



Autour du thème...

La Gouvernance des SI

Le club européen de la Gouvernance des SI
Aimable autorisation de Claude Salzman

Gouvernance SI et stratégie
Kim Estivalet

Gouvernance de l'Internet
Martine Otter

La gouvernance selon ITIL® 2011
Thomas Morisse

Gouvernance et modélisation des processus
Guy Boizard

Gouvernance SI – Bibliographie
Travail collaboratif adélien

À propos de gouvernance
Alain Coulon

Atelier sur l'« Innovation Games »
Animé par Laurent Sarrazin
Compte rendu de Laurent Hanaud

COBIT 5
Véronique Pelletier

Dix pratiques pour transformer un projet en enfer
Christian Doucet

LA LETTRE n° 89

AUTOMNE 2012

Adeli 

© Les éditions d'ADELI

Appel à contribution pour La Lettre d'ADELI

Vous souhaitez exprimer vos idées dans La Lettre ?
Alors, n'hésitez plus !

Retrouvez nos modalités de publication dans la rubrique « **La Lettre** » du site **www.adeli.org**, téléchargez le modèle de document et envoyez vite vos articles à **lalettre@adel.org** sur les thèmes indiqués ci-dessous en respectant les dates d'envoi !
À vos plumes !

La Lettre n°90 (hiver 2013) : **Le travail collaboratif**
Date limite d'envoi : **30 novembre 2012**

La Lettre est une publication trimestrielle d'ADELI dont la coordination est assurée par Martine Otter.
La Lettre est diffusée aux adhérents d'ADELI.

Dépôt légal initial 1993

ISSN 1147-5803

© Les éditions d'ADELI

Comité de lecture de La Lettre :

Dominique Bergerot
Pierre Fischhof
Thomas Morisse
Martine Otter
Véronique Pelletier
Odile Thiéry
Jacky Vathonne

Prix de vente au numéro : 15 €

ADELI
87 rue Bobillot – 75013 Paris – France
www.adeli.org
Téléphone : 01 45 89 02 01
Adresse électronique : info@adel.org

Crédit photos :

Martine Otter

Impression :

Prestaprint – 20, avenue Édouard Herriot
92350 Le Plessis Robinson – France



Papier issu des forêts gérées

Sommaire

Éditorial _____	4
Atelier sur l'« Innovation Games » _____	5
À propos de gouvernance _____	8
Le club européen de la Gouvernance des SI _____	10
Gouvernance SI et stratégie _____	18
COBIT 5 _____	28
Gouvernance et modélisation des processus _____	30
La gouvernance selon ITIL® 2011 _____	36
Gouvernance de l'Internet _____	38
Gouvernance SI - Bibliographie _____	49
Les 10 meilleures pratiques pour transformer un projet en enfer ____	55

Éditorial

La gouvernance, parlons-en...

Martine Otter
Présidente d'ADELI

Le terme « Gouvernance » appartient désormais à la nouvelle langue de bois des dirigeants. Au nom de la « bonne gouvernance », il est enfin possible de justifier toutes les décisions... Qu'en est-il dans le monde des Systèmes d'Information et de l'informatique ? Ce numéro de la Lettre tente de faire le point sur l'usage de la gouvernance dans ces domaines en constante évolution.

Le dossier Gouvernance

Gouvernance IT et Gouvernance des Systèmes d'Information sont souvent confondues, à défaut de pouvoir être clairement dissociées dans la pratique. Le concept de gouvernance ne peut être compris que s'il s'applique à un domaine suffisamment vaste, mettant en jeu un ensemble d'acteurs aux intérêts souvent divergents.

À défaut de cette vision élargie, il ne s'agirait plus que de gérer au mieux sa petite affaire, son entreprise ou sa DSI, en imposant des décisions arbitraires sous couvert de « bonne pratique ».

Vous trouverez dans ce dossier plusieurs articles constituant un panorama du concept de Gouvernance des Systèmes d'Information.

Autant il est facile d'énoncer des principes sur ce sujet, ce que démontre la multiplicité des normes, bonnes pratiques et références citées dans les articles, autant il est délicat de les appliquer sur le terrain, face à la complexité des situations réelles et à la sous-estimation systématique des facteurs humains.

La Gouvernance de l'Internet est l'exemple planétaire le plus démonstratif de cette complexité dans l'environnement mondialisé qui est le nôtre.

N'hésitez pas à utiliser les blogs et forums du site pour réagir à ces articles.

Et, si la gouvernance vous passionne ou vous interpelle, nous vous rappelons qu'un Groupe de Travail ADELI, animé par Kim Estivalet, est en cours de constitution sur ce sujet.

N'hésitez pas à le rejoindre pour apporter vos retours d'expérience opérationnels.

La gouvernance d'ADELI

Vous trouverez dans cette Lettre le compte rendu d'un atelier « Innovation Games », animé pour ADELI par Laurent Sarrazin le 12 juin dernier.

Cet atelier devrait contribuer de façon significative à la « bonne gouvernance » de notre association.

Prochains événements

Nous vous invitons le 12 novembre au soir, pour une rencontre consacrée au coaching des équipes projets IT, qui se déroulera sous forme d'ateliers, animés par deux coachs.

Notre assemblée générale annuelle se tiendra quant à elle :

**le vendredi 7 décembre
à partir de 18 h 00,
à l'Espace Batignolles,
18 rue de la Condamine, Paris 17^{ème}**

et sera suivie d'un cocktail.

Nous y dresserons un bilan de nos activités 2012 et préparerons avec vous les projets 2013.

Une journée anniversaire serait déjà envisagée à l'occasion des 35 ans d'ADELI !

Des invitations vous seront adressées par courriel pour ces événements. Surveillez votre boîte à lettre !

À bientôt. ▲

martine.otter@adeli.org

Atelier sur l'« Innovation Games »

Ou comment coacher dynamiquement un changement, de façon agile

Laurent Hanaud
ADELI

Le 12 juin dernier, ADELI organisait, dans les locaux parisiens de l'UTC (Université de Technologie de Compiègne), un atelier sur la pratique des « Innovation Games ». L'atelier était animé par Laurent Sarrazin qui était déjà précédemment intervenu pour présenter les méthodes agiles dans le cadre d'une Rencontre ADELI et bénéficie d'une grande expérience dans le secteur du développement informatique de la banque d'investissement.

Présentation d'un mode de réflexion ludique

Les « Innovation Games » (en français « jeux d'innovation ») permettent aux organisations d'améliorer leur performance au moyen d'un jeu collaboratif.

La pratique de ces jeux est une nouvelle approche pour résoudre des problèmes complexes, impliquer davantage les acteurs et renforcer une dynamique de groupe. En effet, ceux qui ont pratiqué la conduite des changements et les méthodes agiles savent que la réussite de tout projet repose, non seulement sur les compétences et les connaissances de chacun, mais aussi sur les comportements individuels.

Différents jeux peuvent être pratiqués.

Chacun d'eux est conçu pour répondre à une problématique portant, par exemple, sur :

- les besoins non satisfaits du marché ;
- les usages des produits et services ;
- les fonctionnalités des produits et services ;
- la définition d'un produit pour le futur ;
- la construction d'une équipe ;
- la mise en place d'un projet avec la définition de son objectif, les grandes étapes, les critères de succès.

Le thème choisi était « Comment rendre agile ADELI, organisme associatif de type 1901, en 2014 » ?

La démarche retenue

Quand tous les participants furent arrivés, l'animateur regroupa ces derniers en deux équipes. Le matériel, rien de plus simple :

- du papier de paperboard ;
- des marqueurs ;
- de la patafix ;
- des post-it ;
- .. et des murs.

Voilà, pour le décor et comme aime à le répéter Laurent Sarrazin, « cela fait MacGyver » et les participants sourient à l'avance ».

Ensuite, les travaux purent commencer. Habituellement, pour conduire une démarche guidée sur le modèle GROW, quatre exercices sont nécessaires, chacun d'entre eux constituant une étape de la réflexion, tel que présenté ci-après :

GROW	Signification	Finalité	Exercice
G	Goals — (Objectifs)	Définir l'état futur	« Cover Story » (Page de couverture)
R	Reality — (Réalité)	Identifier les freins, les moteurs.	« Speedboat » (Bateau rapide, hors-bord)
O	Options — (Options)	Repérer les options possibles. Affirmer les critères de succès. Définir le « Done » d'une équipe.	« Remember the future » (Rappelez-vous l'avenir)
W	Will — (Engagements)	Identifier les actions de transformation et de coaching.	« Prune the tree » (Élaguez l'arbre)

Mais la séance étant planifiée pour deux heures, pour des raisons de timing, seuls les trois premiers exercices furent exécutés, les deuxième et troisième étant exécutés simultanément par deux équipes différentes.

Première étape : le Cover Story

Le principe

Dans cet exercice, chacun doit imaginer ce que devra être le futur de l'association. La vision du groupe devient réalité, elle fait la une d'un magazine. À quoi ressemble cette une ? Quelle couverture mettre en œuvre ?

La mise en œuvre de couverture

Chaque participant prend trois post-it et note sur chacun d'entre eux des attributs clefs du thème. Ainsi furent indiquées des réflexions telles que « Convivialité », « Rencontres », « On line », « Écoute des professionnels », « Partage », « Dynamique de progrès », etc.

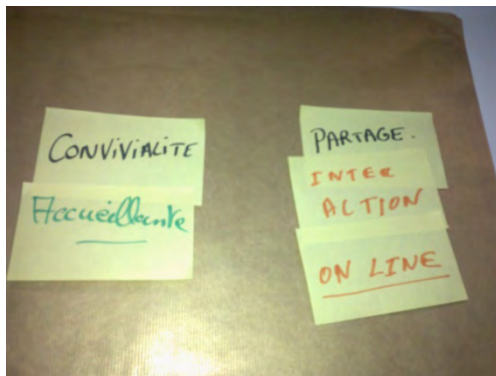


Figure 1 – Exemple d'attributs clefs

Ensuite, à partir d'une revue de presse, l'équipe découpe, dans les journaux et magazines, des photos et publicités pour formaliser la « Cover Story ». L'un des membres de l'équipe dessine sa structure sur paperboard avec les photos et publicités prédécoupées.



Figure 2 – Création de la « Cover Story »

Enfin chacun colle ses post-it et les commente pour expliquer et échanger les points de vue afin de définir l'objectif.

Deuxième étape : le Speed Boat

Le principe

Maintenant que chaque équipe a défini son objectif, chacun doit le considérer comme une île vers laquelle il navigue. Pour cela il faut bien entendu un bateau, retenu par des ancres (représentant les blocages et problèmes) posées plus ou moins profondément (blocages plus ou moins importants). Sa navigation est freinée par des vents contraires (événements gênants). Mais des vents porteurs (éléments favorables) aident l'équipe à réaliser son objectif.

L'élaboration du bateau

Comme pour l'étape précédente, chaque participant note sur des post-it les points de blocage et éléments gênants.



Figure 3 – Construction du bateau

Cette phase sert à identifier :

- les freins et accélérateurs du projet,
- les raisons pour lesquelles un produit ou un service n'est pas porteur.

Et, comme à l'habitude, chacun colle ses post-It et fait ses commentaires.

Troisième étape : Remember the Future

Le principe

Connaissant l'objectif, les freins et les accélérateurs pour atteindre l'objectif, l'équipe se positionne sur ce dernier. Elle se retourne vers le passé pour se remémorer les étapes clés et, ce, en définissant une ligne de temps.

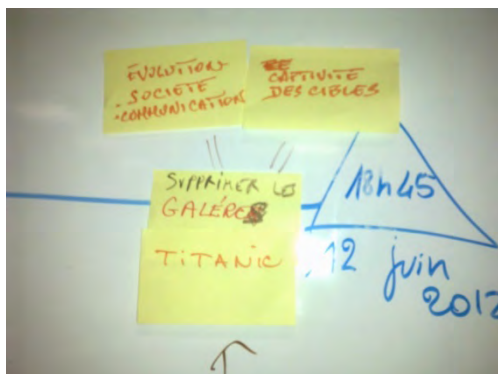


Figure 4 – Enregistrement de l'objectif



Figure 6b -La porte des ressentis

La définition de la ligne de temps

Toujours le même principe. Chacun écrit les tâches sur les post-it, les fixe au tableau et les commente.

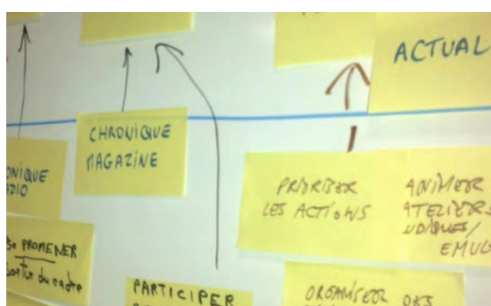


Figure 5 – Les tâches autour de la ligne de temps

La finalité de cette étape est double :

- établir une photographie de la situation, une fois l'objectif atteint ;
- identifier les séquences sur la ligne de temps pour obtenir cette photographie.

Elle est la carte postale sur laquelle se raconte le scénario d'un film.

La dernière étape

Par manque de temps, la dernière étape ne put être traitée. Néanmoins, avant de partir chacun donna son ressenti, et pour ne pas déroger à la règle, l'écrivit sur un post-it pour l'afficher sur la porte de sortie.



Figure 6a – La porte des ressentis

En conclusion

Habituellement il faut une pleine journée pour exécuter tout le cycle des quatre étapes. Aussi, en deux heures, nous ne pouvions que sensibiliser les participants à la démarche.

« Trop court », « Passionnant », « Créatif », « Stimulant », « Décapant », tels étaient les qualificatifs à la sortie de la séance. Compte tenu de leur teneur, affichée sur la porte de surcroît, l'objectif de la séance était atteint.

Un grand merci à Laurent Sarrazin qui a été un animateur hors pair durant cette session accélérée. Merci à l'UTC qui nous a permis d'utiliser ses locaux pour l'organiser.



Les vidéos de cet atelier sont disponibles sur notre site sous la rubrique « les rencontres ».

Si vous souhaitez prolonger l'expérience, ou tout simplement obtenir plus d'informations sur les Innovation Games, vous pouvez contacter Laurent Sarrazin, créateur de « Simplexeo » via www.simplexeo.com. ▲

Laurent Hanaud
laurent.hanaud@adeli.org

À propos de gouvernance

Digressions autour de quelques banalités

Alain Coulon

Notre Lettre n° 67 du printemps 2007 ouvrait un dossier « Gouvernance des Systèmes d'Information ».

Nous y énonçons les principes de la gouvernance :

- définir des orientations stratégiques ;
- s'assurer de l'atteinte des objectifs ;
- s'assurer de la maîtrise des risques ;
- s'assurer de l'utilisation responsable des ressources.

Le présent article décline ces principes en y incluant quelques réflexions personnelles, à mi-chemin entre avertissements et recommandations.

Définir ses objectifs stratégiques

Prudence ou témérité ?

Fixer des objectifs impose une concertation entre les responsables de l'organisme ; il convient de situer des objectifs dans une plage réaliste entre conformisme frileux et ambition démesurée.

Des perspectives trop timorées, maintiendront l'organisme dans un conservatisme étroit. Ses membres se réfugieront dans la routine des procédures actuelles.

À court terme, les objectifs minimalistes seront, évidemment tenus mais l'entreprise s'enlisera dans la routine, dans la phobie de l'innovation ; ce qui entraînera sa dégénérescence à moyen terme puis sa mort, à plus ou moins long terme.

Des projets présomptueux dynamiseront les équipes plongées dans le développement de solutions innovantes, mais, dans le foisonnement spontané des initiatives incontrôlées, les objectifs initiaux ne seront pas atteints.

Les bouleversements browniens de l'organisation seront mal vécus et provoqueront le dénigrement de ceux qui se plairont à donner des ailes aux oiseaux de mauvais augure.

Conquête du poste de pilotage

Pour atteindre des objectifs collectifs réalistes, l'organisme sera d'autant plus efficace que les orientations résulteront d'un large consensus entre les acteurs.

A contrario, promouvoir des orientations susceptibles de favoriser la prédominance des quelques acteurs sur les autres, créera un climat conflictuel néfaste à une réussite collective.

Au-delà des déclarations convenues de rassemblement autour de quelques valeurs communes, une guerre des chefs, plus ou moins larvée, ne tardera à fissurer une unité de façade.

Va, petit mousse !

Dans un contexte tourmenté et dans un avenir incertain, on peut aussi décider de ne pas afficher d'objectifs précis afin de naviguer à vue au fil des opportunités et des obstacles ; la stratégie se bornera, alors, à assurer la survie quotidienne de l'organisme.

Mesurer l'atteinte des objectifs

Les objectifs quantifiés

Il est possible de mesurer, au cours de l'exercice, le pourcentage de réalisation des objectifs quantitatifs.

En revanche, il est plus délicat de contrôler le degré de réalisation des objectifs qualitatifs.

Les objectifs quantifiables

On cherchera à modéliser ces objectifs qualitatifs en leur affectant des grandeurs mesurables.

Par exemple, on peut tenter d'apprécier le niveau de satisfaction des différents partenaires en quantifiant les enquêtes d'opinion.

Il sera bien tentant de caler ces grandeurs sur des valeurs financières ; le compte d'exploitation devient alors l'élément central, voire unique, du tableau de bord.

Les valeurs morales

Aguigui Mouna (1911-1999) — le cycliste philosophe qui sillonnait le Quartier Latin de notre jeunesse — déplorait que « les valeurs morales ne soient pas cotées en Bourse ».

Ces valeurs essentielles sont bien difficiles à intégrer dans un compte d'exploitation !

Maîtriser les risques

Hiérarchiser les risques

Les récentes péripéties de l'économie mondialisée sont vécues par les producteurs et les consommateurs comme autant de crises. Personne n'en avait prévu l'intensité et personne - à part quelques économistes télévisuels - ne sait comment en sortir.

On peut comparer le risque d'un petit organisme à celui d'un bateau-mouche (la petite entreprise) qui doit affronter brutalement une tempête tropicale (les turbulences financières). Ce qui nous ramène à l'origine du mot « gouvernance » dérivé du « gouvernail » des bateaux grecs.

Échapper aux risques

Prétendre atteindre des objectifs dans un contexte incertain n'est-il pas le principal risque ?

De là à préconiser qu'« il faut savoir prendre des décisions qui ne soient pas irréversibles »... !

Optimiser l'utilisation responsable des ressources

Les ressources humaines

Les ressources humaines sont les plus fragiles. Leur désaffection est un facteur d'échec.

Peut-on attendre des acteurs qui n'adhèrent pas aux objectifs qu'ils compensent, par abnégation, les défauts d'une organisation qui leur est imposée ?

Notamment, on peut comprendre les réticences de ceux qui étaient impliqués dans l'organisation précédente qui avait réussi, les années passées.

Ils se contenteront d'exécuter, scrupuleusement, les procédures, avec une docilité d'autant plus zélée que ces procédures leur sembleront inutiles voire préjudiciables à ceux qui les ont décidées.

Faute d'un convivial accompagnement du changement, ces acteurs ne manqueront pas d'engouffrer leurs critiques dans les failles d'une nouvelle organisation insuffisamment rodée.

Le développement durable

La gouvernance s'inscrit dans le triangle du développement durable, dont les trois sommets sont l'économie, la société, et l'environnement.

Comme dans toute trinité (à l'instar d'un triumvirat) l'un des sommets du triangle affirme sa primauté permanente sur les deux autres.

Dans notre monde entrepreneurial, la vénération des valeurs économiques a pris le pas sur l'épanouissement physique et moral des hommes, et sur le respect de l'environnement.

Pour satisfaire à cette prééminence de l'économique, une gouvernance responsable ne peut qu'instiller la recherche du progrès social et la protection de l'environnement au sein d'objectifs financiers prioritaires.

Ces objectifs sociaux et environnementaux seront traduits en coûts qui pèseront sur le bilan financier.

Il y a une quarantaine d'années - bien avant que l'on mette l'accent sur l'écologie - une papeterie industrielle n'a consenti à traiter les effluents rejetés dans les eaux fluviales qu'en calculant la quantité de pâte à papier récupérable afin de rentabiliser, à court terme, son investissement.

Interpellation

Auriez-vous reconnu, sous ces quelques lignes, des aspects de la gouvernance de votre propre entreprise ? ▲

alain.coulon@adeli.org

Le club européen de la Gouvernance des SI

Les textes fondateurs

ceGSI

Claude Salzman, président du ceGSI (club européen de la Gouvernance des SI), a participé à notre rencontre du 12 mars 2012 (animée par Fadi El Gemayel et Élie Kolakez) consacrée à l'observatoire des projets stratégiques.

Nous le remercions vivement de nous autoriser à publier deux textes fondateurs de ce club : le manifeste européen et une réflexion sur la finalité de la gouvernance des Systèmes d'Information.

Vous trouverez d'autres textes sur le site du club : www.cegsi.eu.

Le club européen de la Gouvernance des Systèmes d'Information

Le club européen de la Gouvernance des Systèmes d'Information, créé en octobre 2008, dispose de délégations locales à Paris, Lisbonne, Genève, Bruxelles, Madrid, Porto, Milan...

Il rassemble des professionnels européens des Systèmes d'Information : dirigeants, managers, consultants, universitaires.

Le ceGSI contribue à l'amélioration de la gestion des Systèmes d'Information.

S'appuyant sur les concepts de la gouvernance des Systèmes d'Information, il développe et promeut différents documents qui préconisent les bonnes pratiques de gouvernance des Systèmes d'Information.

Au cours des années 2009 et 2010, le ceGSI a publié le Manifeste européen pour la Gouvernance des Systèmes d'Information et assuré sa diffusion dans les pays européens.

Le Manifeste européen

1. Économie de l'information et de la connaissance

Dans une économie quaternaire dominée par le secteur de l'information et de la connaissance (Bell, Machlup, Porat et d'autres), le management de l'information émerge comme un nouveau facteur de distinction et de différenciation, source d'avantages compétitifs tant pour les entreprises que les organisations publiques, dans un contexte de globalisation accélérée.

Dans une économie postindustrielle, le quatrième facteur de production est le secteur de l'information. Alors que dans la société industrielle, les coûts de revient comprenaient essentiellement les équipements, le travail et d'autres coûts liés au capital, les coûts des Systèmes d'Informations doivent y être ajoutés de manière explicite.

Ainsi, la connaissance des coûts et de la valeur de l'information permet de prendre en compte la variété des problématiques de management de l'information et concourt aux Bonnes Pratiques de la Gouvernance des Systèmes d'Information.

2. « Organisations Basées sur l'Information »

Au même moment, les organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non-lucratif, deviennent de plus en plus des « Organisations Basées sur l'Information »¹ (OBI), cela signifie qu'elles reçoivent, produisent, stockent, consomment et utilisent de plus en plus d'informations comme un constituant de base, assimilable à une matière première, des processus de production et de gestion des activités.

3. Pilotage d'une nouvelle ressource économique

Les organisations doivent faire face à de nouveaux problèmes : l'information émerge comme une ressource économique et mesurable, et le manque (l'absence) de solution adaptée fournie par les modèles traditionnels des organisations pour assurer le contrôle et le pilotage de l'information.

4. Intégration du management de l'information

Cependant, il est possible de trouver et déterminer des solutions pertinentes permettant d'aligner le management et le contrôle de l'information (comprenant toutes les ressources consommées tout au long de la chaîne économique pendant les opérations de la production, du stockage et de la distribution) avec l'organisation et ses processus, qui doivent être cohérents et alignés avec l'émergence de la principale ressource de nos jours, l'information.

¹ Traduction du terme IBO, Information Based Organization, due à Peter Drucker.

5. Nouvelle responsabilité

Ainsi il est inévitable de définir, de créer et d'intégrer dans les architectures traditionnelles des organisations, une nouvelle fonction adaptée à la nouvelle conduite des affaires.

Cette nouvelle fonction doit prendre en charge :

- le management de l'information ;
- le management des technologies de l'information ;
- les problèmes liés à l'efficacité des processus de décision et de l'efficacité des affaires ;
- les autres ressources combinées dans le processus de l'information.

6. Gouvernance du management des Systèmes d'Information

Cela veut dire que tous les problèmes liés aux informations et toutes les ressources utilisées (combinées de façon à produire, à stocker et rendre disponible les informations nécessaires pour prendre les décisions aux différents niveaux du management des organisations à but lucratif et non lucratif) doivent être :

- planifiés ;
- organisés ;
- pilotés ;
- coordonnés ;
- contrôlés ;

grâce à une nouvelle fonction (le management des Systèmes d'Information) appliquant les règles de la gouvernance.

7. Taux de Participation du Système d'Information

On observe que les différents postes de travail consomment de plus en plus d'informations.

Le contenu des postes de travail évolue et la part de la gestion de l'information est sans cesse croissante.

Il est possible de mesurer le Taux de Participation du Système d'Information (TPSI ou en anglais Information System Participation rate (ISPr)).

C'est un indicateur permettant d'évaluer le degré de maturité du contenu des postes de travail.

8. Maîtrise des processus

Ceci se traduit par une augmentation significative du poids économique des Systèmes d'Information. Ils représentent une partie significative de la valeur ajoutée créée par les entreprises et les administrations.

En moyenne, ils représentent 15 à 20 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit environ 50 % de la valeur ajoutée générée par les entreprises. Mondialement, cela représente un montant de l'ordre de 20 000 à 25 000 milliards de dollars.

Le développement des Systèmes d'Information permet d'augmenter la valeur ajoutée créée et donc le PIB. C'est le sens de la déclaration de Lisbonne en 2000 qui prévoyait de développer l'« économie de la connaissance » qui est une partie des Systèmes d'Information. L'investissement dans les Systèmes d'Information est un moteur clé de la croissance économique.

La maîtrise des Systèmes d'Information passe par la maîtrise des processus. Il est pour cela recommandé de mettre en place dans les entreprises et les administrations des responsables de Systèmes d'Information chargés de les piloter et de les développer.

9. Gouvernance des Systèmes d'Information

Finalement, nous devons avoir pour objectif d'analyser, de débattre, et de concevoir la GSI, Gouvernance des Systèmes d'Information (en anglais ISG pour Information Systems Governance).

Elle a pour but de définir quels sont les principaux objectifs, les fonctions et les tâches pour alimenter la nouvelle fonction du management de l'information.

Nous devons étudier et proposer de nouvelles solutions, pour positionner cette nouvelle fonction dans l'architecture des modèles d'organisation et notamment de mettre en place des tableaux de bord des Systèmes d'Information.

10. Plan d'action du Manifeste

I- Pour le management supérieur et les directeurs généraux

- Les Systèmes d'Information et le management de l'Information sont critiques pour le niveau d'activité des organisations et même pour leur survie.
- Les Systèmes d'Information et le management de l'information sont critiques pour la réussite des organisations et leur développement.
- L'information est une des ressources stratégiques les plus importantes de l'entreprise car elle permet de produire plus de valeur.
- La gouvernance des Systèmes d'Information doit prendre en compte l'analyse des processus, la rédaction des procédures, la démarche à suivre et la nouvelle manière d'effectuer les travaux et les tâches.

II — Pour les DSI

- Considérer que la gestion de l'information est le cœur de leur métier et de leur mission. La technologie n'est que le moyen et n'est pas la fin.
- Affirmer que l'information doit être gérée comme un véritable actif.
- Développer toutes les tâches et les activités de façon à arriver à un haut niveau de qualité de l'information.
- Se concentrer sur la production et la disponibilité de la valeur ajoutée obtenue par le développement des Systèmes d'Information.

III — Pour les Directeurs informatiques

- Mettre au cœur de leur démarche le développement des Systèmes d'Information.
- Faire moins de technique et plus de management des Systèmes d'Information.
- Maîtriser les processus informatiques notamment les processus informatiques comme les projets, la maintenance, les services, l'exploitation.
- Mettre sous contrôle les Systèmes d'Information avec les responsables des principaux processus de l'entreprise et un tableau de bord par processus permettant de suivre son efficacité.

IV- Pour les parties prenantes et les utilisateurs finals (Stakeholders et end-users)

- Promouvoir l'architecture des Systèmes d'Information en adoptant le modèle client-serveur pour toutes les personnes au sein de l'organisation.
- Promouvoir la conception et la mise en place des Systèmes d'Information tout en tenant compte de leurs besoins pour effectuer pleinement leur travail.
- Stimuler et contrôler le principe des analyses coût efficacité dans la production et dans la mise à disposition des processus concernant la gestion des informations.
- Faire la différence entre les données, l'information et la connaissance.

V — Pour les universitaires

- Dénoncer l'identification couramment effectuée entre le contenu des cours et les messages se trouvant dans les discours marketing des fournisseurs de produits de technologies informatiques.
- Éviter, dans les cours d'enseignements, les mots à la mode des fournisseurs des technologies de l'information.
- Séparer scientifiquement et de manière rigoureuse les problèmes des technologies de l'information de ceux qui relèvent des Systèmes d'Information.
- Développer une caractérisation claire et rigoureuse des notions de Système d'Information du Management, de Management des Systèmes d'Information, de Management de l'Information, la fonction de DSI, celle de Directeur Informatique et la Gouvernance des Systèmes d'Information.
- Montrer la grande différence entre les fonctions de management et les travaux de dactylographie, même assistés avec un ordinateur.

VI — Pour les responsables politiques et les dirigeants de l'administration publique

- Démystifier et « démythologiser » les concepts de la Société de l'Information et de la Société du Savoir.
- Comprendre que les technologies de l'information et la technicité des technologies de l'information peuvent être utilisées d'une bonne ou d'une mauvaise manière et ne sont jamais la solution aux problèmes rencontrés. Ils ne sont et ne peuvent qu'être des outils.
- Accepter qu'un grand nombre de produits des technologies de l'information soient réellement des absurdités, des non-sens, des utopies, des chimères et des fantaisies.
- Conclure qu'il n'y a pas d'évidence scientifique pour affirmer un lien de causalité souvent affirmé pour établir un lien entre l'informatique, la productivité et la compétitivité de l'organisation.
- Nommer dans chaque pays européen un Ministre des Systèmes d'Information et mettre en place un Conseil Européen chargé de fixer des orientations concernant les opportunités en matière de développement du Système d'Information et de mettre en œuvre une Gouvernance des Systèmes d'Information.

La Gouvernance des Systèmes d'Information, pourquoi ?

1. Les enjeux du problème

L'environnement organisationnel des Systèmes d'Information — fondés sur les technologies modernes de l'information et de la communication (SI/TIC) — est un domaine où règne la confusion des objectifs et une sous-estimation de leur importance sur la vie des organisations... qu'elles soient profitables ou non-profitables.

Il est de même souvent difficile de clarifier les responsabilités et les pouvoirs des décideurs en matière de Système d'Information.

De même, les pouvoirs, les compétences et l'autorité des cadres ne sont pas clairs.

On observe un véritable « no man's land ».

On sait rarement qui est le responsable et qui dirige les opérations des Systèmes d'Information fondés sur les technologies modernes de l'information et de la communication.

Les fournisseurs de TIC (souvent appelés les partenaires) influencent les choix et la volonté des décideurs des entreprises qui sont leurs clients. De plus, on constate que personne n'est jamais responsable des coûts et des avantages liés à l'utilisation des technologies de l'information.

Ceci fait qu'on sous-estime largement la gestion des projets d'intégration des TIC dans les organisations, alors que leurs exigences sont identiques aux démarches de gestion de projets analogues à celles qu'on applique dans les autres domaines de la vie des organisations.

On ne mesure pas les performances liées aux achats de matériels, de logiciels, de personnels, de coûts d'organisation... Ce sont des sommes considérables qui échappent aux règles usuelles du calcul économique et de l'analyse des investissements.

Nous allons examiner ces différents points dans les pages suivantes :

- Les organisations sont de plus en plus « basées sur l'information » (OBI).
- Le rôle que devraient jouer les directions générales dans la définition des stratégies des Systèmes d'Information.
- La gestion des Systèmes d'Information est sans aucun doute un problème qui relève de la compétence des directions générales.

- La gouvernance des Systèmes d'Information ne doit pas être confondue avec la gouvernance des technologies informatiques.
- La direction générale doit prendre en charge la gouvernance de l'information à cause de son importance vitale pour la réussite de son activité, pour l'efficacité organisationnelle, pour sa contribution et son rôle sur le succès de la société de l'information.

2. Les entreprises sont des « Organisations Basées sur l'Information » (OBI)

Les directions générales des entreprises ont la responsabilité des Systèmes d'Information.

Elles doivent prendre en compte la nature stratégique de ces opérations car, aujourd'hui, l'activité de toutes les organisations se trouve de plus en plus fondée sur l'information¹.

Pour cette raison, il est nécessaire de prendre en compte le TCO (total cost of ownership : coût total de possession) de n'importe quel poste de travail dans une organisation à but lucratif ou non lucratif.

Ce coût total montre l'importance des activités d'information (liées à la saisie des données, aux traitements, aux calculs, à la production des documents et à la consultation des données) et ce montant est d'autant plus élevé que l'intensité de l'information est importante dans les processus productifs.

Le TCO et le CSI (Cost of Information Systems : le coût des Systèmes d'Information) varient selon les secteurs économiques (industrie, services, etc.) et le type de produits et de services offerts par l'entreprise sur le marché.

Ces évolutions correspondent à la « quaternisation » de l'économie et montrent le développement des OBI.

Aujourd'hui, le CSI est un chiffre important dans le total des coûts globaux de l'organisation.

Pour renforcer ces observations, on peut ajouter le fait que pour toute organisation, le TPSI (taux de participation au Système d'Information) est toujours positif et croissant lorsqu'on s'intéresse aux personnes se trouvant à la base de la pyramide de l'organisation aussi bien qu'à sa direction générale.

¹ Le terme et le concept de l'I/O (Information Based Organization) ont été proposés par Peter Drucker dans : « The coming of the new organization », HBR, Jan / Feb, 1988. Vingt ans plus tard il est toujours opérationnel et même son intérêt est aujourd'hui redoublé; voir aussi Oliveira, A., « O Papel dos sistemas de informação em contexto de turbulência », Galileo Magazine, Vol IV, No. 1, 1999, en particulier le "chapitre 5 – Modèle Glocal" pour les Systèmes d'Information d'aide à la gestion dans un contexte de turbulence.

On assiste à l'évolution et à la disparition, de plus en plus nette, dans la société postindustrielle, de la différence entre les cols bleus et les cols blancs. Ceci explique qu'on parle de plus en plus de la société de l'information !

La société et les entreprises sont fondées sur la gestion de l'information.

Celle-ci peut être définie comme : « tout ce qui est susceptible d'accroître le degré de connaissance (ou diminue le degré d'incertitude) que l'utilisateur doit connaître pour prendre une décision ou agir »¹.

C'est la matière première de la gestion qu'elle utilise pour rationaliser les comportements et les décisions dans des environnements complexes, turbulents avec des événements imprévus.

Cette démarche permet d'annuler l'entropie naturelle observable dans toutes les organisations et dans l'ensemble de la société.

En bref, étant donné que l'information est « tout ce qui diminue notre incertitude ou notre indécision de façon à favoriser la rationalité de la prise de décision », elle est la ressource économique par excellence (tant sur le plan pratique que dans le domaine stratégique) dans un environnement marqué par l'internationalisation des marchés et des entreprises ainsi que la mondialisation de la société et de l'économie.

3. Les politiques concernant les Systèmes d'Information

La direction générale est le responsable hiérarchique et fonctionnel de l'entreprise.

Elle est obligée de définir des politiques concernant les Systèmes d'Information² et notamment à cause de la criticité de toutes ces activités, en particulier en ce qui concerne le développement des affaires.

Bien sûr, on peut se demander pour quelle raison la direction générale doit intervenir pour définir les politiques concernant les Systèmes d'Information. Il y a plusieurs raisons à cela.

D'abord, les cadres supérieurs ont, par définition, la responsabilité de définir les politiques de l'organisation qu'ils dirigent.

C'est leur raison d'être.

Ensuite, parce que, traditionnellement, la direction générale définit les politiques concernant les autres domaines de l'organisation comme par exemple : les approvisionnements, la production, les services, la finance, les ressources humaines, etc.

Elle doit donc également établir des politiques pour le secteur des Systèmes d'Information³.

En outre, l'information qui est la raison d'être des Systèmes d'Information est une source de pouvoir. Très souvent on dit que « toute personne qui à l'information a le pouvoir ».

Or, la politique consiste à exercer le pouvoir. Comme le choix des objectifs et des buts est la raison d'être de la politique, inévitablement il doit exister aussi une politique concernant les Systèmes d'Information.

Il faut, par exemple, comprendre pour quelles raisons on affecte des volumes importants de ressources aux Systèmes d'Information ?

Quels sont les objectifs qui doivent être atteints ? Ces choix relèvent de la responsabilité de la direction générale.

Elle a aussi la responsabilité d'expliquer les raisons de cette allocation de ressources.

Affecter, par exemple, un million d'euros à un Système d'Information pour augmenter de 10 % le chiffre d'affaires de l'entreprise, n'est pas équivalent à l'affectation du même investissement pour obtenir la réduction d'effectif de l'entreprise de 5 %, ou à diminuer de 15 jours le délai pour qu'un nouveau produit accède au marché.

Comme les Systèmes d'Information s'intègrent dans tous les domaines de la vie des organisations, il est nécessaire d'avoir des politiques explicites dans les domaines suivants :

- les investissements ;
- la centralisation, la décentralisation, l'autonomisation ;
- les ressources humaines ;
- les partenariats du processus de production ;
- le niveau d'intégration ;
- l'innovation, la recherche et le développement ;
- la différenciation et la compétitivité ;
- le marketing interne des solutions disponibles ;
- la distribution et la consultation de l'information ;
- le bureau sans papier (paperless office) ;
- la sécurité ;
- l'économie : les coûts, les frais généraux et les gains.

¹ - in A. Oliveira, « Leçons d'Informatique de Gestion, au cours de la licence de Économie à la FEP », 1975/76, *Information Systems, RCC / ISCA*, 1978 et, in "O valor da informação", *Journal de APSI*, n° 2, 1994. « Des informations sont dotées de la pertinence et de but », Drucker, P., « The coming of the new organization », *HBR*, Jan / Feb 1988

² La thèse est attribuable à Davenport, Eccles et Prusak dans « La politique d'information », *MITSMR*, Automne, 1992, mais aussi Paul Strassmann, « The politics of information management », *IEP*, 1995 qui est plus orienté vers une réflexion scientifique.

³ Oliveira, A., « Politiques pour les Systèmes d'Information », *MDN, Cahiers Interface*, 2007.

4. La gouvernance des Systèmes d'Information

La direction générale doit non seulement déterminer les politiques concernant les Systèmes d'Information, mais elle doit également, assurer directement la gestion et la stratégie des Systèmes d'Information.

Ceci est dû aux caractéristiques et à la complexité des Systèmes d'Information.

Les dirigeants de l'organisation sont des consommateurs et des producteurs d'information. En fait l'information et la gestion sont les deux faces de la même pièce de monnaie.

Les flux d'information circulent horizontalement et verticalement dans toute l'organisation¹. Ceci fait que les organisations sont devenues des OBI.

Mais ceci est aussi dû à la grande variété des situations rencontrées et aux moyens mis en œuvre pour faire fonctionner les Systèmes d'Information. Ceci concerne les ressources humaines mobilisées mais aussi les équipements, les logiciels, les systèmes de communication, les consommables... Au-delà des dépenses il est nécessaire de prendre en compte l'impact des Systèmes d'Information sur la compétitivité, la viabilité et la capacité de l'entreprise à se développer.

Pour toutes ces raisons, il est important que la direction générale n'omette pas et ne sous-estime pas l'importance de la gestion des Systèmes d'Information et elle ne doit pas déléguer la responsabilité des Systèmes d'Information à un gestionnaire opérationnel.

La gestion des Systèmes d'Information est une question qui relève de la direction générale car c'est un élément clé de la gouvernance de l'entreprise.

Mais deux autres raisons très importantes jouent un rôle important :

- l'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises. On constate une surévaluation de l'importance des TIC sur les performances des Systèmes d'Information.
- la nature des investissements en Systèmes d'Information qui doivent être orientés vers les objectifs de l'organisation pour effectivement dégager la rentabilité de ces investissements.

Examinons ces deux points.

D'abord en ce qui concerne l'impact des TIC sur les entreprises il existe un discours très courant affirmant que les TIC sont la cause immédiate de la compétitivité des organisations et plus généralement sur la croissance économique des pays qui investissent dans les TIC.

Cependant, lorsqu'on étudie scientifiquement la compétitivité des entreprises, on constate qu'elle est fonction de trois variables : la productivité, l'efficacité et l'efficacités².

Malheureusement, jusqu'à aujourd'hui, on n'a trouvé scientifiquement aucune relation de cause à effet entre le niveau des dépenses dans les TIC et le niveau de productivité de l'organisation³.

Même s'il peut arriver qu'une augmentation de la productivité soit la conséquence directe des TIC, cela ne signifie pas que cet objectif soit atteint au moindre coût.

De même on n'a jamais prouvé que les TIC soient à l'origine de bénéfices supplémentaires des entreprises, que ce soit dans le monde bancaire ou aux États-Unis.

Mais, même, si nous acceptons l'idée que les TIC pourraient générer directement une très importante augmentation de la productivité et d'efficacité⁴, il faudrait alors prouver que produire plus d'un produit ou d'un service donné (effet de productivité), avec le coût le plus bas (effet d'efficacité) serait ce que les clients et les consommateurs veulent.

Cet enjeu va bien au-delà des TIC et des Systèmes d'Information.

Mais le véritable facteur à prendre en compte découle de la nature même des investissements en Systèmes d'Information et de la viabilité des organisations.

C'est la véritable raison pour laquelle la direction générale doit assurer la gouvernance des Systèmes d'Information⁵.

En effet, les investissements dans les Systèmes d'Information doivent être orientés vers les objectifs et les buts choisis par la direction générale de l'entreprise.

¹ Oliveira, A., « La conception et la mise en œuvre des Systèmes d'Information pour la gestion et pour les affaires », *Galileo Magazine*, Vol II, n° 2, 1997

² A. Oliveira, « Technologies de l'information et la compétitivité », *APSI Magazine*, n° 16, 2002.

³ Cette question a été soulevée par Robert Solow « We do better watch out » *New York Times Book Review*, Juillet, 1987. Il n'y a pas été une relation de causalité entre les TIC et la productivité. Voir entre autres, Oliveira, A., « Anatomie et métabolisme de la prise de décision », Univ. Évora, 1999. Il traite en particulier, sur les variables de comportement organisationnel.

⁴ Si c'était vrai, ce serait, l'œuf de Colomb des entreprises notamment pour celles qui ne seraient pas économiquement viables.

⁵ Oliveira, A., "L'analyse de l'investissement dans les technologies de l'information et de communication", *Silabo Editions*, 2004.

Ce sont des investissements à moyen et à long terme dont les effets sont lents à se manifester, qui se traduisent par des changements des modèles organisationnels existants, une évolution des compétences nécessaires et souvent ceci change la manière de faire des affaires et, surtout, cela se traduit par des changements importants de la culture des organisations.

Ainsi, au-delà des préoccupations relatives à la compétitivité, qui est une contrainte à court terme, s'ajoutent les préoccupations de viabilité et de pérennité des organisations.

Il est pour cela nécessaire de se projeter dans le moyen et long terme de façon à ce que les impacts et les conséquences sur la longue période soient pris en compte. C'est le rôle et la responsabilité des directions générales.

Finalement, on constate que la gouvernance des Systèmes d'Information est un ensemble d'activités hautement spécialisées, liées à des décisions stratégiques relatives aux Systèmes d'Information et à sa prise en compte dans la gouvernance de l'entreprise (gouvernance des organisations).

Elle doit prendre en compte un certain nombre de décisions concernant :

- le modèle d'organisation du Système d'Information et de sa compatibilité avec le modèle organisationnel de l'ensemble de l'organisation ;
- la définition du modèle de gestion des Systèmes d'Information à différents niveaux : opérationnel, tactique et stratégique ;
- la description des solutions de l'urbanisme et l'architecture du Système d'Information et notamment ses objectifs, sa morphologie, ses fonctionnalités, le niveau d'intégration des applications, les relations entre les utilisateurs et les parties prenantes ;
- la conception, le développement, le suivi du processus de mise en œuvre et le rendement du Système d'Information ;
- la définition des formes d'organisation et de modèles d'exploitation à prendre en compte dans le cadre de l'architecture et l'ingénierie des Systèmes d'Information.

5. La gouvernance des Systèmes d'Information et la gouvernance des technologies de l'information

Un système informatique n'est pas un Système d'Information¹ et les technologies de l'information (TI) ne s'identifient pas avec le système informatique, dont elles font partie. Ceci fait que la gouvernance des Systèmes d'Information ne se limite pas et ne se confond pas avec la gouvernance des technologies de l'information.

La gouvernance des technologies de l'information (TI) n'est qu'une partie de la problématique de la gouvernance des Systèmes d'Information.

Tous ceux qui connaissent suffisamment la vie des organisations savent qu'il existe beaucoup plus d'informations informelles que de données quantitatives.

Celles-ci sont destinées à être organisées pour être traitées dans le cadre de l'automatisation des processus et être manipulées à l'aide des technologies de l'information.

Le système informatique n'est qu'une partie du Système d'Information. C'est un sous-système. Il assure le traitement de l'information formelle et automatique ou automatisable. Et les technologies de l'information sont un des éléments qui composent le système informatique.

Ceci fait que la gestion des technologies de l'information n'est pas placée au niveau de la direction générale pour des raisons équivalentes à celles qui ont conduit à confier dans l'industrie la gestion des équipements qui sont, normalement, de la responsabilité d'une direction opérationnelle. De même il serait utile et approprié de caractériser la plénitude et le contenu de la fonction de gestion des Systèmes d'Information et de vérifier cette affirmation conceptuelle et opérationnelle².

Comme on le voit l'IT Governance, c'est-à-dire la gouvernance des technologies de l'information, comprend un certain nombre d'activités dont le but est de réduire les risques opérationnels liés à la mise en place des TIC.

¹ Le Système d'Information est l'ensemble de différents éléments de nature différente et diverse qui, utilisant des règles d'organisation (combinaison productive), interagissent entre eux en vue de produire, stocker et fournir les informations nécessaires à la prise de décision. (Oliveira, A., "Systèmes d'Information", le RCC/ISCAA, 1978).

Du même auteur : « Le rôle des systèmes d'information dans le cadre de la turbulence », Galileo Magazine, Vol IV, No. 1, 1999
² Voir aussi Oliveira, A., « La gestion de l'informatique et des TIC », IIMF, 1996

Ce sont les techniques et les outils d'aide à l'audit et aussi les dispositifs de contrôle interne, concernant l'intégrité, la complétude et la traçabilité de l'information.

Ceci montre que l'IT Governance vise à réduire les risques opérationnels, utilise des techniques d'audit et de contrôle interne et vise à assurer la qualité de l'information en ce qui concerne l'intégrité, la complétude et la traçabilité de l'information.

Le contenu fonctionnel de l'IT Governance est très différent du IS Gouvernance.

Ceci pose la question du niveau de la gestion des TIC et notamment l'affirmation consistant à placer la gestion des technologies de l'information au niveau de la direction générale et donc de la gouvernance, ce qui semble très exagéré.

6. La gouvernance de l'information

Si la question des technologies n'est pas une question de direction générale, en revanche la question de l'information est, sans doute, un sujet de préoccupation stricte et fondamentale, de la direction générale¹.

D'abord, la direction générale doit se préoccuper de la gouvernance de l'information, non seulement parce que l'information est une ressource économique importante, décisive et critique des organisations, mais aussi, parce que l'information est un facteur de production présent dans tous les processus de l'entreprise.

L'information est un actif (ou asset en anglais) précieux pour les organisations.

Pourtant dans la plupart des situations il ne figure pas dans les bilans comptables, mais elle est, certainement, une réserve « cachée », que nous devons expliciter, lors de l'évaluation économique des entreprises.

L'information est un facteur décisif (car l'information est un facteur clé de succès alors que les TIC ne le sont pas) de la compétitivité des organisations².

La gouvernance de l'information est de la responsabilité du président de l'organisation, parce les organisations sont, de plus en plus, des IBO (Information Based Organizations).

En effet, la raison d'être des Systèmes d'Information est l'information, et les technologies de l'information qui permettent de saisir, de traiter, d'archiver et de mettre à disposition l'information.

Ces raisons expliquent l'importance prise par la gouvernance de l'information. Dans ces conditions le CEO (Chief Executive Officer) deviendra le CIO (Chief Information Officer), surtout dans les organisations à forte intensité d'information ou dans les Organisations Basées sur l'Information (OBI). Toutefois, le CIO n'est pas le CITO (Chief Information Technology Officer) ce qui veut dire, le CEO doit devenir le CIO, mais pas le CITO.

Une fois qu'on a montré la nécessité d'une gouvernance de l'information qui doit être confiée au responsable de l'exécutif du niveau le plus élevé, on voit se dégager les principaux domaines d'intervention et de responsabilités du nouveau CEO/CIO :

- définir les modèles d'organisation de l'information ;
- choisir des solutions d'approvisionnement et de stockage de l'information ;
- décider des moyens et des ressources utilisés pour effectuer les tâches de gestion de l'information ;
- définir les méthodes de production d'information et d'organisation du processus de production de l'information ;
- expliquer les variables de la qualité de l'information, sa gestion et son contrôle ;
- définir les politiques d'accès, de consultation et d'utilisation de l'information dans les organisations ;
- assurer la prise en compte du calcul économique dans les décisions concernant les activités de l'information. ▲

info@cegsi.eu

¹ Le développement de la question peut être trouvée dans le travail de l'auteur, « La valeur de l'information », *Journal of APSI*, n° 2, 1994, et « L'économie de l'information », *UCP*, 1997, et « L'importance de l'information pour l'industrie », *Revue d'Études de Gestion ISEG*, Vol IV, No 3, 1998/99.

² Porter, M. & Millar, V., « Comment l'information vous donne avantage concurrentiel », *HBR*, Juillet-Août, 1985.

Gouvernance SI et stratégie

Où en sont les entreprises ?

Kim Estivalet

Au cours de la dernière décennie, malgré la publication de multiples bonnes pratiques, d'innombrables certifications, la multiplication des formations, la montée en compétence des équipes, les défaillances au sein de grandes entreprises dans divers pays à travers le monde ne cessent de se produire. « Certaines de ces défaillances ont été le fait de mauvaises pratiques de gestion (également connues sous le nom de gouvernance). » [3].

Vus par la gouvernance SI, certains constats justifient ces situations :

Pour 72% des dirigeants interrogés lors d'une enquête, « l'informatique ne facilite pas la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Deux-tiers des responsables informatiques les rejoignent sur ce point : » [23] [56].

On constate un taux d'échec des grands programmes informatiques « significatif dans la sphère publique comme dans le secteur public » [44].

L'entreprise ne s'adaptant pas aux changements disparaîtra d'ici à 2020 selon « un tiers des dirigeants du secteur informatique » [7].

La gouvernance en cause

Car même si le rôle des DSI et des Systèmes d'Information est reconnu, de nombreux problèmes organisationnels demeurent :

- les Directions Générales éprouvent encore des difficultés pour « planifier et contrôler les budgets informatiques » [9] ;
- la « transformation et la rationalisation des SI s'avèrent nécessaires » [16] ;
- des organisations peu flexibles et peu réactives incapables « de s'adapter rapidement et efficacement aux fluctuations des marchés tout en répondant précisément à chaque nouvelle demande d'évolution de la part des consommateurs. » [53] ;
- l'informatique d'entreprise doit être optimisée pour devenir plus « flexible, évolutive et rentable, c'est à dire délivrer ses services au meilleur coût » [1] ;
- selon une étude de Cordys, pour 72 % des dirigeants interrogés, « l'informatique ne facilite pas la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Deux tiers des responsables informatiques les rejoignent sur ce point » [39].

Hormis quelques entreprises dont l'informatique est l'activité économique principale [1], pour les autres, la raison principale de ces problèmes est un manque de maîtrise stratégique du DSI :

- le tableau de bord informatique et le tableau de bord de l'entreprise ne sont liés que dans une entreprise sur deux « comme si la direction n'était pas consciente de l'importance stratégique du Système d'Information pour l'entreprise. » [17] ;

- la direction des Systèmes d'Information, et les SI de manière générale, ne sont pas nécessairement perçus « comme un levier de développement pour l'entreprise » [33]¹ ;
- l'IT n'est généralement pas considérée comme stratégique parce que le DSI n'a pas l'expérience pour conduire un ambitieux programme commercial [51] ;
- la direction générale voit encore les projets du SI comme des projets techniques et non comme des projets d'entreprise [17]² ;
- selon l'observatoire Sapientis : « 60% des répondants estiment que la stratégie du SI et les axes prioritaires de développement ne sont ni clairs, ni partagés » [17].

Des contraintes majeures persistent effectivement contre une bonne gouvernance du SI :

- la difficulté à financer une modernisation préventive, nécessitant un investissement sur le long terme avant de pouvoir aboutir à des bénéfices [17] ;
- la résistance au changement [17] ;
- l'évolution du poids des fonctions « administration et gestion de la DSI », du service utilisateurs et de l'assistance MOA montrent que la DSI est « progressivement soumise aux mêmes contraintes de gestion que l'ensemble de l'entreprise » [17] ;
- les objectifs de l'entreprise détermineraient les « processus de traitement des informations, et non uniquement la technologie, comme trop souvent constaté. » [6].

¹ D'après le baromètre CIO 2012 de CSC.

² Observatoire 2012 de modernisation des systèmes d'information et maturité des entreprises pour l'ensemble de l'entreprise.

Une solution stratégique

À défaut de se perdre dans de nombreux programmes de refonte, problèmes opérationnels et autres nombreux détails chronophages et peu performants à moyen et long terme, prenons du recul sur ces problèmes.

- Le métier de la DSI évolue. Il ne s'agit plus d'assurer seulement un support mais également de « garantir un alignement sur la stratégie de l'entreprise et plus encore contribuer à la création de valeur (et le prouver en la mesurant !). Faire en sorte que les SI soient un moteur de transformation de l'entreprise. » [12].
- Lorsque la direction générale a une bonne vision de la valeur et des enjeux : « la stratégie du SI et les axes prioritaires de développement sont partagés à 59% au niveau de l'entreprise » [17].

Pour véritablement soutenir le développement des entreprises, le DSI doit donc maîtriser pleinement la stratégie qui lui permettra de choisir et de mettre en place la gouvernance IT associée à son contexte d'entreprise.

Quelques définitions

Gouvernance

- Selon « Intelligent Business Strategies », « la gouvernance est le terme qui décrit la gestion et le contrôle de toute une organisation de manière globale » [3].
- Selon Gouvinfo, « la gouvernance est l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un système » [12].

Le Système d'Information

- Selon Jean-François Carpentier, « ensemble des ressources techniques (matérielles, logicielles), organisationnelles et humaines essentielles pour le traitement, le stockage, et les transferts des informations nécessaires aux métiers de l'entreprise » [1].

Alignement stratégique

- Selon Patrick Lemare, Président de Contextor, « l'alignement stratégique de l'organisation des Systèmes d'Information est le fait de mettre en cohérence la stratégie du Système d'Information avec la stratégie globale de l'entreprise » [14].

Stratégies et méthodes inadaptées

Il est rare que, sur ces derniers termes, les bonnes pratiques soient mises en place. Pour exemple : « 46 % des décideurs informatiques admettent qu'ils ne connaissent pas le montant de leur dette informatique »¹.

Malgré une faible progression, l'existence d'un cadre formel de gouvernance des SI n'existe que dans 46% des cas [17]. Les principales mauvaises pratiques de gouvernance constatées sont notamment :

- l'absence de « business case » (cas d'affaires) : « Le pourcentage d'entreprises réalisant un business case complet reste inchangé, soit moins d'une entreprise sur trois » [17] ;
- une faible utilisation de l'analyse des bénéfices ;
- une gestion des risques loin de la dimension stratégique, « notamment dans la saisie des opportunités » et « insuffisamment exploitée » [17] ;
- un guidage uniquement par les projets, « l'un des principaux travers des DSI » [16] ;
- la mesure et le suivi des coûts « au regard de la satisfaction des besoins (analyse de la valeur) pour les entreprises de taille intermédiaire reste une gageure » [17].

On notera que le dernier point est principalement dû à un problème culturel lié à des dirigeants sous-estimant l'importance du SI dans leur stratégie.

Mais, au fait, que veulent les entreprises ?

Pour 2012, parmi leurs principales priorités, les dirigeants citent [23] :

- l'augmentation de leurs revenus sur de nouveaux marchés [46 %] ;
- la prise en charge du volume croissant des normes et réglementations [41 %] ;
- et l'accélération de la mise sur le marché de nouveaux produits et services [41 %].

Ceux-ci déclarent à 92 % qu'ils voudraient voir s'améliorer [23] :

- le fonctionnement de leur entreprise afin de stimuler la productivité, avec notamment une meilleure productivité et une plus grande autonomie des salariés (74 %) ;
- l'intégration des Systèmes d'Information (71 %) ;
- et la collaboration entre les services de l'entreprise (68 %).

¹ Ce chiffre est tiré de l'étude intitulée « La transformation Mainframe, ou comment transformer l'éléphant dans la pièce » réalisée par Vanson Bourne à la demande de Micro Focus [22].

Vue des responsables informatiques, l'entreprise souhaite « disposer rapidement d'un système opérationnel » [39]. Réaliser ceci doit pouvoir suivre ces quelques fondamentaux de la stratégie et de la gouvernance.

Revoir les fondamentaux de la stratégie et de la gouvernance

Utiliser les Référentiels

On notera notamment : ITIL, Cobit, CMMI, CMMI-Dev, ISO27001, ISO9000, Six Sigma, ABC...

Peu d'entreprises sont cependant certifiées et « les référentiels ayant davantage trait au pilotage et à la gouvernance restent très peu utilisés (moins de 10 %) » [17].

Mettre en place un cadre formel de gouvernance

Même si cela peut sembler lourd et hors de portée pour beaucoup d'entreprises « Il s'agit d'appliquer les principes même du management et d'être clair sur qui doit prendre des décisions ainsi que sur les engagements des uns et des autres » [17].

Aligner la stratégie

S'il faut « se rapprocher davantage des aspects stratégiques (gouvernance d'entreprise) » [12], on peut s'inspirer du modèle d'alignement stratégique qui identifie le besoin de spécifier et de concilier deux types d'intégration entre l'activité de l'entreprise et les domaines du Système d'Information [1] :

- le premier, appelé intégration stratégique, représente le lien entre la stratégie métier de l'entreprise et celle du Système d'Information ;
- le second, ou intégration opérationnelle, traite des domaines internes correspondant au lien entre l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure du Système d'Information associée à l'ensemble des processus.

La gouvernance du SI doit, alors, refléter les principes généraux de la gouvernance d'entreprise. Les critères clés de succès résident dans « la clarification de la stratégie de l'entreprise et le rôle du SI dans celle-ci, la mesure et le suivi des coûts du SI au regard de la satisfaction des besoins [analyse de la valeur], la formalisation des engagements des uns et des autres pour favoriser les changements organisationnels nécessaires pour obtenir les bénéfices attendus » [17].

Piloter les investissements et évaluer son patrimoine

Comme le propose Clément David, de bonnes résolutions du DSI sont bien :

- de « piloter les Investissements » ;
- d'« évaluer en permanence le patrimoine applicatif » [9].

En initiant ce cercle vertueux, la valeur du SI se valorise en continu pour l'entreprise et conforte le « positionnement de la DSI en tant que véritable partenaire dans les décisions de l'entreprise » [9].

Anticiper

Et surtout se mettre en « capacité d'anticiper les événements perturbateurs les plus plausibles (contraintes réglementaires, fusion-acquisition-cession, etc.) plutôt que d'y réagir » [16].

Formaliser ses objectifs et gérer les risques

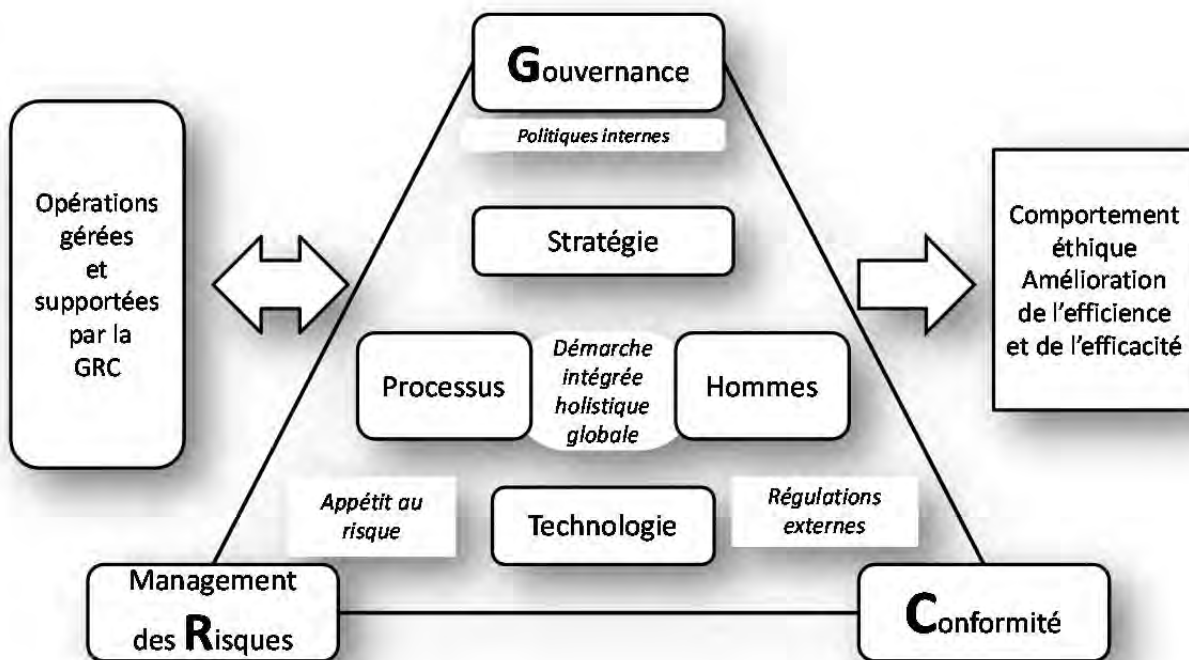
Si l'entreprise doit, bien évidemment, « formaliser ses objectifs » [20], elle doit en même temps évaluer et gérer les risques.

La gestion des risques doit être prise en compte lors de la prise de décisions stratégiques. « Ce n'est pas par hasard si la gestion des risques est considérée comme le revers de la gestion de la performance en matière de prise de décisions stratégiques. [...] Simplement parce que la gestion des risques concerne les décisions financières et qu'elle doit être prise en compte » [3].

Elle doit « impliquer les métiers car ce sont les métiers qui connaissent la valeur d'un système [donc l'impact de la réalisation d'un risque] » [28]. Et se mettre au service des métiers et de l'innovation [20].

Un référentiel fort pratique à ce niveau est celui de la GRC : « Gouvernance, Risques et Conformité » (GRC) [3]. Soit :

- la gouvernance d'entreprise ;
- la gestion des risques ;
- la conformité dans l'entreprise.



GRC : Schéma traduit d'après http://en.wikipedia.org/Governance,_risk_management,_and_compliance

Respecter les jalons et ne pas diluer les responsabilités

Selon un rapport de l'IGF (Inspection Générale des Finances) et du CGEJET (Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies)¹ il manque trop souvent [44] :

- le calcul de rentabilité des projets ;
- le respect des jalons ;
- l'identification des responsabilités trop souvent diluées.

Savoir commencer

C'est un piège souvent rencontré dans les contextes complexes [par exemple : normes et réglementations qui engendrent nombre de complications].

Il faut savoir gérer « de façon systémique [...] Pensez-vous qu'il soit nécessaire de faire tout, parfaitement et tout de suite, au risque de créer un projet « tunnel » ? Ne vaut-il pas mieux commencer doucement, lotir et chercher à travailler par couches, en acceptant de ne pas respecter 100 % [...]» [12].

Se contenter des aspects tactiques

Il est commun pour les sponsors de vouloir interrompre l'élaboration de la vision par la question « qui va faire quoi et quand ? ». Il faut, de manière rigoureuse, bien aller au bout de l'exercice et de la feuille de route [41].

En plus de ces bases de gouvernance et de stratégie, on peut également lister d'autres bonnes pratiques spécifiques à la position du DSI.

Des facteurs de succès spécifiques

Considérer les objectifs et pas seulement la technologie

En bon bouc émissaire, il est extrêmement tentant de transférer les responsabilités vers l'informatique en dernier recours. Car dans tous les cas, que le projet soit complexe ou non, la mise en place finale est technique.

Cependant, « le plus important est bien la définition des objectifs et des besoins, qui ne peut se faire sans l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise » [27].

¹ Sur la gouvernance des grands programmes informatiques de l'État.

Une étude de Sungard souligne, à ce propos, que « Les sociétés britanniques, françaises et scandinaves ne doivent pas limiter leur réflexion à l'infrastructure IT. Elles doivent également prendre en considération les personnes, les processus métiers fondamentaux et l'évolution des tendances, en particulier le travail nomade et la consommerisation, afin d'adopter une approche plus intégrée de l'informatique. » [54].

Agilité et Feuille de Route

Rick Freedman, Consultant IT propose [25] :

- de modifier le modèle stratégique en invitant les équipes à participer à son développement ;
- de partager la vision : les bonnes feuilles de route sont de vrais documents marketing ;
- de prédire, mais de ne pas prescrire.

Choisir des cycles adaptés

Nous sommes souvent victimes de stratégies informatiques pluriannuelles qui ne sont plus adaptées à des « cycles produits courts et même ultracourts » [14].

Le rapport de l'IGF et du CGEJET préconise plutôt l'adoption d'une démarche itérative [44]. À savoir qu'en termes de gouvernance de l'information, le cycle de transformation dure généralement 2 ans [12].

Approches par la valeur, par les processus

Si l'approche par la valeur permet d'objectiver la relation avec les utilisateurs, pour « s'entendre sur un coût pour une fonctionnalité et un niveau de service donnés » [15], l'orientation processus facilite cette analyse et notamment celle des « dysfonctionnements » [17].

En normalisant les processus d'activité, il est possible d'obtenir une « meilleure gestion de l'information, rendue possible grâce à des projets de gestion de la performance ou de business intelligence » [3].

L'intérêt de ces processus optimisés sera de « mieux répondre aux besoins de leur clientèle, de faciliter le partage des connaissances entre employés et de garantir que les structures de l'organisation sont flexibles et réactives » [6].

Organisations types

Solucom identifie 3 organisations types permettant de répondre avec plus ou moins d'efficacité aux enjeux de la gestion des risques [20], que l'on peut aisément étendre à la gouvernance :

- la tour de Babel où chacun parle des langages différents rendant impossible une vision globale des risques ;
- la tour de Pise, reflet d'une situation déséquilibrée avec des prises de décision en escalier ;
- la tour de contrôle, l'organisation considérée comme optimale, symbolisant la vision d'ensemble ainsi qu'une information partagée et consolidée.

Pour bâtir une organisation « tour de contrôle », seules quelques étapes sont nécessaires pour démarrer [19] :

- utiliser une échelle commune pour mesurer objectivement ;
- construire un portefeuille [de risques] en analysant l'existant, en identifiant les zones de recouvrement, définissant ainsi un référentiel de pilotage unique ;
- mieux coordonner et optimiser la relation avec les métiers ;
- partager les plans d'actions.

Gouvernance et finances

Une équipe pour aligner les dépenses
Plus le contexte économique devient agité, les marchés et la concurrence de plus en plus rudes, « l'équipe dirigeante doit faire bloc et s'assurer encore d'avantage de l'alignement des dépenses avec les besoins de l'entreprise » [9].

Pilotage des investissements SI

S'il faut « formaliser le dispositif d'évaluation de la valeur des projets ou de ses composants » [9], il faut comparer ce qui est comparable et tenir compte des influences sectorielles. Les ratios de budgets IT/CA ne peuvent en réalité être généralisés. « Le secteur Commerces et distribution affiche les ratios les plus faibles (83 % inférieurs à 5 % dont 50 % inférieurs à 1 %) avec toutefois des exceptions (8 % supérieurs à 30 %). » [17]. Il est conseillé d'utiliser une méthode normalisée pour mesurer les budgets IT (Étude Sapientis 2012, [17]).

Stratégie et Direction financière

Le Directeur financier (CFO en anglais) est une des principales parties prenantes. Son influence et son accès aux autres groupes de gouvernance doivent être traités en tant que tels [40].

Il est plus important que ces commanditaires restent convaincus de la justification du cas d'affaire plutôt que de s'imposer à tout prix de respecter les contraintes initiales [40].

Construire un tandem DSI-Directeur financier est un passage nécessaire dans la feuille de route stratégique du DSI pour servir au mieux les intérêts de l'entreprise [29].

Stratégie et culture : inventer de nouveaux modèles

Pour ceux qui souhaiteraient approfondir le sujet et notamment utiliser au mieux les aspects multiculturels de la stratégie, on pourra se référer à l'ouvrage de François Jullien [11].

En se rappelant que chacun utilise nombre de bases issues des références culturelles, il faut simplement mieux comprendre l'influence de la culture Européenne sur les acquis stratégiques.

Si « l'Europe doit sa puissance à la modélisation qui lui a notamment permis de développer les sciences et les mathématiques », il faut objectivement constater que « cette pensée souffre d'une limite : l'opposition entre théorie et pratique.

Ainsi, une bataille ne se déroule jamais selon les plans, puisque les stratégies se heurtent à la friction des circonstances » [11].

François Jullien fait alors un parallèle très constructif avec la culture chinoise : « Partant du principe qu'il nous est impossible de tout gérer, l'inconscient chinois pousse vers une vision qui s'oppose profondément au mode de pensée européen. Plutôt que de planifier l'imprévisible selon une vision idéale, les stratèges chinois préfèrent travailler le potentiel de situation et faire mûrir les facteurs favorables. Ils sont plus dans la détection que dans la projection » [11].

Le constat extrêmement utile dans ce sujet est que chaque vue apporte une solution aux défauts de l'autre.

Pourquoi ne pas mixer ces deux approches complémentaires ? « Pour faire preuve de la souplesse et de la réactivité nécessaires face à la complexité croissante de notre environnement » [11]. Les problèmes de stratégie et de gouvernance précédemment rencontrés auraient, ici, de nouvelles solutions.

DSI : un rôle stratégique

Un nouveau rôle

Si dans la pratique, « il y a toujours un peu plus de 50 % des DSI qui participent au comité de direction de l'entreprise, aujourd'hui 66 % des DSI reportent à la direction générale (PDG ou DG) » [17].

Ce qui ne suffit pas, car les entreprises qui impliquent le DSI dans leur stratégie « sont beaucoup plus susceptibles d'atteindre une performance financière supérieure à leurs pairs » [30].

Le métier évolue. Selon l'analyse d'Hudson : le DSI « doit comprendre les outils qui vont pouvoir accompagner les métiers. Trouver le bon équilibre entre technologies et métiers. Il analyse avec pertinence les besoins de l'entreprise et anticipe les évolutions et la démocratisation de l'IT » [24].

En particulier, selon Forrester, alors que l'ère des technologies de l'information (IT) laisse la place à celle des technologies du business (BT), on assistera à la « redéfinition du rôle du CIO (Chief Information Officer), rebaptisé au passage CBTO (Chief Business Technology Officer) » [26]. Le DSI/CIO, devenu CBTO, « voit de ce fait son rôle transformé. Il n'est plus celui qui implémente des technologies en demeurant le Grand Incompris » (voir l'article de Nicolas Carr paru dans la Harvard Business Review, « IT doesn't matter », « L'informatique, on s'en fout ! »).

De nouvelles compétences pour une nouvelle gouvernance

L'étude d'Hudson met en avant la nouvelle polyvalence des compétences des DSI qui ont « un rôle clé dans la stratégie et la performance de l'entreprise » [24]. Après de très rapides évolutions, le rôle des DSI n'est plus de gérer uniquement l'informatique, mais aussi de :

- répondre aux besoins stratégiques ;
- accompagner le business et la compétitivité de l'entreprise au travers des technologies.

Ils deviennent donc les moteurs de l'innovation et ne peuvent plus « gâcher du temps et des ressources dans des tâches d'administration » [45].

À préciser également que la gouvernance des SI ne se trouve pas dans le simple fait de prendre des décisions spécifiques, « mais dans le fait de déterminer qui doit systématiquement prendre et contribuer à ces décisions, selon leur nature » [17]. Le DSI saura également « gérer les problèmes provenant de manœuvres politiques » [34].

Enjeux de la gouvernance SI (du besoin de nouvelles stratégies)

Les entreprises vont subir dans les années à venir de nouveaux changements majeurs et les modèles de gouvernance existants devront être adaptés.

La gouvernance d'entreprise est d'ailleurs l'attente la plus forte pour le prochain observatoire sur la gouvernance de l'information [12].

Implémenter la meilleure gouvernance SI face à de tels enjeux mettra alors à l'épreuve les compétences stratégiques des DSI :

On notera entre autres (sélection faite sur les priorités citées par les cabinets d'analystes) :

2012

- « l'informatique interne va évoluer vers la gouvernance du Cloud » [10] ;
- « les sept prédictions d'HP pour 2012 » [9] ;
- « 2012 verra également l'émergence d'applications de captation révolutionnaires qui vont entraîner la remise à plat des méthodes de collecte des données dans de nombreux secteurs. » [10] ;
- « la vocation structurante des stratégies informatiques ne conduit-elle pas à l'immobilisme, au manque de créativité et à l'absence de réactivité ? » [14] ;

2013

- « face aux nouveaux défis qu'elle doit relever, l'entreprise est amenée à repenser son mode de fonctionnement en intégrant le numérique dans sa réflexion stratégique. » [48] ;
- « optimiser l'entreprise étendue [mobilité, fournisseurs, partenaires,...] » est un enjeu qui ne cesse de croître pour tous les secteurs depuis trois ans » [17] ;

2014

- « Union européenne : après ACTA, l'espionnage de masse pour 2014 ? » [43] ;

2016

- « les sociétés européennes d'annuaires seront principalement numériques d'ici 2016 » [47] ;

2017

- Gouvernance de l'information : « les 3/4 des participants estiment que le sujet est porteur et va évoluer dans les 5 ans à venir. » [12],

2020

- « 60 % des dirigeants interrogés reconnaissent que les marchés et secteurs d'activité se seront significativement transformés d'ici à 2020 et auront peu en commun avec leur état actuel. » [6].

kestivalet@free.fr

Références

[1] Jean François Carpentier, « La gouvernance du Système d'Information dans les PME. Pratiques et évolutions », publié en mai 2010 aux éditions eni.

[2] Cigref, Étude « Maturité et gouvernance de l'Open Source. La vision des grandes entreprises », 03/2011.

[3] Mike Ferguson, Intelligent Business Strategies, Livre blanc « Gouvernance, Risques et Conformité. Le rôle de la gestion des données dans la diminution des risques », 08/2011.

[4] IBM et MARKESS International, « Enjeux autour de la gestion et de la gouvernance de l'information dans le secteur public », 11/2011.

[5] Jean Elyan avec IDG NS, « Etude SaaS Forrester : les décideurs IT face aux nouvelles tendances », <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-etude-saas-forrester-les-decideurs-it-face-aux-nouvelles-tendances-46869.html>, publié le 05/12/2011.

[6] ITchannel. info, « Les dirigeants d'entreprise redoutent de devenir les otages des technologies », <http://www.itchannel.info/articles/126464/dirigeants-entreprise-redoutent-devenir-otages-technologies.html>, publié le 12/12/2011.

- [7] Astrid Gouzik, « Les entreprises inquiètes face aux nouvelles technologies », <http://www.usinenouvelle.com/article/les-entreprises-inquietes-face-aux-nouvelles-technologies.N164805>, publié le 13/12/2011.
- [8] Guilhem Ribart, Managing Consultant, Sterwen, « Le Green IT : un projet de transformation... presque comme les autres », <http://www.infodsi.com/articles/126565/green-it-projet-transformation-presque-guilhem-ribart-managing-consultant-sterwen.html>, publié le 14/12/2011.
- [9] Clément David, Manager SterWen, « Les DSI doivent maîtriser la valeur du patrimoine applicatif », <http://www.infodsi.com/articles/128188/dsi-doivent-maitriser-valeur-patrimoine-applicatif-clement-david-manager-sterwen.html>, publié le 27/01/2012.
- [10] Cloudexp, « Les sept prédictions d'HP pour 2012 », <http://cloud-experience.fr/les-sept-predictions-dhp-pour-2012.html>, publié le 30/01/2012.
- [11] Sabine Vacher, « A la recherche de la croissance, avec François Jullien, philosophe... », http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/paroles-d-ibmers/-a-la-recherche-de-la-croissance-avec-francois-jullien-philosophe-_a-18-1280.html, publié le 01/02/2012.
- [12] Gouvinfo, Livre blanc « Observatoire de la gouvernance de l'information GOUVINFO 2012 », publié le 22/02/2012.
- [13] Infodsi, « Dossier Gartner [2/3] Cinq tendances du cloud computing d'ici 2015 », <http://www.infodsi.com/articles/131843/dossier-gartner-2-3-cinq-tendances-cloud-computing-ici-2015.html>, publié le 25/04/2012.
- [14] Patrick Lemare, Président de Contextor, « Peut-on donner de l'agilité à l'alignement stratégique des Systèmes d'Information ? », <http://www.infodsi.com/articles/131890/peut-donner-agilite-alignement-strategique-systemes-information-patrick-lemare-president-contextor.html>, publié le 26/04/2012.
- [15] Georges Epinette, DG de la Stime [Groupement des Mousquetaires], « Nous avons entamé une démarche sur la valeur de l'informatique d'abord pour justifier nos coûts », <http://www.cio-online.com/entretiens/lire-justifier-le-budget-de-la-dsi-par-la-valeur-du-systeme-d-information-440.html>, publié le 07/05/2012.
- [16] Infodsi, les synthèses Solucom [2/4], « L'architecte : homme clé de la transformation des SI », <http://www.infodsi.com/articles/132232/syntheses-solucom-2-4-architecte-homme-cle-transformation.html>, publié le 08/05/2012.
- [17] Sapientis, Observatoire 2012, Rapport Enquête modernisation des SI, « modernisation des Systèmes d'Information et maturité des entreprises », <http://www.sapientis.fr/conseil/>, publié en 05/2012.
- [18] Bob Lewis, « How to drag your users out of the Stone Age », <http://www.infoworld.com/t/it-strategy/how-drag-your-users-out-of-the-stone-age-193144>, publié le 16/05/2012.
- [19] Searchdatamanagement.com, « Les projets de gestion de l'information en hausse dans les entreprises, selon Ventana », <http://www.lemagit.fr/article/decisionnel-donnees-gestion-big-data/11134/1/les-projets-gestion-information-hausse-dans-les-entreprises-selon-ventana>, publié le 29/05/2012.
- [20] Infodsi, « Le management des risques : plaider pour une vision unifiée », <http://www.infodsi.com/articles/132938/management-risques-plaidoyer-vision-unifiee.html>, publié le 01/06/2012.
- [21] Philippe Guichardaz, « Transformation numérique des entreprises : la coupe est encore loin des lèvres », <http://www.decideur-public.info/article-transformation-numerique-des-entreprises-la-coupe-est-encore-loin-des-levres-106192422.html>, publié le 01/06/2012.
- [22] Infodsi, « Près de la moitié des DSI ne connaissent pas le montant de leur dette informatique », <http://www.infodsi.com/articles/133012/pres-moitie-dsi-connaissent-pas-montant-dette-informatique.html>, publié le 04/06/2012.
- [23] Pascal Caillerez, « Les décideurs estiment que l'informatique n'aide pas à atteindre les objectifs, selon une étude de Cordys », <http://www.decideur-public.info/article-les-decideurs-estiment-que-l-informatique-n-aide-pas-a-atteindre-les-objectifs-selon-une-etude-de-c-106859295.html>, publié le 13/06/2012. A Vanson Bourne Survey, « Improving Business Operations : The Ambition/Maturity Gap and the need for BPM, A European perspective », http://bpm.cordys.com/media/bpm/EN/The_Ambition_Maturity_Gap_Report_June_2012_FINAL_FINAL.pdf.
- [24] Infodsi, « Le métier de DSI en pleine mutation », <http://www.infodsi.com/articles/133556/metier-dsi-pleine-mutation.html>, publié le 20/06/2012.

- [25] Rick Freedman, IT Consultant, « Apply positive agile development roadmap practices in your organization », <http://www.techrepublic.com/blog/project-management/apply-positive-agile-development-roadmap-practices-in-your-organization/4674>, publié le 20/06/2012.
- [26] Bertrand Lemaire, « Forrester guide les DSI à l'heure de la Business Technology », <http://www.cio-online.com/actualites/lire-forrester-guide-les-dsi-a-l-heure-de-la-business-technology-4401.html>, publié le 21/06/2012.
- [27] Dominique Elshout, consultant PRA/PCA et Vincent Malka Directeur Stratégie & Alliances, Groupe D.FI, « Le plan de continuité d'activité ou la politique de l'autruche », <http://www.infodsi.com/articles/133585/plan-continuite-activite-politique-autruche-dominique-elshout-consultant-pra-pca-vincent-malka-directeur-strategie-alliances-groupe-fi.html>, publié le 21/06/2012.
- [28] Nicolas Peirani, IT Audit Manager chez Accor, « La gestion des risques informatiques n'est pas neuve mais doit évoluer », <http://www.cio-online.com/entretiens/lire-gerer-les-risques-commence-par-gerer-les-priorites-441.html>, publié le 21/06/2012.
- [29] Shantanu Ghosh, « The CFO as a Business Partner », http://www.finyear.com/The-CFO-as-a-Business-Partner_a23545.html, publié le 21/06/2012.
- [30] Thor Olavsrud, « CIOs Need to Evolve or Be Left in the Dust », http://www.cio.com/article/708962/CIOs_Need_to_Evolve_or_Be_Left_in_the_Dust_, publié le 22/06/2012.
- [31] Claire Cavret, « Les départements informatique et marketing pas encore assez associés ? », <http://www.atelier.net/trends/articles/departements-informatique-marketing-assez-associes>, publié le 27/06/2012.
- [32] Infodsi, « Les politiques de sécurité restent insuffisantes dans les entreprises », <http://www.infodsi.com/articles/133724/politiques-securite-restent-insuffisantes-entreprises.html>, publié le 27/06/2012.
- [33] Christophe Auffray, ZDNet, « Débat — Concilier réduction des coûts et innovation : mariage boiteux ou de raison pour la DSI ? », <http://www.zdnet.fr/actualites/debat-concilier-reduction-des-couts-et-innovation-mariage-boiteux-ou-de-raison-pour-la-dsi-39773782.htm>, publié le 04/07/2012.
- [34] Tenstep, « Gérer les problèmes provenant de manœuvres politiques comme des problèmes majeurs », publié le 04/07/2012.
- [35] Yves Bonzon, « Les technologies sont toujours plus prisées par les CEO », <http://www.ictjournal.ch/fr-CH/News/2012/07/05/Les-technologies-sont-toujours-plus-prisees-par-les-CEO.aspx>, publié le 05/07/2012.
- [36] Zack Whittaker, « Gartner : Enterprise IT spending up, but golden years are over », <http://www.zdnet.com/gartner-enterprise-it-spending-up-but-golden-years-are-over-7000000468/>, publié le 09/07/2012.
- [37] Claire Cavret, « L'entreprise doit d'abord innover en interne avant de le faire pour ses clients », <http://www.atelier.net/trends/articles/entreprise-abord-innover-interne-de-faire-clients>, publié le 12/07/2012.
- [38] Renato Martinelli, « L'engagement des salariés passe par les rapports humains, pas par les outils », <http://www.atelier.net/trends/articles/engagement-salaries-passe-rapports-humains-outils>, publié le 13/07/2012.
- [39] "Finyear, « L'informatique n'aide pas les décideurs à atteindre leurs objectifs », http://www.finyear.com/L-informatique-n-aide-pas-les-decideurs-a-atteindre-leurs-objectifs_a23850.html, publié le 16/07/2012.
- [40] « Finyear, 'CFOs Role in IT Investment », http://www.finyear.com/CFOs-Role-in-IT-Investment_a23912.html, publié le 20/07/2012. Gartner report, « Top 10 Findings from 2012 Gartner FEI CFO Technology Study », <http://www.gartner.com/resId=2018115>.
- [41] Rick Freedman, « The connection between Agile estimation and roadmap development », <http://www.techrepublic.com/blog/project-management/the-connection-between-agile-estimation-and-roadmap-development/4825>, publié le 01/08/2012.
- [42] Pascal Caillerez, « L'Afnor publie un livre blanc sur comment mettre en œuvre des Systèmes d'Information éco-responsables », <http://www.decideur-public.info/article-l-afnor-publie-un-livre-blanc-sur-comment-mettre-en-oeuvre-des-systemes-d-information-eco-responsabl-109463299.html>, publié le 27/08/2012.

- [43] Stéphane Van Gelder, « Union européenne : après ACTA, l'espionnage de masse pour 2014 ? », <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/52236/union-europ-eacute-enne---apr-egrave-s-acta--l-rsquo-espionnage-de-masse-pour-2014.shtml>, publié le 28/08/2012.
- [44] Bertrand Lemaire, « Vers une refondation de la gouvernance des grands programmes informatiques publics », <http://www.cio-online.com/actualites/lire-vers-une-refondation-de-la-gouvernance-des-grands-programmes-informatiques-publics-4512.html>, publié le 03/09/2012."
- [45] Damian Saura, MTI Technology France, « DSI : se libérer de la pression grâce aux services managés », <http://www.decideur-public.info/article-dsi-se-liberer-de-la-pression-grace-aux-services-manages-damian-saura-mti-technology-france-109689153.html>, publié le 03/09/2012.
- [46] L'Atelier — Paris, « Les décideurs doivent connaître les enjeux des technologies, pas les outils », <http://www.atelier.net/trends/articles/decideurs-doivent-connaître-enjeux-technologies-outils>, publié le 04/09/2012.
- [47] Elyse Charvin, « Le numérique pousse les compagnies d'annuaires à la relecture de leur modèle », <http://www.atelier.net/trends/articles/numerique-pousse-compagnies-annuaires-relecture-de-modele>, publié le 05/09/2012.
- [48] Florence Dietsch, Consultante Neoxia, « Entreprise numérique collaborative : Au cœur de l'activité d'une entreprise, le numérique est son poumon », <http://www.decideur-public.info/article-entreprise-numerique-collaborative-au-coeur-de-l-activite-d-une-entreprise-le-numerique-est-son-po-109801175.html>, publié le 06/09/2012.
- [49] Christine Otis, « Effective Project Portfolio Management — Achieving Positive Results », http://www.pmi.org/eNews/Post/2012_09-10/Project-Portfolio-Management.html?WT.mc_id=CPost20120912, publié le 10/09/2012.
- [50] Jean-Pierre Blettner et Bertrand Lemaire, « Notre enjeu principal est la maîtrise des frais généraux, notamment des coûts IT qui en représentent une part importante » observe Éric Heissat, Directeur gestion et ressources du GIE MMA SI. », <http://www.cio-online.com/entretiens/lire-maitriser-les-couts-recurrents-afin-de-pouvoir-investir-pour-l-avenir-448.html>, publié le 10/09/2012.
- [51] Nick Heath, « How the CIO is letting the IT department down », <http://www.techrepublic.com/blog/cio-insights/how-the-cio-is-letting-the-it-department-down/39749337>, publié le 10/09/2012.
- [52] Mark Dixon, PDG et fondateur de Regus, « Savoir s'adapter aux nouveaux modes de travail : il est temps que ça change ! », http://www.finyear.com/Savoir-s-adapter-aux-nouveaux-modes-de-travail-il-est-temps-que-ca-change-_a24089.html, publié le 11/09/2012.
- [53] "Finyear, « Le numérique, enjeu stratégique pour les organisations publiques et les entreprises », http://www.finyear.com/Le-numerique-enjeu-strategique-pour-les-organisations-publiques-et-les-entreprises_a24087.html, publié le 11/09/2012.
- [54] Pascal Caillerez, « Les DSI luttent pour une entreprise toujours opérationnelle, selon une étude de SunGard », <http://www.decideur-public.info/article-les-dsi-luttent-pour-une-entreprise-toujours-operationnelle-selon-une-etude-de-sungard-110053944.html>, publié le 13/09/2012.
- [55] Mathilde Cristiani, « L'innovation disruptive vient désormais du monde entier », <http://www.atelier.net/trends/articles/innovation-disruptive-vient-desormais-monde-entier>, publié le 14/09/2012.
- [56] Enquête « Improving business operations: The Ambition/Maturity Gap and the need for BPM » réalisée auprès d'un panel de 650 dirigeants d'entreprise et responsables informatiques en Europe, dont 31% en France et publiée par l'éditeur Cordys. ▲

COBIT 5

Quelles améliorations ?

Véronique Pelletier
membre du comité ADELI

COBIT, « Control Objectives for Information and related Technology », est un référentiel métier pour la gouvernance et la gestion de l'informatique de l'entreprise, développé par l'ISACA dont l'AFAI est le chapitre français. COBIT 5, publié en avril 2012, en est la dernière édition. Il apporte une vue globale de la gouvernance de l'informatique de l'entreprise qui reflète le rôle central de l'information et des technologies dans la création de valeur pour les entreprises.

L'information contenue dans ce texte est issue en grande partie du site américain de l'ISACA. Sa traduction n'a pas été validée.

Avant-propos

COBIT 5 est le seul référentiel (framework) pour la gouvernance et la gestion de l'informatique de l'entreprise.

Cette nouvelle version incorpore les dernières réflexions en matière de gouvernance d'entreprise et techniques de gestion. Elle fournit des principes, des pratiques, des outils et des modèles analytiques, globalement acceptés, qui aident à augmenter la confiance dans le Système d'Information et sa valeur pour l'entreprise. COBIT 5 complète COBIT 4.1 en intégrant d'autres cadres majeurs, standards et ressources dont TOGAF, le PMBOK, Prince2, COSO, les référentiels Val IT et Risk IT de l'ISACA, ITIL ainsi que les normes ISO associées, la loi Sarbanes-Oxley et Bâle III.

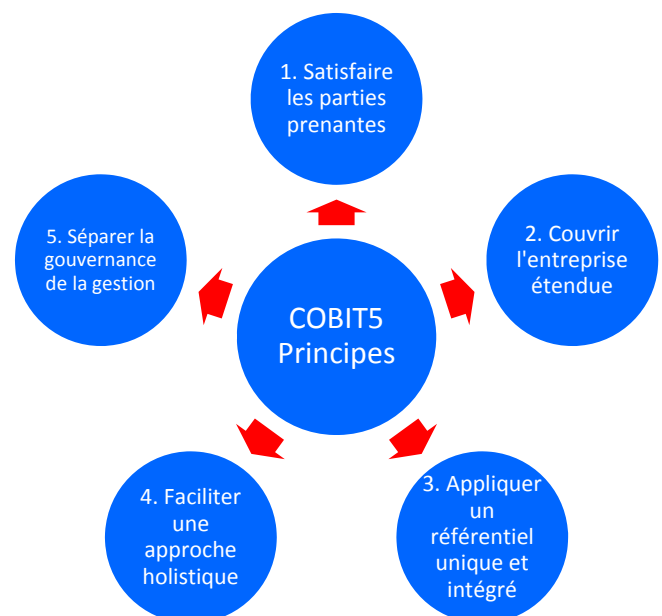
Autant dire qu'il s'agit d'un véritable référentiel intégrateur.

COBIT 5

COBIT 5 aide les entreprises de toute taille à créer une valeur optimale à partir de l'IT en maintenant un équilibre entre les bénéfices réalisés, les niveaux de risques optimisés et l'utilisation des ressources.

Ce référentiel s'adresse à la fois aux métiers et aux domaines fonctionnels de l'IT à travers l'entreprise. Il prend en considération les intérêts relatifs à l'IT des parties prenantes internes et externes.

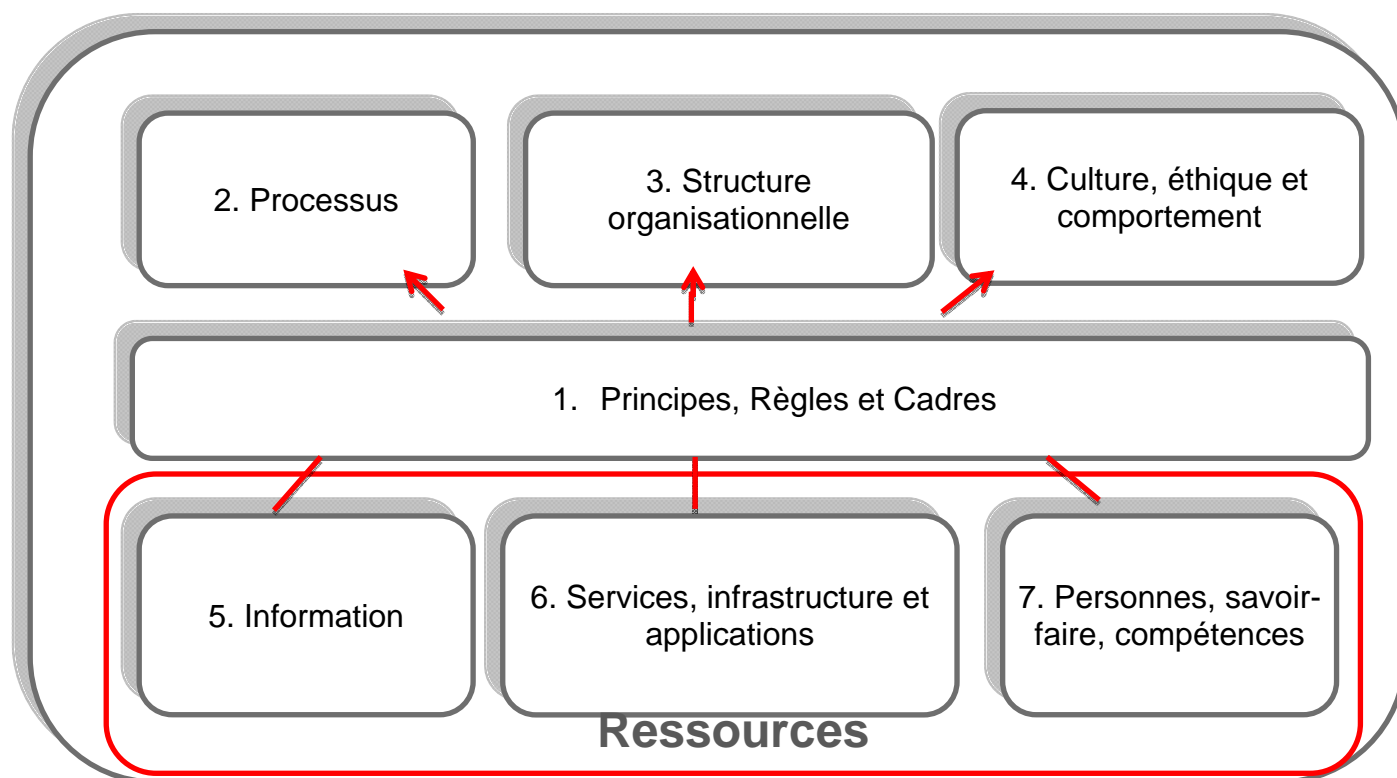
Les entreprises de toutes tailles commerciales, caritatives ou le secteur public peuvent bénéficier des apports de COBIT 5.



COBIT 5 est fondé sur 5 principes :

- Principe 1 – rencontrer les besoins des parties prenantes ;
- Principe 2 – couvrir l'entreprise étendue ;
- Principe 3 – appliquer un référentiel unique et intégré ;
- Principe 4 – faciliter une approche holistique ;
- Principe 5 – séparer la gouvernance de la gestion.

7 concepts « catalyseurs »



COBIT 5 est fondé sur 7 concepts catalyseurs :

- Concept 1 – principes, règles et cadres ;
- Concept 2 – processus ;
- Concept 3 – structure organisationnelle ;
- Concept 4 – culture, éthique, comportements ;

- Concept 5 – information ;
- Concept 6 – services, infrastructure et applications ;
- Concept 7 – personnes, savoir-faire, compétences.

Les améliorations apportées par COBIT 5

Alors que COBIT 4.1 se présentait essentiellement comme un modèle de processus et un recueil de bonnes pratiques au niveau opérationnel, COBIT 5 se positionne désormais au niveau de la gouvernance globale de l'entreprise, en décrivant les processus nécessaires à la direction et au contrôle de l'utilisation de l'informatique.

La transformation essentielle de COBIT est la réorganisation du référentiel qui s'organise désormais sous la forme d'un modèle de processus IT dans un cadre de gouvernance IT, avec un ensemble de pratiques de gouvernance pour l'informatique, un système de gestion de l'amélioration continue des activités informatiques et un modèle de processus avec les pratiques de base.

Références

- www.isaca.org : COBIT 5 est en téléchargement gratuit sur le site de l'ISACA à l'adresse www.isaca.org/cobit
- www.afai.org
- www.itgi.org
- www.itgovernance.com

ADELI

- La Lettre d'ADELI n° 43 – avril 2001 : Le modèle COBIT - Management des technologies de l'information par les processus
- La Lettre d'ADELI n° 67 - Printemps 2007 : Les outils de la gouvernance
- La Lettre d'ADELI n° 72 - Été 2008 : Mise en œuvre de COBIT
- DUNOD - Guide des certifications SI Chapitre 8 - COBIT ▲

veronique.pelletier@adeli.org

Gouvernance et modélisation des processus

10 commandements pour bien modéliser

Guy Boizard

De nombreuses entreprises ont bien compris l'intérêt de décrire leur processus. Certaines ont créé des entités dont c'est la raison d'être ; la plupart ont confié cette mission à des entités existantes, le plus souvent, leur Direction des Opérations.

Ce changement se traduit par la mise en place de ressources importantes : personnes, outillage dédié... Nous n'allons pas discuter ici de l'intérêt de la modélisation des processus, d'autres l'ont déjà fait.

Notre préoccupation sera la suivante : ces moyens sont-ils toujours utilisés à bon escient ?

Sont-ils économiquement efficaces ?

En substance, le processus de modélisation est-il gouverné ?

En effet, il ne suffit pas de nommer un responsable de la modélisation des processus, pour obtenir des résultats exploitables.

Il y a quelques mois, un de mes clients a demandé à 3 personnes de modéliser le même processus.

Au bout de plusieurs semaines de travail, surprise : il a obtenu trois résultats complètement différents.

Certes, on peut se demander s'il devrait exister une seule manière de représenter un processus.

Mais dans ce cas, si toutes ces représentations se valent, à quoi sert de modéliser ? Quel modèle utiliser ?

Est-il vraiment pertinent de fournir un modèle à celui qui est chargé d'optimiser le fonctionnement de l'Entreprise et un autre à celui qui est chargé de transformer son Système d'Information ?

Postulat

Nous faisons le postulat suivant : pour un processus donné, à un instant donné, il existe un modèle optimal.

Ensuite, chaque organisation est libre de le décliner selon ses moyens, son implantation géographique et les règles en vigueur dans tel ou tel pays, mais l'objectif premier est bien de déterminer les invariants incontournables du processus.

Donc, s'il existe un modèle optimal, il n'existe qu'une seule manière de le représenter.

Risquons la comparaison avec les modèles de données : on le sait depuis Merise, il existe un modèle de données conceptuel unique, qui « colle » à la réalité de l'entreprise.

Dans un deuxième temps seulement, on en dérive des modèles physiques, en justifiant les adaptations et optimisations utiles.

Curieusement, on trouve assez peu de littérature sur la manière de modéliser des processus.

Tout comme pour la modélisation de données, on en trouve beaucoup plus sur les notations : UML, BPMN...

Malheureusement, il ne suffit pas de maîtriser le solfège pour devenir un bon compositeur !

Proposition

Voici donc une proposition concrète pour combler cette lacune, sous forme de 10 commandements :

1. Processus et procédures tu distingueras.
2. Une démarche « bottom-up » tu appliqueras.
3. À trois niveaux de description tu te limiteras : tâche, activité, processus.
4. Chaque tâche que tu décriras, un objet Métier obligatoirement modifieras.
5. Les règles de gestion, uniquement aux tâches tu affecteras.
6. Les événements, avec parcimonie tu utiliseras.
7. L'activité, à un seul objet métier tu limiteras.
8. Les rôles, à partir des activités tu identifieras.
9. Les pouvoirs, des compétences soigneusement tu distingueras.
10. De toutes les parties prenantes, les intérêts tu étudieras.

1. Distinguer processus et procédures

Bien que très connue, cette règle est fort mal appliquée sur le terrain.

On trouve par exemple de nombreux modèles qui indiquent qu'il faut « Envoyer un courrier au client » : ceci revient à confondre la finalité (communiquer des informations) et le moyen : il y a plusieurs manières de faire pour réaliser cette action.

Il est utile de rappeler les définitions de l'AFNOR : un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » alors qu'une procédure est la « manière spécifiée d'accomplir une activité ».

En d'autres termes, le processus doit décrire uniquement les invariants, c'est-à-dire les règles universelles applicables à toutes les organisations, indépendamment des moyens utilisés pour son exécution.

Le processus ne dépend que du résultat visé et des produits disponibles utilisés : par exemple, il n'y a que deux manières de faire du café, soit à partir de grains, soit à partir de poudre lyophilisée. En revanche, il existe plusieurs procédures selon l'outillage utilisé : cafetière italienne, percolateur, filtre, capsules Nespresso...

L'intérêt du processus est de définir les règles minimales à appliquer, compte tenu de l'état de l'art d'une part (il faut toujours séparer les grains de la pulpe, les torréfier, les broyer et les passer à l'eau chaude) et des règles que l'Entreprise décide de s'imposer, d'autre part.

Par exemple, une entreprise peut décider de mettre en place un processus unique et multi-canal pour traiter les commandes de ses clients. Ce processus se déclinera ensuite selon différentes procédures, selon que la communication avec le client se fait par courrier, par courriel, ou par téléphone. Mais si une entreprise décide de s'imposer une règle normative telle que « une commande ne peut être exécutée si la solvabilité du client n'a pas été vérifiée » ou encore « un colis ne sera remis que si le paiement a été exécuté au préalable », alors cette règle devra être décrite au niveau du processus¹.

Distinguer processus et procédure est une condition indispensable pour formaliser ces règles communes et bien les séparer des contraintes liées aux moyens utilisés. Par ailleurs, lorsque le but de l'Entreprise est d'optimiser son fonctionnement, il est fondamental d'examiner séparément processus et procédures :

- nos processus sont-ils optimisés : faisons-nous ce qui est strictement nécessaire ?
- nos procédures sont-elles optimisées : utilisons-nous les bons outils ?
Notre organisation du travail est-elle trop segmentée, compte tenu des compétences dont nous disposons ?
- nos coûts de traitement sont-ils conformes à nos objectifs ?

2. Appliquer une démarche « bottom-up »

Pour décrire un processus, il est plus efficace de commencer par le niveau le plus élémentaire : les tâches. Celles-ci seront ensuite regroupées en activités, en fonction de règles précises. Enfin, plusieurs activités pourront être regroupées au sein d'un même processus.

Cette méthode permet d'identifier immédiatement l'objectif du processus à modéliser : il suffit d'exprimer le résultat attendu. Exemple : pour un processus de recrutement, la dernière tâche peut être exprimée par « confirmer l'adéquation du candidat au poste ». En remontant le fil du processus, on en déduit les tâches précédentes : employé formé, poste de travail configuré, contrat de travail établi...

Comme on le voit dans cet exemple, on transcende les frontières de l'organisation, qui le plus souvent confie la formation à une entité, la signature du contrat d'embauche à une autre, la configuration du poste de travail à une troisième.

3. Trois niveaux de description suffisent : processus, activité, tâche

On rencontre souvent des modèles de processus qui comprennent 6 ou 7 niveaux hiérarchiques : macro-processus, activité, tâche, opération, fonction... Ces modèles sont difficiles à construire, d'une part, et à exploiter, d'autre part, car la différence entre les concepts utilisés est très floue :

- quelle est la différence entre activité et macro-processus ?
- comment déterminer si « Contacter le client » est une tâche ou une opération ?

Dans les faits, trop de niveaux aboutissent à des résultats hétéroclites : selon l'interprétation du modélisateur et sa connaissance du processus, on arrive à des modèles totalement différents.

En outre, ces modèles présentent souvent des « trous » ou des duplications : selon les cas on s'autorisera à passer directement du niveau 4 au niveau 6, ou au contraire, on se l'interdira, ce qui conduit à créer une activité au niveau 5 exactement identique à celle du niveau 4.

Tout ceci rend les processus difficiles à monitorer et tout simplement à restituer par des outils de requêtage classiques : comment restituer toutes les tâches élémentaires, si certaines sont de niveau 5, d'autres de niveau 6 ?

¹ Ce qui est particulièrement important pour les groupes multi-filiales, multi-sites, multi-pays. On laisse à chaque filiale le choix des moyens à mettre en place pour respecter la directive du Groupe.

Remarque : un quatrième niveau de description peut s'avérer utile lorsque l'on veut décrire les procédures : il s'agit de l'opération.

Chaque tâche sera décrite comme un ensemble d'opérations. Par exemple, contrôler l'identité d'une personne se déclinera en plusieurs opérations, selon les pays et les supports (carte d'identité, badge, passeport biométrique...). Les opérations sont nécessaires lorsque l'on veut décrire un mode d'emploi : pour utiliser une application, pour installer une imprimante... En revanche, il est inutile de les décrire si le but est de modéliser un processus pour l'implémenter dans un S.I.

4. Décrire les tâches à partir des objets Métier

La raison d'être de toute organisation est de délivrer des produits ou des services.

Au niveau le plus fin de la description des processus, exécuter une tâche doit donc se traduire par la modification d'un objet Métier, c'est-à-dire d'un élément persistant et partagé de l'environnement. Cette règle nous permet de déterminer les tâches qui sont vraiment nécessaires : seules les tâches qui modifient un objet ont une valeur ajoutée¹.

Les objets Métier sont communs à toutes les entreprises du même secteur d'activité : produit, commande, contrat, fournisseur, client, transaction financière,... De plus, leur nombre est restreint : que ce soit dans une entreprise industrielle ou dans une banque de détail, on en trouve moins d'une centaine. Il est donc facile d'en dresser une liste.

Inversement, toute action qui ne modifie rien n'a pas de valeur ajoutée, il est donc totalement inutile de la décrire. « Lire le courrier », « prendre un appel téléphonique » sont des opérations certes nécessaires, mais qui n'a pas sa place dans un modèle de processus : ce qui importe vraiment, c'est de déterminer les tâches à exécuter suite à la réception de ce courrier ou à la prise de cet appel.

5. Faire porter toutes les règles de gestion par des tâches

Une des erreurs les plus courantes des modélisateurs de processus est de faire figurer des règles de gestion à tous les niveaux des processus. Cela alourdit considérablement la compréhension du modèle.

En pratique, il suffit de décrire uniquement les règles de gestion qui transforment les objets Métier. Ces règles ne peuvent donc être portées que par le niveau de description le plus élémentaire, c'est-à-dire la tâche. Or, chaque tâche peut être définie par deux éléments : l'objet Métier en sortie, et les règles à appliquer pour obtenir cet objet.

Plus précisément, en sortie, l'objet doit se trouver dans un état bien défini : par exemple « Client identifié », « Commande validée » ou encore « Virement compensé »².

Il est inutile d'ajouter une règle — ou pire, une tâche — pour indiquer que lorsqu'une tâche X est terminée, alors il faut exécuter la tâche Y. En pratique, la tâche Y a besoin d'un seul input : cet input est lui aussi représenté par un objet Métier, dans un état donné. Par exemple, la commande validée.

Ainsi, dès le départ, on isole tout naturellement les règles d'enchaînement, ce qui facilite la mise en place d'outils d'orchestration de processus (BPM, workflow).

6. Utiliser les événements avec parcimonie

Dans la grande majorité des cas, il est inutile de conserver une trace séparée des événements. Il suffit amplement d'historiser les états successifs par lesquels l'objet Métier est passé, ce qui revient exactement au même. Par exemple, il est bien évident que la tâche « approuver une commande » fait passer la commande à l'état « approuvé » ; il serait donc redondant de stocker dans notre système d'information l'événement « commande approuvée », en sus de stocker la commande elle-même. Si nécessaire (pour des besoins de traçabilité ou de preuve notamment), on mémorisera tout simplement la date à laquelle cette commande a été validée, ainsi que l'identifiant de l'agent qui l'a validée.

Cette approche simplifie la mise en œuvre du pilotage de l'activité (BAM) en se concentrant directement sur les résultats, et non sur les événements, qui n'en sont que la manifestation extérieure.

Seuls, les événements indépendants de tous les acteurs et des objets Métier doivent figurer à juste titre dans un modèle de processus. C'est le cas principalement des événements fondés sur le temps : par exemple, la fin du mois, qui va déclencher une clôture comptable.

7. Faire porter les activités sur un objet Métier unique

Une activité est un ensemble de tâches.

Mais quel critère utiliser pour les regrouper ?

Selon nous, une activité est une suite de tâches qui portent sur le même objet, et qui a pour but de faire passer cet objet par des états successifs de son cycle de vie.

² Ce qui au passage nous permet de nommer facilement la tâche (Identifier un client, valider une commande, ... mais aussi de nous assurer que dans le référentiel de processus, chaque tâche est bien unique : on ne peut pas avoir 2 tâches différentes dont le résultat nous donne « Commande validée ».

¹ Ce principe a été formulé par le Praxeme Institute dès 2003.

La raison de ce critère de regroupement est purement économique : dans l'idéal, cette série de tâches devrait pouvoir être confiée à un même agent, de manière à éviter les ruptures de charge, toujours coûteuses.

Certains experts proposent de se fonder sur un critère d'interruptibilité : il s'agirait de définir une activité comme l'ensemble des tâches exécutées par un même agent, de manière ininterrompue. Cela revient encore une fois à se reposer sur l'organisation ; or celle-ci change souvent.

Par ailleurs, en pratique, le degré d'interruptibilité d'une tâche est très difficile à évaluer.

Par exemple, cet article a été écrit en plusieurs passes : c'est donc une tâche interruptible.

Pour autant, fallait-il la découper en morceaux ? Probablement pas...

8. Déterminer les rôles à partir des activités, et non l'inverse

Trop souvent, le modélisateur commence par recenser les rôles ou les fonctions des agents qui interviennent sur un processus donné, pour en déduire les activités et les tâches à accomplir. Encore une fois, cette méthode introduit un biais, qui est de calquer le modèle de processus sur une organisation existante, et de se fermer ainsi des possibilités d'optimisation.

Par exemple, dans les restaurants, rien n'interdit au serveur de préparer certains plats ; dans certains restaurants, le client se fait lui-même cuire sa viande !

Nous inversons le point de vue : un rôle peut être décrit comme l'ensemble des privilèges nécessaires à un même agent (personne, système...) pour pouvoir exécuter les tâches qui lui sont assignées.

Comme écrit ci-dessus dans la règle N°7, il est plus économique de faire exécuter une activité de bout en bout par le même agent.

Cependant, dans certains cas, cela aboutirait à donner à cet agent des privilèges incompatibles entre eux : situation qui est de nature à faire prendre des risques trop importants à l'entreprise.

L'exemple classique est l'approbation des factures : à l'exception des toutes petites entreprises, toute personne qui a le pouvoir de donner un bon à payer n'a pas le pouvoir de signer le chèque correspondant et vice-versa.

9. Distinguer les pouvoirs des compétences

Tout comme les rôles, les compétences ne sont pas à prendre en compte pour modéliser un processus : ce sont uniquement des conséquences, dont il faudra se préoccuper uniquement lorsqu'on aura défini les tâches à accomplir. Et surtout, lorsque l'on aura décidé de la population d'agents à laquelle il semble opportun de ces tâches.

Par conséquent, c'est seulement au moment de rédiger les procédures, que le recensement des compétences devient nécessaire.

Les compétences ne déterminent pas les activités : choisir de spécialiser un agent en fonction de ses compétences est une décision purement économique qui ne modifie en rien le processus et les règles de gestion. Il faut éviter de « polluer » le modèle de processus par des considérations inutiles à ce stade.

La généralisation du Web le démontre : le fait de transférer au client final un certain nombre d'actions qui étaient auparavant assurées par du personnel de l'entreprise, n'a pas changé le processus ; octroyer un crédit, réserver une place d'avion, exécuter une commande de fournitures... suivent toujours les mêmes règles et c'est évidemment une bonne chose ! Il serait risqué de ne pas exécuter les mêmes règles de gestion selon que la commande est passée par le service Achats ou directement par le client final.

D'ailleurs, dans l'idéal, on observe que les outils informatiques utilisés sont les mêmes : en pratique seuls les privilèges accordés à l'employé sont différents de ceux accordés au client.

10. Tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes

Où commence, où s'arrête un processus ?

Cette question est un peu le pont-aux-ânes des modélisateurs débutants.

Essayons d'y répondre :

- Dans la majorité des cas, il n'est pas très important de déterminer ces limites. L'important est de bien décrire les tâches : les processus, il y en a des centaines dans l'entreprise, autant que de chemins possibles dans l'enchaînement des tâches.

L'un affirme que traiter les réclamations doit être un processus unique ; un autre considère que « traiter une réclamation en accordant un avantage au client » est un processus particulier... Le débat est stérile, car tous deux ont raison !

- Toutefois, pour déterminer à quel moment le modélisateur peut s'arrêter, un critère est utile : le processus est terminé lorsque les intérêts de toutes les parties prenantes ont été pris en compte.

Ces parties prenantes sont en nombre limité : en dehors du client et de l'État, ce sont les différentes fonctions de l'Entreprise (à ne pas confondre avec l'organisation) et en particulier les fonctions de support : Marketing, Comptabilité, Finance, Risques, RH... Il y a quelques années, un opérateur de téléphonie mobile prenait la peine d'appeler ses clients dans les 48 heures suivant leur achat d'un nouveau coffret, de manière à s'assurer qu'ils arrivaient bien à l'utiliser¹. Par ailleurs, on oublie trop souvent les intérêts de l'État, du partenaire à qui il faut verser une commission...

Bien entendu, il ne s'agit pas de dire que toute l'Entreprise peut se réduire à un seul processus ! En pratique, selon les experts, il existe entre 10 et 30 processus fondamentaux dans les entreprises, en fonction de leur taille. Chacun de ces processus peut certainement faire l'objet de multiples variantes. Bien utiliser les règles 4 et 5 permet de s'assurer que toutes ces variantes ont été correctement décrites, et d'identifier tous les objets Métier mis en jeu. Il ne reste plus qu'à se poser la question : pour cet objet, quelles sont les parties prenantes et dans quel état doit-il être pour que chacune d'elles soit satisfaite ?

Illustration : le processus de recrutement

Le schéma de la page suivante est un exemple de modélisation, construit en appliquant ces quelques règles.

On notera que le modélisateur opère en deux temps :

- Tout d'abord, il s'attache à recenser toutes les tâches nécessaires à obtenir le but visé (avoir un poste pourvu avec une personne confirmée) : on répond ainsi au besoin de la partie prenante la plus importante, à savoir le responsable direct du poste à pourvoir. Les principales règles utilisées ici sont 4, 5 et 6.
- Dans un deuxième temps, en fonction du but recherché, on peut être amené à regrouper des activités en tâches, de manière à préparer l'identification des rôles et des compétences. Le modèle sera alors complété par des activités orientées autour d'un objet : par exemple, le traitement des offres. Cela peut amener à réorganiser le modèle, mais les liens resteront. Ce travail n'est pas présenté ici.

Remarques :

Un seul événement notable externe au processus : la fin de la période de probation. Tous les autres sont représentés par des objets Métier dans un statut spécifique.

Le processus a une seule fin heureuse (le nouveau collaborateur est confirmé à son poste), et deux points d'entrée possibles : un poste vacant, mais aussi des réceptions de candidatures, ce qui traite le cas des candidatures spontanées.

Le processus s'applique aux mutations internes tout autant qu'au recrutement externe.

Le processus traduit les règles internes que s'impose l'organisation : par exemple, on ne peut pas recruter si un profil de poste n'a pas été établi, et de plus, ce profil a dû être validé séparément (toutefois, on ne dit pas explicitement que celui qui rédige n'a pas les droits de valider).

Volontairement, l'Entreprise s'interdit la chasse aux candidatures. Le processus suppose que chaque candidat ait soumis un dossier.

Le processus est indépendant des canaux de recrutement : il ne préjuge pas de la manière dont on va publier les offres, est-ce que l'on fait appel à un cabinet de recrutement ou non, comment on organise la validation des candidatures...

De même, le processus ne définit aucune règle de gestion interne à une tâche : on n'impose par exemple aucun critère de priorité pour sélectionner les candidatures (interne par rapport à externe,...).

On ne se préoccupe pas de savoir si le recrutement est une activité ou un processus à part entière. Toutefois, on a déjà identifié quelques tâches qui sont probablement candidates à faire partie d'autres activités ou processus, telle que par exemple « Affecter un collaborateur à une session de formation ». Il s'agit seulement ici d'indiquer que toutes les tâches liées à la formation ne sont pas décrites.

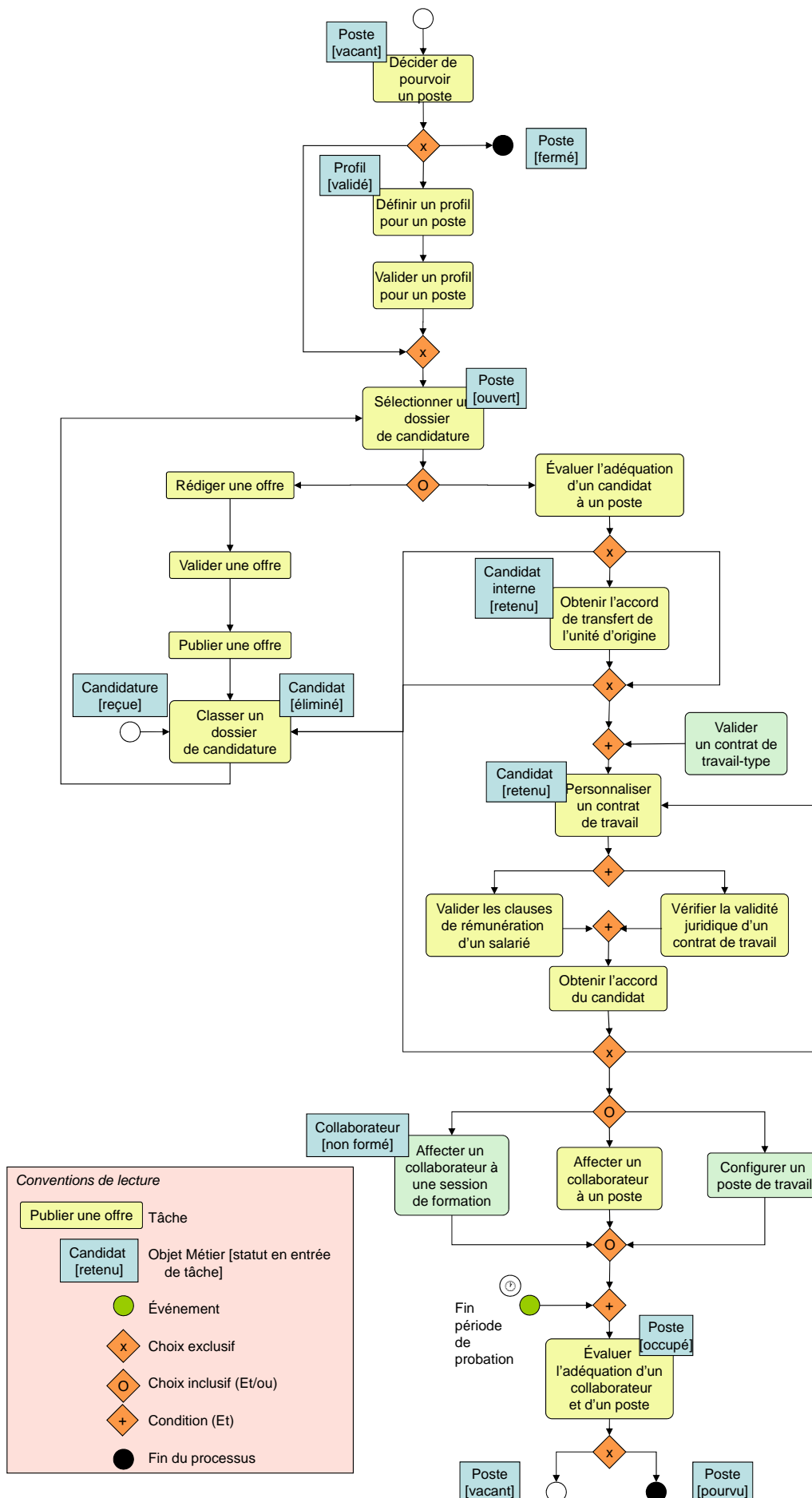
Conclusion

En conclusion, pour avoir appliqué ces quelques règles simples sur des projets et dans des contextes différents, nous avons pu constater une amélioration évidente dans la qualité des modèles obtenus : 15 tâches suffisent pour décrire un processus au lieu de 100, on évite les doublons du type « accorder un prêt » et « octroyer un crédit »... Bref, on obtient un modèle où chaque tâche n'est décrite qu'une seule fois, chaque activité également, ce qui est la première qualité d'un référentiel.

Par ailleurs, cette méthode améliore la productivité : typiquement, 2 ou 3 heures suffisent à modéliser un processus.▲

guy.boizard@rhapsodies.eu

¹ Merci au C2P (Club des Pilotes de processus) pour m'avoir fourni cet exemple.



Conventions de lecture

- Publier une offre Tâche
- Candidat [retenu] Objet Métier [statut en entrée de tâche]
- Événement
- ◇ X Choix exclusif
- ◇ O Choix inclusif (Et/ou)
- ◇ + Condition (Et)
- Fin du processus

La gouvernance selon ITIL® 2011

Une bonne pratique issue de la norme ISO/IEC 38500

**Thomas Morisse,
Vice-Président ADELI**

La gouvernance est une des bonnes pratiques pour assurer une gestion efficiente des services informatiques. Cette notion est intégrée dans le guide des bonnes pratiques de gestion des services ITIL®. Elle est détaillée dans les ouvrages *Stratégie des services* et *Amélioration continue des services*.

La définition et les principes de la gouvernance décrits dans ITIL sont ceux de la norme ISO/IEC 38500 (de 2008) : *Gouvernance d'entreprise technologies de l'information*.

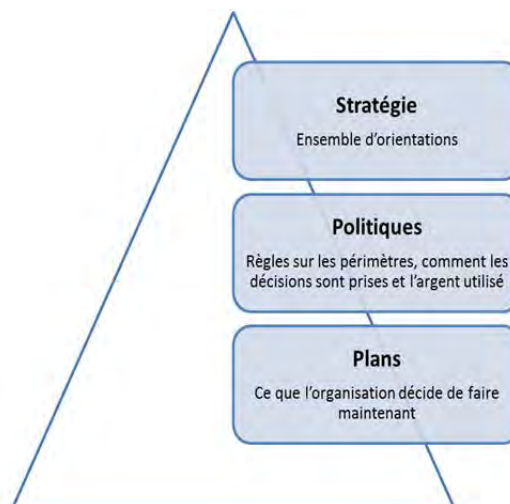
Gouvernance d'entreprise et gouvernance IT

La gouvernance d'entreprise se réfère aux règles, politiques et processus (et dans certains cas, aux lois) à partir desquelles le « business » est réalisé, régulé et contrôlé. La gouvernance est le plus souvent définie par un conseil d'administration, mais également par des groupes législatifs, de régulation ou des consommateurs.

Selon ITIL®, la gouvernance est le seul domaine qui lie l'IT et le business ensemble et où les services sont un des moyens qui permettent de s'assurer que l'organisation est en mesure d'exécuter cette gouvernance.

La gouvernance est ce qui définit les orientations communes de l'organisation, les politiques et les règles que doivent utiliser le business et l'IT pour fournir les services attendus par les clients externes.

La gouvernance est définie par un ensemble de stratégies, de politiques et de plans.



Le cadre de la gouvernance est défini par six principes, pertinents pour les prises de décisions au sein des processus de gestion concernés :

- responsabilité ;
- stratégie ;
- acquisition ;
- performance ;
- conformité ;
- comportement humain.

Six principes de gouvernance, selon la norme ISO/IEC 38500

Responsabilité : les individus ou groupes concernés comprennent et acceptent leurs responsabilités au sujet des demandes et fournitures de services IT. Les responsables ont l'autorité et les moyens d'accomplir les actions adéquates.

Stratégie : la stratégie de l'organisation prend en compte la capacité IT existante et future. Les plans stratégiques de l'informatique satisfont les besoins actuels et futurs de la stratégie de l'organisation.

Acquisition : les acquisitions, en matière d'informatique, sont effectuées pour des raisons valables, sur la base d'une analyse appropriée et suivie, avec un processus de décision clair et transparent. L'opportunité, les bénéfices, les coûts et les risques sont équilibrés sur le court et le long terme.

Performance : l'informatique apporte son support à l'organisation en fournissant les services dont le niveau de qualité correspond aux besoins actuels et futurs.

Conformité : l'informatique est en conformité avec toutes les réglementations et obligations légales. Les directives sont clairement définies, publiées et appliquées.

Comportement humain : les décisions, directives et pratiques IT respectent la personnalité, la sensibilité et les besoins de toutes les personnes de l'organisation impliquées dans les processus IT.

Selon ITIL®, la gouvernance IT n'existe pas en tant que telle. C'est une partie intégrante de gouvernance d'entreprise qui consiste à définir les structures organisationnelles et les processus qui assurent que l'organisation IT supporte et exécute les stratégies et les objectifs de l'organisation.

On retrouve cette notion dans les organisations. Il s'agit d'individus avec des responsabilités de management et qui déterminent comment les processus et les fonctions sont gérés, comment ils sont reliés entre eux et définissent le partage des périmètres de responsabilité.

Les activités de la gouvernance

Afin de pouvoir définir la stratégie, les règles et les plans, la gouvernance s'appuie sur 3 activités principales :



Surveiller

Les décisionnaires surveillent les performances au moyen de systèmes de mesure appropriés et s'assurent que ces performances sont en accord avec les plans et les objectifs de l'organisation.

Évaluer

Les décisionnaires évaluent l'utilisation actuelle et future de l'IT, prenant en compte l'évolution technologique, les tendances économiques et sociales, les contraintes politiques et légales.

Diriger

Les décisionnaires attribuent les responsabilités pour la préparation et la mise en œuvre des plans et directives IT qui déterminent les investissements en matière de projets et de services à fournir.

Ils s'assurent que la communication de la stratégie est réalisée vers et au travers du management.

Qui gouverne ?

Concernant la gouvernance, les rôles de membre du conseil d'administration (traduction de « governor »), de la direction générale (traduction de « the executive ») et celui du comité de direction de l'IT (traduction de « IT steering group ») y sont très clairement précisés et différenciés. Chacun est responsable de la définition des règles de gouvernance et/ou de mise en œuvre.



On peut croire que le rôle du conseil d'administration est uniquement de définir la stratégie, mais ce n'est pas le cas.

Il définit les orientations stratégiques de l'organisation et s'assure que toutes les entités sont alignées sur ces orientations.

C'est à chacune des entités de définir sa propre stratégie à partir des orientations stratégiques définies par les niveaux supérieurs.

C'est pourquoi dans l'ouvrage *Stratégie des services d'ITIL®*, on retrouve un processus spécifique sur la gestion de la stratégie IT.

Les 4 processus de la stratégie des services (gestion financière, de la demande, des relations business et du portefeuille) sont, quant à eux, des parties intégrantes de l'exécution de la stratégie et du respect des règles de gouvernance.

thomas.morisse@amettis.fr

Pour toute information complémentaire :

ITIL® Service Strategy & Continual Service Improvement 2011 – Author : Cabinet Office — Publisher : TSO (The Stationery Office) <http://www.itil-officialsite.com/>

La norme ISO/IEC 38500 : 2008 <http://www.iso.org/>

Gouvernance de l'Internet

Mission impossible ?

Martine Otter

*L'Internet serait-il un monstre impossible à gouverner ?
Qui dirige aujourd'hui son évolution ?
Par quel miracle tout ceci fonctionne-t-il encore ?*

Le paysage de l'Internet

Internet

La meilleure définition de l'Internet nous est donnée par l'IETF (<http://tools.ietf.org/html/rfc1462>) en mai 1993 :

- 1) un réseau de réseaux s'appuyant sur les protocoles TCP/IP ;
- 2) une communauté de personnes qui utilisent et développent ces réseaux ;
- 3) un ensemble de ressources auxquelles il est possible d'accéder via ces réseaux.

Ce document répond de façon simple à des questions sur le fonctionnement d'internet, dont celle du modèle économique. Il rappelle qu'Internet n'est pas une société commerciale et n'a pas de propriétaire unique. Chaque réseau est financé par son propriétaire, public ou privé, qu'il s'agisse d'un opérateur de téléphonie, d'une université ou d'un organisme gouvernemental, et décide de son interconnexion avec les autres réseaux. Chaque utilisateur paye sa connexion à un réseau régional, qui à son tour paye un fournisseur national pour son accès. Autant dire que la question de la coordination entre les multiples fournisseurs et utilisateurs est essentielle. C'est ce que l'on désigne par le terme plus élégant de gouvernance.

Une infrastructure

Au plus haut niveau, les opérateurs de télécom sont aujourd'hui les propriétaires des réseaux longue distance de l'Internet, les « dorsales » (backbones en anglais), dont le débit est de l'ordre de 800 Gb/s. Contrairement à certaines idées reçues, il ne s'agit pas d'un bien public. Plus de 600 millions de serveurs seraient actuellement raccordés à ces réseaux (<http://news.netcraft.com/archives/category/web-server-survey/>). L'accès fixe à Internet utilise le réseau téléphonique commuté, le RNIS, l'ADSL ou la fibre optique. Satellites et Wi-Fi permettent un accès fixe ou mobile, utilisant les protocoles WAP et UMTS. L'accès Internet mobile commencerait à dépasser l'accès Internet fixe (<http://www.cellular-news.com/story/51271.php>). La commercialisation à l'utilisateur final est assurée dans chaque pays par des fournisseurs d'accès à Internet (FAI) dont le nombre est difficile à déterminer.

Des personnes

À fin décembre 2011, on dénombrait plus de 2 milliards d'utilisateurs d'Internet soit 32,7 % de la population mondiale (qui s'élevait alors à 6 930 milliards). Cette proportion était bien sûr inégalement répartie entre les différents continents, la pénétration d'internet en Amérique du nord atteignant 78,6 % et seulement 13,5 % en Afrique (source <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>). À noter que le taux de pénétration n'était en France que de 77,2 % alors qu'il atteignait 97,2 % en Norvège et 97,8 % en Islande.

Un contenu

Rappelons qu'il convient de ne pas confondre Internet et Web, le Web n'étant qu'un des services permis par l'Internet, grâce à l'usage des hyperliens.

Le contenu de l'Internet, ce sont, bien sûr, les sites Web (plus de 700 millions), mais aussi le courrier électronique (3,4 millions d'e-mails envoyés dans le monde chaque seconde Source <http://www.planetoscope.com>), les messageries instantanées. Il atteint aujourd'hui un volume colossal. À la fois vaste bibliothèque, outil de communication, fournisseur de services en tout genre, Internet est devenu le compagnon indispensable de la vie quotidienne de plus d'un tiers des habitants du globe. Notons toutefois que l'instantanéité d'Internet n'est qu'apparente : les services de distribution de courrier n'y sont pas garantis, aucun engagement de délai de remise de courrier ne pouvant être pris par les fournisseurs de messagerie.

Des objets

L'Internet du futur, c'est l'Internet des objets, qui interconnectera les équipements ménagers, les périphériques et l'ensemble des produits et objets de notre vie quotidienne¹. Les prévisionnistes avancent le nombre de 50 milliards d'objets connectés en 2020².

¹ Voir article d'Alain Coulon dans la Lettre d'ADELI et sur le Web : <http://www.01net.com/editorial/564274/la-commission-europeenne-veut-votre-avis-sur-le-futur-d-internet/>
² <http://www.silicon.fr/internet-pret-internet-des-objets-74808.html>

La gouvernance

Pourquoi parler de gouvernance de l'Internet ? Le terme de gouvernance se distingue de celui de gouvernement dont il n'est pas synonyme. Il s'applique plus spécialement en l'absence d'un décideur unique lorsque toute décision doit être le fruit d'une concertation entre de multiples parties prenantes dont les intérêts peuvent être divergents. Concernant l'Internet les parties prenantes sont des milliards, très exactement le nombre d'habitants du globe, les objets connectés n'ayant (pas encore ?) leur mot à dire. Des mécanismes de concertation entre les parties prenantes que sont les gouvernements, les fournisseurs d'accès, les industriels des télécommunications et l'ensemble des utilisateurs, regroupés en associations et groupes de pression divers, ont dû être mis en place, pour maintenir un équilibre toujours précaire entre leurs intérêts divergents.

Ce sont ces mécanismes complexes et en constante évolution qui constituent la gouvernance de l'Internet que nous allons tenter de décrire.

Dimensions

Les enjeux de la gouvernance de l'Internet sont multiples, à la fois politiques, économiques et sociétaux.

Enjeux politiques

Internet peut être perçu comme une menace pour la souveraineté des États. En témoigne le rôle joué par Internet dans le « printemps arabe » ou encore la contestation en Russie lors des élections de 2011. La liberté de communication n'est pas du goût de tous, y compris dans les démocraties (cf. l'affaire Wikileaks). Reporters sans frontières publie annuellement un rapport sur « les ennemis d'Internet » :

http://march12.rsf.org/i/Rapport_Ennemis_Internet_2012.pdf. Parmi les pratiques épinglées par RSF, figurent la censure, la banalisation des coupures d'Internet et des télécommunications, le renforcement du filtrage, les retraits de contenus et pressions sur les intermédiaires techniques, des tactiques de surveillance de plus en plus efficaces et intrusives, le règne de la propagande, le recours par certains gouvernements aux cyber-attaques, à une stricte canalisation des échanges et à l'emprisonnement de cyber-citoyens (Chine, Vietnam, Iran). La France y est classée « sous surveillance », du fait de l'application de la Loppsi (Loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure) qui met en place un filtrage administratif du Web et de la loi Hadopi qui prévoit la coupure de l'accès à Internet pour lutter contre le téléchargement illégal.

LA CARTE MONDIALE DE LA CYBER-CENSURE



Enjeux économiques

Lors d'un forum public de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) en 2011, Internet était présenté comme « la nouvelle « route de la soie » qui efface les distances et relie les entreprises aux marchés mondiaux », « un instrument indispensable crucial pour le commerce et la croissance économique ». Le commerce en ligne revendique la libre circulation de l'information, sous réserve toutefois du respect de la propriété intellectuelle...

Autre débat économique que certains états dont la France ont tenté d'aborder sans succès face à la prépondérance étasunienne, celui de la contribution fiscale des entreprises Web dans les pays où elles vendent produits ou services.

Enjeux sociétaux

L'Internet et l'accès à Internet sont à la fois des moyens d'accès à la connaissance et des moyens de domination culturelle. Les usages pratiques de l'Internet se sont développés, tels les services d'information, de réservation en ligne, de recherche d'emploi, faisant gagner un temps précieux aux citoyens dans leur vie quotidienne. D'autres sont à l'étude, tels que des « voitures connectées pour fluidifier le trafic routier »¹. Les formalités administratives sont facilitées, ainsi que le télétravail. On n'en finirait plus de citer les innovations permises par l'Internet et l'on comprend que l'enjeu essentiel de la gouvernance de l'Internet est son maintien en état de fonctionnement.

La gouvernance de l'Internet porte donc à la fois sur des aspects techniques et politiques qui sont intimement liés :

- aspects techniques d'infrastructure :
 - gestion des noms de domaine,
 - attribution des adresses IP,
 - gestion des serveurs racines du réseau,
 - infrastructures de télécommunications,
 - élaboration des normes techniques (tcp/ip, dns) et des normes relatives au contenu (langages tels qu'HTML, XML...),
- aspects juridiques² :
 - comment les lois existantes s'appliquent à l'Internet ?
 - faut-il en créer de nouvelles pour protéger les droits de propriété intellectuelle et lutter contre la cybercriminalité ?
 - comment assurer le respect de la vie privée et la protection des données ?

- aspects économiques :
 - régulation du commerce électronique et des transactions bancaires sur Internet,
 - protection des consommateurs,
 - règles fiscales et douanières,
- aspects socioculturels :
 - réduction de la fracture numérique,
 - respect des droits de l'homme,
 - multilinguisme et diversité culturelle.

Principes

Quelques principes de base fondent la gouvernance de l'Internet :

La neutralité du réseau

Tous les utilisateurs du Net doivent pouvoir accéder à l'ensemble du réseau sans discrimination. Tous les flux de données doivent être traités à égalité quels que soient leurs émetteurs, leurs destinataires et leurs contenus. Ceci suppose, entre autres, que les opérateurs s'interdisent d'accéder au contenu des communications, dans un strict respect de la confidentialité des données.

La neutralité technologique

Le principe de neutralité s'étend à la technologie utilisée dans le réseau, c'est-à-dire aux protocoles et matériels. Les politiques doivent rester indépendantes des technologies utilisées, en s'attachant aux règles et non à la façon de les mettre en œuvre. Ainsi en matière de protection de la vie privée il conviendrait de préciser les éléments à protéger plutôt que la façon de le faire. Ceci implique également que la téléphonie sur IP ou le streaming vidéo ne devraient pas être discriminés par rapport aux autres services. Ce principe garantit l'innovation en permettant la création de nouveaux types de services utilisant l'Internet.

La transparence

Le processus de décision doit être transparent. Ceci est une règle élémentaire en matière de gouvernance, pas forcément facile à appliquer dans un contexte multilingue où la langue anglaise est privilégiée.

Des principes complémentaires ont été énoncés, par différentes organisations dont le conseil de l'Europe, dans le domaine de la protection des droits de l'homme, de la démocratie et de l'état de droit. Face aux risques d'hégémonie des États-Unis, la préservation de la diversité culturelle et linguistique est mise en avant par les Européens ainsi que la nécessaire décentralisation de la gestion.

¹ Voir le portail français proximamobile
<http://www.proximamobile.fr>

² Sur ce sujet, voir le document ADELI : « Conformité légale des SI – les risques sécuritaires et éthiques des Systèmes d'Information », paru en 2011

Certains de ces principes sont difficiles à appliquer, voire remis en cause. La neutralité du Net trouve ses limites dans la lutte contre le cyber-terrorisme et dans la bande passante des réseaux. En pratique, les opérateurs de télécom filtrent, bloquent et priorisent les communications (<http://www.laquadrature.net/fr/>) suivant des critères qui leur sont propres. La voix sur IP peut ainsi être autorisée ou non par certains opérateurs télécoms. Et la liberté d'expression n'est pas le premier souci de tous les gouvernements...

Les acteurs

Le terme d'« écosystème Internet » est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des organisations et communautés qui guident le fonctionnement et l'évolution de l'Internet.

Un écosystème est « un ensemble dynamique d'organismes vivants qui interagissent entre eux et avec le milieu dans lequel ils vivent ».

Dans l'écosystème Internet, on trouve entre autre l'ISOC, l'IETF, le W3C, l'ICANN, l'IANA, l'ensemble des bureaux d'enregistrement des noms de domaines (registrars), ainsi que les fournisseurs de services, et opérateurs réseaux, sans oublier les utilisateurs de l'Internet.

La fragilité est une des caractéristiques des écosystèmes, les différentes communautés s'y livrent à une guerre de territoire féroce.

L'ICANN

L'ICANN, Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, n'a aucun rôle sur l'infrastructure ni sur les contenus du Net, mais assure la coordination des identifiants uniques que sont le nom de domaine (DNS) et l'adresse IP. Il s'agit là de la seule fonction centralisée de l'Internet, qui permet l'adressage des communications à l'intérieur du réseau global.

Organisation californienne de droit privé créée en 1998, elle rassemble théoriquement des personnes du monde entier, mais reste soumise à la législation des États-Unis, qui conservent ainsi une influence prépondérante sur son fonctionnement. L'ICANN a conservé ce rôle à l'issue de son mandat initial qui se terminait fin septembre 2009, en dépit des souhaits de plusieurs gouvernements de la voir confier à un organisme indépendant tel que l'ONU. Le 2 juillet 2012, le gouvernement américain a renouvelé une nouvelle fois sa confiance à l'ICANN en lui attribuant la gestion de la « racine » de l'Internet aux termes d'un mandat dont la durée totale pourrait se prolonger jusqu'en 2019.

<http://www.icann.org/>

L'ISOC

L'ISOC (Internet Society) est une organisation à but non lucratif, de droit américain, fondée en 1992 dont l'objectif déclaré est d'assurer le développement, l'évolution et l'usage de l'Internet au service de tous. L'Internet Society constitue un réseau international de sociétés, d'associations à but non lucratif et de plus de 55 000 membres individuels.

On peut définir l'ISOC comme un groupe de pression, intervenant auprès des gouvernements pour :

- « défendre les politiques publiques qui permettent un accès ouvert ;
- faciliter le développement ouvert des normes, des protocoles, de l'administration et de l'infrastructure technique de l'Internet ;
- organiser des événements et des occasions qui rapprochent les individus pour partager des idées et des opinions. »¹

L'ISOC organise entre autre les 3 conférences annuelles de l'IETF et gère le registre du domaine Internet.org

<http://www.internetsociety.org/>

ISOC France : <http://www.isoc.fr/>

L'IETF

Créée de façon informelle en 1986 par des chercheurs américains, l'Internet Engineering Task Force (IETF) n'a ni statut légal, ni membres, ni adhésion officielle. Elle dépend aujourd'hui plus ou moins de l'ISOC pour son financement. 115 groupes de travail, regroupant des individus volontaires, potentiellement originaires de tous pays, produisent des standards ouverts² pour l'Internet sous forme de RFC (Request for Comments). Ces standards portent sur des sujets tels que les protocoles de base du transport de données (par exemple ipv6), la sécurité, le routage. Trois congrès annuels font le point des travaux en cours.

La langue officielle de travail est l'anglais mais les RFC peuvent être traduites librement dans toute autre langue.

<http://www.ietf.org>

¹ Extrait du site de l'ISOC : <http://www.internetsociety.org/fr/que-faisons-nous>

² Pour la liste des RFC voir <http://www.apps.ietf.org/rfc/stdlist.html>

IANA

L'Internet Assigned Numbers Authority (IANA) est depuis 1998 une composante de l'ICANN. Elle est responsable de la coordination globale de la zone racine du DNS (domaines de premier niveau), de l'adressage IP, et d'autres ressources partagées de numérotation requises par les protocoles de communication sur Internet ou l'interconnexion de réseaux à Internet.

C'est elle qui désigne les opérateurs des domaines de premier niveau, tels que .fr ou .com et en gère les détails techniques et administratifs. L'ouverture de nouveaux domaines de premier niveau est actuellement en cours.

<http://www.iana.org>

Le W3C

Le World Wide Web Consortium (W3C), est un organisme de normalisation à but non-lucratif, créé en octobre 1994 par Tim Berners-Lee, inventeur du Web. Il est à l'origine des langages et standards du Web, tels que HTML, XHTML, XML, RDF, SPARQL, CSS, PNG, SVG et SOAP.

Sa gestion est assurée conjointement par le MIT aux États-Unis, l'ERCIM en Europe et l'Université Keio au Japon. Le w3c produit des recommandations, charge aux éditeurs de logiciel de s'y conformer ou pas. Le w3c ne propose pas de certification de conformité aux normes qu'il publie mais fournit des outils de vérification.

<http://www.w3.org>

Les registres et teneurs de registre

L'ICANN délègue la distribution des adresses IP à 5 Registres Internet Régionaux (RIRs) :

Le RIPE NCC (Réseaux IP Européens — Network Coordination Centre) pour l'Europe et une partie de l'Asie ;

- ARIN (American Registry for Internet Numbers) pour l'Amérique du Nord ;
- APNIC (Asia Pacific Network Information Center) pour l'Asie et le Pacifique ;
- LACNIC (Latin American and Caribbean IP address Regional Registry) pour l'Amérique latine et les îles des Caraïbes ;
- AfriNIC (African Network Information Center) pour l'Afrique.

L'IANA délègue la gestion de l'attribution des noms de domaine de deuxième niveau à des organismes régionaux ou spécialisés, responsables d'un ou plusieurs domaines de premier niveau.

En France par exemple, c'est l'AFNIC qui gère les noms de domaine en .fr, .re (Île de la Réunion), .yt (Mayotte), .wf (Wallis et Futuna) et .pm (Saint-Pierre et Miquelon).

Elle en délègue l'attribution à des bureaux d'enregistrements qu'elle accrédite (plus d'une centaine en France qui sont pour la plupart des opérateurs télécom, des hébergeurs ou des fournisseurs d'accès). Ces services donnent lieu à facturation, l'AFNIC facturant les bureaux d'enregistrement qui facturent à leur tour les acquéreurs de noms de domaine. De l'autre côté, l'AFNIC participe au financement de l'ICANN.

Les fournisseurs de service

Les grands fournisseurs de service sur Internet tels que Google ou Facebook sont la partie visible du grand public. Ils drainent une part colossale du trafic, mais peuvent disparaître, tels Netscape, Aol ou Myspace, dans la lutte pour le territoire.

Hébergeurs et fournisseurs d'accès

Structures internationales

Différentes structures internationales se sont mises en place afin d'influer sur la prise de décision des gouvernements en matière de gouvernance de l'Internet.

SMSI

Initiative des Nations Unies, le Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI ou WSIS) s'est tenu à Genève en 2003 et Tunis en 2005.

Un objectif non dissimulé est alors la remise en cause de la suprématie des États-Unis sur l'Internet. Les résultats en sont mitigés : en 2003 à Genève, la Société de l'information semble dans l'impasse. On assiste à un dialogue de sourd entre Nord et Sud sur le financement des nouvelles technologies et la liberté d'expression sur Internet.

De même en 2005 à Tunis, l'Europe s'oppose aux États-Unis sur la gouvernance de l'Internet. L'hégémonie de l'ICANN y est remise en cause sans succès. « Pour les Américains, il n'est pas question d'approuver des mesures qui pourraient avoir des conséquences négatives pour la sécurité et la stabilité des noms de domaine », et par là même créer de nouveaux risques pour l'économie des États-Unis.

Les pays participants au SMSI ont finalement évité un éclatement de l'Internet en acceptant que les États-Unis conservent la mainmise technique sur le réseau mondial.

La seule décision positive fut la création d'un forum international autour des thématiques spams, virus et cybercriminalité. Une réunion du WSIS se tient depuis 2006 annuellement à Genève

IGF

Le Forum sur la gouvernance d'Internet (FGI ou IGF), espace de rencontre sans aucun pouvoir de décision, fut donc créé en 2006 sous l'égide des Nations Unies. Il s'est réuni depuis chaque année (en 2006 à Athènes, en 2007 à Rio, en 2008 à Hyderabad, en 2009 à Sharm El Sheikh, en 2010 à Vilnius, 2011 à Nairobi et en novembre 2012 à Baku). Les thèmes de la protection des droits de l'homme en ligne, de la sécurité et de la liberté d'expression y sont régulièrement abordés.
<http://www.intgovforum.org>

Eurodig

Créé en 2008, Eurodig relaie l'IGF en Europe et organise une conférence annuelle sur des thèmes similaires : protection des données personnelles, réglementations, cybercriminalité, utilisation des médias sociaux par les mineurs. Le dialogue institué entre les représentants d'entreprises, d'universités, de la société civile, des organisations internationales et des institutions gouvernementales a pour volonté d'influencer de manière significative l'évolution de l'Internet. Difficile de dire aujourd'hui, en dehors d'une sensibilisation croissante des différentes parties prenantes aux enjeux socio-économiques de l'Internet, quels en sont les résultats concrets.
<http://www.eurodig.org>

Perspectives

Le cadre juridique

Il n'existe pas de cadre juridique unique pour l'Internet.

L'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) gère le droit des marques et celui de la propriété intellectuelle.

Le droit des infrastructures de communication est sous l'égide de l'UIT (Union internationale des télécommunications).

Les échanges internationaux relèvent de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce).

Les droits nationaux s'appliquent en matière de sécurité des données, de confidentialité et de liberté d'expression.

Sur certains thèmes des initiatives de coordination, au niveau mondial ou européen, ont abouti à la signature de conventions :

- La Convention de 2007 du Conseil de l'Europe sur la protection des enfants contre l'exploitation et les abus sexuels prévoit des sanctions pénales dans les cas d'accès en ligne à des contenus à caractère pornographique impliquant des enfants ; de mise en confiance d'enfants à des fins sexuelles par l'intermédiaire des salons de discussion en ligne (chatrooms) ou de sites de jeux en ligne.
- L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) a mis en place, en 2004, des conférences régulières dans le cadre du Congrès mondial sur la lutte contre la contrefaçon et le piratage, en partenariat avec Interpol et l'Organisation mondiale des douanes (OMD), afin de lutter contre le développement de la vente en ligne de produits de contrefaçon (médicaments..).
- la « directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil de l'Europe, du 24 octobre 1995, relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données », ainsi que la convention n°108 du Conseil de l'Europe (1981) pour la protection des données personnelles fournissent un cadre de référence, repris par la plupart (mais pas toutes) des législations européennes¹ ;
- en matière de cybercriminalité, la convention de Budapest (23 novembre 2001 — Décret d'application en France 23 mai 2006) poursuit « une politique pénale commune destinée à protéger la société contre la cybercriminalité, notamment par l'adoption d'une législation appropriée et la stimulation de la coopération internationale ».

Encore faut-il que ces conventions soient ratifiées et appliquées par les États.

L'Internet n'ayant pas de frontière, les cyber-délinquants peuvent agir à partir de n'importe quel point du globe raccordé à Internet.

¹

http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/data_protection/114012_fr.htm

Développement de l'Internet

L'ouverture d'extensions supplémentaires

Une opération d'envergure d'ouverture de nouvelles extensions est actuellement en cours. 1 930 candidatures ont été officiellement déposées, dont 101 par Google, 76 par Amazon et 11 par Microsoft et seront examinées par l'ICANN.

Au terme d'une procédure complexe, 1 400 d'entre elles pourraient être attribuées et admises dans la racine de l'Internet fin 2013.

Suivant le cas, les nouveaux gestionnaires de registre ouvriront plus ou moins largement les noms de domaine de deuxième niveau : Google prévoit ainsi d'ouvrir largement l'attribution des noms de domaine qui lui seront confiés (par exemple .android), alors qu'Amazon les réserverait à l'usage de son groupe (par exemple .mail).

Les domaines de premier niveau (partie droite d'un nom de domaine après le dernier point) sont actuellement en nombre limité, 294 extensions de type géographique (uk, fr, be,..), 7 extensions de type générique (.com, .org, .net,..), et une quinzaine d'extensions sponsorisées (.aero .asia .edu .museum...) réservées à des activités particulières. On mesure bien l'intérêt de certains groupes à s'approprier des noms génériques tels que .book ou .makup (demandé par L'Oréal), afin de drainer le trafic concernant ces produits.

Les conflits juridiques sur le droit des marques et la propriété intellectuelle feront le bonheur des avocats !

Le risque de morcellement

Face au développement d'Internet, certains pays, tels la Birmanie, tentent de contrôler les accès sur leur territoire en mettant en place des plates-formes nationales.

Le rapport 2012 de RSF précise que « dans les faits, certains pays, comme la Corée du Nord, le Turkménistan, l'Ouzbékistan ou Cuba, mais aussi l'Iran, censurent si bien l'accès à Internet qu'ils cantonnent leur population à des Intranets locaux sans commune mesure avec la Toile internationale.

La décision de Twitter notamment, d'appliquer une censure géolocalisée confirme cette tendance au repli sur des Web nationaux. ».

Ce risque de « balkanisation du net » est dénoncé par les défenseurs d'un Internet ouvert, respectueux des droits de l'homme (<http://www.laquadrature.net>).

Conclusion

Le sujet de la gouvernance de l'Internet est loin d'être clos.

De nouveaux rebondissements sont à attendre dans la sphère technique et politique.

Nous nous permettrons toutefois quelques constats en forme de conclusion :

- L'écosystème Internet est aujourd'hui en expansion. Il s'appuie sur des bases techniques solides.
- Sans juridiction ni autorité unique, l'Internet fonctionne grâce à une négociation permanente entre les règles des marchés, les intérêts politiques et économiques des États, et le jeu des influences des groupes de pression de la société civile.
- Contrairement à d'autres marchés de biens matériels ou de services, la distinction entre consommateurs et producteurs est de fait devenue de plus en plus floue sur l'Internet. La production de contenu par les utilisateurs d'Internet est un levier puissant d'évolution et de résistance aux menaces sur la liberté d'expression.

La répartition des pouvoirs est peut-être le secret de la gouvernance.▲

martine.otter@adeli.org

Compléments à propos de la Gouvernance d'Internet

À lire sur les blogs d'ADELI

FACEBOOK.fait encore parler de lui à propos de confidentialité...

Soumis par Patrick Kineider le jeudi, 27/09/2012 - 09:17

Mots-clés : Bug, Information, Malveillance, Vie privée

Comme le montre l'article ci-dessous du Monde M Blog, le premier réseau social mondial a encore, cette fois très médiatiquement, défrayé la chronique sur des « fuites » d'informations et de messages personnels sur les parties les plus exposées.

Ceci s'ajoutant aux dérives publicitaires (en liaison avec la recherche par l'entreprise américaine d'un « modèle économique » afin de légitimer une entrée en bourse jusqu'ici assez désastreuse), utilisations abusives d'informations personnelles par des recruteurs, et un certain nombre de « flicages » divers et variés, n'empêche pas la société d'avoir plus de 25 millions d'utilisateurs. À un tel point que même des « non-geeks » ouvrent un compte sur FACEBOOK, un peu pour être à la page !

TWITTER n'a pas encore ces problèmes, ce qui sur ce dernier réseau est assez mal perçu réside plutôt dans la nature laconique et l'immédiateté des « dialogues », on en a eu un exemple politique très « exposé » il n'y a pas si longtemps...

L'article du Monde : <http://bugbrother.blog.lemonde.fr/2012/09/25/facebook-et-le-paradoxe-de-la-vie-privee/>

Neutralité de l'Internet : l'ARCEP a remis son rapport sur la neutralité de l'internet au Parlement et au Gouvernement

Soumis par Martine Otter le vendredi 21/09/2012 — 08:50

Mots-clés : ARCEP, Gouvernance, Internet

L'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) vient d'annoncer par un communiqué de presse la remise au parlement et au gouvernement de son rapport sur la neutralité de l'Internet.

« Le débat sur la « neutralité de l'internet » porte sur la question de savoir quel contrôle les acteurs de l'internet ont le droit d'exercer sur le trafic acheminé. Il s'agit d'examiner les pratiques des opérateurs sur leurs réseaux, mais également leurs relations avec certains fournisseurs de contenus et d'applications. Peuvent-ils bloquer des services, ralentir certaines applications, prioriser certaines catégories de contenus ? Doivent-ils au contraire s'en tenir strictement au respect du principe d'égalité de traitement, tel qu'imaginé par les concepteurs de l'internet ? Le débat porte en particulier sur la compatibilité de ce principe avec la croissance soutenue du trafic sur les réseaux, notamment mobiles, et avec la nécessité de financer les investissements qui en résultent. Des questions se posent enfin sur le rôle des fabricants de terminaux dans la préservation du principe de neutralité. »

Quelles seront les conséquences de ce rapport? Il appartient au législateur d'apprécier les suites qu'il souhaite lui donner.... À suivre donc...

Le rapport : http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-parlement-net-neutralite-sept2012.pdf

Épuisement des adresses IP v4

Soumis par Véronique Pelletier le jeudi, 20/09/2012 - 15:53

Mots-clés : IPv4, IPv6, réseaux

Les adresses IPv4 seront bientôt épuisées en Europe. Les entreprises devraient prendre en compte cet aspect technique qui aura un impact sur toute l'entreprise.

Commentaire de Pierre Fischof :

On a rencontré le même problème autre fois pour les immatriculations de véhicule.
Selon "Le Monde", ce problème aura une solution, le changement progressif du protocole IPv4 pour IPv6, qui devrait prendre dix ans :
« Cet épuisement a une solution : le passage à une autre version du protocole, IPv6, incompatible avec IPv4. Une fois qu'un ordinateur bascule sur IPv6, il ne peut plus se connecter aux sites Internet classiques, en IPv4. Plusieurs méthodes permettent d'attribuer en même temps une adresse en IPv4 et une autre en IPv6. Cette solution reste temporaire et, à terme, les réseaux qui ne seront pas passés à IPv6 seront condamnés à l'oubli. »

D'importantes failles détectées sur les sites gouvernementaux

Soumis par Martine Otter le samedi, 08/09/2012 - 14:44

Mots-clés : Cybersécurité, Failles de sécurité, Hacker

Tout comme ADELI, plusieurs sites gouvernementaux utilisent le CMS Drupal, qui est une merveilleuse boîte à outils.

Petite différence: alors que notre site était en version 6.26, certains sites gouvernementaux en étaient encore à la version 6.20 et ne bénéficiaient donc pas des derniers correctifs... Le Canard Enchaîné s'est fait un malin plaisir à dévoiler ces lacunes qui ont été depuis rapidement corrigées.

D'importantes failles détectées sur des sites gouvernementaux - Actualité PC INpact

<http://www.pcinpact.com/news/73582-dimportantes-failles-detectees-sur-sites-gouvernementaux.htm?vc=1>

L'utilisation d'un CMS nécessite une veille permanente, car toute faille repérée peut rapidement devenir la cible des hackers. Mais ne jetons la pierre à personne: nous ne savons pas quelles étaient les obligations du sous-traitant en matière de maintenance des sites.

À lire sur le site du Sénat : Rapport sur la cyberdéfense

Soumis par Martine Otter le dimanche, 02/09/2012 - 14:45

Mots-clés : Cyber-attaque, Cybersécurité, Piratage informatique, Sûreté, Terrorisme informatique

Le Rapport d'information de Jean-Marie BOCKEL sur la cyberdéfense, déposé le 18 juillet 2012, est disponible sur le site du Sénat :

La cyberdéfense : un enjeu mondial, une priorité nationale (<http://www.senat.fr/rap/r11-681/r11-681.html>)

Reconnaissant une prise de conscience tardive de la France face « à la forte augmentation et à la diversification des attaques informatiques dirigées contre notre pays et nos intérêts économiques ou stratégiques », il préconise le renforcement de la protection et de la défense des Systèmes d'Information devrait faire l'objet d'une priorité nationale, portée au plus haut niveau de l'État, et d'une véritable stratégie de l'Union européenne. Le rapport présente une liste de 50 recommandations dont la mise en œuvre risque toutefois d'être difficile en période de restriction budgétaire.

Nouveau risque de censure de l'Internet en France ?

Soumis par Martine Otter le jeudi, 30/08/2012 - 12:22

Mots-clés : Neutralité du net, Régulation

Le rapprochement de l'ARCEP et du CSA, souhaité par l'actuel gouvernement français, menace-t-il la liberté du Net en France? La quadrature du Net s'inquiète face au risque accru de contrôle des contenus qui découlerait de ce rapprochement.

Rapprochement Arcep - CSA : le gouvernement sur le chemin de la censure du Net ? | La Quadrature du Net (<http://www.laquadrature.net/fr/rapprochement-arcep-csa-le-gouvernement-sur-le-chemin-de-la-censure-du-net>)

La France, déjà épinglée par Reporter sans frontières dans son classement des ennemis du Net, va-t-elle éviter cet écueil?

Les plans de l'Élysée et de l'Intérieur volés à Paris

Soumis par Pierre Fischhof le mardi, 21/08/2012 - 15:15

Mots-clés : Sécurité informatique

Appel à tous les Adéliens. Le Point.fr nous apprend le 21 août que les plans de l'Élysée, de l'Intérieur et de la Préfecture de Police ont été volés à Paris. Nous faisons donc ici appel à toutes les bonnes volontés et aux meilleures compétences autour d'ADELI pour les retrouver ! Il nous faut redoubler de vigilance !...

Rassurant, le Ministère de l'Intérieur nous précise toutefois que ces documents volés ne relevaient pas des documents classifiés (ouf !).

Une enquête a été ouverte.

Tout de même, cela mérite au moins la formation d'un Groupe de Travail pour tenter de trouver une solution à cette grave fuite de nos meilleures données informatiques. Données, qui sait, peut-être aujourd'hui entre les mains du président syrien, des Chinois, des Russes, d'Israël ou de l'Iran. Peut-être serait-ce Julian Assange, le hacker de la diplomatie américaine, qui aurait télécommandé ce mauvais coup depuis son ordinateur à l'ambassade d'Équateur à Londres, pour ensuite livrer les plans au plus offrant, et négocier ainsi sa sortie... Heureusement, les plans concernés ne contiendraient pas de données susceptibles de mettre en péril la sécurité des sites concernés.

Contenant ces fameux plans, c'est tout simplement une clef USB dans une sacoche avec aussi différents disques durs et autres supports numériques, qui a été volée dimanche, Gare de Lyon, dans la voiture d'un technicien de fibre optique, a-t-on appris de source policière.

En plus des plans cités ci-dessus, des plans de plusieurs grandes entreprises y étaient aussi stockés. Je tremble à la pensée que les plans du secrétariat d'ADELI, voire ceux de la Villa Maillot ou sont organisées nos conférences autour d'un verre étaient peut-être aussi sur ces supports. Surtout, si vous retrouvez une clef USB, vérifiez que les plans de l'Élysée ne sont pas dessus !

Je voudrais tout de même être rassuré sur le point de savoir si le code de l'arme de dissuasion nucléaire française n'était pas laissé étourdiment sur le dit support, parce que, après les vacances, la situation de la rentrée et la conjoncture sera sans doute assez complexe sans que l'on n'ait besoin de cela, non ?

Le plus remarquable de tout ça, c'est que l'on peut être les champions de la meilleure technologie informatique, avoir les meilleurs antivirus, les meilleurs logiciels espions, être les champions de l'intelligence économique, avec toute cette brillante technologie, néanmoins, quelle que soit notre nationalité partout dans le monde, nous ne sommes guère souvent qu'aussi étourdis et maladroits que de petits professeurs Tournesol, comme le savant favori de Tintin et de son ami le capitaine Haddock.

Vous ne trouvez pas que, dans sa si frappante faiblesse et ses divers joies et malheurs, l'humain d'aujourd'hui reste, au fond, parfois si paradoxalement aussi attendrissant qu'un enfant ?...

Les États-Unis veulent garder le contrôle du Net

Soumis par Martine Otter le lundi, 20/08/2012 - 08:22

Mots-clés : Gouvernance SI, ICANN, Internet, Neutralité du net, Régulation

Un article sur la Gouvernance d'Internet sera publié dans la Lettre n°89 d'ADELI.
Les actualités nous alimentent quotidiennement sur ce sujet très chaud:

Les États-Unis veulent garder le contrôle du Net | Silicon
<http://www.silicon.fr/gouvernance-internet-etats-unis-77295.html>

Philippe Aigrain (La Quadrature du Net) : « Il faut inscrire le principe de neutralité du Net dans la loi »

Soumis par Kim Estivalet le lundi, 06/08/2012 - 20:15

Mots-clés : Internet, Neutralité

Un article de Philippe Aigrain à lire ou/et à méditer :

<http://www.silicon.fr/philippe-aigrain-la-quadrature-du-net-neutralite-d...>

http://www.silicon.fr/philippe-aigrain-la-quadrature-du-net-neutralite-du-net-77207.html?utm_source=2012-08-06&utm_medium=email&utm_campaign=siliconfr_daily

Sociétal : nos mots de passe, codes d'accès, etc... de plus en plus nombreux...

Soumis par Patrick Kineider le mercredi, 04/07/2012 - 10:29

Mots-clés : Code d'accès, Identification, Mot de passe

<http://www.lesechos.fr/opinions/chroniques/0202153005260-l-enfer-des-mots-de-passe-340576.php>

Tout ceci se défend, retenons les deux principes fondamentaux :

1/ des mots de passe ni triviaux ni identiques, pour éviter d'être détournés ;

2/ des mots de passe faciles à mémoriser pour ne pas être égarés !

Juridique et Internet du futur - veille de Juillet-Août 2012

Soumis par Patrick Kineider le dimanche, 24/06/2012 - 07:51

Mots-clés : Attaque, Cloud, Cyber-terroriste, Énergie renouvelable, Virus

1/ Google et le « Cloud »

http://www.20minutes.fr/article/957245/economies-energie-google-vante-bienfaits-cloudveau_reseau_social

2/ Où on reparle de cyber-espionnage mondial

http://www.francetv.fr/info/les-virus-informatiques-flame-et-stuxnet-meme-combat_106213.html

Gouvernance SI - Bibliographie

Quelques références

Le comité ADELI

Nous n'avons pas l'ambition de présenter une bibliographie exhaustive du thème de la Gouvernance des Systèmes d'Information. La liste ci-après fournira quelques pistes de recherche au lecteur curieux.

I. Dans la Lettre d'ADELI

Lettre 67 — Printemps 2007 Gouvernance des Systèmes d'Information

* L67p05-La gouvernance

D'où vient le terme de gouvernance ? Quel parcours a-t-il suivi pour parvenir aux plus hauts sommets ? De quelles valeurs s'est-il chargé, chemin faisant ? Comment se décline-t-il dans notre domaine des Systèmes d'Information ? Autant de questions auxquelles cet article tente d'apporter quelques réponses.

* L67p08-Les outils de la gouvernance

Cet article aborde les méthodes ou outils de la gouvernance, et fournit des informations récentes sur le sujet. Le référentiel de bonnes pratiques CobIT est présenté ainsi que son positionnement et sa compatibilité avec ITIL et CMMI dans le domaine des technologies de l'information.

* L67p15-Gouvernance et innovation

Présentation de Alain Guercio, Laurent Houmeau et Nord Zoulim — rapportée par Martine Otter — Le concept de gouvernance est-il vraiment innovant ou ne serait-ce qu'un concept marketing, simple compilation de pratiques anciennes ?

* L67p21-Un cadre de gouvernance des données et des services

L'implantation d'une architecture SOA (Service Oriented Architecture) et la mise en place de solutions de MDM (Master Data Management) au sein du système d'information correspondent à la volonté de transformer les principes de construction du SI avec l'objectif d'accroître la maîtrise de son évolution à moyen et long terme. Cet objectif est de trois natures : une meilleure réponse au besoin des métiers par une granularité mieux maîtrisée, un gain en flexibilité technologique, la rationalisation des coûts par le biais de la réutilisation. Mais ces promesses ne seront atteintes qu'à la condition de maîtriser cette transformation souvent vécue comme une rupture (technologique, organisationnelle, et méthodologique).

* L67p25-Rôle de l'architecte informatique dans la gouvernance du SI

Cet article présente le rôle clé que jouent l'architecture du SI et les principes d'urbanisation dans la compréhension de la composition et des transformations du SI.

Lettre 68 — Été 2007 L'offshore dans les Systèmes d'Information

* L68p18-Gouvernance et externalisation, trois stratégies d'externalisation

L'externalisation gagne les directions informatiques. Elle prend des formes diverses, depuis la location d'application, jusqu'à l'externalisation de pratiquement toute la DSI, pour l'exploitation, comme la réalisation, voire la conception. Comment trouver un fil rouge pour apprécier la pertinence de ces solutions si diverses ? À quelle logique, l'infogérance, cette variante de l'externalisation, obéit-elle ? Y a-t-il une ou plusieurs stratégies d'infogérance ?

Lettre 71 — Printemps 2008 La gouvernance

* L71p21-Les 7 piliers de la gouvernance


À partir de ses multiples retours d'expériences, Gérard Balantzian Directeur de l'IMI (Institut du Management de l'Information) de l'Université de Technologie de Compiègne, présente les sept invariants (piliers) en matière de gouvernance.


* L71p26-Gouvernance appliquée aux Systèmes d'Information agiles


Ce que les nouvelles pratiques d'architecture changent dans la gouvernance des Systèmes d'Information.

* L71p30-Comment établir un comité de gouvernance de services ?


L'objet de cet article est la définition d'un comité de gouvernance de services adapté aux premiers stades du développement d'une Architecture Orientée Services en termes d'organisation, de processus métiers ainsi que des supports techniques nécessaires.


* L71p36-J'aime la gouvernance, mais
Réflexions sur l'application des principes de
gouvernance.


* L71p40-La gouvernance de la gouvernance
Le terme « gouvernance », comme tous les termes
en vogue, souffre d'une dérive qui le vide peu à peu
de son contenu. Pour que le concept reste
opérateur, il nous faut préciser son contenu et
délimiter son usage. Dominique Vauquier indique
ici la place que la gouvernance occupe dans la
méthodologie d'entreprise.

* L71p46-Petit glossaire pour s'y retrouver
La multiplicité des sigles utilisés dans les articles de
la Lettre 71 (numéro spécial Gouvernance), pour
certains peu connus ou polysémiques, nous a
conduit à présenter un glossaire, assorti de
quelques références documentaires.


Lettre 75 — Printemps 2009 La gouvernance

* L75p08-Gouvernance et maîtrise du SI
Interrogations sur les différences et les rapports
entre les thèmes de la gouvernance et ceux de la
maîtrise du SI.

* I75p12-Système d'information et création de
valeur
Sur les excès d'utilisation du terme
« gouvernance » auquel on peut faire dire ce que
l'on veut « sauf ce pourquoi il est ».

* I75p14-Gouvernance de la sécurité des SI
Compte rendu d'une rencontre "autour d'un verre"
avec Philippe Junière le 3 février 2009 qui nous
a fait part de son expérience sur le sujet et nous a
retracé l'historique en terme de démarche de la
gouvernance de la sécurité des SI de l'entreprise
au travers des normes et référentiels de bonnes
pratiques depuis l'Orange Book en 1985 jusqu'à la
famille de normes ISO 27000 publiée à partir de
2005.

et aussi...

* Gina-Gulla-Menez SISQUAL2005
« Gouvernance des Systèmes d'Information —
comment améliorer le dialogue utilisateur » par
Gina Gullà-Ménez, Directeur audit processus et
projets SI de la Société Sanofi-Aventis.

II. Les sources indispensables

www.piloter.org — Le portail francophone du
management de la performance
www.afai.fr — Le site de l'AFAI — Association
française de l'audit et du conseil informatique :
Présentation de CobiT
www.isaca.org — Le site de l'ISACA — Information
Systems Audit and Control Association/Association
pour le contrôle et l'audit des Systèmes
d'Information — CobiT 5
www.iso.org — Le site de l'ISO : ISO 38500 —
Gouvernance des technologies de l'information par
l'entreprise
www.38500.org/ — site dédié à cette norme :
(attention à ne pas confondre la gouvernance des
technologies de l'information avec celle des
Systèmes d'Information...)
www.itgi.org — Le site de l'IT Governance Institute
qui diffuse les référentiels COBIT et VAIT

III. Autres sources

Wikipedia

En français

fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance : paragraphes
discutables sur Internet et Systèmes d'Information
(le lien gouvernance IT pointe sur l'article
gouvernance des Systèmes d'Information !)

En anglais

en.wikipedia.org/wiki/Governance,
http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_governance et
[en.wikipedia.org/wiki/Information_technology_gover
nance](http://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology_governance), avec d'autres pistes.

La commission européenne

ec.europa.eu/dgs/informatics/itgov/index_fr.htm
[www.enisa.europa.eu/activities/risk-
management/current-risk/business-process-
integration/governance](http://www.enisa.europa.eu/activities/risk-management/current-risk/business-process-integration/governance).

IV. Compléments

À lire sur les blogs d'ADELI

Diffusion et partage de l'information politique

Soumis par Martine Otter le mercredi, 26/09/2012 - 07:01

Mots-clés : iDémocratie, Open Data, Valeur

L'open data se développe au service des citoyens.

Regards citoyens (www.regardscitoyens.org) présente et diffuse la « Déclaration pour l'ouverture et la transparence parlementaire » :

<http://www.regardscitoyens.org/openingparliament-lancement-de-la-declaration-pour-louverture-et-la-transparence-parlementaire/>

Les enjeux :

- promouvoir une culture d'ouverture ;
- rendre l'information parlementaire transparente ;
- faciliter l'accès à l'information parlementaire ;
- assurer la communication électronique de l'information parlementaire.

Les Serious Games au service des entreprises

Soumis par Thomas Morisse le lundi, 24/09/2012 — 23:34

Mots-clés : Serious game

À lire : <http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org/les-serious-games-au-service-des-entreprises/>

Commentaire de Pierre Fischof, le mercredi, 26/09/2012 - 13:31

Le « jeu sérieux » : une ressource précieuse jamais démentie.

Le « Jeu sérieux » (serious game) est de plus en plus reconnu comme un support pédagogique efficace, y compris en entreprises. (Le jeu n'est-il pas le mode privilégié d'apprentissage de l'individu durant toute sa période d'enfance ? Pourquoi en serait-il après tout différemment de l'adulte ?) Pourquoi le plaisir devrait-il être dissocié de l'efficacité ? L'ADELI l'avait expérimenté dernièrement durant une brève soirée, mais sans outils informatiques, pour mieux tracer efficacement son avenir.

L'utilisation du « Jeu sérieux » dans l'industrie, la finance, la médecine, la politique, entre autres, a donc été le thème prometteur d'une journée organisée le 10 septembre 2012 chez IBM France, en partenariat avec le CIGREF et le GUIDE Share France (association indépendante d'utilisateurs IBM), dont on peut lire les détails. Y contribuaient en particulier, des témoignages en provenance de Dassault Aviation, de Renault Academy, de l'Hôpital Cochin, et des expertises de l'Université technologique de Compiègne et du Centre de recherches politiques Sorbonne...

Les jeux sérieux ne sont pas une invention nouvelle, tels le sport destiné à l'amélioration de la condition physique, les échecs destinés à l'entraînement à la stratégie militaire ou de décision, les simulateurs de vols destinés à l'entraînement des pilotes, les jeux vidéo stimulant les réflexes... Si ceux-ci peuvent recourir à des outils du monde réel, ils peuvent aussi très avantageusement recourir aux ordinateurs et aux logiciels informatiques.

Selon la chercheuse Domitille Lourdeaux, de l'UTC, le jeu sérieux peut se définir comme « tout jeu dont la finalité est autre que le simple divertissement » et, s'il recourt aux outils informatiques comme « un défi cérébral contre un ordinateur impliquant le respect de règles précises et qui s'appuie sur le divertissement pour atteindre des objectifs liés à la formation... ».

Plus généralement, notre société adulte ne nécessite-t-elle pas, pour son épanouissement, son bonheur et sa réalisation efficace, de laisser aux côtés de ses exigences incontournables, une plus grande place aux ressources à la fois créatives et précises du jeu ?

Face au danger écologique et humain, faudra-t-il boycotter les nouveaux smartphones ?

Soumis par Pierre Fischhof le lundi, 24/09/2012 — 01:59

Mots-clés : Écologie, Humanisme, Notebook, Smartphones, Tablettes

Les dernières révélations parues de différentes sources représentatives dans la presse nous font froid dans le dos. Dans la guerre entre les principaux géants de la téléphonie mobile, des tablettes, notebooks et de leurs systèmes d'exploitations, peu importe la marque, ce sont, côté humain, d'abord les enfants et les jeunes qui trinquent, en premier lieu Chinois et Asiatiques, forcés d'y travailler, souvent par leur établissement scolaire pour obtenir leur diplôme, des travailleurs adultes ensuite pour 12 heures par jour durant 6 jours sur 7 et soumis à des brimades militaires facteurs d'un nombre croissant de suicides.

Ensuite, côté écologique, c'est notre planète qui trinque de façon alarmante, par la production, le plus souvent encore, d'appareils de plus en plus impossibles à recycler (malgré des accords hier établis et aujourd'hui violés), spoliant les ressources naturelles de la terre de leurs minerais les plus rares et polluant l'environnement de déchets mal ou non réemployés.

Nos enfants et petits-enfants ne se préparent-ils pas à pouvoir nous juger demain ? En acceptant de nous soumettre en 2012, pieds et poings liés, aux publicités alléchantes et avantageuses des fournisseurs, voulons-nous accepter aujourd'hui de nous rendre complices de forfaits dont nous prétendrons que nous ignorions alors la nature, comme d'autres il y a soixante-dix ans ?

Si nous cédon à l'injonction commerciale de changer de téléphone, tablette et notebook tous les 18 mois pour nous équiper de l'appareil dernier cri, nous aurons à en rendre compte dans quelques années avec rigueur, face à nous-mêmes comme face à nos descendants.

Soyons protecteurs, soigneux, économes et prudents avec nos appareils ; ne les traitons plus comme des mouchoirs à jeter vite hors d'usage, comme on le voit trop souvent autour de nous. Mais considérons-les avec respect et fidélité, par égard pour l'investissement écologique et humain si précieux qu'ils représentent...

<http://www.politis.fr/Tres-cher-iPhone-5,19398.html>

http://www.marianne2.fr/iPhone-5-la-Pomme-se-paye-notre-poire-_a222772.html

Commentaire de Martine Otter le mardi, 25/09/2012 — 11:40

Nouvelle prise de conscience

Merci Pierre, soyons optimistes : une prise de conscience de ces sujets émerge aujourd'hui.

À lire :

Sur le site de Novethic : La lutte contre l'obsolescence programmée enfin lancée

et aussi : le dossier de l'ADEME sur la durée de vie des équipements électriques et électroniques.

L'Afnor publie un livre blanc sur comment mettre en œuvre des Systèmes d'Information éco-responsables

Soumis par Kim Estivalet le lundi, 10/09/2012 — 23:12

Mots-clés : AFNOR, Système d'Information,

À lire sur : <http://www.decideur-public.info/article-l-afnor-publie-un-livre-blanc-su...>

Lundi 27 août 2012



Après la publication en 2010 d'un livre blanc sur l'éco-responsabilité dans le domaine des Systèmes d'Information, l'Afnor propose un second livre blanc regroupant des recommandations en vue de faciliter la mise en œuvre d'une démarche d'éco-responsabilité de ces systèmes au sein d'une organisation. Les technologies de l'information et de la communication étant avant tout composés d'équipements électriques, leur production, utilisation et traitement de fin de vie consomment des ressources et génèrent des pollutions. A contrario, ces mêmes technologies peuvent être utilisées comme outils pour réduire les impacts environnementaux dans d'autres domaines. [...]

La consomérisation de l'informatique gagne du terrain

Soumis par Thomas Morisse le jeudi, 06/09/2012 — 19:36

Mots-clés : BYOD, Consomérisation

Pour faire suite à l'article de la Lettre 85 sur les Usages et la consomérisation (<http://www.adeli.org/contenu/lettre-85-automne-2011-nouveaux-usages>)

Lien à suivre....bonne lecture

<http://www.journaldunet.com/solutions/expert/52218/comment-controler-et-tirer-parti-de-la-tendance-byod.shtml>

À propos du litige APPLE vs SAMSUNG

Soumis par Patrick Kineider le mercredi, 05/09/2012 — 07:55

Mots-clés : Brevet, Justice, Tablette, Verdict

<http://www.zdnet.fr/actualites/proces-apple-samsung-deja-des-doutes-sur-le-jury-et-son-verdict-39775429.htm>

Cet épisode constitue un accroc à la mondialisation. En effet, l'invention des tablettes par APPLE, malgré sa prépondérance mondiale en matière de ventes, commence à dater ; et, tout comme les puces, les GPS, les mobiles, les Smartphones sont des évolutions décisives de la technique et de la convivialité, mais qui commencent à dater et dont on peut penser qu'à force de concurrences diverses et variées, elles entreront assez rapidement "dans le domaine public".

Évolution du nombre du CIL dans les entreprises

Soumis par Thomas Morisse le samedi, 21/07/2012 — 16:09

Mots-clés : CIL, CNIL, Juridique

<http://pro.01net.com/editorial/570429/10-000-organismes-ont-un-correspondant-informatique-et-libertes/>

CNIL : protection des données, droit à l'oubli, etc...

Soumis par Patrick Kineider le jeudi, 12/07/2012 — 09:59

Mots-clés : CNIL, Contenu, Données, Identité, Plainte, Réseaux sociaux

La CNIL maîtrise de plus en plus "la protection de la vie privée numérique" :

http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/07/10/la-cnil-a-enregistre-un-nombre-record-de-plaintes-en-2011_1731681_651865.html

La CNIL délivre des Labels

Soumis par Thomas Morisse le mardi, 10/07/2012 — 17:55

Mots-clés : CNIL, Conformité, Juridique

La Cnil délivre ses premiers labels : <http://pro.01net.com/editorial/568629/la-cnil-delivre-ses-premiers-labels/>

Bug commercial : 3 Suisses... pour le prix d'un !!!!

Soumis par Patrick Kineider le samedi, 16/06/2012 — 19:24

Mots-clés : Bogue, e-commerce, Juridique, Réseaux sociaux, Web

http://www.lepoint.fr/insolite/3-suisses-tout-a-moins-50-ou-presque-12-06-2012-1472479_48.php

L'informatique de la firme de ventes par correspondance et en ligne, a fait fort !!!

Heureusement on a pu arrêter le dysfonctionnement, car les réseaux sociaux commençaient déjà à propager la contre-information....On se demande presque comment de telles erreurs ne se produisent pas plus souvent !

Introduction et enjeux du Big Data : Panorama en juin 2012

Soumis par Kim Estivalet le lundi, 16/07/2012 — 18:20

Mots-clés : Big data

Selon une enquête réalisée par le cabinet spécialisé en sécurité, Échelon One (commanditée par LogLogic), « Plus de sept décideurs sur dix ne comprennent pas (38 %) ou pas vraiment (35 %) ce qu'est réellement le phénomène du Big Data ».

Fait préoccupant au vu du Gartner Group qui, pour 2012, a cité le Big Data parmi les technologies stratégiques et désigné l'analytics dont le Big Data comme la première préoccupation technique des DSI.

Des données au « Big Data » ; de nouvelles sources d'information

La problématique des données et de leur traitement n'est pourtant pas nouvelle pour les entreprises. Il y avait déjà les données de connexion et de navigation Internet, les données d'habitude des sites marchands, l'utilisation des publicités, les pages vues...

La consomérisation, concept de BYOD (Bring Your Own Device), en 2011, a, sans nul doute, contribué à changer la donne en propulsant « à l'intérieur des environnements professionnels des données provenant d'environnements particuliers ».

Il faut maintenant faire face à un afflux soudain de nouvelles informations : de nouveaux canaux de communication où « l'utilisateur se fait directement producteur d'information » : téléphones mobiles et sites Web, données de géolocalisation, télémétrie, Facebook, Twitter, médias sociaux, RFID, sondes et autres capteurs.

Cette mondialisation pressentie avec l'avènement du moteur de recherche Google a bouleversé les usages et « Ce qui était jusque-là connu d'une personne ou d'un petit groupe, un déplacement, un choix de livre, une conversation, gravite à présent quelque part dans la galaxie numérique. ». Sans oublier l'Open Data et ses nouveaux usages.

Cette production en temps réel peut sembler déconcertante et inutile. Elle reste cependant « stratégique pour peu que l'on sache en extraire l'essentiel. ». Roxane Edjlali, directeur de recherche au cabinet Gartner, confirme qu'il s'agit maintenant d'une réalité : « On peut choisir de l'ignorer ou de s'en servir. Chez Gartner, nous pensons qu'utiliser ces données de façon cohérente sera plutôt un avantage concurrentiel pour les entreprises ».

Premier enjeu : ces données sont-elles valorisables ?

[...] La suite de cet article est à consulter sur <http://www.adeli.org/contenu/parution-lettre-88-data>

En France, l'open data en marche

Soumis par Thomas Morisse le mardi, 10/07/2012 — 17:50

Mots-clés : Open Data

En complément de la Lettre 88 :

<http://www.lemonde.fr/politique/article/2012/05/31/en-france-l-open-data...>

http://www.lemonde.fr/politique/article/2012/05/31/en-france-l-open-data-en-marche_1709874_823448.html?xtmc=open_data&xtcr=5

OPEN DATA : L'accès payant pour certaines données publiques

Soumis par Thomas Morisse le mardi, 10/07/2012 — 17:51

Mots-clés : Open Data

Et encore, à lire : <http://www.lemonde.fr/politique/article/2012/07/10/l-acces-reste-payant-...>

http://abonnes.lemonde.fr/politique/article/2012/07/10/l-acces-reste-payant-pour-certaines-donnees-publiques_1731714_823448.html#xtor=RSS-3208



Les 10 meilleures pratiques pour transformer un projet en enfer

Retour d'expérience d'un expert

Christian Doucet

Règle n° 1

Ne pas rechercher, avant de lancer le projet et alors que vous êtes en position de force, un consensus maximal avec toutes les parties prenantes : comme cela vous êtes sûr que les oppositions vont fleurir de toutes parts, que le budget sera largement dépassé et que le retard doublera au moins le délai normal.

Règle n° 2

Ne pas faire en sorte que vos partenaires aient des intérêts convergents avec les vôtres (accords gagnants-gagnants) : Très pratique pour qu'ils sabotent les travaux en cours de projet et vous rendent la vie impossible.

Règle n° 3

Ne pas étudier soigneusement la faisabilité afin de détecter les aléas et obstacles à l'avance, de façon à les prévenir ou à prévoir des plans B : La loi de la tartine de confiture (appelée aussi loi de Murphy) étant inexorable, vous êtes sûr que tous ces aléas, a priori improbables, vont tous se réaliser et au plus mauvais moment.

Règle n° 4

Prévoir un planning sans marges de sécurité correspondant aux aléas précédents puis faire glisser les délais en fonction des retards : méthode idéale pour que rien ne s'enchaîne et ne se coordonne correctement. Votre vie va devenir un enfer.

Règle n° 5

Ne pas spécifier clairement et complètement (notamment aux interfaces) ce que chacun doit faire et ses responsabilités : excellent moyen pour que, à la fin, rien ne s'assemble correctement et pour que tous vos partenaires se battent entre eux et veuillent s'entre-tuer.

Règle n° 6

Faire évoluer sans arrêt les spécifications : parfait pour créer un désordre général et rendre fous de rage les services d'études et d'exécution.

Règle n° 7

Ne jamais aller sur le terrain voir les équipes, travailler par messages et cadres interposés, ne pas hésiter à sanctionner durement : redoutable pour détruire l'envie de réussir et pour vous faire haïr de tous.

Règle n° 8

Ne pas veiller à ce que chacun travaille avec rigueur et méthode, laisser chacun faire à sa guise, ne pas contrôler : remarquable pour que rien ne fonctionne à la fin.

Règle n° 9

Ne pas vous doter des instruments contractuels nécessaires pour avoir une autorité suffisante sur vos partenaires et prestataires : superbe évolution vers la notion de chef de projet symbolique, simple spectateur du désastre en cours.

Règle n° 10

Livrer le tout au client final en sachant que rien ne fonctionne. Mais ce n'est pas grave, vous êtes depuis longtemps hospitalisé, enfermé dans votre camisole... ▲



Christian Doucet¹
info@doucetconseil.fr

¹ Directeur du Cabinet DOUCET Conseil, spécialisé en démarche fonctionnelle : audits, formations, certifications, démarches d'améliorations... La démarche fonctionnelle place en priorité l'amélioration des résultats et du fonctionnement de l'entreprise, avec la mobilisation du personnel. Christian DOUCET est également l'auteur de « Réhumaniser l'entreprise, Améliorer à la fois la compétitivité de l'entreprise et le bien-être du personnel » (LEXITIS Éditions), du Que Sais-Je « La Qualité » (PUF) et de plusieurs autres ouvrages dont « Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise » (INSEP Éditions).



Association pour la maîtrise
des systèmes d'information

Créée en 1978, ADELI est une association qui permet à l'ensemble des professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et des Systèmes d'Information (SI) de partager et d'accroître leurs connaissances, de débattre librement de leurs idées et de publier leurs points de vue et retours d'expériences. La richesse des publications repose sur le brassage d'idées entre fournisseurs, utilisateurs et enseignants.

La Lettre est constituée d'articles émanant des membres d'ADELI. Elle aborde, sous des angles sérieux ou humoristiques mais toujours professionnels, les sujets les plus variés touchant aux Systèmes d'Information.

Les ouvrages sont rédigés collectivement sous la direction d'un membre d'ADELI. Ils dressent des synthèses complètes sur des aspects particuliers des Systèmes d'Information.

ADELI, régie par la loi de 1901, est rigoureusement indépendante de toute influence commerciale et idéologique.

Quelques ouvrages de référence publiés par ADELI

Conformité légale des SI

Les risques sécuritaires et éthiques des Systèmes d'Information
Patrick Kineider, Dominique Bergerot, Martine Otter, Thet Sok
©2011

Lean Six Sigma

Le Lean Six Sigma et les Systèmes d'Information
Robert Lemay, Véronique Pelletier, Jean-Louis Théron,
Pierre Gaultier, Laurent Bretécher, Dominique Bergerot, Thomas
Morisse. ©2011

Guide des certifications SI 2^e édition

Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud
Éditions DUNOD ©2009

ODOScope

Trouver son chemin au pays des certifications
Collectif, sous la direction de Jacqueline Sidi
©2004

NORMAScope

Mettre en œuvre l'ISO 9001:2000 et ses processus
Jacqueline Sidi
©2001

MÉTROscope

Indicateurs et tableau de bord pour le développement de logiciels
Collectif, sous la direction de Gina Gullà-Menez
©2001

VAL€UROscope

Analyse de la valeur appliquée aux projets Euro et An 2000
Gina Gullà-Menez
©1999

AGLOscope

Étude des ateliers de conception
Collectif, sous la direction de Geneviève Coullault
©1998, ©1997, ©1996, ©1995

RÉALIScope

Étude des environnements de développement
Collectif, sous la direction d'Yves Constantinidis
©1998

PÉRILOscope

Maîtriser les risques des projets informatiques
Collectif, sous la direction de Jean-Marc Bost
En collaboration avec l'IQSL
©1997

www.adeli.org

87, rue Bobillot - 75013 Paris - France
Tél. : 01 45 89 02 01 - info@adel.org