



**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE**

**INSPECTION GÉNÉRALE
DES FINANCES**

N° 2011-M-057-02

**MINISTÈRE DU BUDGET,
DES COMPTES PUBLICS,
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

**CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE
ET DES TECHNOLOGIES**

N° 2011/28/CGIET/SG

RAPPORT

**Le pilotage et l'audit
des grands programmes informatiques de l'État
Retours d'expérience du secteur privé (quatre études)**

Établi par

PASCALE DUGOS
Inspectrice des finances

MARC MEYER
Ingénieur général des mines

EMMANUEL SALIOT
Inspecteur des finances

JEROME THOMAS
Inspecteur des finances

FRANÇOISE TRASSOUDAINÉ
Ingénieur général des mines

Sous la supervision de

PIERRE LEPETIT
Inspecteur général des finances

FRANÇOIS CHOLLEY
Ingénieur général des mines

- MARS 2012 -

SYNTHÈSE

La mission a établi quatre courtes notes retraçant les échanges riches et fructueux conduits avec différentes grandes entreprises. Ces études ne prétendent pas bien sûr à l'exhaustivité, leur objet étant surtout de caractériser les grandes tendances actuellement à l'œuvre.

L'efficacité financière et la création de valeur pour l'organisation sont des logiques fortes du secteur privé qui se caractérise également par :

- ◆ la recherche d'une forte visibilité stratégique se traduisant notamment par une implication de la hiérarchie de l'organisation au plus haut niveau ;
- ◆ la prégnance de la logique financière dans le choix et le suivi des investissements et le suivi de la valeur ajoutée pour l'entreprise ;
- ◆ la structuration d'une démarche de rendre-compte autour de revue de programmes mais également par une responsabilisation des acteurs (fixation d'objectifs et dispositifs d'intéressement) ;
- ◆ l'adoption de règles de conduite de programme induisant une plus grande modularisation et une meilleure valorisation des compétences.

Étude de cas n°1

SOMMAIRE

1. LE MODÈLE DE GOUVERNANCE VISE À FAVORISER L'INITIATIVE DES LIGNES MÉTIERS TOUT EN GARANTISSANT UN ALIGNEMENT DES PROJETS INFORMATIQUES PAR RAPPORT À LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE.	1
1.1. Chaque projet relève de la responsabilité d'un sponsor métier clairement identifié	2
1.2. Chaque projet informatique fait l'objet d'une double validation fonctionnelle et financière.....	2
1.2.1. <i>Les principes généraux.....</i>	2
1.2.2. <i>Le comité d'architecture expertise les conditions de lancement technique du projet, son impact et sa cohérence générale avec les autres systèmes d'information du groupe</i>	3
1.2.3. <i>Le comité d'investissement s'assure de la soutenabilité financière et la rentabilité économique du projet au regard de ses impacts attendus sur le métier.....</i>	3
1.2.4. <i>La mise en œuvre effective de ces procédures est contrôlée par un dispositif de reporting d'activité organisé à destination du comité de suivi des systèmes d'information.....</i>	4
2. APRÈS LE LANCEMENT, LE SUIVI DES PROJETS FAIT L'OBJET DE PROCÉDURES INTERNES DOCUMENTÉES QUI DÉTERMINENT CLAIREMENT LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS.....	5
2.1. Tous les projets informatiques sont suivis par un comité de pilotage, instance de décision et d'arbitrage	5
2.2. Différents événements sont formalisés pour sécuriser les phases critiques des projets informatiques.....	6
2.2.1. <i>Les évolutions substantielles du projet font l'objet d'une validation spécifique.....</i>	6
2.2.2. <i>La mise en production donne lieu systématiquement à une décision formelle de go/no go.....</i>	6
3. L'ÉVALUATION DES BESOINS BUDGÉTAIRES, DES COÛTS ET DE LA VALEUR DES PROJETS INFORMATIQUES IMPACTE DIRECTEMENT LE COMPTE D'EXPLOITATION AU TERME D'UN PROCESSUS RESPONSABILISANT POUR LES LIGNES MÉTIERS.....	7
3.1. Chaque entité doit déclarer annuellement au groupe ses coûts informatiques dans un format normalisé et standardisé	7
3.2. Les coûts et la valeur de chaque projet informatique font également l'objet d'une évaluation normée au niveau du groupe	7
3.2.1. <i>Chaque entité doit évaluer les coûts totaux des projets informatiques.....</i>	7
3.2.2. <i>Dans le cadre de leur instruction préalable chaque projet informatique fait l'objet d'une étude de valeur qui prend nécessairement en compte l'ensemble des coûts et des gains du projet</i>	8
4. AU SEIN DE SA FONCTION D'AUDIT, LE GROUPE DISPOSE D'UNE CAPACITÉ INTERNE D'INTERVENTION SUR LES SUJETS SI.....	9

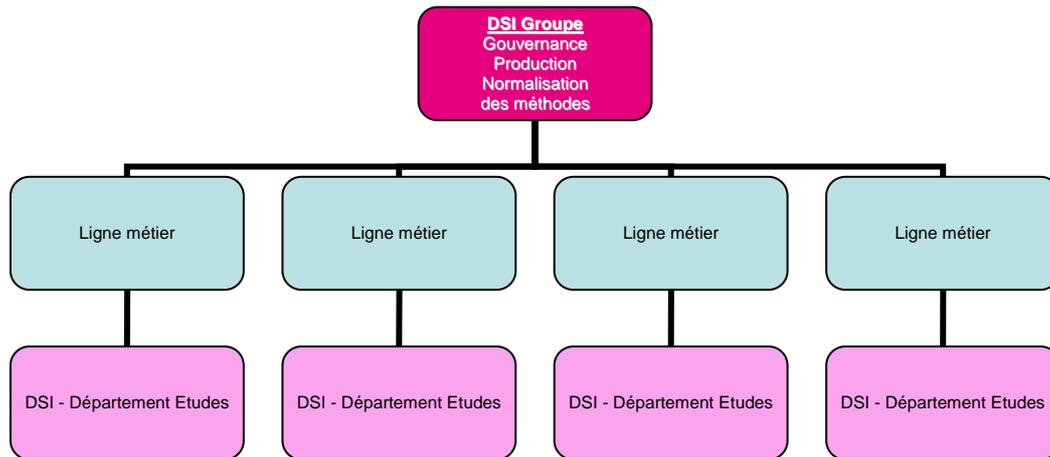
Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 1

Le groupe étudié est présent dans plus de 80 pays et dispose de près de 200 000 collaborateurs. Il détient des positions clés dans trois grands secteurs, son activité générant un chiffre d'affaire annuel de près de 40 Mds€

Ces trois domaines d'activité sont organisés en « pôles métiers » ou « entités opérationnelles » répartis sur différents territoires (pays ou régions).

Neuf « fonctions » assurent un appui transversal à la vingtaine de lignes métiers. Parmi elles, la fonction SI du groupe rassemble près de 13 000 personnes dont 8 000 en charge des études. Les études sont assurées au plus près des lignes métiers.

Graphique 1 : Schéma d'organisation générale de la fonction SI



Source : Mission.

Dans ce cadre général, la fonction groupe « IT » intègre une mission de production sur un périmètre mutualisé et assure un suivi de la cohérence des principaux projets de développements IT *via* des Comités de suivi des Systèmes d'Information (CSSI).

1. Le modèle de gouvernance vise à favoriser l'initiative des lignes métiers tout en garantissant un alignement des projets informatiques par rapport à la stratégie générale de l'entreprise.

La gouvernance de la fonction SI privilégie un modèle décentralisé dans lequel chaque ligne métier (regroupement fonctionnel ou entité opérationnelle) dispose de ressources informatiques pour mener à bien les projets de transformation jugés nécessaires à l'amélioration de ses performances opérationnelles. Dans ce contexte, chaque projet est la « propriété » d'une entité métiers et dispose d'un sponsor clairement identifié.

Cette autonomie est néanmoins encadrée par des procédures de validation par la direction générale, en fonction des enjeux métiers ou financiers portés par les projets, afin de garantir la cohérence des développements informatiques au regard des normes et des standards du groupe. Ainsi, le sponsor, propriétaire du projet, doit faire approuver ce dernier selon un processus normalisé de lancement et de validation.

1.1. Chaque projet relève de la responsabilité d'un sponsor métier clairement identifié

Un sponsor est nommé pour chaque projet informatique, le sponsor étant responsable de la définition des caractéristiques du projet : contexte, objectifs, périmètre, contenu, contraintes, performances attendues et risques identifiés. Ainsi, il a plus particulièrement en charge :

- ◆ l'établissement d'un bilan économique et d'une priorisation du projet par rapport aux besoins concurrents placés sous sa responsabilité ;
- ◆ la justification du lancement du projet et de son financement ;
- ◆ l'adéquation des spécifications du système aux besoins de l'activité.

Le sponsor est responsable également de la tenue des engagements sur la réalisation de l'ensemble du projet (coûts, délais, qualité) et de la conformité du projet par rapport aux lois, règlements et directives internes au groupe.

La décision de lancer un projet informatique est conditionnée par la réalisation d'une phase de préparation et d'étude préalable. Cette dernière est conduite par les entités de regroupement fonctionnel ou opérationnelles concernées en association avec les directions de systèmes d'information plus particulièrement en charge de la définition et de la préparation de la solution technique.

1.2. Chaque projet informatique fait l'objet d'une double validation fonctionnelle et financière

1.2.1. Les principes généraux

La décision de validation des projets s'articule autour d'un double axe d'analyse :

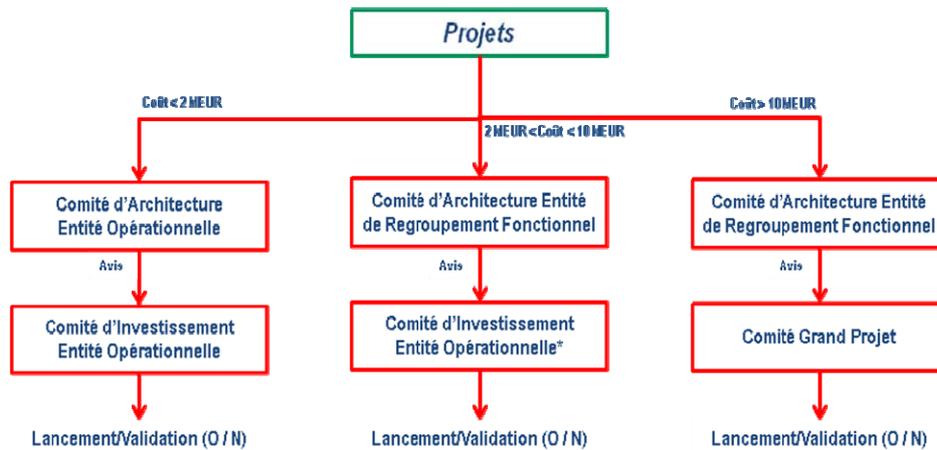
- ◆ **une évaluation technique préalable de la conformité du projet par rapport aux architectures de référence (sécurité, conformité des choix technologiques...) par un comité d'architecture ;**
- ◆ **une validation des engagements financiers du projet par un comité d'investissement (gains économiques attendus et couts du projet).**

En pratique, le comité d'investissement mobilise des acteurs différents en fonction du montant prévisionnel du projet informatique concerné :

- ◆ pour les projets supérieurs à 10 M€, la validation relève de la direction générale au travers un « Comité Grand Projet » ;
- ◆ pour les projets dont le coût prévisionnel est compris entre 2 et 10 M€, la validation fait intervenir les trois pôles de macro-activités ;
- ◆ pour les projets inférieurs à 2 M€, la validation appartient aux lignes métiers.

Ces critères peuvent être, le cas échéant, complétés. Ainsi, à la demande du métier, un projet stratégique peut être validé par une instance de niveau supérieur. Dans le même sens, les projets ayant un impact fort sur le SI peuvent également être validés par la direction générale (ex : les projets emportant une modification d'un référentiel groupe).

Graphique 2 : Définition et responsabilité des instances de validation des projets



* Possibilité de créer un Comité d'Investissement transversal ou de niveau supérieur

Source : Documentation fournie l'entreprise sollicitée

1.2.2. Le comité d'architecture expertise les conditions de lancement technique du projet, son impact et sa cohérence générale avec les autres systèmes d'information du groupe

Le comité d'architecture établit et formule une analyse critique de la conformité du projet à destination d'un comité en charge de valider l'investissement. L'avis émis par le comité d'architecture est établi à partir de l'analyse des points suivants :

- ◆ la conformité de la solution proposée avec les directives, règles et principes applicables à l'entité ;
- ◆ l'impact du futur système sur les autres systèmes d'information du groupe ;
- ◆ la cohérence avec les autres systèmes d'information du groupe du point de vue de l'urbanisme et de l'architecture fonctionnelle et technique ;
- ◆ la prise en compte des besoins en termes de sécurité et de continuité du système d'information ;
- ◆ la bonne intégration du système proposé dans l'architecture applicative et technique du Métier/de la Fonction, dans le respect des architectures préconisées par le groupe ;
- ◆ la capacité à assurer, pour le compte de l'entité, au démarrage et dans le temps, une production informatique fiable et efficiente ;
- ◆ les capacités d'évolution de la solution (système souple) ;
- ◆ la maîtrise des risques SI du projet ;
- ◆ la pertinence de la solution proposée à répondre aux besoins fonctionnels.

1.2.3. Le comité d'investissement s'assure de la soutenabilité financière et la rentabilité économique du projet au regard de ses impacts attendus sur le métier

Préalablement à l'instruction, le comité d'investissement doit acter la présence du dossier d'engagement financier et sa conformité par rapport au dossier standard en vigueur. Il doit s'assurer également que le dossier est validé par l'ensemble des parties prenantes (y compris la production informatique).

La décision de lancement du projet est prise par le comité d'investissement à partir de l'analyse des points suivants :

- ◆ la valeur stratégique du projet pour l'entité opérationnelle ou entité de regroupement fonctionnel concernée et pour le Groupe ;
- ◆ la valeur ajoutée en matière d'architecture pour l'entité opérationnelle ou entité de regroupement fonctionnel concernée et pour le groupe ;
- ◆ les contraintes du projet ;
- ◆ les gains économiques et coûts du projet ;
- ◆ les indicateurs financiers de la valeur du projet ;
- ◆ les risques du projet et la réalisation des bénéfiques ;
- ◆ les impacts sur les risques du métier ;
- ◆ les impacts de la non-réalisation du projet ;
- ◆ le niveau d'immobilisation et le plan d'amortissement ;
- ◆ le coût du frottement fiscal éventuel ;
- ◆ le respect d'obligations réglementaire/contractuelle/technique du projet.

En cas de décision négative du comité d'investissement, le projet est arrêté. Pour être relancé, le processus complet de lancement du projet doit être déroulé à nouveau sur la base de nouvelles hypothèses et formalisé dans un nouveau dossier de préparation.

Le comité d'investissement est sollicité dès la phase d'avant projet pour prise en compte du budget nécessaire, validé par le Sponsor, pour l'instruction de la phase de préparation.

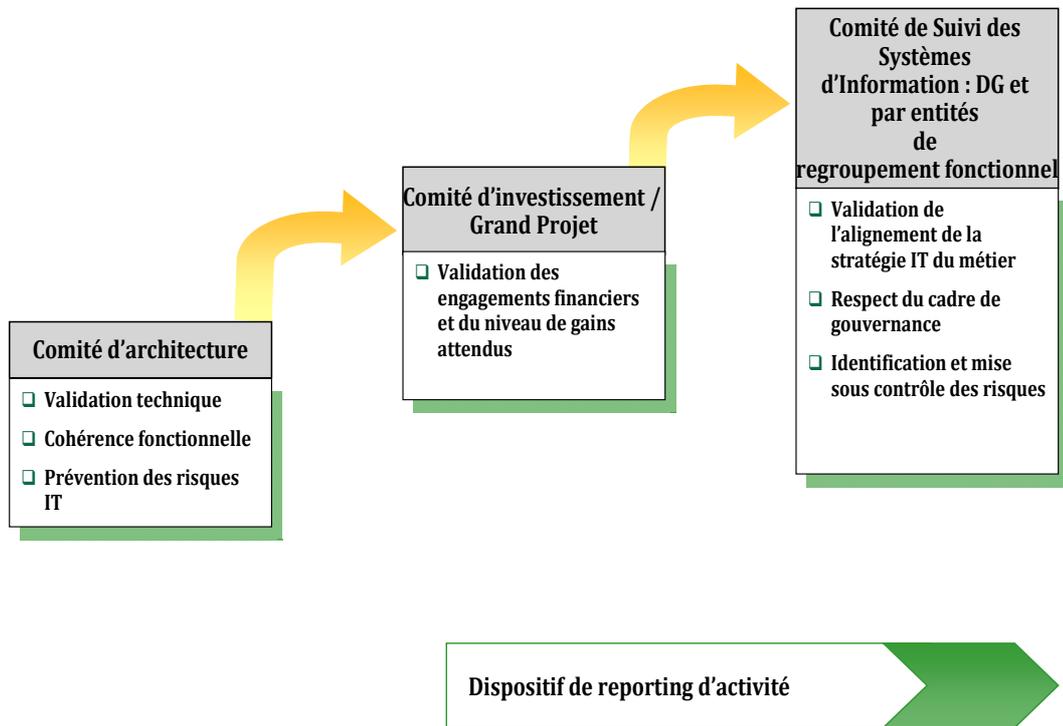
1.2.4. La mise en œuvre effective de ces procédures est contrôlée par un dispositif de reporting d'activité organisé à destination du comité de suivi des systèmes d'information

Un reporting d'activité des comités d'architecture et des comités d'investissement est produit à chaque comité de suivi des systèmes d'information (CSSI) afin de vérifier :

- ◆ le bon cheminement de validation des différents projets en fonction de leur coût (*cf. supra*) ;
- ◆ la mise en œuvre d'un nouveau processus de validation pour les modifications substantielles des projets informatiques ;
- ◆ le pourcentage de projet dont les comités d'architecture ont effectué le contrôle, et en cas de non-conformité le pourcentage de projet où le DSI s'est engagé à supporter les coûts additionnels ;
- ◆ le pourcentage de projets éligibles présentés en Comité Grand Projet dont l'avis est rendu sur la base de l'instruction déroulée pour le comité d'architecture de l'entité de regroupement fonctionnel.

Les comités de suivi des systèmes d'information sont organisés annuellement et permettent à la direction générale de réaliser une revue de l'informatique de chaque métier (enjeux du métier, analyse des forces et faiblesses des projets, revue de portefeuille, synthèse des indicateurs et risques SI) et de s'assurer que les projets informatiques restent alignés sur la stratégie générale et respectent les normes et référentiels du groupe.

Graphique 3 : Schéma de description de la procédure de lancement, de validation et de supervision des projets informatiques.



Source : Mission.

2. Après le lancement, le suivi des projets fait l'objet de procédures internes documentées qui déterminent clairement les rôles et responsabilités des acteurs

2.1. Tous les projets informatiques sont suivis par un comité de pilotage, instance de décision et d'arbitrage

Tous les projets informatiques sont suivis par un comité de pilotage dont l'objectif est de statuer sur les aspects budgétaires, de délais et d'avancement, la coordination inter-projets, la maîtrise des risques, et la qualité. Le comité de pilotage est l'instance de décision et d'arbitrage du projet.

Le comité de pilotage est mis en place conjointement par le métier, les services informatiques en charge des développements et la production. Sa composition correspond au niveau requis par le projet selon son périmètre et ses objectifs pour assurer l'autorité du comité de pilotage.

Au minimum, les personnes suivantes font partie du comité de pilotage du projet :

- ◆ du côté du métier : le sponsor du projet ou un représentant ayant pouvoir de décision, et le chef de projet métier en charge du projet (Chef de projet MOA) ;
- ◆ du côté des services SI : la responsable hiérarchique de(s) l'entité(s) opérationnelle(s) intervenant sur le projet, le chef de projet « développement » en charge du projet (Chef de projet MOE) et le chef de projet production en charge du projet.

La fréquence de réunion du comité est en principe mensuelle et des réunions exceptionnelles peuvent avoir lieu lorsque nécessaire.

2.2. Différents évènements sont formalisés pour sécuriser les phases critiques des projets informatiques

2.2.1. Les évolutions substantielles du projet font l'objet d'une validation spécifique

Les écarts par rapport à la référence ou trajectoire validée en fin de phase d'élaboration sont tracés et analysés par l'équipe projet et donne lieu à un suivi régulier en comité de pilotage.

En cas de modification substantielle de la solution par le projet (par exemple divergence par rapport à l'architecture de référence), le processus complet doit être déroulé à nouveau sur la base des nouvelles hypothèses et formalisé dans un nouveau dossier d'architecture.

En cas de modification substantielle du coût d'un projet (augmentation supérieure à 10 %), le processus de validation de l'engagement financier doit être déroulé à nouveau sur la base des nouvelles hypothèses et formalisé dans un nouveau dossier d'engagement financier.

2.2.2. La mise en production donne lieu systématiquement à une décision formelle de *go/no go*

Le passage en production donne lieu à une décision de *go/no go* après une revue formelle de tous les pré-requis :

- ◆ comptes-rendus des revues de la solution dont une revue de code de l'application qui permet de vérifier la conformité par rapport aux règles d'ingénierie (développement et production) et de s'assurer de la robustesse, la maintenabilité, la sécurité, la portabilité et l'exploitabilité du code de l'application ;
- ◆ procès-verbaux de recette et résultat des tests de performance ;
- ◆ présence des documents d'exploitation et vérification qu'ils ont été revus et validés entre les équipes de développement et de production.

L'analyse de ces pré-requis permet lors de la prise de décision :

- ◆ au métier de déterminer si la solution est conforme d'un point de vue fonctionnel et si elle peut être utilisée comme prévu ;
- ◆ à la production, de déterminer si elle est en mesure d'exploiter l'application selon ses standards et en respect du niveau de service défini.

Les rapports des différentes revues sont publiés et reprennent les différentes anomalies détectées ainsi que les plans d'actions dédiés permettant de corriger ces anomalies.

Selon la nature du projet, les impératifs du métier et les contraintes identifiées lors d'une éventuelle décision de *no go*, des aménagements peuvent parfois être proposés concernant le planning de mise en service. Par exemple, il peut être envisagé de démarrer sur un périmètre restreint le temps de vérifier les impacts en production et apporter les corrections nécessaires avant un *go* final.

En tout état de cause, l'existence d'une décision de *go/no go* formelle (PV de recette, CR de comité de pilotage) ainsi que des documents qui ont permis de prendre la décision (dossiers de production, rapport de tests de performance, revue de code...) est considérée comme un élément indispensable de traçabilité du dispositif de contrôle interne.

3. L'évaluation des besoins budgétaires, des coûts et de la valeur des projets informatiques impacte directement le compte d'exploitation au terme d'un processus responsabilisant pour les lignes métiers

3.1. Chaque entité doit déclarer annuellement au groupe ses coûts informatiques dans un format normalisé et standardisé

Chaque entité doit identifier les coûts SI dans son budget et les classer dans une catégorie de dépense : maîtrise d'ouvrage (projet et maintenance), développement (projet / maintenance) et production (métier / infrastructure / approvisionnement / licences, coûts d'exploitation, décommissionnement, etc.).

Le périmètre des coûts informatiques doit notamment être explicité (ex. : la part des coûts de MOA qui est à considérer comme des coûts SI). Cette nomenclature de coûts s'appuie sur des références externes reconnues (Gartner notamment) afin de faciliter les comparaisons entre les coûts informatiques au niveau du groupe et ceux engagés dans les différents métiers.

Les coûts annuels SI d'une entité correspondent à l'ensemble des coûts relatifs aux activités d'études et de développement applicatif (y compris les études d'avant-projet), de production et d'infrastructures, de management transversal et d'administration (finances, achats, RH, gouvernance, sécurité, qualité...) des fonctions SI mobilisées par le métier.

Cette nomenclature permet ainsi de classer les coûts informatiques d'une entité comme des charges d'exploitation ou des dépenses d'investissement.

Les informations remontées (budget annuel demandé, notifié, exécutions budgétaires et réalisé annuel) doivent être conjointement validés par le DSI et le responsable de la fonction finance de la ligne métier ou de l'entité opérationnelle concerné avant envoi au groupe.

3.2. Les coûts et la valeur de chaque projet informatique font également l'objet d'une évaluation normée au niveau du groupe

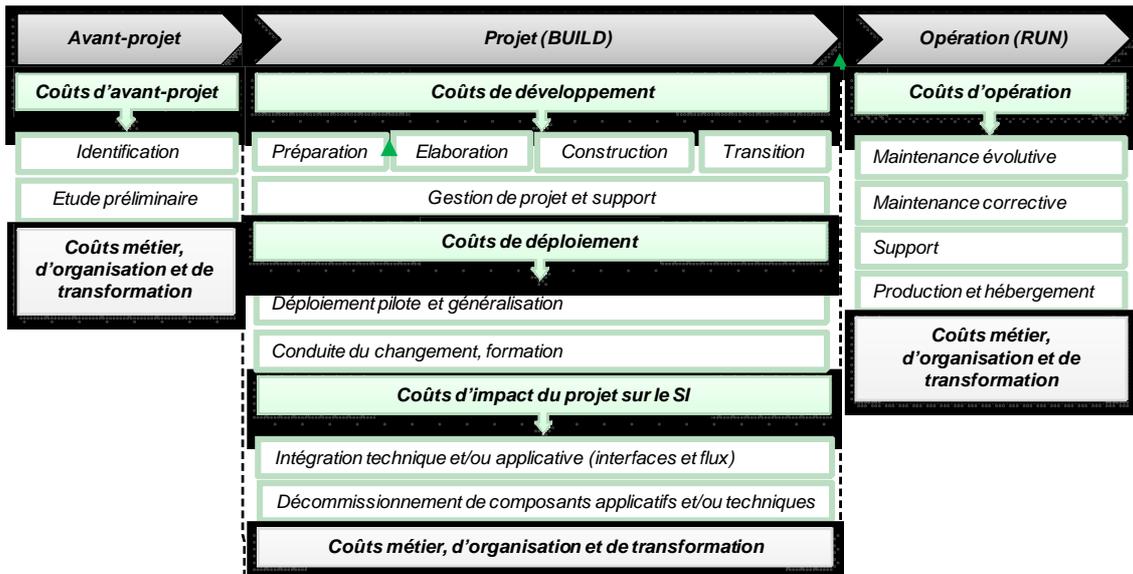
3.2.1. Chaque entité doit évaluer les coûts des projets informatiques selon une démarche de coût complet

Le coût global d'un projet ne se limite pas aux seules dépenses de sa phase projet (*build*) et comprend, en amont, des dépenses engagées dans la phase avant-projet et en aval, des dépenses induites par la mise en place du projet dans la phase opération (*run*).

Les coûts d'avant-projet et de projet sont des coûts non récurrents. Les coûts d'opération sont des coûts récurrents et doivent être estimés sur la base du bon fonctionnement des livrables du projet dans le système d'information pendant une période de cinq ans après la mise en place du projet. Si la durée de vie du patrimoine produit par le projet est inférieure à cinq ans, la période considérée dans le calcul sera limitée à cette durée. La période considérée sera de huit ans si le projet est amorti sur cette durée.

Le coût global d'un projet est égal aux coûts engagés par l'ensemble des activités SI et métier effectuées dans les phases d'avant-projet, de projet et d'opération. Le coût des activités SI intègrent la MOA.

Graphique 4 : Périmètre des coûts des projets informatiques



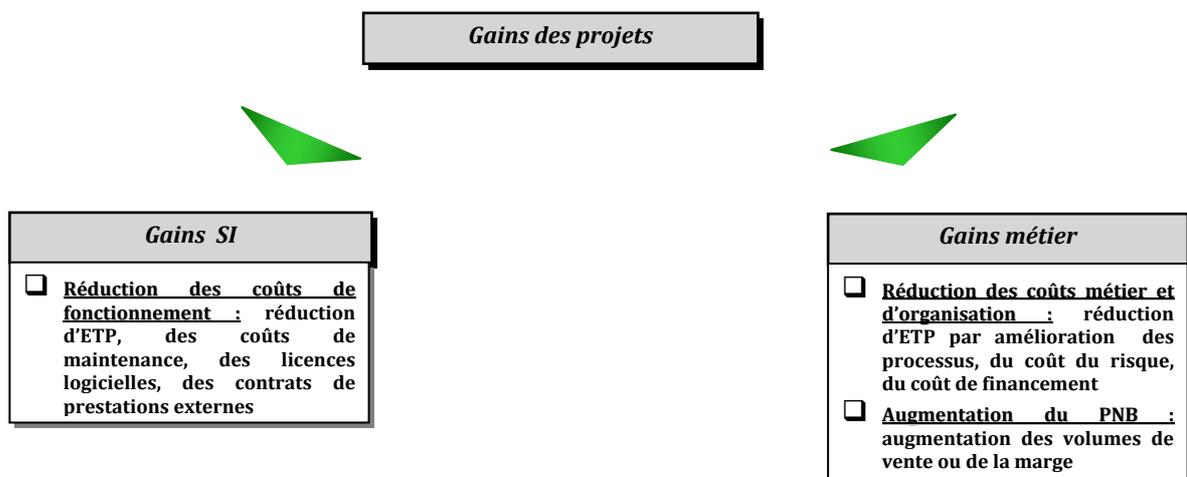
Source : Mission.

3.2.2. Dans le cadre de leur instruction préalable chaque projet informatique fait l'objet d'une étude de valeur qui prend nécessairement en compte l'ensemble des coûts et des gains du projet

Les coûts et l'analyse de la valeur des projets portés par les lignes métier doivent être évalués selon des procédures normalisées commune à l'ensemble du groupe. Ces instructions internes prévoient que pour évaluer la valeur d'un projet, il faut prendre en compte l'ensemble des coûts et des gains attendus selon un périmètre identique.

A l'instar des coûts, les gains doivent être déclarés par le sponsor qui s'engage à réaliser ces économies.

Graphique 5 : Typologie des gains attendus des projets SI



Source : Mission.

Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 1

La valeur du projet est déterminée par un modèle financier interne au groupe qui a pour objet de calculer la contribution du projet pour celui-ci. Cette contribution se compose du résultat après impôt du projet et de sa consommation de fonds propres liée aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Le flux financier, basé sur le résultat normatif et le besoin en capital sert à calculer les indicateurs de rentabilité du projet (valeur actuelle nette qui permet de comparer la valeur des projets entre eux, le taux de rentabilité interne, le délai de récupération calculé en année et le retour d'investissement sur capital investi).

La règle de normalisation des coûts et de la valeur des projets s'applique à l'ensemble des projets SI du groupe selon des seuils définis dans les déclinaisons opérationnelles ou organisationnelles des entités de regroupement fonctionnel. Tout projet non identifié à son lancement comme ayant un coût supérieur au seuil doit, dès qu'une réévaluation montre le franchissement, appliquer cette règle.

Les DSI des entités et le DSI groupe au titre de l'ensemble des activités informatiques sont responsables de la correcte mise en œuvre de la procédure. Un indicateur interne au groupe mesure deux fois par an le pourcentage de dossiers d'investissement comportant les documents permettant de vérifier la prise en compte des règles de calcul des coûts et la validation conforme de l'étude de valeur. La mise en place et l'alimentation effectives de cet indicateur est vérifiée par les contrôleurs internes au sein de chaque entité.

4. Au sein de sa fonction d'audit, le groupe dispose d'une capacité interne d'intervention sur les sujets SI

L'activité de contrôle interne est assurée de manière permanente à un double niveau :

- ◆ un contrôle par les opérationnels ;
- ◆ un contrôle de deuxième niveau du respect des procédures groupe au sein de chaque métier / entité.

Le contrôle périodique est pris en charge par deux types de structures :

- ◆ un corps d'auditeurs internes d'environ 1 000 intervenants répartis dans chaque entité ;
- ◆ une fonction d'audit au niveau du groupe d'environ 200 auditeurs dont une trentaine est spécialisée sur l'audit des systèmes d'information.

La fonction d'audit central se concentre sur les missions à enjeux et réalise annuellement une quinzaine de missions d'audit dédiées aux systèmes d'information selon le format suivant : une dizaine d'auditeurs pour une durée de dix semaines.

Les auditeurs spécialisés sur les SI sont principalement des opérationnels disposant d'au moins cinq ans d'expérience dans les différentes activités du groupe (métiers ou SI).

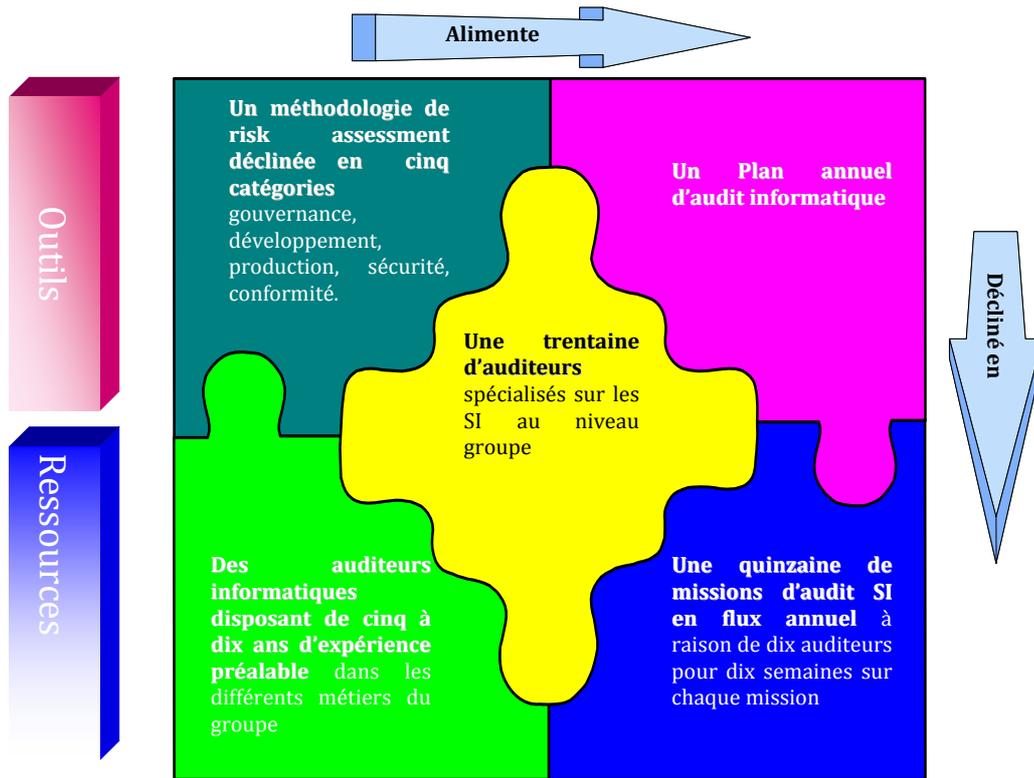
La fonction d'audit central encadre son activité d'audit SI par un plan annuel d'audit informatique dont les principaux thèmes sont alimentés par une évaluation préalable des risques. A cet effet, une cartographie des risques informatiques déclinée en cinq catégories (gouvernance, développement, production, sécurité, conformité) est périodiquement actualisée.

Deux approches complémentaires sont déployées en matière d'audit informatique au sein du groupe :

- ◆ des missions classiques (audit du SI d'un territoire ou d'un métier, d'une application) ;
- ◆ des missions *ad hoc* en cas de sinistres informatiques majeurs (fraude par exemple).

Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 1

Graphique 6 : présentation schématique de la fonction centrale d'audit des SI



Source : Mission.

Étude de cas n°2

SOMMAIRE

1. LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA CONDUITE D'UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION FINANCE AU SEIN DU GROUPE AU PLAN DE LA GOUVERNANCE ET DU PILOTAGE OPÉRATIONNEL.....	2
1.1. Une implication forte et régulière de la direction générale dans le lancement et le suivi du programme	2
1.2. Une gouvernance centrale du projet adaptée pour traiter en parallèle la livraison de la solution technologique et son implémentation au sein des entités du groupe.....	2
1.3. Une conduite du projet associant étroitement les instances de gouvernance centrale et locales.....	4
1.4. Les facteurs clés de succès identifiés	5
1.4.1. <i>Des ressources humaines dédiées au projet, regroupant des compétences complémentaires</i>	5
1.4.2. <i>Des instances dirigeantes fortement impliquées dans la gouvernance du programme</i>	5
2. UNE STRATÉGIE RH DE LA FONCTION SI ORIENTÉE SUR LA DÉTECTION ET LA VALORISATION DE PROFILS CLÉS	5

Retours d'expérience du secteur privé- étude de cas n°2

Le groupe est présent dans plus de 60 pays et dispose de plus de 210 000 collaborateurs. Il détient des positions clés dans trois grands domaines d'activité générant un chiffre d'affaire global annuel de près de 90 Mds€ collectés auprès de 95 millions de clients.

Le groupe est organisé en entités décentralisées (regroupées en régions) assez largement autonomes et responsables de leur compte de résultats.

Au niveau central, sont organisées des fonctions supports transversales (finances, ressources humaines, marketing). La direction générale comporte également deux **structures organisées sous forme de GIE** qui fournissent des **services informatiques partagés** à l'ensemble des entités du groupe :

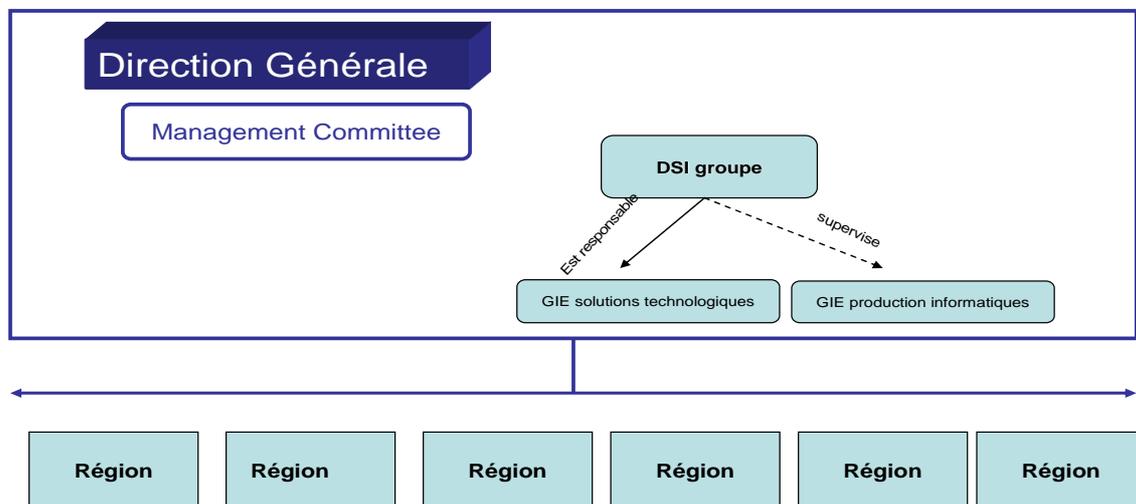
- ♦ une *société de conseil interne en systèmes d'information* dont la vocation essentielle est de conduire les projets de transformation SI communs à l'ensemble du groupe et de favoriser la mise en convergence des solutions technologiques. Ses effectifs s'élèvent à environ 700 collaborateurs ;
- ♦ une *société chargée de la fourniture de matériel, d'infrastructures et de production informatiques*. Cette société comporte plus de 3 000 intervenants.

Des processus de sélection des projets de transformation SI sont organisés au sein de chaque entité métiers au sein desquels une fonction DSI est organisée.

Les projets les plus importants sont également validés par la DSI Groupe. Ce dispositif permet d'aménager des espaces de dialogue autour des plans stratégiques des différentes entités et facilite l'appropriation des orientations générales du groupe.

La DSI groupe cherche à favoriser la mutualisation des bonnes pratiques de gestion via les systèmes d'information mais le portage des projets de transformation SI est systématiquement assuré par la direction métier concernée par le biais d'un comité de pilotage dédié.

Graphique 1 : Schéma d'organisation générale de la fonction SI



Source : Mission.

L'analyse du déploiement d'un programme de transformation, de convergence et d'industrialisation de la fonction finance au sein du groupe a permis de dégager les facteurs clefs de succès des grands programmes informatiques.

1. Les enseignements tirés de la conduite d'un programme de transformation de la fonction finance au sein du groupe au plan de la gouvernance et du pilotage opérationnel

1.1. Une implication forte et régulière de la direction générale dans le lancement et le suivi du programme

La décision de mettre en place une plateforme partagée de comptabilité générale, analytique et d'investissement au niveau du groupe dans huit pays européens a été validée par le *management Committee* (comité exécutif) qui suit de manière régulière l'avancement du programme.

- ◆ ce comité exécutif, organe de gouvernance, instance de discussion et d'examen de la **stratégie du Groupe**, est composé des membres du Comité de Direction ainsi que des responsables des principales filiales, unités opérationnelles du Groupe ou fonctions transversales ;
- ◆ ce comité exécutif a fixé le budget initial du programme conjointement à l'**étude de rentabilité économique** préalable du projet. Ces documents sont **revus annuellement** au plus haut niveau ;
- ◆ ce comité exécutif est également en charge de la décision de **mobilisation de la réserve budgétaire initialement fixée** pour faire face aux aléas de la conduite d'une opération de cette importance.

1.2. Une gouvernance centrale du projet adaptée pour traiter en parallèle la livraison de la solution technologique et son implémentation au sein des entités du groupe

Le sponsor du projet est la direction Groupe « Finance ». Ce sponsor s'appuie sur un binôme constitué d'un directeur métier Finances (ex-directeur comptable de l'un des principales entités du groupe) et d'un directeur de projet détaché de la DSI groupe.

La gouvernance de haut niveau est assurée par une instance dédiée, le « Board », qui réunit tous les deux mois les participants suivants :

- ◆ le sponsor ;
- ◆ les directions des finances locales ;
- ◆ le directeur du programme ;
- ◆ le directeur général de la structure SI groupe.

S'agissant d'un programme de transformation, la conduite du projet se traduit par un partenariat très fort entre la direction de programme et la direction métier finances. Au-delà de la gouvernance, les équipes travaillant sur le programme sont réunies dans un même espace physique et travaillent en étroite collaboration.

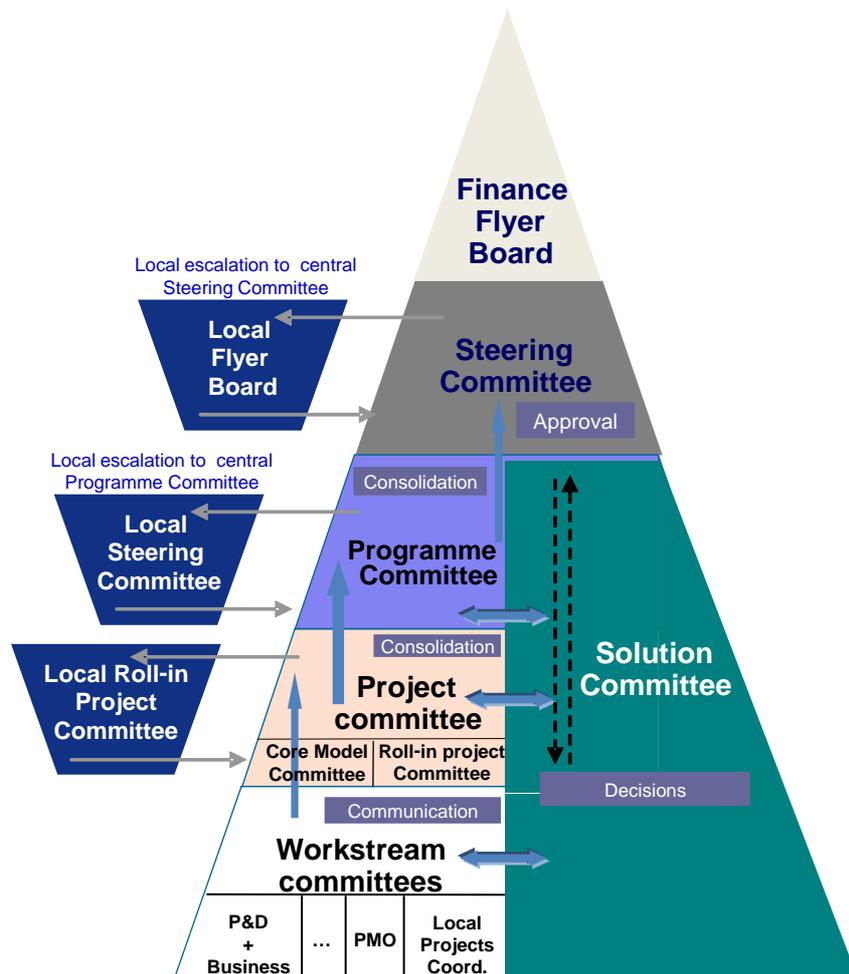
L'organisation matricielle de l'entreprise a conduit à institutionnaliser la notion de « *task force* » dans la conduite opérationnelle des projets de transformation tant au plan central que local.

Retours d'expérience du secteur privé- étude de cas n°2

Deux structures assurent le pilotage opérationnel du projet :

- ◆ le « *core model project committee* » se réunit toutes les semaines. Cette instance est responsable de la coordination générale, de la définition des fonctionnalités et de l'identification des questions à soumettre à l'arbitrage du comité de pilotage (*Solution Committee*). Il associe le directeur du programme (issu de la DSI groupe), le responsable de la direction de la transformation, les propriétaires des processus métiers et l'architecte fonctionnel ;
- ◆ le « *roll - in project committee* » est en charge de coordonner le déploiement de la solution dans les différentes régions du groupe (suivi de l'avancement, identification des risques, animation des équipes locales). A cet effet, il associe, avec une fréquence hebdomadaire, le chef de projet « déploiement » au niveau central et ses homologues dans les pays impactés, le responsable de la direction de la transformation, les propriétaires des processus métiers et l'architecte fonctionnel.

Graphique 2 : Structures de gouvernance et de pilotage du programme



Source : Mission.

1.3. Une conduite du projet associant étroitement les instances de gouvernance centrale et locales

Dans la phase de déploiement, le projet s'appuie, dans chaque pays concerné, sur un dispositif de gouvernance locale fortement lié à la gouvernance initiée au niveau du groupe :

- ◆ un « **board** » **dédié au projet** dont les objectifs clés sont de traduire l'implication des directions générales locales, la fixation des priorités, le suivi des bénéficiaires, les décisions de financement et de résolution des problèmes critiques ;
- ◆ un **comité exécutif local en charge de la surveillance générale du déploiement** (planification, qualité, coûts et risques) et de rendre, le cas échéant, les arbitrages pour l'allocation des ressources, les questions techniques et fonctionnelles. Ce comité doit également proposer, aux instances centrales, les plans de contournement en cas de difficultés. Ce comité exécutif local mensuel associe le directeur de programme, le directeur de la fonction finance, le directeur des achats, les chefs de projets « déploiement » central et local, les coordonnateurs SI, le directeur des ressources humaines et le responsable local de la transformation ;
- ◆ le **comité local de déploiement** - auquel participent mensuellement les chefs de projet « déploiement » central et local et les responsables des processus métiers – supervise par domaines fonctionnels le passage des différents jalons et alerte les instances centrales des risques et problèmes rencontrés dans la phase de déploiement ;
- ◆ le **comité opérationnel** assure un suivi hebdomadaire du déploiement et procède aux ajustements nécessaires du plan d'action. Il associe le chef de projet « déploiement », les représentants des métiers et des équipes de test et les coordonnateurs SI.

Graphique 3 : Dispositif de gouvernance dans les régions impactées par le projet



Source : Mission.

1.4. Les facteurs clés de succès identifiés

1.4.1. Des ressources humaines dédiées au projet, regroupant des compétences complémentaires

Le directeur de programme est issu de la fonction SI groupe mais dispose d'une expérience antérieure sur les fonctions finance au sein du groupe.

Un sponsor est dédié au projet au sein de la direction financière du groupe.

L'équipe – projet centrale regroupe des experts fonctionnels en provenance des huit pays impactés par le déploiement qui sont temporairement expatriés au siège.

Chaque département financier local mobilise des experts métiers dédiés au projet qui valident tous les livrables.

1.4.2. Des instances dirigeantes fortement impliquées dans la gouvernance du programme

Cette implication concerne les directeurs en charge de la fonction finance au niveau groupe et dans les différentes entités.

Elle se traduit par une obligation de réunion mensuelle des différentes instances. Les responsables métiers locaux doivent consacrer 20 à 30 % de leur activité au *management* du projet.

Le passage de chaque étape – clés fait l'objet d'une signature formelle.

Afin de préserver les bénéfices attendus du programme, les déclarations des ETP mobilisés localement sur le projet sont étroitement contrôlées par la direction de programme.

2. Une stratégie RH de la fonction SI orientée sur la détection et la valorisation de profils clés

Les modalités de recrutement et de détection et de gestion des potentiels SI s'inscrivent dans la politique RH du groupe en termes de *management* des hauts potentiels (revue des talents, *management* de la performance). Cette gestion des compétences repose sur une cartographie des profils génériques clés (KGP) élaborée par la fonction SI groupe. Pour chaque profil (KGP), des niveaux de compétences sont déterminés.

La fonction SI groupe s'appuie sur ces KGP pour recruter et gérer les mobilités et les évolutions de carrière avec :

- ◆ pour certains profils, une double compétence (métier et SI) est recherchée à travers notamment la mobilité interne et internationale ;
- ◆ pour les profils SI jugés stratégiques, des programmes de montée en compétences alliant évaluation, formation et *coaching* en situation de travail sont organisés.

Étude de cas n°3

SOMMAIRE

1. LA GOUVERNANCE GÉNÉRALE DES SI S'INSCRIT DANS UNE LOGIQUE DE SUBSIDIARITÉ QUI PRÉSERVE LA PROXIMITÉ DU MÉTIER AVEC SON ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE	2
1.1. le pilotage du SI s'exerce par le biais d'instances de gouvernance présidées par un directeur métier et compétentes sur un périmètre et un niveau d'organisation définis.....	2
1.1.1. <i>Les principes généraux de la gouvernance attribuent un rôle central aux métiers.....</i>	<i>2</i>
1.1.2. <i>Un dispositif de gouvernance organisé sur les trois niveaux de responsabilité de la fonction SI.....</i>	<i>4</i>
1.2. Indépendamment des organisations, les rôles des différents partenaires font l'objet de procédures documentées dont la mise en œuvre est obligatoire	5
1.2.1. <i>Les métiers sont en charge de la maîtrise d'ouvrage de leur SI et assurent la cohérence et l'évolution de leur processus métiers afférents.....</i>	<i>5</i>
1.2.2. <i>La fonction SI est conçue comme une maîtrise d'œuvre interne qui assure notamment l'assistance à maîtrise d'ouvrage des métiers.....</i>	<i>5</i>
2. LA POLITIQUE DE GESTION DES PROJETS SI S'APPUIE SUR DES PROCESSUS ORGANISÉS DE STRUCTURATION, DE PLANIFICATION ET DE CONTRÔLE	6
2.1. La gestion des projets est identifiée comme un risque majeur au sein du groupe.....	6
2.2. L'initialisation des projets est fortement encadrée par des procédures internes	6
2.3. L'organisation de dispositifs de gouvernance et le respect d'une cartographie – type des acteurs du projet sont requis pour valider le lancement de tous les nouveaux projets.....	7
2.3.1. <i>Les instances de gouvernance.....</i>	<i>7</i>
2.3.2. <i>Rôles et résultats attendus des autres acteurs – clés du projet.....</i>	<i>7</i>
2.4. La phase d'évaluation préalable des projets est sécurisée par des livrables obligatoires dont les méthodes d'élaboration et le contenu sont normalisés	9
2.4.1. <i>Le processus de gestion de projet au sein du groupe est décomposé en six phases.....</i>	<i>9</i>
2.4.2. <i>Trois livrables sécurisent la phase essentielle d'évaluation du projet.....</i>	<i>10</i>
2.5. Les phases ultérieures de réalisation du projet font l'objet de mécanismes de sécurisation	12
2.5.1. <i>La phase « design » doit permettre d'approfondir l'analyse des besoins du métier, de définir la solution applicative et d'identifier les risques associés à la mise en œuvre du projet.....</i>	<i>12</i>
2.5.2. <i>Les phases de construction (« build ») de test et de déploiement impliquent fortement le commanditaire dans la validation des livrables afin de garantir leur adéquation aux besoins.....</i>	<i>13</i>
2.5.3. <i>Une procédure de clôture des projets est organisée de manière systématique.....</i>	<i>14</i>

3. LA GESTION DES RISQUES CONSTITUE UNE DIMENSION ESSENTIELLE DE LA MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE DE PROJET ET S'INSÈRE DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE GESTION DES RISQUES DU GROUPE	14
3.1. Les objectifs de la gestion des risques.....	14
3.2. La méthodologie applicable en matière de maîtrise des risques	15
3.3. En complément des dispositifs classiques de pilotage, une procédure de revue indépendante est organisée pour les projets les plus sensibles.....	15
4. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISE À INTERNALISER DES COMPÉTENCES CLÉS ET FAVORISER LA MOBILITÉ DE LA FILIÈRE SI.....	16
4.1. La filière informatique est animée par des instances de gouvernance RH dédiées ...	16
4.2. L'internalisation des compétences clés constitue une priorité de la filière.....	16
4.3. Des actions sont initiées pour encourager la mobilité de la filière SI en cohérence avec la politique RH du groupe	16

Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 3

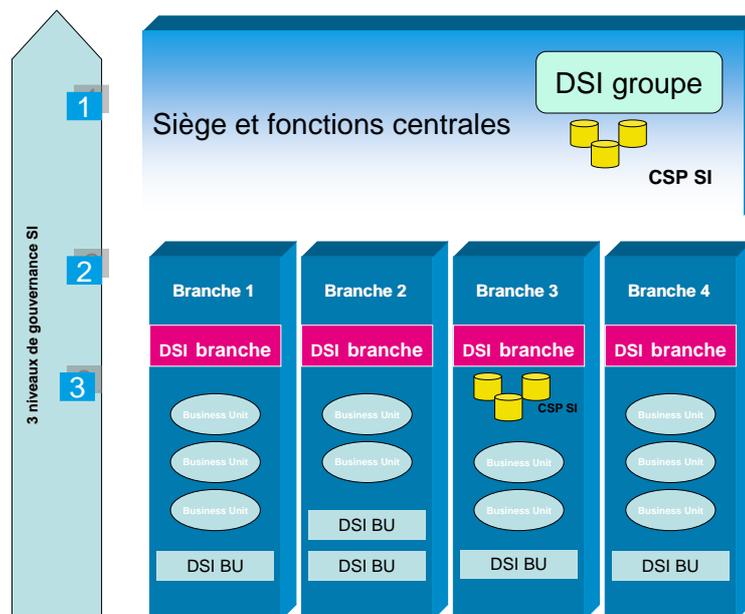
La société est un opérateur mondial du secteur énergétique (plus grande société de services au public – « *utility* » – en termes de chiffre d'affaires). Le groupe est né de la fusion de deux entreprises déclenchée par les opportunités de dérégulation du marché européen de l'énergie et par la nécessité d'atteindre une taille critique dans un environnement concurrentiel mondialisé. Le groupe compte plus de 210 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires d'environ 85 M€.

La convergence des systèmes d'information des deux organisations fusionnées a constitué un projet de transformation majeur porté par la DSI groupe et s'est traduit par la mise en place d'une nouvelle gouvernance SI, la convergence des SI pour les fonctions *corporate*, la mutualisation des infrastructures et des équipes en charge de leur gestion, la gouvernance centrale des services partagés.

Au sein du groupe, les effectifs dédiés à la fonction SI s'élèvent à environ 3 200 personnes dont 700 au sein de la DSI centrale. La filière SI est organisée avec trois niveaux de gouvernance (Groupe / branche / *business unit*). Elle est pilotée et animée par une DSI *corporate*.

Le modèle organisationnel retenu privilégie une approche mixte combinant une logique de mutualisation (centres de services partagés) et une volonté de préserver la proximité avec les métiers (existence d'un DSI dans chaque entité opérationnelle).

Graphique 1 : Schéma simplifié d'organisation de la fonction SI au sein du groupe



Source : Mission d'après la documentation fournis par l'entreprise étudiée.

1. La gouvernance générale des SI s'inscrit dans une logique de subsidiarité qui préserve la proximité du métier avec son environnement informatique

1.1. le pilotage du SI s'exerce par le biais d'instances de gouvernance présidées par un directeur métier et compétentes sur un périmètre et un niveau d'organisation définis

1.1.1. Les principes généraux de la gouvernance attribuent un rôle central aux métiers

1.1.1.1. Des rôles et responsabilités clairement attribués

Les « métiers » sont les commanditaires et bénéficiaires des systèmes d'information. Le « métier » assure la maîtrise d'ouvrage du SI dont il est bénéficiaire et assure à ce titre :

- ◆ l'expression des nouveaux besoins métier et de leur justification ;
- ◆ la validation des solutions SI proposées ;
- ◆ le financement des solutions SI ;
- ◆ les recettes de conformité des solutions livrées.

Le métier est garant de la bonne articulation du SI au sein de ses processus métier et de son organisation en veillant à :

- ◆ l'évolution et adaptation des organisations et procédures ;
- ◆ l'accompagnement du changement associé à une nouvelle solution SI ;
- ◆ suivi de la performance des processus métier.

La « fonction SI » vient en support des métiers de l'entreprise, elle est en charge :

- ◆ d'assurer le maintien en conditions opérationnelles (MCO) conformément aux niveaux de services convenus avec les métiers (continuité, sécurité, qualité ...)
- ◆ de proposer, concevoir et mettre en œuvre les évolutions du SI en fonction des besoins d'alignement du SI par rapport aux évolutions stratégiques des métiers, d'amélioration des processus, d'évolution des organisations, d'évolutions réglementaires et des évolutions technologiques ou de rationalisation d'architecture du SI.

Dans ce cadre la fonction SI est redevable des coûts, des délais, de la qualité, de l'évolutivité du SI sur le périmètre dont elle a la charge. Elle est garante de la pertinence et de la pérennité des choix technologiques. Le système d'information est le résultat d'un travail réalisé en partenariat entre les métiers et la fonction SI, chaque « discipline » y apportant ses compétences et les responsabilités associées

Afin de garantir l'alignement du SI sur les enjeux et besoins métiers, le pilotage du SI est assuré par des comités de gouvernance, présidés par un responsable métier avec plusieurs niveaux de comités selon les périmètres et niveaux d'organisation.

1.1.1.2. Une recherche constante d'optimisation entre proximité métier et mutualisation

Les systèmes d'information doivent d'une part délivrer un service au plus près des besoins métiers et de leurs spécificités, mais également satisfaire aux exigences d'interactions entre les SI, de sécurité, de disponibilité, ainsi que de maîtrise des coûts. Ces exigences impliquent une recherche de cohérence d'ensemble, de standardisation de solutions lorsque celles-ci ne constituent pas un facteur différenciant pour le métier, ou encore de mutualisation de moyens.

Cette recherche d'optimisation entre proximité métier d'une part, et standardisation et mutualisation d'autre part, se traduit par :

- ◆ des politiques et un cadre de cohérence pour les SI de l'entreprise ;
- ◆ la mutualisation de moyens en centres de services partagés (CSP), ou centres d'expertises, pilotés au niveau du groupe, notamment pour la gestion des infrastructures SI ou le partage de compétences clés ;
- ◆ une logique de proximité métier pour les développements et la maintenance soit au niveau de chaque entité opérationnelle (« *business unit* »), soit au sein d'une entité mutualisée entre plusieurs entités.

Encadré 1 : Principes d'organisation et règles de gouvernance des centres de services partagés SI

Les CSP SI sont mis en place lorsqu'une mutualisation des moyens est pertinente ce qui recouvre :

- *le partage par plusieurs entités d'un même composant SI (applicatif ou élément d'architecture) ;*
- *la standardisation de solutions et recherche d'économies d'échelles associées ;*
- *l'optimisation d'une expertise sur les ressources rares.*

Des niveaux de service sont associés à chaque type de prestations et sont convenus avec le client.

Les CSP, selon le périmètre des entités qu'il sert, sont localisés au niveau du groupe et délivrent des prestations pour tout ou partie des branches ou au niveau des branches s'il s'agit d'opérer une mutualisation des moyens au sein d'une branche.

Les entités commanditaires des CSP sont des entités métiers (entités opérationnelles, filiales) dont les DSI sont les interlocuteurs directs des CSP qui représentent les commanditaires métiers notamment pour l'élaboration et le suivi des conventions de service.

Le système de gouvernance des CSP s'inscrit dans les principes généraux de gouvernance SI du groupe.

Les entités clientes des services délivrés par le CSP sont représentées au sein d'un Comité des bénéficiaires réuni trimestriellement pour identifier et étudier les besoins d'évolution des services délivrés et évaluer la qualité de service.

Les décisions relatives au modèle économique du CSP et à la création d'une nouvelle offre de service et de son financement relèvent d'un Comité de gouvernance CSP. En cas de désaccord entre les différentes entités clientes du CSP l'arbitrage ultime relève du même niveau de décision que celui qui a décidé de la création du CSP.

Source : Mission selon la documentation fournie par l'entreprise étudiée.

1.1.2. Un dispositif de gouvernance organisé sur les trois niveaux de responsabilité de la fonction SI

Le comité de gouvernance, instance de gouvernance globale du SI de l'entreprise fixe les orientations stratégiques et assure le lancement et le suivi des projets communs

Ce comité est présidé par le Directeur général adjoint en charge du SI. Il réunit chaque trimestre la direction des SI qui en assure l'animation, les représentants métiers et SI des différentes branches ainsi que des responsables des principales directions fonctionnelles (finances, achats, RH, secrétariat général).

C'est le lieu où sont examinés les orientations stratégiques pour le SI de l'entreprise, le lancement des grands projets d'infrastructure ainsi que les projets SI à caractère stratégique.

Tableau 1 : Rôle et missions du comité de gouvernance SI Groupe

Thèmes	Fréquence des revues
Principes de gouvernance SI	Trimestrielle
Choix technologiques structurants	Trimestrielle
Stratégies d'externalisation et politique fournisseurs	Trimestrielle
Organisation de la filière SI	Trimestrielle
Politique RH de la filière	Trimestrielle
Coûts, performances et synergies SI	Trimestrielle
Sécurité et risques SI	Trimestrielle
Lancement et suivi des projets d'infrastructures SI entreprise	Trimestrielle
Lancement et suivi des projets SI métier supérieurs à 15 M€	Trimestrielle
Schéma directeur et plan d'action moyen terme SI	Annuelle
Analyse des risques SI du groupe	Annuelle
Budget	Annuelle

Source : Mission.

La gouvernance des SI est également déclinée au niveau des branches et des entités opérationnelles sur les mêmes principes

Des comités de gouvernance SI (*a minima* un comité de niveau branche et, en tant que de besoin, un comité de niveau entité opérationnelle) fixent les orientations et priorités SI relevant de leur périmètre, dans le respect des orientations stratégiques et du cadre de cohérence fixé par le niveau supérieur. Le « Comité SI » de l'entité est présidé par le Directeur métier en charge de la maîtrise d'ouvrage du SI et animé par le DSI de l'entité. La branche est représentée dans les comités SI de ses entités opérationnelles.

1.2. Indépendamment des organisations, les rôles des différents partenaires font l'objet de procédures documentées dont la mise en œuvre est obligatoire

1.2.1. Les métiers sont en charge de la maîtrise d'ouvrage de leur SI et assurent la cohérence et l'évolution de leur processus métiers afférents

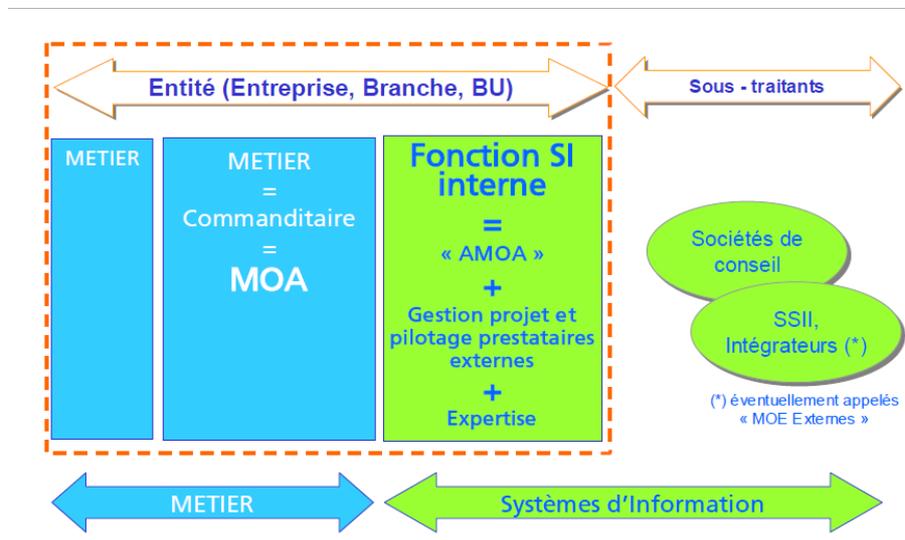
Sur le périmètre du SI d'une entité organisationnelle, le **Directeur en charge de la maîtrise d'ouvrage « Business Owner »** représente l'ensemble des commanditaires métier de l'entité. Le Directeur en charge de la MOA peut-être le directeur de l'entité ou un responsable métier qui le représente, membre du comité de direction. Le Directeur en charge de la MOA définit les orientations et projets métiers prioritaires, ainsi que les niveaux de financement et assure la cohérence entre les différents processus métier, et les arbitrages éventuels vis-à-vis du SI.

1.2.2. La fonction SI est conçue comme une maîtrise d'œuvre interne qui assure notamment l'assistance à maîtrise d'ouvrage des métiers

A toute entité organisationnelle est associé un **DSI « Chief Information Officer »** responsable de la fonction SI et des solutions SI du périmètre de l'entité. Le DSI est responsable des solutions SI, de leur maintien en conditions opérationnelles et de leurs évolutions, en adéquation aux besoins des métiers et aux niveaux de service convenus.

Dans ce cadre, la fonction SI assure donc l'assistance à la maîtrise d'ouvrage ou AMOA (traduction des besoins utilisateurs en spécifications SI ; rôle de conseil et de conception) et le pilotage des activités confiées à des maîtres d'œuvre externes.

Graphique 2 : Schéma d'organisation MOA / MOE



Source : Mission d'après la documentation fournie par l'entreprise étudiée.

2. La politique de gestion des projets SI s'appuie sur des processus organisés de structuration, de planification et de contrôle

2.1. La gestion des projets est identifiée comme un risque majeur au sein du groupe

Les travaux d'analyse-risque des systèmes d'information engagés par le groupe ont révélé des dysfonctionnements dans les modalités de gestion des projets SI : retards, systèmes ne correspondant pas aux besoins du métier, surcoûts tant SI que métiers, abandon de certains projets.

Sur le seul périmètre des SI, le surcoût de ces dysfonctionnements a été évalué à plusieurs dizaines de M€ par an.

La nécessité de travailler sur la gestion de ce risque a été approuvée au plus haut niveau au sein des instances dirigeantes du groupe (comité exécutif, comité d'audit) et s'est traduite par la livraison d'un dispositif organisé d'amélioration de la gestion des projets dont la mise en œuvre est supervisée annuellement par le comité de gouvernance des SI à l'occasion de la l'exercice de revue des risques SI.

2.2. L'initialisation des projets est fortement encadrée par des procédures internes

Tout nouveau projet doit faire l'objet d'un dossier de lancement à l'issue d'une phase de « définition » ou d'« étude préalable » comportant notamment :

- ◆ **la justification métier du projet (justification économique et/ou autres critères) ;**
- ◆ **les caractéristiques structurantes de la solution SI retenue (insertion dans l'architecture SI globale, coûts SI, ...).**

Les coûts du projet doivent couvrir l'ensemble de son cycle de vie, (dont les coûts récurrents futurs) et englober les coûts métiers induits (tels que les coûts associés à la conduite du changement par exemple).

Sont validés au niveau du groupe, par le Directeur Général Adjoint en charge du SI, les projets d'infrastructures d'entreprise ou autres projets transverses à l'entreprise (ex : plan de synergies SI). Les autres types de projets sont validés selon une logique comparable aux projets d'investissement de nature autre que SI avec :

- ◆ une validation au niveau du groupe en **comité de gouvernance SI** (en configuration *ad-hoc*), au dessus d'un seuil de 15 M€ et en **comité des engagements**, au dessus d'un seuil de 50 M€ ;
- ◆ une validation au niveau de la branche ou direction fonctionnelle dans les autres cas.

Par délégation du groupe, la branche s'assure notamment de l'alignement du projet par rapport aux orientations stratégiques SI de l'Entreprise, ainsi que du respect du cadre de cohérence SI. La branche s'appuie pour ce faire sur les expertises groupe, en particulier pour instruire les problématiques de dérogation aux standards. Des critères de délégation au niveau de chaque entité opérationnelle de la validation des engagements de projet peuvent être définis par chaque branche, dans le respect des règles de gouvernance de l'entreprise.

2.3. L'organisation de dispositifs de gouvernance et le respect d'une cartographie – type des acteurs du projet sont requis pour valider le lancement de tous les nouveaux projets

2.3.1. Les instances de gouvernance

2.3.1.1. Le directoire de projet, organe de décision du projet

Le **directoire de projet** est l'instance de gouvernance propre au périmètre du projet. Il est obligatoirement présidé par le **commanditaire** (*business sponsor*) et co-animé par :

- ♦ le **pilotage stratégique** qui disposant du niveau de disponibilité et de délégation adéquat représente le commanditaire et porte les enjeux et les décisions métiers ;
- ♦ le **chef de projet SI ou pilote opérationnel** responsable de la proposition de solution technique en réponse au besoin métier puis de sa mise en œuvre.

Ce directoire de projet associe par ailleurs *a minima* le **directeur des systèmes d'information** du niveau concerné ou ses représentants dûment mandatés pour porter les responsabilités liées à la qualité du SI et à sa cohérence générale (**manager de portefeuille SI** qui s'assure de l'alignement de l'ensemble des projets en portefeuille avec les besoins et les priorités du métier et **l'architecte applicatif**)

2.3.1.2. Le comité de gestion de portefeuille des projets SI

C'est l'instance de gouvernance du portefeuille d'activités et de projets SI correspondants à un périmètre métier significatif. Il poursuit le double objectif de confirmer la pertinence des investissements SI et de partager une vision transverse métier. A cet effet, y sont associés la **maîtrise d'ouvrage** (*business owner*) et le **manager métier** qui porte l'expression de besoin d'un nouveau projet avant que le lancement de celui-ci ne soit approuvé.

2.3.1.3. L'IS projet screening body

Présidée par le gestionnaire de portefeuille SI, cette instance – qui rassemble les expertises informatiques – est réunie à chaque nouvelle demande du métier. Elle examine et valide les demandes métiers, évalue les solutions SI proposées et leur opportunité d'être un projet.

2.3.2. Rôles et résultats attendus des autres acteurs – clés du projet

2.3.2.1. Des rôles qui doivent être impérativement assignés afin que toutes les responsabilités nécessaires à la bonne marche du projet soient assumées

L'équipe – projet SI doit disposer des compétences relatives au métier bénéficiaire du projet afin de pouvoir jouer son rôle d'assistance à la MOA, de conseil et de conception fonctionnelle de la solution SI.

Afin de fiabiliser les échanges et la compréhension mutuelle avec le métier, **les collaborateurs SI doivent être clairement identifiés** et bénéficier systématiquement d'une formation voire d'un « stage terrain » préalablement au lancement du projet.

Le chef de projet SI doit être interne. Le recours à l'externalisation sur cette fonction clé n'est envisagé que ponctuellement et en tout état de cause qu'à titre transitoire, un plan d'action devant, dans ce dernier cas de figure, permettre une ré-internalisation rapide de ce rôle.

S'agissant des compétences métiers exigées, le représentant du commanditaire (*business sponsor representative*) doit disposer d'un **haut niveau de compétences métiers** lui permettant d'assumer la validation des livrables et l'accompagnement des utilisateurs. Ce rôle ne peut être confié à un *manager* inexpérimenté ou à un intervenant externe. Chaque *manager* affecté à ce rôle bénéficie d'une formation à la problématique des projets. Elle est obligatoire pour les projets supérieurs à 1 M€.

De manière générale, les collaborateurs métiers affectés au projet doivent être internes et doivent disposer de la disponibilité requise.

Afin de mettre en place les conditions favorables à un travail commun entre métiers et SI, le rapprochement géographique des équipes est encouragé. Pour les un grands projets, il y a obligation de rassembler les expertises fonctionnelles et techniques sur un même plateau-projet.

Aucun rôle-clé ne peut rester non affecté. Ces rôles et leurs titulaires doivent être consignés dans la charte du projet (*Project charter*) qui constitue le document de référence tout au long du projet contenant tous les éléments nécessaires à la prise de décision.

2.3.2.2. Description des rôles-types dans la conduite des projets

Le déploiement des processus internes de gestion de projet implique la distinction préalable, pour un périmètre SI donné (par exemple SI de la branche), des instances et des postes de l'organisation qui portent les rôles pérennes d'une part, et des rôles « 100 % projet » pour lesquels les affectations sont réalisées au cas par cas en fonction des projets d'autre part.

Tableau 2 : Cartographie des acteurs de la conduite de projet au sein du groupe

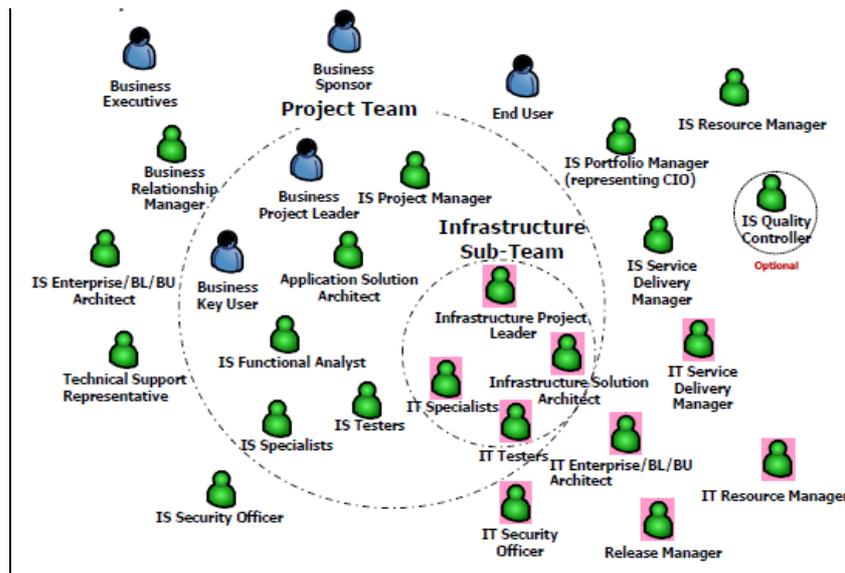
Rôle	Métier/ Informatique	Description	Projet/ Pérenne
Commanditaire métier (business sponsor)	Métier	Fixe les orientations stratégiques pour le métier	Pérenne
Pilote stratégique (business project leader)	Métier	Représente le commanditaire et porte les enjeux et les décisions métiers relatives au projet	Projet
Manager métier (business executive)	Métier	Porte l'expression de besoin en vue d'un nouveau projet (avant que le lancement de celui-ci ne soit approuvé)	Pérenne
Expert métier (business key user)	Métier	Apporte au projet l'expertise métier détaillée, valide les spécifications fonctionnelles, effectue les recettes métiers et participe à l'accompagnement du changement	Projet
Maitrise d'ouvrage (business owner)	Métier	Responsable d'un processus métier ou correspondant fonctionnel représentant la MOA métier sur le périmètre d'une application	Pérenne
Chef de projet SI (IT project manager)	Informatique	Propose la solution au besoin exprimé et la met en œuvre	Projet
Architecte SI/applicatif	Informatique	Conçoit l'architecture applicative du SI et de la solution dans le cadre du projet	Projet et pérenne

Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 3

Rôle	Métier/ Informatique	Description	Projet/ Pérenne
Analyste – concepteur fonctionnel (IS functional analyst)	Informatique	Instruit les besoins métiers, les traduit en spécifications de solutions SI / assistance MOA	Projet
Gestionnaire de portefeuille	Informatique	Veille à l'alignement de l'ensemble des projets avec les besoins et les priorités du métier	Pérenne

Source : Mission d'après la documentation fournie par l'entreprise.

Graphique 3 : Acteurs clés et partenaires en mode projet



 : Métiers
 : Système d'information

Source : Mission d'après la documentation fournie par l'entreprise étudiée.

2.4. La phase d'évaluation préalable des projets est sécurisée par des livrables obligatoires dont les méthodes d'élaboration et le contenu sont normalisés

2.4.1. Le processus de gestion de projet au sein du groupe est décomposé en six phases

Les deux premières phases permettent de cadrer le projet, le projet ne démarrant qu'à l'issue de la phase « *define* » :

- ◆ la phase **Initiate** : cadrage du besoin métier et étude d'opportunité ; identification des pistes de solution à instruire en phase suivante ;
- ◆ la phase **Define** : identification de la solution et de la démarche retenue pour le projet. Chiffrages et **décision de lancement du projet** (ou « *no go* »).

Le projet proprement dit démarre à l'issue de la phase **Define**.

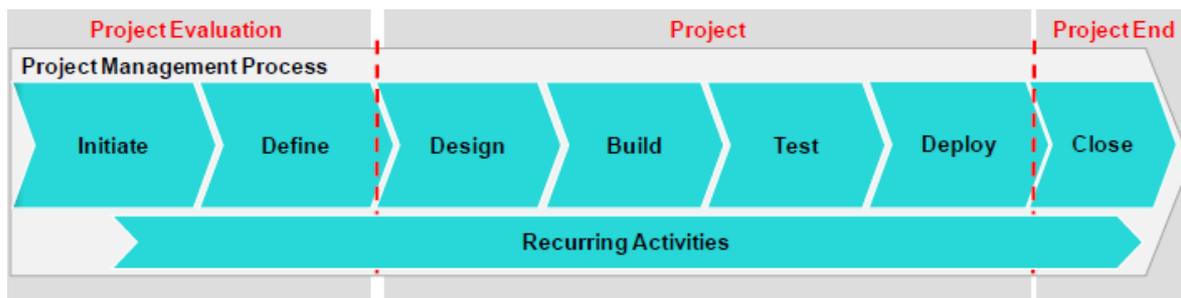
Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 3

Il est classiquement séquencé autour des quatre étapes suivantes.

- ◆ la phase **Design** : conception générale du système ;
- ◆ la phase **Build** : construction de la solution SI et préparation de la recette et du déploiement ;
- ◆ la phase **Test** : tests et recette Métier ;
- ◆ la phase **Deploy** : mise en service du système et accompagnement du démarrage. Passage en mode récurrent (Mode « Run »)

La fin du projet (Phase **Close**) donne systématiquement lieu à un **bilan post démarrage**.

Graphique 4 : processus de gestion de projet au sein du groupe



Source : Mission d'après la documentation produite par l'entreprise.

2.4.2. Trois livrables sécurisent la phase essentielle d'évaluation du projet

Le périmètre du projet et les spécifications de la solution ne sont connus avec précision qu'à l'issue de la phase « *design* ». Il en est de même pour les estimations de coûts et délais. Dans ces conditions, un objectif majeur de la phase *define* est de limiter le risque de variation des estimations, afin que la décision de lancement du projet soit prise sur des bases solides. Cette phase est donc primordiale, et les études doivent être approfondies à un niveau de détail permettant de lever au mieux les incertitudes. Le groupe considère que sauf dans des cas très simples, un prestataire externe n'a pas suffisamment d'éléments, en fin de phase « *define* » pour évaluer de façon fiable une prestation au forfait englobant les phases de « *design de build et test* ».

Dans ce contexte, l'expertise interne du groupe assure cette étape essentielle que constitue l'évaluation du projet, le recours à l'externalisation sur la base du forfait ne pouvant être sollicitée qu'en fin de phase design selon les normes internes au groupe.

- ◆ La phase « *initiate* » se concrétise par la rédaction d'un livrable « **project request** » qui émane du métier mais qui a été validé par le *manager* de portefeuilles des projets SI. A ce stade, il s'agit d'apporter une première appréciation sur l'opportunité de la demande (périmètre et bénéfices attendus) et de présenter plusieurs pistes de solutions à investiguer sur la base de premières hypothèses en matière de *planning* et de coûts). La production de ce livrable est obligatoire avant que des ressources significatives et des dépenses importantes soient engagées dans le projet. Ce livrable est le résultat d'un premier niveau de collaboration entre le métier (contexte, autorisation) et le SI (identification et évaluation des différentes alternatives). Le « *project request* » doit être validé par le SI (faisabilité, sécurité, qualité et cohérence d'ensemble) et ensuite être soumis pour approbation finale au commanditaire (*business sponsor*).

Retours d'expérience du secteur privé – étude de cas n° 3

- ◆ La phase « **define** » donne lieu à la rédaction de deux autres livrables dont le caractère obligatoire constitue un outil de sécurisation des projets du groupe. Le « **business case** » évalue dans une optique comparative les différentes solutions alternatives en réponse à la demande métier afin d'identifier l'option qui créera le plus de valeur pour le groupe. Le *business case* doit successivement être approuvé par l'*IS screening body* puis par le commanditaire. A ce stade, les projets pour lesquels aucun bénéfice tangible n'est identifié au profit du métier sont éliminés.
La finalisation des études et la décision de lancement du projet se traduit par la rédaction d'un « **project charter** » qui doit contenir tous les éléments permettant la décision de lancement ou de non lancement » Le « *project charter* » est complété de la solution retenue parmi les alternatives proposées et détaille le *planning*, la démarche et le budget prévisionnel. Ce livrable doit également être approuvé par le commanditaire.
- ◆ La décision de *go / no go* est prise par le commanditaire au sein des instances de gouvernance compétentes en fonction du montant estimatif du projet. La décision de *go/ no go* doit être consignée dans un compte-rendu.

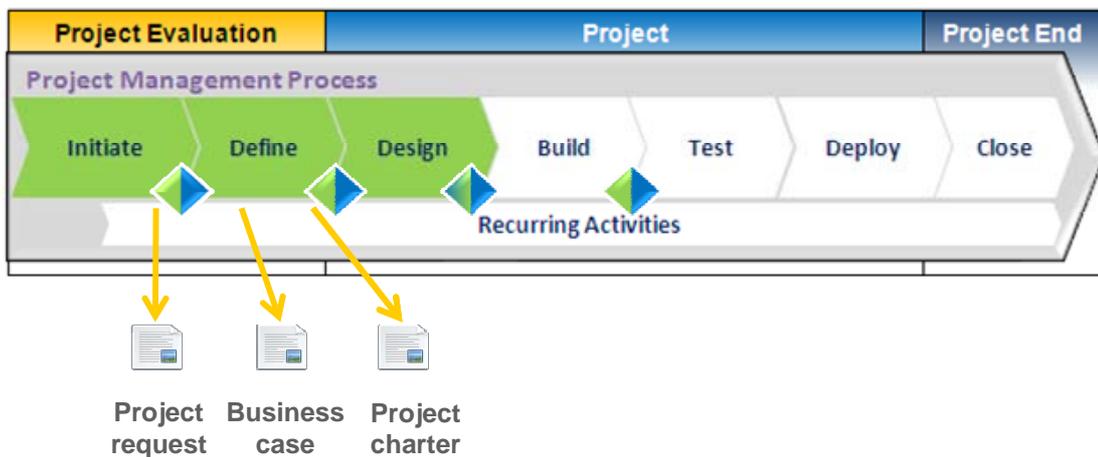
Encadré 2 : Éléments constitutifs de la « charte projet »

La finalisation du cadrage du projet est consignée dans le « Project Charter », qui doit contenir les éléments permettant la décision de lancement (ou de « No Go ») :

- le rappel des enjeux et des besoins à couvrir : enjeux et besoins business, autres exigences ou contraintes ;
- la description de la solution retenue : description fonctionnelle, architecture applicative et technique, périmètres couverts et non couverts ;
- la description du projet :
 - démarche : type (itératif, classique...) + phasage / livrables / planning
 - dont la stratégie de déploiement et les travaux liés à la conduite du changement ;
 - organisation du projet :
 - instances de gouvernance et pilotage, et leur composition ;
 - acteurs clés et leurs rôles ;
 - moyens prévus ;
 - acteurs identifiés / ressources (incluant la stratégie achats) ;
 - moyens techniques ;
 - budget, avec mise en évidence des hypothèses associées au budget ;
- justification du projet : justification économique (ROI ou NPV) et autres critères de justification (réglementaire, image, risque à ne pas faire, ...) ;
- analyse de risques / points de vigilance.

Source : Mission selon la documentation fournie par l'entreprise étudiée.

Graphique 5 : description du processus d'évaluation préalable des projets



Source : Mission d'après la documentation fournie par l'entreprise.

2.5. Les phases ultérieures de réalisation du projet font l'objet de mécanismes de sécurisation

2.5.1. La phase « design » doit permettre d'approfondir l'analyse des besoins du métier, de définir la solution applicative et d'identifier les risques associés à la mise en œuvre du projet

L'objectif de la phase « design » est de finaliser la conception de la solution ainsi que la planification des phases suivantes du projet, et l'estimation des coûts. Celle-ci se déroule en deux temps :

- ◆ **une phase d'Analyze Requirements & Design High Level Architecture**, qui consiste à :
 - finaliser les besoins métiers fonctionnels et opérationnels ;
 - finaliser l'analyse des risques (notamment ceux liés à la sécurité) ;
 - concevoir l'architecture fonctionnelle et applicative ainsi que d'infrastructure ;
 - définir la stratégie et le plan de test ;
 - définir le plan de déploiement de la solution ;
 - définir le plan d'accompagnement du changement (communication, formation).
- ◆ **une phase de Complete Design :**
 - une fois l'architecture « high level » validée, celle-ci est finalisée, et les éléments de cadrage de la suite du projet sont mis à jour, et passés en directoire projet pour décisions relatives à la suite du projet.

La phase design est encadrée par différents principes directeurs :

- ◆ **l'expression des besoins doit être validée par le représentant du commanditaire.** A cet effet, la phase design doit finaliser l'expression des besoins fonctionnels et opérationnels et contenir les besoins de sécurité (finalisation de l'étude de sécurité) ;

- ◆ **la cartographie des risques et le dispositif de maîtrise associé doivent formellement être validés par le commanditaire.** A cet effet un « *Business risk assessment* » est systématiquement élaboré. Ce document contient les exigences de sécurité et les propositions de contrôle de sécurité à mettre en œuvre. Ce document cite par ailleurs explicitement les risques résiduels qui seront à endosser de la part du métier.
- ◆ **la fin de la phase *design* est validée en directoire projet (décision de type « *go/no go* ») qui ratifie ainsi :**
 - la définition de la stratégie de test ainsi que la définition du plan de test incluant les scénarios de test qui doivent être réalisés par le métier ;
 - la définition du plan de conduite du changement ;
 - la définition du plan de déploiement couvrant les volets déploiement du système, les modalités de migration des données et de passage en mode exploitation ;
 - la finalisation du *planning* et des budgets des phases restantes (mise à jour du « *project charter* ») ;
 - le « *business risk assessment* » (analyse des risques et vulnérabilité, mitigation des risques, risques résiduels).

2.5.2. Les phases de construction (« *build* ») de test et de déploiement impliquent fortement le commanditaire dans la validation des livrables afin de garantir leur adéquation aux besoins

L'objectif de la phase « *build* » est de construire les différents composants nécessaires : application, infrastructures, documentation et autres livrables nécessaires à la conduite du changement.

La réalisation de l'application peut être confiée à un intégrateur. **La fin de phase doit être validée par un accord conjoint entre le représentant du commanditaire et le chef de projet SI** avant lancer les tests.

La phase de test, consacrée à la validation du bon fonctionnement du système, conformément aux spécifications implique également largement les équipes métiers. En effet, **la recette du système du point de vue fonctionnel est validée formellement par le représentant du commanditaire.** La fin de la phase de test est, par ailleurs, sanctionnée par un accord conjoint entre le représentant du commanditaire et le chef de projet SI, accord de validation qui permet notamment de s'assurer que les contrôles de sécurité ont été correctement implémentés et de vérifier que les niveaux de services convenus sont atteignables.

La phase de déploiement consiste à :

- ◆ installer et rendre opérationnel le système dans son environnement de production ;
- ◆ mettre en œuvre les plans de formation, de communication et les autres actions nécessaires à la conduite du changement ;
- ◆ transférer la responsabilité informatique du mode projet au mode récurrent (ou mode service).

Le déploiement peut se dérouler en plusieurs étapes (sites pilotes) ou en mode « *bing bang* » en fonction de la nature des projets.

La mise en production est obligatoirement validée en directoire (« *IS project steering committee* ») qui s'assure que les conditions nécessaires à la mise en production sont satisfaites (corrections de l'ensemble des anomalies bloquantes, présence de l'ensemble des livrables, niveaux de services approuvés, formation des utilisateurs et équipes-supports organisées).

2.5.3. Une procédure de clôture des projets est organisée de manière systématique

La phase de clôture du projet consiste à effectuer un retour d'expérience et permet de dresser un bilan, sous deux angles :

- ◆ un **bilan orienté métier**, présenté au commanditaire, permet à ce dernier de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs métiers, des bénéfices attendus, et niveaux de service demandés et du fonctionnement de la solution. Ce bilan métier est effectué après une période de stabilisation et d'observation significative (de trois à six mois) ;
- ◆ un **bilan orienté SI**, présenté au DSI, vise à confirmer le bon déroulement du projet et le respect de la démarche adoptée et le bon fonctionnement technique et la pertinence des choix techniques effectués.

Ce bilan, dont la réalisation est obligatoire, doit comporter des préconisations d'améliorations pour l'avenir.

3. La gestion des risques constitue une dimension essentielle de la méthodologie de conduite de projet et s'insère dans le cadre de la politique générale de gestion des risques du groupe

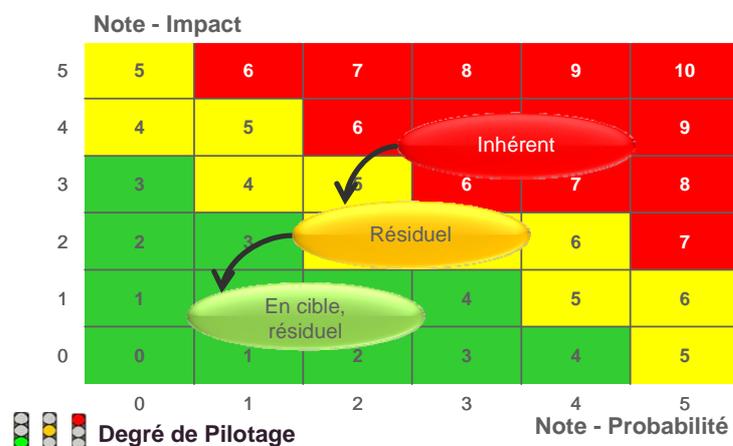
3.1. Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques a pour objectif d'atteindre le niveau de risque résiduel que le groupe et le *management* du projet sont prêts à tolérer (acceptable, raisonnable et viable). Chaque entité prend position sur les risques qu'elle est en capacité d'assumer et prend les mesures nécessaires pour les contrôler.

Des échelles de mesure ont été définies afin de classer et évaluer les risques selon différents items :

- ◆ en termes d'impact : négligeable, mineur, modéré, signifiant, sévère, catastrophique ;
- ◆ en termes de probabilité : exceptionnel, rare, peu probable, possible, probable, presque certain ;
- ◆ en termes de sévérité : note d'impact + note de probabilité.

Graphique 6 : Matrice de sévérité des risques applicables au sein du groupe



Source : Mission d'après la documentation fournie par l'entreprise.

3.2. La méthodologie applicable en matière de maîtrise des risques

La gestion des risques au sein du groupe s'appuie sur la méthode ERM compatible avec les principaux référentiels dont le COSO II.

La méthode distingue les risques métiers c'est-à-dire ceux associés à la solution délivrée et ses impacts sur les processus métiers des risques associés à la conduite du projet et à sa capacité à délivrer la solution.

Pour chaque risque, le projet définit un plan d'action, désigne un responsable pour chaque action, une date de réalisation et une description.

Les risques doivent être pilotés au sein du projet et traités conjointement entre les acteurs métiers et SI.

Les risques sont obligatoirement tracés dans différents documents : le *Projet request* ; le *Business case* et *Project charter*.

L'analyse des risques est revue à chaque directoire de projet.

De manière plus générale, les différentes instances de gouvernance SI du groupe (cf. partie II) assurent également une revue périodique des risques spécifiques aux activités SI.

Un bilan annuel est présenté devant le comité de gouvernance SI du groupe et devant le comité d'audit du groupe.

3.3. En complément des dispositifs classiques de pilotage, une procédure de revue indépendante est organisée pour les projets les plus sensibles

Pour les projets de budget supérieur à 15 M€, une revue de projet est menée préalablement à la décision de lancement.

Le principe **d'une revue systématique de projet par un regard externe** est étendu à d'autres cas de figure, avec le même objectif de renforcement de la sécurisation du projet :

- ◆ pour les projets de montant supérieur à 15 M€, une revue est prévue à l'occasion de chacune des phases du processus projet ;
- ◆ pour les projets de montant supérieur à 7 M€ :
 - revue de lancement obligatoire, au sein d'une instance de niveau branche ;
 - revues de projet ultérieures, selon le rythme convenu lors de la revue de lancement.
- ◆ les projets lancés d'un montant inférieur à ces seuils, mais dont le budget réestimé par la suite atteint ou excède 7 ou 15 M€, doivent faire l'objet d'une revue.

Ces revues peuvent également être appliquées :

- ◆ sur demande du commanditaire du projet ou du DSI (ou de leurs hiérarchies respectives) ;
- ◆ en fonction d'autres critères éventuellement définis par chaque branche au sein de ses règles de gouvernance.

Ces revues indépendantes de projet sont réalisées par un pôle dédié à l'accompagnement et à la sécurisation des projets installé au sein de la DSI Groupe.

4. La gestion des ressources humaines vise à internaliser des compétences clés et favoriser la mobilité de la filière SI

4.1. La filière informatique est animée par des instances de gouvernance RH dédiées

La politique RH de la filière SI est définie au niveau du groupe. Son animation est confiée à la DSI groupe qui veille au maintien et à l'adaptation des compétences de la filière par :

- ◆ la réalisation périodique d'un état des lieux des compétences du groupe ;
- ◆ une incitation à la mobilité ;
- ◆ une proposition en matière de politique de recrutement ;
- ◆ l'élaboration et l'animation des actions de professionnalisation ;
- ◆ la capitalisation des expériences et des bonnes pratiques.

Un **comité RH stratégique**, installé au niveau du groupe, est chargé des processus de revue des postes et des profils de compétences clés de la filière SI.

Un **comité RH opérationnel** se réunit tous les trimestres pour traiter de la mobilité, de la professionnalisation et de l'internalisation des compétences (recrutement).

L'équipe RH SI est directement impliquée dans les animations RH du groupe (détection et valorisation des talents, recrutement, professionnalisation...) en lien avec les équipes RH opérationnelles des branches et des entités opérationnelles.

4.2. L'internalisation des compétences clés constitue une priorité de la filière

Cette internalisation répond à deux objectifs :

- ◆ la maîtrise du système d'information de l'entreprise et des risques projets par une capitalisation des expertises, le maintien d'un haut niveau de compétences et la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs ;
- ◆ la maîtrise des coûts par une réduction des taux journaliers moyens de ressources et l'internalisation des fonctions de pilotage qui permet de travailler à des solutions plus économiques.

Dans ce cadre, les postes suivants font l'objet d'une réinternalisation systématique :

- ◆ les analystes fonctionnels (maîtrise de la solution) ;
- ◆ les chefs de projets applicatifs (internalisation du pilotage) ;
- ◆ les architectes applicatifs et techniques (maîtrise du pilotage) ;
- ◆ les experts confirmés.

4.3. Des actions sont initiées pour encourager la mobilité de la filière SI en cohérence avec la politique RH du groupe

La mobilité est inscrite dans la politique RH du groupe. Au sein de la filière SI, sa promotion est réalisée par un examen systématique de l'évolution professionnelle dans les pratiques de l'entretien annuel. Par ailleurs, la recherche de candidats en interne est privilégiée au recrutement externe.

Une revue des postes à pourvoir et des candidats à la mobilité est réalisée tous les mois par les responsables de la filière.

Étude de cas n°4

SOMMAIRE

1. LE PROJET DE FUSION DE DEUX DIRECTIONS DES SYSTÈMES D'INFORMATION DANS DES DÉLAIS TRÈS COURTS A TIRÉ SA RÉUSSITE DES TRAVAUX PRÉALABLES D'URBANISATION.....	1
1.1. Motivée pour des raisons d'économie de structure, la fusion des deux DSI a été menée en une année	1
1.2. Parmi les enseignements qui peuvent en être tirés, la maîtrise de l'urbanisation constitue le principal facteur clé de tenue des délais	2
2. UN GRAND PROGRAMME RÉCENT DE SI FINANCIER A ÉTÉ L'OCCASION D'ASSURER L'ALIGNEMENT DES MÉTIERS SUR LA STRATÉGIE GÉNÉRALE PAR LES DÉLAIS.....	2
2.1. Le choix d'un progiciel de gestion intégré a été motivé par la volonté de contraindre les métiers à concevoir leurs besoins en termes de processus	2
2.2. Le programme a été bâti sur la responsabilité et la motivation des métiers sur leurs projets.....	2
2.3. Afin de garantir l'alignement des métiers sur la ligne stratégique définie par la direction générale, celle-ci s'est appuyée sur une direction de programme forte.....	3
2.4. Le pilotage par les délais a permis de mettre sous tension les responsables métiers.....	3
2.5. L'après-projet était identifié comme l'un des risques majeurs du programme.....	5
3. LE GROUPE CHERCHE À MAÎTRISER LA SOUS-TRAITANCE EN CONSERVANT CERTAINES COMPÉTENCES CLÉS.....	5

Le groupe, spécialisé dans les services, a généré un chiffre d'affaires de 20,9 Md€ en 2010, et gère un réseau de plus de 17 000 points de contact.

Le modèle unitaire hérité des années 1990 lors de la migration vers la comptabilité privée a été rénové par une décentralisation massive conduite au milieu des années 2000. En 2005, les fonctions transverses ont été réintégrées dans les métiers (« métierisation des fonctions transverses »), à l'exception de certaines fonctions support ou transverses confiées à des directions *ad hoc* parmi lesquelles une DSI groupe.

Les gains liés à la réactivité des métiers tirée de leur autonomie ont alors été jugés supérieurs aux gains potentiels de la mutualisation, compte tenu de la grande spécificité des quatre métiers exercés aujourd'hui au sein du groupe.

L'organisation s'articule autour du « *corporate* », c'est-à-dire le siège (ressources humaines, finances, communication) et les directions nationales opérationnelles à compétence transverse (immobilier, approvisionnements, réseaux...), et des branches métiers.

Dans le domaine informatique, une direction des systèmes d'information (DSI) centrale, qui a remplacé en 2011 la DSI groupe et les équipes informatiques de la DRH et de la direction financière, est chargée de gérer certains projets communs ou transverses pour le compte des métiers qui possèdent chacun leur propre DSI, leur budget et leurs objectifs. Suite à la réalisation d'une fusion entre deux DSI, le groupe compte aujourd'hui trois DSI au sein des directions métiers.

Ce retour d'expérience donne un éclairage sur la conduite des grands projets informatiques pour lesquels le principe d'autonomie des métiers implique une responsabilité des directions générales, la direction générale du groupe assurant le pilotage stratégique de l'ensemble à l'aide d'une direction de programme forte qu'elle soutient.

1. Le projet de fusion de deux directions des systèmes d'information dans des délais très courts a tiré sa réussite des travaux préalables d'urbanisation

1.1. Motivée pour des raisons d'économie de structure, la fusion des deux DSI a été menée en une année

Le rapprochement d'une des directions des systèmes d'information (DSI) de l'un des métiers avec la DSI de la direction en charge du réseau a été mené en une année. Ce projet a engendré un changement de métier pour 350 personnes.

Cette fusion obéit principalement à la recherche d'économies de structures et d'effectifs¹, même si une véritable synergie métier existait, la direction du réseau exerçant 50 % de son activité dans le même domaine que le métier avec lequel elle a fusionné sa DSI. Le projet a été autofinancé par les gains attendus.

Le projet a fait l'objet d'une segmentation en douze chantiers (ressources humaines, communication...), les chefs de chantier formant un binôme avec leur DSI.

L'avancement du projet était piloté au sein de chaque chantier, et suivi mensuellement en comité de direction et par un comité trimestriel avec le directeur métier. Une aide au pilotage a été apportée par un cabinet de conseil extérieur, en l'occurrence AT Kearney puis Solucom.

¹ Sur un objectif de 70 M€ prévus pour 2012, l'interlocuteur rencontré par la mission estime les gains à environ 96 M€,

1.2. Parmi les enseignements qui peuvent en être tirés, la maîtrise de l'urbanisation constitue le principal facteur clé de tenue des délais

- ◆ un découpage en cibles fonctionnelles est utile mais ne constitue pas une garantie absolue de la maîtrise des délais en raison de l'instabilité du système d'information existant : les neuf mois de retard viennent des difficultés d'interface entre le nouveau système d'information et l'existant qui n'est pas stable, rencontrées en phase de recettes ;
- ◆ l'urbanisation constitue la clé de la tenue des délais, tant que point de vue métier que technique (définition des socles d'architecture) ;
- ◆ l'existence de standards indiscutables est indispensable (politique de ressources humaines, politique achat, politique d'architecture, ensemble des normes, méthodes et référentiels) ;
- ◆ la mise en place d'équipes intégrées d'assistance à maîtrise d'ouvrage (*business analystes*)/développeurs de la DSI, regroupées dans les mêmes locaux, est un facteur clé d'efficacité ;
- ◆ la méthode interne de conduite de projet définit les responsabilités entre la maîtrise d'ouvrage (MOA, i.e. le métier) et la maîtrise d'œuvre (MOE, i.e. la DSI) de façon purement linéaire va être abandonnée au profit de méthodes dites agiles.

2. Un grand programme récent de SI financier a été l'occasion d'assurer l'alignement des métiers sur la stratégie générale par les délais

2.1. Le choix d'un progiciel de gestion intégré a été motivé par la volonté de contraindre les métiers à concevoir leurs besoins en termes de processus

Au départ, le projet de rénovation du système d'information (SI) comptable a été motivé par l'obsolescence de la solution informatique héritée des années quatre-vingt dix. L'arbitrage pour un progiciel de gestion intégré (PGI) a contraint les métiers à réfléchir à leurs processus en abandonnant la logique initiale purement technique.

Les effectifs nécessaires pour conduire la comptabilité avaient été donnés aux métiers mais avec un SI unifié hérité de l'ancienne organisation. La difficulté du programme résidait dans le choix d'un nouveau PGI comptable par métiers, i.e. créer plusieurs comptes mais au sein d'une entité juridique unique du groupe. Le projet a réuni l'ensemble des métiers à l'exception de l'activité bancaire.

2.2. Le programme a été bâti sur la responsabilité et la motivation des métiers sur leurs projets

Si la responsabilité de la coordination et de la cohérence de l'évolution a été confiée à la direction des finances du groupe :

- ◆ ce sont les MOA qui pilotent et non le DSI ; seule une partie résiduelle de comptables a été conservée en central au profit du directeur de programme ; chaque métier possédant une MOA et une MOE propres ;
- ◆ chacune des directions métiers partie au projet s'est organisée selon ses propres choix ; seul l'achat de licences a été groupé afin d'obtenir des rabais commerciaux substantiels, chaque métier continuant de gérer et payer sa quote-part ;
- ◆ le directeur des finances du groupe est MOA et MOE de son propre SI comptable.

Le directeur de programme rencontré a indiqué que les directeurs métiers trouvaient également un intérêt fort à ce projet qui venait renforcer leur autonomie.

2.3. Afin de garantir l'alignement des métiers sur la ligne stratégique définie par la direction générale, celle-ci s'est appuyée sur une direction de programme forte

Les directions métiers sont MOA et MOE de l'ensemble de leurs SI comptables mais dans le cadre de règles communes dont le respect a été confié à une direction de programme.

- ♦ une direction unique de programme professionnelle et rattachée au plus haut niveau.

Aux côtés des projets pilotés des chefs de projets dans les métiers, un projet « tête de groupe » confié à un directeur de programme a été mis en place. Cette direction de programme a été installée formellement par un relevé de décision suite à un comité exécutif (COMEX), à l'instar de la désignation du responsable pour chacun des métiers.

Le directeur de programme était rattaché au directeur financier du groupe. Toutefois, recruté par le président du groupe, il avait un accès direct et permanent auprès de lui. En outre, son ancienneté par rapport aux directeurs métiers et sa connaissance métiers apparaissaient comme un gage de la discipline des directions métiers.

- ♦ une direction de programme gardienne des fondamentaux approuvés par les métiers.

Afin d'aplanir les enjeux de pouvoir entre la direction de programme et les directeurs métiers, plusieurs initiatives ont été mises en avant comme facteurs-clés de succès :

- la validation par la direction générale du groupe des éléments de doctrine, rédigés par le directeur de programme, à destination des métiers, en matière d'achats, de référentiels (plans de comptes, flux inter-métiers, comptabilité de personnels, précédés d'un important travail mené en amont de « nettoyage » des référentiels dans le SI existant), de gouvernance métiers/siège ;
- la définition d'une architecture commune partagée par tous permet aux métiers d'évoluer de façon autonome sans impacter les autres. Le directeur de programme est le gardien des référentiels ;
- les choix du PGI, de l'éditeur et des intégrateurs ont été décidés après un accord systématique entre la direction de programme et les directeurs métiers ;
- les directions métiers se sont engagées avec le directeur de programme à ne faire aucun développement spécifique.

Le directeur de programme assurait un rôle de direction de l'exploitation fonctionnelle et de MOE (échanges techniques) sur son périmètre noyau commun (doctrine, référentiels...). Le choix des référentiels, des go/no go pour le déploiement, comme le déclenchement de l'arrêt de l'ancien SI ont été validés en COMEX.

2.4. Le pilotage par les délais a permis de mettre sous tension les responsables métiers

Le travail de conviction mené auprès des directeurs métiers a été conjugué à une très forte mise sous tension par les délais. La durée de trois ans du projet a été fixée par la direction de programme (conception générale en 2008, réalisation en 2009, déploiement en 2010). Des jalons ont été passés tous les six mois.

Retours d'expérience du secteur privé- étude de cas n°4

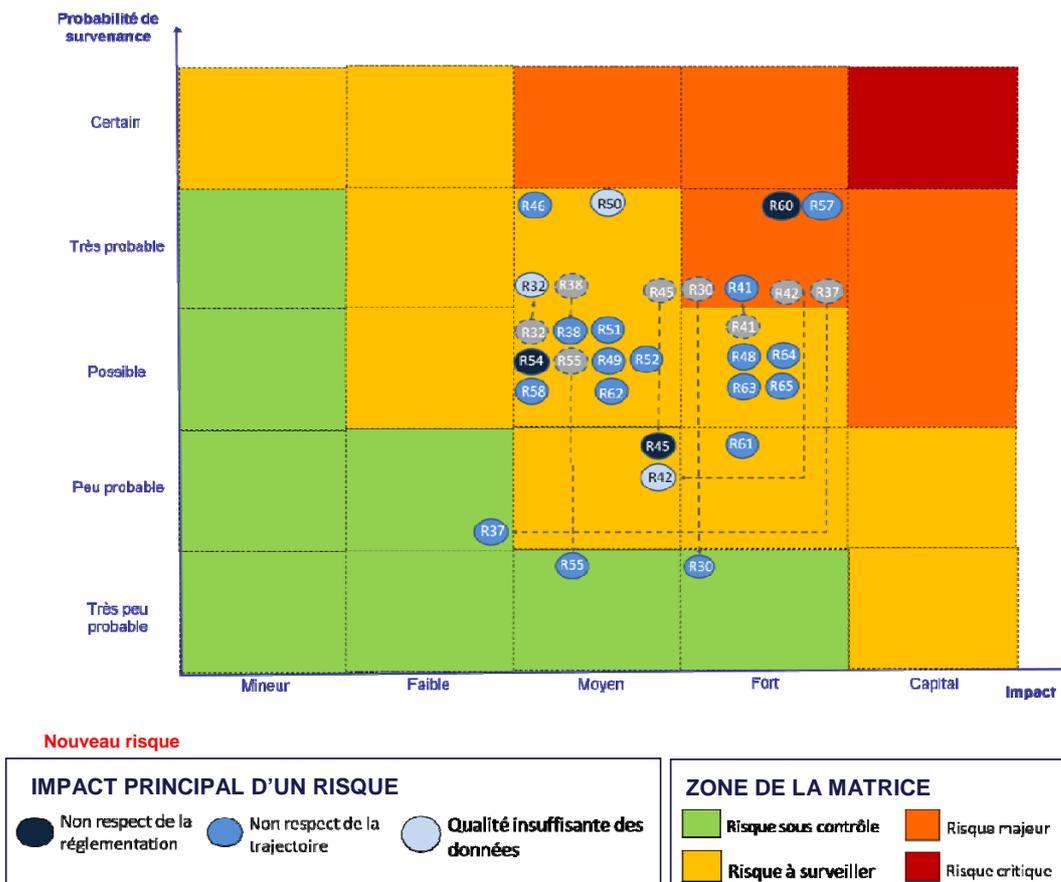
Les différentes instances de gouvernance se réunissaient à des périodes :

- des COMEX semestriels avec les directeurs métiers (MOA), au cours desquels le directeur de programme présente les coûts/délais/cible fonctionnelle ;
- des COMEX finance mensuels réunissant la direction financière du groupe avec les métiers et le directeur de programme ;
- des comités de suivi hebdomadaires, instance du véritable pilotage réunissant le directeur de programme et ses chefs de projets², les chefs de projets des directions métiers, les intégrateurs métiers et ceux du directeur de programme ;
- des comités techniques entre direction de programme et les MOE ;

Cette tension par les délais permettait de conserver un seul objectif, et un objectif réaliste. Le directeur de programme estime que le pilotage des délais entraîne celui des coûts, et que la brièveté du projet dispense de l'intervention d'auditeurs externes à la direction de programme.

Enfin, le directeur de programme estime que l'écoute des utilisateurs doit intervenir dans la conduite du changement et la migration mais pas en phase de conception.

Graphique 1 : Tableau de bord mensuel de gestion des risques du SI Finances



Source : Mission.

² Le directeur de programme disposait de trois chefs de projets : suivi du pilotage, suivi de la sortie du SI existant, suivi de l'entrée dans le nouveau SI.

2.5. L'après-projet était identifié comme l'un des risques majeurs du programme

L'après-projet constitue un risque majeur. Il implique de maintenir la qualité du service et des référentiels, de suivre l'évolution du métier et partant, les flux entre métiers.

Une gouvernance spécifique, présentée en COMEX, a été réfléchi en amont de la fin du projet puis mise en place dès son achèvement, à travers une entité de supervision et de pilotage du SI Finances, également chargée de l'évolution des *process*, placée auprès du directeur financier du groupe. Comptant une douzaine de personnes, elle rend des comptes au comité de suivi qui lui-même rend compte au COMEX finances.

3. Le groupe cherche à maîtriser la sous-traitance en conservant certaines compétences clés

Le groupe veille à conserver les compétences fonctionnelles et quelques compétences techniques, le reste est externalisé (infogérance). Si dans certains cas, notamment celui d'un PGI, le recours à la compétence externe est structurel, de manière générale, la sous-traitance s'applique essentiellement aux capacités maîtrisées en interne.

Selon l'interlocuteur chargé de mener la fusion des deux DSI, l'externalisation reste ainsi maîtrisée en matière d'architecture (taux d'externalisation de 40 %) et en *business* analyse. Les business analystes ont vocation à retourner dans les métiers, en général après une période de quatre ans.