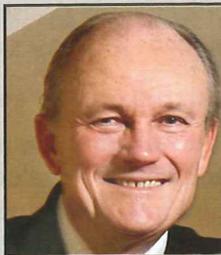


La gouvernance SI et l'architecture d'entreprise (AE) s'épaulent pour assurer la réussite des projets



Éric Boulay
Président Directeur
Général d'Arismore



Jean-Louis Leignel
Vice-Président
de l'AFAI



Jérôme Capirossi
Conseil en Architecture
d'Entreprise CISA

“ Les projets à forte composante informatique sont des leviers majeurs de transformation de l'entreprise. Leur retour sur investissement est pourtant bien souvent faible voire négatif. Le mariage des référentiels VAL IT (gouvernance du SI) et TOGAF (architecture d'entreprise) propose des bonnes pratiques de management pour y pallier. ”

Introduction

S'ils sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise, les projets sont les moteurs qui propulsent sa transformation et lui ouvrent les voies de la réussite.

Malheureusement, on constate que le taux de réussite des projets est beaucoup trop faible. Une étude du Gartner a montré que plus de 600 milliards de dollars étaient dilapidés dans des projets mal conçus, ou bien, mal exécutés. Cette étude est en cohérence avec un rapport du Standish Group qui, affiche, pour les projets, un taux de réussite de 30 %, 20 % d'entre eux étant arrêtés définitivement avant l'échéance et 50 % devant être recadrés.

Pour sa part, l'IT Governance Institute (ITGI), après une analyse de nombreux projets, arrive aux mêmes conclusions et confirme le trop faible ROI des investissements en systèmes d'information... quand celui-ci n'est pas négatif, ce qui est le cas pour plus de 30 % des entreprises. Ce constat est d'autant plus préoccupant que le SI est par ailleurs un contributeur de plus en plus important aux fonctions de support voire au métier même de l'entreprise.

Pour cette raison, renforcée par le contexte économique difficile, l'atteinte des « bénéfiques métiers » dont l'entreprise a besoin, pour maintenir sa compétitivité et assurer son développement à moyen terme, est une obligation.

La Gouvernance SI et l'AE, avec les référentiels Val IT™ et TOGAF™, vous proposent des bonnes pratiques de management permettant d'atteindre cet objectif de « retour sur investissement SI ».

Pourquoi les projets « métier » à composante SI ont-ils tant de mal à délivrer la valeur attendue par l'entreprise ?

Les principales causes d'échec proviennent à la fois :

- d'une évaluation et d'une prise de décision de lancement de projets sur la base d'éléments trop souvent insuffisants et non reliés au patrimoine de l'entreprise,
- d'un pilotage des réalisations ne permettant pas de prendre les décisions correctives qui peuvent éventuellement s'avérer indispensables.

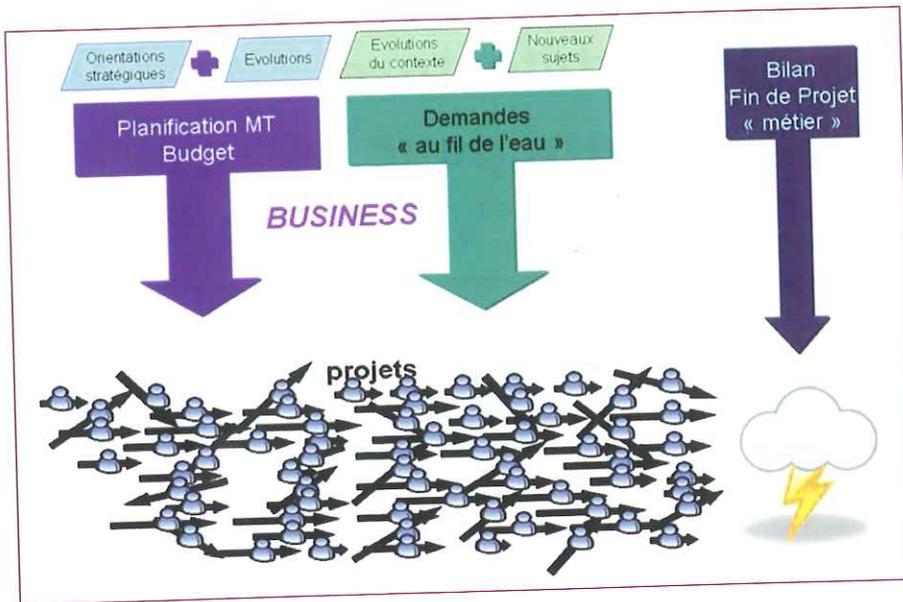
Même s'il a été élaboré selon les règles de l'art en faisant découler les

projets de la planification à moyen terme de l'entreprise, le processus de prise de décision de lancement de projets se complique dans la réalité par le fait que, quelques mois après l'allocation des ressources financières, humaines et matérielles décidée lors de la fixation du budget de la Direction des Systèmes d'information (DSI), le contexte de l'entreprise a pu changer et entraîner la nécessité d'abandonner certains projets et d'en définir de nouveaux.

À plusieurs occasions dans l'année, il s'ensuit donc que différents acteurs vont proposer de lancer des projets, chaque projet étant instruit individuellement, selon son intérêt propre et les bénéfiques qu'il est censé rapporter, une fois réalisé.

Sans une organisation solide, la cohérence entre les objectifs de chaque projet est loin d'être garantie. Bien qu'il soit justifié d'un point de vue « métier », chaque projet est réalisé comme s'il était isolé, sans tenir compte des autres, ni des conflits potentiels que l'ensemble des projets peut susciter pour l'utilisation des ressources de l'entreprise.

On arrive alors fréquemment à une situation « anarchique » préjudiciable à tous, comme l'illustre le schéma suivant :



Comment une bonne articulation entre la gouvernance SI et l'AE apporte des éléments de réponse à cette question essentielle pour l'entreprise ?

La gouvernance SI

Pour ce qui est des projets de transformation, la gouvernance SI vise à ce que les investissements, souvent importants, faits par les entreprises dans des projets à composante SI significative :

- contribuent au mieux au développement des métiers de l'entreprise,
- optimisent l'utilisation des ressources,
- tout en gérant les risques SI en adéquation avec les enjeux « métier ».

Les meilleures pratiques de l'industrie, rassemblées au sein de Val IT™, le référentiel de l'ISACA consacré à la « création de valeur » par des projets

ayant une composante SI importante (voir chapitre suivant relatif aux référentiels de « gouvernance SI » et d'AE), recommandent d'agir de façon coordonnée sur 4 plans :

1. s'assurer de l'**alignement** de l'ensemble des projets/programmes avec les objectifs stratégiques « métier » de l'entreprise,
2. vérifier leur **cohérence architecturale** avec une cible SI à moyen terme tenant compte aussi bien d'objectifs « métier » que de considérations liées au SI, telles que les choix d'architecture fonctionnelle, applicative ou technique,
3. piloter la **réalisation** des projets par rapport aux objectifs visés tout en tenant compte des aléas inévitables et des évolutions imprévues du contexte,
4. responsabiliser les opérationnels « métier » sur la concrétisation des objectifs de « **création de valeur** », sur lesquels a été fondée la décision de lancement des projets.

La « roue » de la Gouvernance Projets montre que l'atteinte des objectifs de création de valeur pour l'entreprise passe par un ensemble de décisions managériales, qui doivent être prises par des comités composés des principaux responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise, pendant toute la durée de vie du projet « métier », que ce soit dans les phases précédant la décision de lancement ou dans les phases ultérieures.

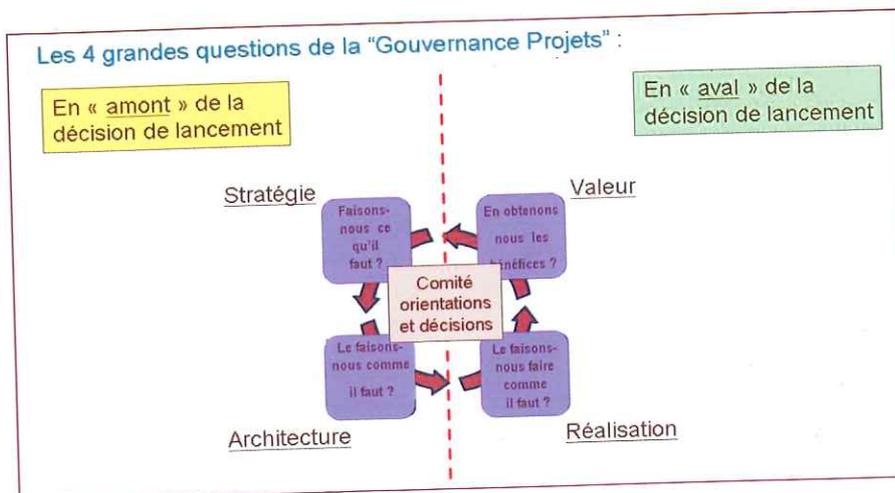
L'architecture d'entreprise

L'AE fournit un cadre et un processus pour gérer l'évolution du système d'information en réponse à l'évolution constante des besoins du métier. En effet, l'AE permet d'atteindre un juste équilibre entre efficacité et innovation : chaque unité d'affaire peut continuer à innover pour préserver son avantage concurrentiel tandis qu'elle bénéficie d'un système d'information intégré garantissant la synergie avec l'ensemble de l'entreprise. Dans ce sens, l'AE est porteuse des objectifs de l'entreprise, elle permet donc la prise en compte et l'équilibre de tous les intérêts portés par chaque partie prenante.

Ainsi, l'AE constitue une réponse aux enjeux de fluidité de circulation de l'information entre les différents métiers de l'entreprise, et aux exigences de réactivité de l'informatique à qui il revient de mettre en service de nouvelles fonctions, en tenant compte d'un nombre croissant de parties prenantes dont certaines sont extérieures à l'entreprise.

Le management de l'informatique par projets, mode d'organisation performant importé des méthodes d'ingénierie industrielle, a produit des systèmes d'information cloisonnés, auxquels il a fallu ajouter des chaînes de resynchronisation, des supervisions compliquées, des travaux en différé antagonistes avec l'accélération des processus métiers.

L'AE vise à décloisonner l'information à tous les niveaux : définitions locales ou multiples des informations manipulées par les différents corps de métiers, structure des données traitées par les applications, stockage, transfert et accès aux données enregistrées dans les bases.



Piloter l'architecture signifie piloter les processus de conception, de planification, de réalisation et de déploiement. Les artefacts que produisent ces processus itératifs, alimentent, au fur et à mesure des exécutions successives, le référentiel d'architecture constitué des fondations du Système d'information (briques de bases réutilisables) mais également des mécanismes de gouvernance et de gestion de la compétence.

Ces briques de base d'architecture sont technologiques, méthodologiques, organisationnelles. Elles peuvent et doivent être réutilisées lors de chaque évolution ou transformation du système d'information.

La gouvernance SI et l'architecture d'entreprise

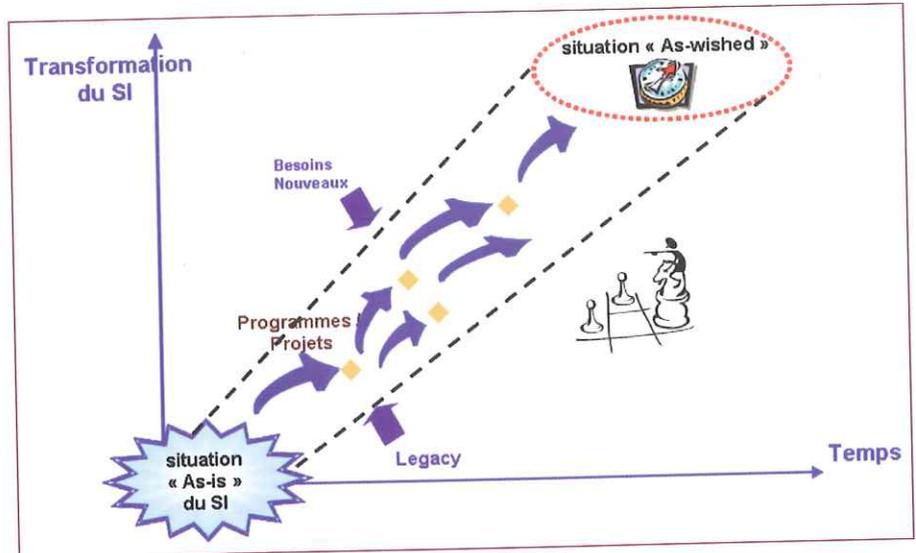
Comme l'illustrent les schémas suivants, la « Gouvernance du SI » et l'AE, mises en œuvre de façon coordonnée, permettent d'articuler de manière optimale les 4 plans de gouvernance et, par conséquent, d'atteindre les objectifs de « création de valeur », que l'entreprise est en droit d'attendre des projets de « transformation » qu'elle lance.

Phase « amont » par rapport à la décision de lancement

La phase « en amont » de la décision de lancement des projets requiert une bonne articulation des plans n° 1 (alignement) et n° 2 (architecture).

La « Gouvernance du SI » va principalement s'assurer que le processus de prise de décision (stratégie, planification, budget, « business cases », gestion de portefeuille de projets, comités *ad hoc*, ...) permet de garantir l'alignement des projets avec les objectifs « business » de l'entreprise.

Elle veillera notamment à ce que tous les responsables concernés par le projet (DG, Directeur opérationnel « métier », DSI, Sponsor, Audit interne, ...) soient bien impliqués dans le processus de prise de décision au bon endroit et au bon moment.



En élaborant une « Cible du SI » à moyen terme et surtout en travaillant sur la roadmap de transformation issue d'une bonne connaissance de l'existant. L'AE va apporter un éclairage complémentaire, indispensable à la prise de décision de lancement. Le résultat est donc le choix d'un portefeuille de projets qui s'appuie sur une prise en compte des points de vue et des situations de toutes les parties prenantes qui contribueront à la réussite du projet soit par leur contribution soit par leur satisfaction dans l'usage.

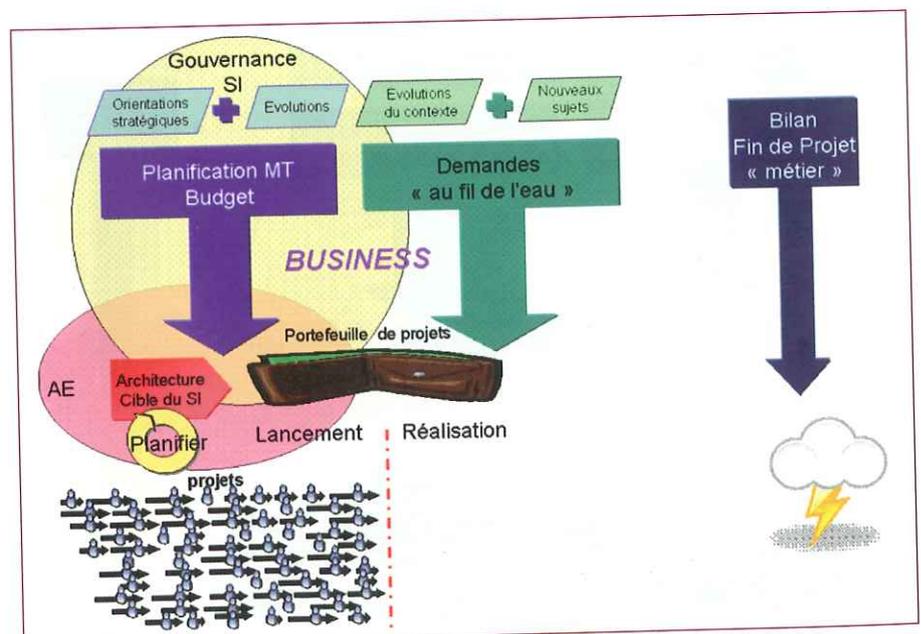
Toutefois, comme le montre le schéma, ces actions combinées de la « Gouvernance du SI » et de l'AE, bien que nécessaires (voire indispensables), ne sont pas suffisantes si elles ne se prolongent pas dans les phases de réalisation et de concrétisation de la valeur.

Phase « aval » par rapport à la décision de lancement

Au cours de cette phase « en aval » de la décision de lancement des projets qui requiert une bonne articulation des plans n° 3 (réalisation) et n° 4 (création de valeur), la « gouvernance du SI » continue à s'intéresser au processus de prise de décision :

• Plan n° 3 (réalisation)

- ⇨ suivi des projets en termes de coûts, délais, respect des exigences initiales et surtout fonctionnalités développées,
- ⇨ reporting de ce suivi aux comités *ad hoc*,
- ⇨ actualisation des « business cases »,
- ⇨ audits des projets, ...
- ⇨ et prise en compte autant que de besoin des changements et itérations.



• Plan n° 4 (création de valeur)

- ⇒ concrétisation par le management opérationnel des bénéfices « métier » promis par les projets,
- ⇒ impacts en termes de compétences et d'organisation,
- ⇒ bilans « métier » des projets par rapport aux objectifs des « business cases », ...

L'AE, quant à elle, va veiller au maintien de la cohérence architecturale, tout au long de la réalisation en veillant par exemple à une analyse d'impact sur chaque partie prenante de toute demande de changement en cours de projet.

En premier lieu, elle va s'assurer que chaque projet est en possession des bons entrants pour architecturer la part de transformation qui lui est affectée. Puis, elle va suivre la réalisa-

tion des architectures de projet, en gérant les événements menant à des changements d'architecture soit au niveau local, le projet, soit au niveau global.

Cela est réalisé *via* :

- les contrats d'architecture qui spécifient les attendus d'architecture (objectifs, livrables, ...) de chaque projet, et permettent de gérer la conformité des dossiers d'architecture,
- une gestion des changements qui instruit l'impact des demandes d'évolutions sur l'Architecture et peut, le cas échéant, décider de revoir l'ensemble de la planification si le niveau des impacts l'exige.

Cette capacité à préserver la cohérence de l'architecture dans un contexte de changement permet de

préserver les qualités architecturales de la cible du système d'information obtenue en phase de lancement : bonne utilisation des référentiels de données, fluidité de la circulation des données, réutilisation des « services » et des composants, mutualisation des infrastructures, méthodes, savoir-faire, ... en tenant compte des besoins et des exigences des parties prenantes de l'ensemble de l'entreprise.

Au final, c'est la mise en œuvre coordonnée des bonnes pratiques de « Gouvernance du SI » et d'AE, qui va permettre d'atteindre les objectifs de création de valeur, d'optimisation des ressources et de maîtrise des risques attendus par l'entreprise.

Articulation des référentiels : VAL-IT™ et TOGAF™

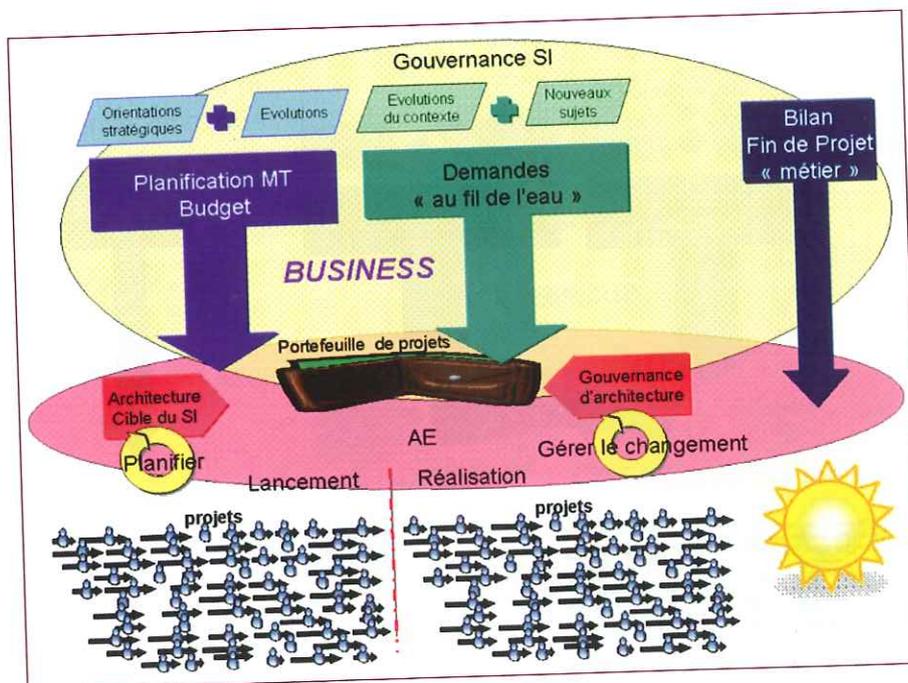
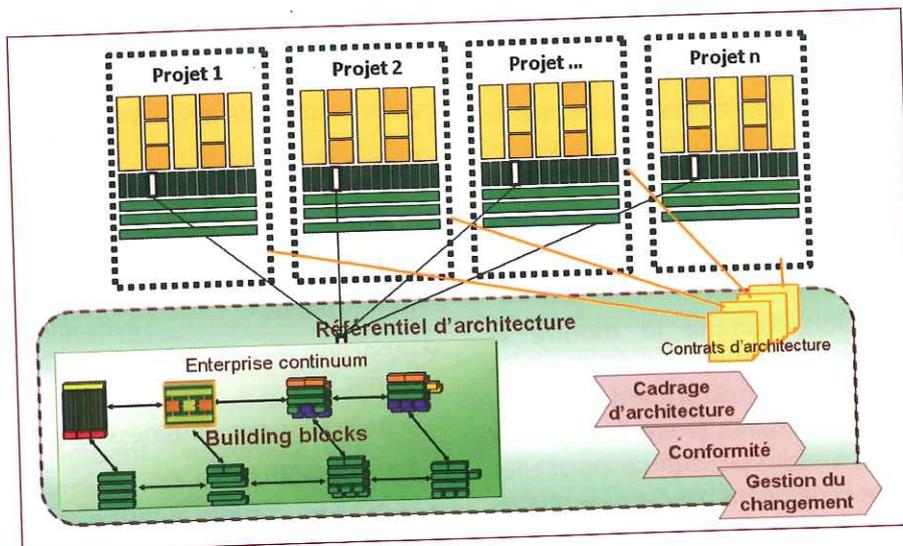
Une mise en œuvre coordonnée de la « Gouvernance du SI » et de l'AE peut être obtenue en s'appuyant sur les référentiels de bonnes pratiques évoqués dans le chapitre précédent, qu'il convient d'utiliser judicieusement pour réussir à doter l'entreprise d'une organisation et d'un processus de prise de décision adaptés qui lui garantisse de tirer le meilleur parti de ses investissements par rapport à ses objectifs de développement.

Il s'agit :

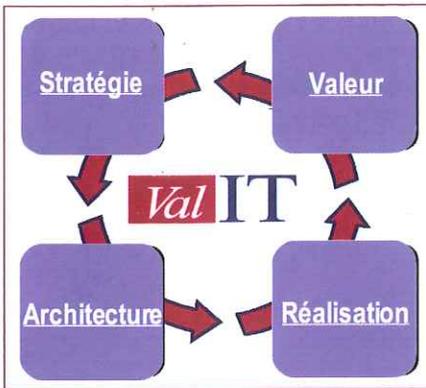
- Pour la « gouvernance du SI », des référentiels de l'ISACA : Val IT™ et CobiT.
- Pour l'AE, du référentiel de l'Open Group : TOGAF™.

Les référentiels Val IT™ et TOGAF™ partagent les mêmes entrants, notamment la stratégie d'entreprise et ses déclinaisons au niveau des directions métiers et au niveau IT.

Val IT™ décrit l'ensemble du processus de prise de décision, ainsi que le rôle des responsables à impliquer à chaque étape, maximisant les chances de succès des projets « métiers » ayant une composante SI significative, depuis l'idée de départ découlant de la stratégie de l'entreprise jusqu'à la concrétisation des « bénéfices métiers » attendus, en passant par la cohérence architecturale et le pilotage de la réalisation.



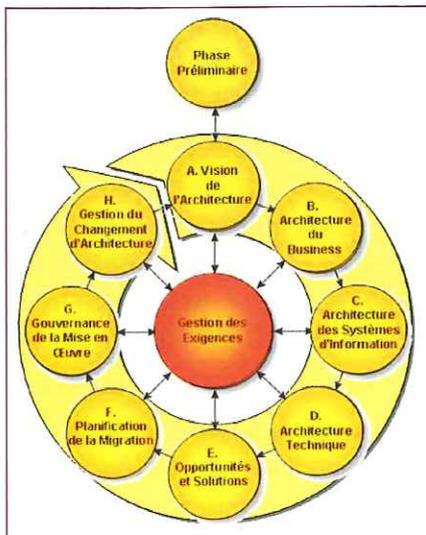
Pour cela, il s'appuie principalement sur le « business case » qui accompagne le projet tout au long de son cycle de vie.



TOGAF est un cadre d'architecture (The Open Group Architecture Framework) qui se fonde sur un modèle de processus itératifs faisant appel aux bonnes pratiques et à un actif architectural réutilisable.

Le concept clé de TOGAF est la Méthode de Développement d'Architecture TOGAF (ADM – Architecture Development Method), qui permet de développer une architecture d'entreprise répondant à des besoins métiers.

Le référentiel TOGAF™ est structuré selon une « roue » comportant 8 phases numérotées de A à H et allant de la « vision de l'architecture » à la « gestion du changement d'architecture » :



Dans la partie « élaboration de la cible SI », TOGAF™ donne la démarche pour élaborer un schéma directeur SI en phase avec la stratégie de l'entreprise et s'appuyant sur une

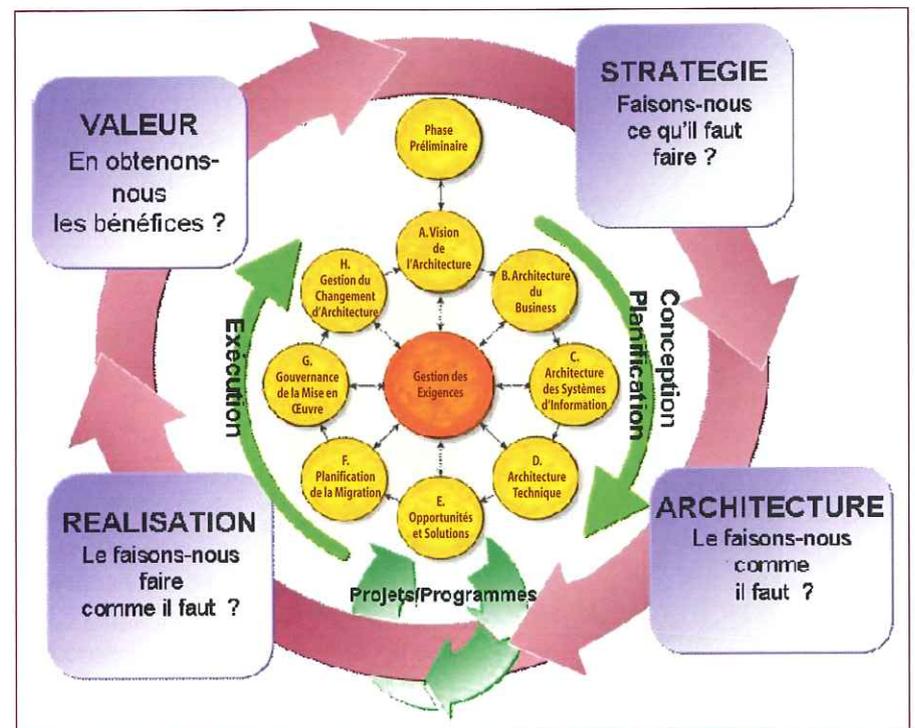
analyse structurée du SI existant, qui servira de cadre pour une gestion d'un portefeuille de projets adaptée à l'entreprise.

Val IT™ et TOGAF™ apportent ainsi des « briques » complémentaires pour une gestion optimisée du portefeuille de projets de l'entreprise, afin qu'il soit pertinent et créateur de valeur d'un point de vue « gouvernance SI » mais aussi solide et cohérent d'un point de vue « architecture d'entreprise ».

Pour la phase de réalisation, un processus de suivi conforme à Val IT™, qui s'attache à tenir à jour le business case en tenant compte des évolutions du contexte de l'entreprise et de la situation réelle des projets, permettra à la Direction de prendre les dispositions qui s'imposent pour assurer la réussite du projet.

TOGAF™ de son côté aide à mettre en œuvre des processus de suivi permettant de s'assurer que les architectures développées sont conformes en tout point aux plans initiaux, et, le cas échéant, permettent de gérer l'instruction de l'évolution de ces architectures en préservant les objectifs de l'ensemble des parties prenantes.

La complémentarité des 2 référentiels peut être représentée par l'imbrication des schémas clé de Val IT et du TOGAF.



Bénéfices

Les dépassements en coûts et en délais grèvent malheureusement trop souvent la rentabilité escomptée des projets ayant une composante SI importante. Mais c'est la non-atteinte des bénéfices attendus par le « métier », qui fait que les « ressources investies » se transforment en « ressources englouties » !

Les savoir-faire combinés d'AE et de gouvernance des SI soutiennent les facteurs de succès de la transformation.

Non seulement ils permettent de créer une cible et une trajectoire SI cohérentes avec la déclinaison opérationnelle au niveau des « processus métiers » de l'entreprise de ses objectifs stratégiques, mais encore ils permettent aux projets de rester en permanence cohérents entre eux et « alignés » avec les objectifs visés.

Plus spécifiquement, l'AE complétera la Gouvernance SI en proposant des solutions concrètes pour capitaliser la gestion des connaissances, développer la transversalité, analyser les rétro-actions, et entrer dans une démarche d'amélioration continue des savoir-faire et des pratiques.

Bien coordonnées, la Gouvernance des SI et de l'Architecture d'Entreprise créent un cadre favorable à la

Facteurs clés de succès de la transformation

Une cible et une trajectoire SI à moyen terme cohérentes avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Des « business cases de projets « métiers » comportant un volet SI, qui soient réalistes et soutenus par le management.

Un processus de prise de décision sur le lancement et le suivi des projets impliquant les « bons » responsables, au « bon » moment.

Une implication des responsables opérationnels et fonctionnels tout au long du cycle de vie du projet, et notamment pour la matérialisation de la valeur « métier » prévue.

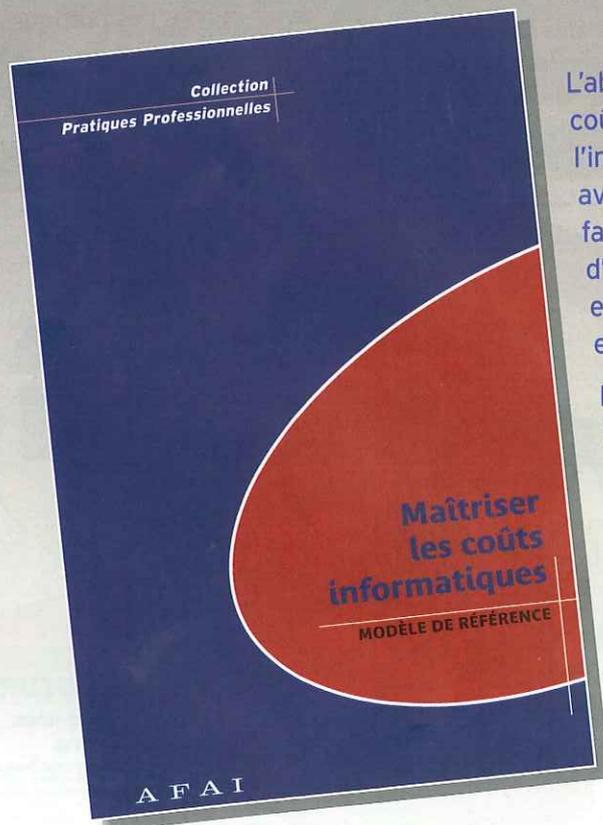
Une vision partagée des « processus métiers » permettant la déclinaison des objectifs stratégiques au niveau opérationnel et la mise en cohérence des projets incluant leur volet SI avec ces objectifs opérationnels.

Une gestion de portefeuille de projets adaptée aux enjeux de l'entreprise.

Un référentiel d'AE permettant de capitaliser et de partager les compétences, les pratiques et les services de l'entreprise.

Un leadership capable de donner un sens à l'ensemble des projets par rapport à des objectifs stratégiques et à responsabiliser le management.

réussite des projets notamment en ce qui concerne l'atteinte des bénéfices attendus par le « métier » pour éviter que les ressources allouées ne soient « englouties » en pure perte, comme c'est encore trop souvent le cas, mais soient au contraire des « investissements » productifs avec un ROI positif en termes de « création de valeur » pour l'entreprise. ■



L'absence de définition faisait de la discussion sur les coûts informatiques un dialogue de sourds, limitant l'intérêt des enquêtes et autres benchmarks. C'était avant ce livre, édité par l'AF AI. Un livre précis, facilement lisible car très illustré, écrit par un panel d'experts sur ce sujet d'actualité. Construit sur des exemples pratiques, il est directement utilisable en situation opérationnelle.

Indispensable pour toutes les directions des systèmes d'information, les maîtrises d'ouvrage et tous les contrôleurs de gestion qui veulent mesurer, facturer et piloter leurs coûts informatiques.

Commande sur www.afai.fr