre que dans la plupart des entreprises, les directions métiers ne s'organisent en maîtrise d'ouvrage que de manière ponctuelle et *ad hoc* dans le cadre de projets.

Parfois les directions métiers s'appuient sur des ressources externes ou délèguent la gestion de la maîtrise d'ouvrage à la DSI.

Certaines entreprises ont néanmoins mis en place des structures pérennes et professionnelles de maîtrise d'ouvrage et désigné des propriétaires permanents de processus ou d'information.

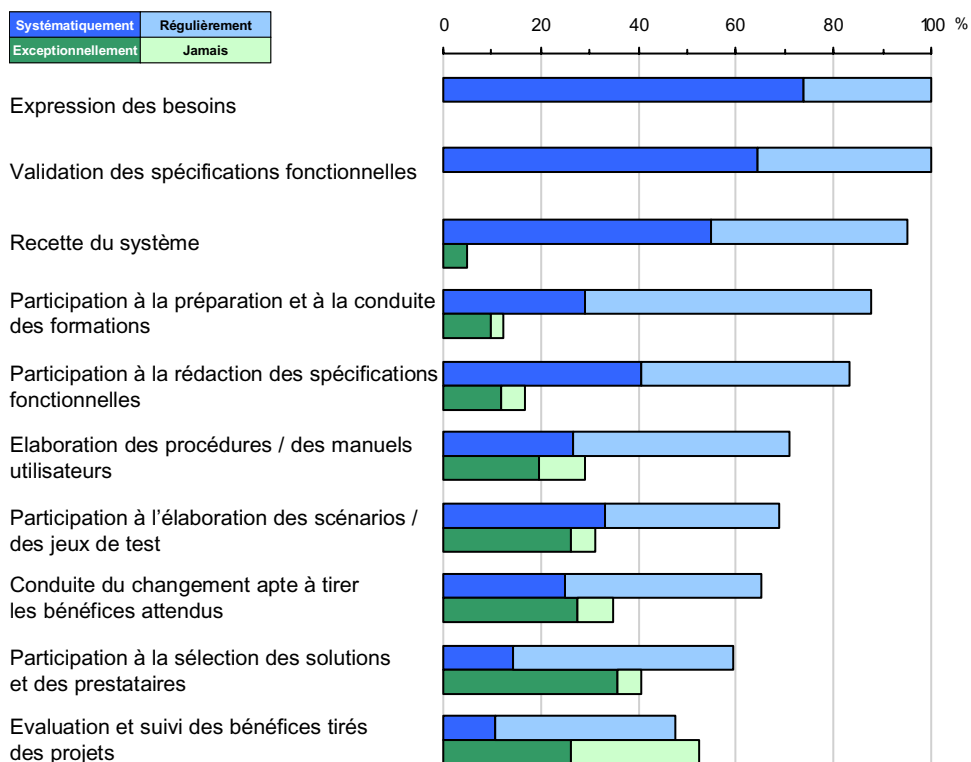
Cette dernière forme d'organisation est la seule qui permette à la direction métier d'assurer, dans la durée, la responsabilité de son « portefeuille SI ».



Source : Cigref / McKinsey

Figure 15 : Organisation des métiers pour la gestion des systèmes d'information.

Dans le cadre d'un projet, les directions métiers sont principalement impliquées dans la définition des besoins, la rédaction ou la validation des spécifications fonctionnelles, la recette du système, la formation et la conduite du changement.



Source : Cigref / McKinsey

Figure 16 : Activités des équipes métiers dans le cadre d'un projet de système d'information.

5.2.4 Principes et adaptation : pas de taille unique !

La façon d'organiser la prise en compte des rôles peut varier suivant :

- les domaines (système d'information, projet, fonctionnement) ;
- la taille, la complexité, les risques, le budget et les enjeux des projets ou des programmes ;
- les entités de l'entreprise (pôles, branches, divisions locales) ;
- les sujets (infrastructures, externalisation, *e-business*...).

Il faut arbitrer entre le besoin d'adaptation et la capacité à gérer l'ensemble.

5.3 Animation et définition

L'organisation se compose notamment de :

- l'organigramme qui délimite les responsabilités des diverses entités ;
- la définition des relations entre les entités ;
- les définitions de postes, avec notamment la définition des compétences nécessaires ;
- les processus ;
- les politiques, en particulier :
 - recrutement,
 - rémunération (en liaison avec les objectifs),
 - sélection et la gestion des projets,
 - budget,
 - gestion des risques.

6 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Capacité d'action

Si l'on n'est pas décidé, missionné ou en position de mettre en œuvre les changements nécessaires suite à son diagnostic, il est inutile de se lancer dans cette réflexion.

Il faut considérer cette phase de réflexion comme le premier pas d'une démarche de changement. Donc l'aborder en anticipant l'accompagnement du changement.

Ouverture et fermeté

Après avoir décidé de franchir le pas, de nombreux obstacles se dressent devant soi. Il convient d'être prêt à y faire face avec fermeté. Un arrêt à la première contrariété mettrait en doute la conviction de l'acteur chargé de mettre en œuvre le changement. Mais vous pouvez accepter l'idée que la solution n'est pas fermée et qu'une discussion constructive est possible.

Distance et facilitation

Il est sans doute nécessaire de ne pas mener tous les débats si on doit ensuite prendre une part active dans la nouvelle organisation. Cela évitera d'être juge et partie ou considéré comme tel par certains interlocuteurs. L'intervention d'une tierce personne sera parfois souhaitable. La facilitation, c'est-à-dire l'établissement du consensus est un métier en soi. Il faut savoir reconnaître ses limites dans ce domaine.

Faire vivre et évoluer

La nouvelle organisation doit pouvoir s'adapter aux changements qui ne manqueront pas de survenir plus vite que prévu. Sans remettre en cause ses travaux, la personne chargée de la démarche de changement doit être prête à modifier certains points.

7 CONCLUSION : PERSONNES, POUVOIR, PRAGMATISME

La réflexion sur la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre constitue une des briques de la gouvernance. Ce sont les actions réalisées qui priment sur le discours. De même, la démarche doit s'accompagner de mesures de suivi et de respect des règles.

Il n'existe ni règle d'or ni modèle universel. Il est difficile de dégager des bonnes pratiques réutilisables dans d'autres contextes. Il faut toujours faire un effort d'adaptation à son propre problème et son entreprise.

Dans la démarche, il faut savoir modérer ses ambitions. Il faut s'efforcer d'être raisonnable plutôt que rationnel de clarifier l'organisation plutôt que de l'optimiser. Il est indispensable d'être pragmatique.

À elle seule, une bonne organisation des rôles n'est pas suffisante pour garantir le succès des projets, le bon fonctionnement au quotidien du système d'information et sa bonne contribution à la stratégie de l'entreprise. Elle va de pair avec d'autres démarches et d'autres dispositifs, par exemple la gestion des personnes, des budgets, des risques, le criblage de projet, l'alignement stratégique, les plans qualité....

Les individus feront toujours la différence, positivement ou négativement. Définir des règles n'empêche pas les relations de pouvoir internes à l'entreprise. Ces relations existent, il faut composer avec.

Au-delà des outils et méthodes, la qualité du management sera déterminante, tout particulièrement la capacité de certains acteurs à faire preuve de *leadership*.

Ces limites n'enlèvent pas l'intérêt de la démarche.

Mener correctement, l'identification des parties prenantes et l'organisation des rôles permettra à l'entreprise de :

- rationaliser l'organisation du système d'information dans leur entreprise ;
- clarifier la gouvernance du système d'information ;
- améliorer le pilotage du système d'information ;
- accroître la qualité du système d'information ;
- simplifier la gestion des projets et réduire les risques associés.

Annexe 1 : Ressources

Publications

Dans le même domaine le Cigref a publié :

- Pour un pilotage efficace du système d'information, 1998 ;
- Gouvernance du système d'information, 2002 ;
- Dynamique de la relation entre direction générale et direction des systèmes d'information dans les grandes entreprises françaises, en partenariat avec McKinsey, 2002 ;
- Actes du Symposium sur la gouvernance du système d'information, 2003.

Ces publications sont disponibles sur le site internet du Cigref.

Sites web

www.cigref.fr

www.afai.asso.fr : Association française de l'audit et du conseil informatiques

www.clubmoa.asso.fr : Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information

www.isaca.org : méthode Cobit

www.itsmf.org : méthode ITIL

www.apqc.org : *process classification framework*

www.jipdec.jp/chosa/MITIBE/ : enquête « *Corporate Approaches to IT Governance* »

Annexe 2 : Les activités par domaine

Activités du pilotage global du système d'information

Domaines d'activités	Activités
Pilotage stratégique et économique du système d'information	<p>Participer à la formulation d'une stratégie de système d'information.</p> <p>Contribuer aux actions d'alignement du système d'information sur les stratégies métiers.</p> <p>Prendre part aux projets communs ou transversaux d'évolution des infrastructures (intranet...).</p> <p>Élaborer un plan d'investissements.</p> <p>Évaluer les projets d'investissement système d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> . soumission et décision ; . suivi des bénéfices ; . bilan d'investissement. <p>Gérer le processus d'allocation budgétaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> . préparation ; . révision ; . validation.
Reconception de processus	<p>S'impliquer dans les actions de reconception des processus métiers.</p> <p>Participer à l'évolution des organisations.</p> <p>Contribuer à la mise en place des nouveaux processus.</p>
Urbanisation, architecture, administration et qualité du système d'information	<p>Maîtriser l'urbanisation des éléments de référence du système d'information (fonction d'architecture fonctionnelle) et œuvrer notamment à la cohérence entre métiers.</p> <p>Mettre en place une administration des éléments de référence du système d'information (fonction de capitalisation) : données, traitement, règles de gestion, objets métiers, processus métiers.</p> <p>Mettre en place un processus de qualification et d'intégration des éléments de référence du système d'information (fonction de contrôle) : modèles, règles, etc.</p> <p>Concevoir et gérer l'assurance qualité et la sécurité des systèmes d'information.</p> <p>Définir des méthodes, normes et standards et diffuser les règles.</p> <p>Concevoir (ouverture, modularité, flexibilité) et préparer le système d'information pour le changement (fusions, acquisitions, rapprochements, alliances, système d'information étendu).</p>
Prospective et veille active d'opportunités	<p>Promouvoir les nouvelles technologies de l'information susceptibles de procurer un avantage compétitif.</p> <p>Pratiquer une écoute compétitive.</p> <p>Traiter l'information stratégique (analyse, assimilation) et diffuser les résultats de veille.</p> <p>Expérimenter de nouvelles solutions (pilotes) et généraliser.</p>

Source : Cigref

Activités de pilotage des projets système d'information

Domaines d'activités	Activités
Fondements des projets	Mettre en évidence les enjeux. Définir les objectifs. Quantifier et qualifier les gains attendus et les risques. Déterminer l'enveloppe de coût admissible.
Conduite des projets	Exprimer ses besoins. Choisir les solutions fonctionnelles ³ . Procéder aux principaux choix économiques (externalisation...) Suivre le projet. Valider les livraisons (« livrables » intermédiaires). Préparer les tests de conformité. Réceptionner le produit. Réaliser des bilans de projets.
Conduite du changement	Piloter le changement (objectifs, enjeux, etc.). Anticiper et élaborer la nouvelle organisation, le plan de formation, le plan de communication, la documentation. Accompagner les changements (gestion des résistances, adaptation aux imprévus, etc.).
Conduite des déploiements	Maîtriser et accompagner les déploiements.

Source : Cigref

³ Il est essentiel que la maîtrise d'ouvrage conserve la maîtrise de l'écriture des spécifications fonctionnelles détaillées et ne se laisse pas déposséder de cette compétence critique.

**Activités de pilotage du fonctionnement
opérationnel du système d'information**

Domaines d'activités	Activités
Maîtrise du fonctionnement	Fixer et planifier les objectifs de qualité et de coût du système (contrat de service). évaluer et suivre la qualité et le coût du système (journal de bord, dossiers d'entretien...). Améliorer la qualité et le coût du système. Gérer la satisfaction client sur les applications. Animer les acteurs du fonctionnement au quotidien. Vérifier sur le terrain la mobilisation des gains attendus.
Développement des usages	Développer les compétences des utilisateurs. Assurer le suivi des formations. Faciliter le transfert de connaissances aux utilisateurs. Installer et animer des relais chez les utilisateurs.
Gestion de l'évolution du système d'information	Gérer les modifications sur le système d'information : <ul style="list-style-type: none"> • évaluation, administration et planification du portefeuille des demandes de changement ; • arbitrage entre les demandes. Anticiper les problèmes (bilans) liés au changement organisationnel et à l'évolution technologique et veiller à la pérennisation du parc applicatif. Gérer l'évolution du système d'information ou susciter de nouveaux projets.

Source : Cigref

Annexe 3 : Les familles de processus

Les familles de processus de Cobit

- Planification et Organisation.
- Acquisition et mise en place.
- Distribution et Support.
- Surveillance.

Source : ISACA

Les familles de processus ITIL

- Gestion des configurations.
- Help desk.
- Gestion des problèmes.
- Gestion des changements.
- Contrôle des versions des logiciels et de leur distribution.
- Gestion de la capacité.
- Gestion des coûts.
- Gestion de la disponibilité.
- Plan de secours.
- Gestion des niveaux de service.

Source : OGC

Le processus « Gérer les ressources informationnelles » de l'APQC

Reprend le processus « *Manage Information Resources* » du « *Process Classification Framework* » établi par l'APQC International Benchmarking Clearinghouse. C'est une vue plus orientée métier et entreprise que Cobit et ITIL.

Gérer les ressources informationnelles :

- Planifier la gestion des ressources informationnelles.
- Développer et déployer les systèmes de soutien pour l'entreprise.
- Implémenter les systèmes de sécurité et de contrôle.
- Gérer le stockage et la récupération de l'information.
- Gérer les infrastructures et les opérations de réseaux.

- Gérer les services d'information.
- Faciliter le partage et la communication des informations.
- Évaluer et auditer la qualité de l'information.

Source : APQC

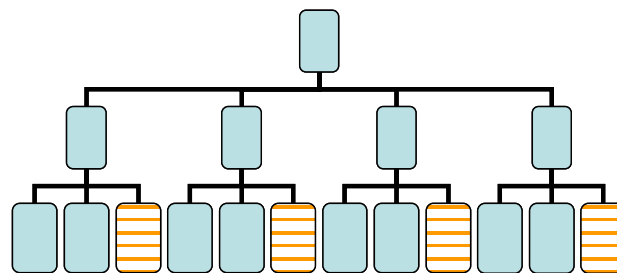
Annexe 4 : Les patterns d'organisation

Nous reprenons ici les structures type d'organisation identifiées par l'étude internationale « *Corporate approaches of IT Governance* » menée en 1999 par le Japan Information Processing Development Corporation pour le MITI, le ministère japonais du commerce et de l'industrie.

Légende :

— Fonction ou responsabilité système d'information

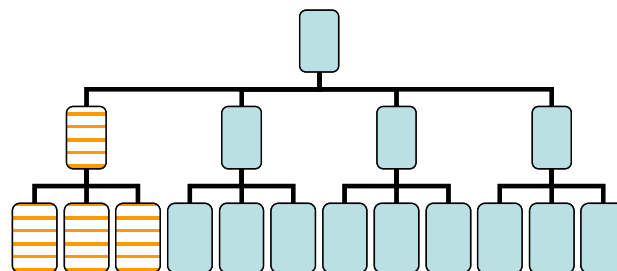
Organisation décentralisée du système d'information



Adapté pour les conglomérats, les entreprises pour lesquelles le développement d'applications spécifiques crée un avantage.

Exemples : General Electric (dans les années 1980), Motorola.

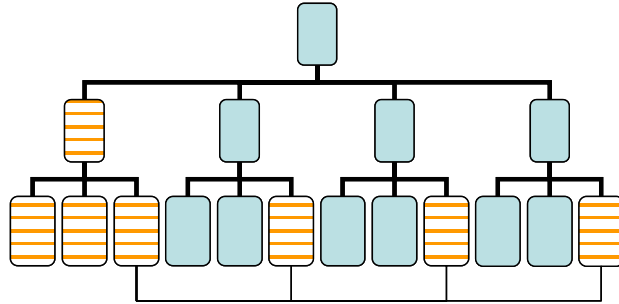
Organisation centralisée du système d'information



Adapté pour les entreprises mono métier ou à métiers très semblables pour lesquelles le coût est la source de l'avantage.

Exemple : WalMart.

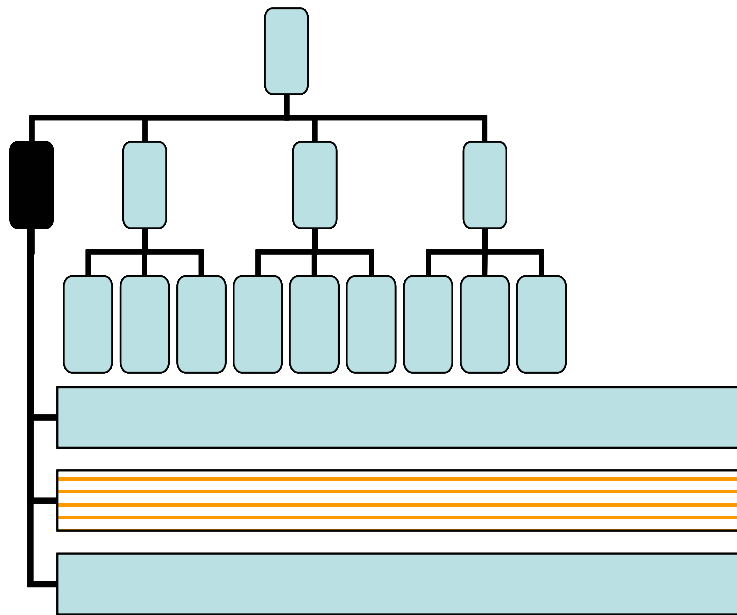
Organisation mixte du système d'information



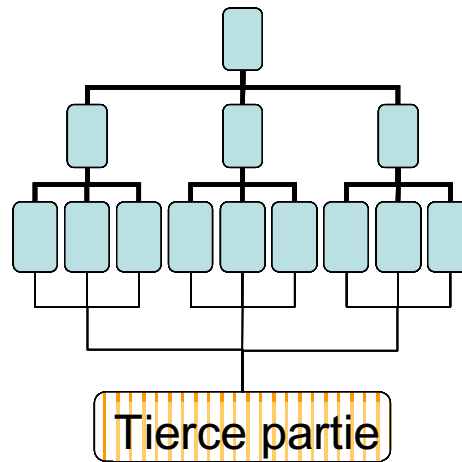
Adapté pour les entreprises à portefeuille d'activité, capable de capitaliser sur les synergies.

Exemples : General Electric (fin des années 1990), HP.

Organisation du système d'information en centre de profit



Adapté pour les entreprises extrêmement sensibles au coût.

Organisation externalisée du système d'information

Adapté les entreprises avec des besoins utilisateurs différents et recherchant des avantages concurrentielles, quand ces entreprises ne sont pas sensibles au coût.