Partie 1 - Identifiez les enjeux de la gouvernance SI

1. Mesurez l'importance de la gouvernance des systèmes d'information
2. Identifiez les interactions avec la stratégie de votre entreprise
3. Découvrez les référentiels et outils à votre disposition

1. Mesurez l'importance de la gouvernance des systèmes d'information

Le terme de « **gouvernance** » est utilisé à beaucoup d'endroit et dans des contextes variés. « La gouvernance est l'action de gouverner et correspond à une manière **de gérer et, ou d'administrer une organisation ou un système** ».

En résumé : la **gouvernance** comprend l'ensemble du processus décisionnel, les manières de l'appliquer et les moyens permettant de le mettre en œuvre.

En entreprise, la gouvernance correspond au **système organisationnel.** C'est donc l'ensemble des éléments qui permettent la **gestion, le contrôle et l'administration de** l'entreprise : que ce soient des processus, des règles, des lois ou des réglementations.
La gouvernance d'entreprise est un concept intéressant, car elle permet de **faciliter ces relations** en définissant les **objectifs communs.**

Un exemple d'alignement entre la stratégie globale et celle d'une DSI

Une multinationale, leader mondial dans la prestation de services pour entreprises, souhaite diversifier ses activités car elle a saturé son marché principal, et la seule manière de poursuivre sa croissance est d'aller chercher du chiffre d'affaires sur de nouveaux marchés.

Cela nécessite un pivotement important de ses activités actuelles et un changement des périmètres d'action de l'ensemble de ses collaborateurs : commerciaux, RH, opérationnels, gestion des achats, marketing et évidemment de la DSI ! Le comité de

direction du groupe définit une feuille de route pour réaliser ce “pivotement” stratégique sur les 6 années à venir. Voici un extrait du plan stratégique. :

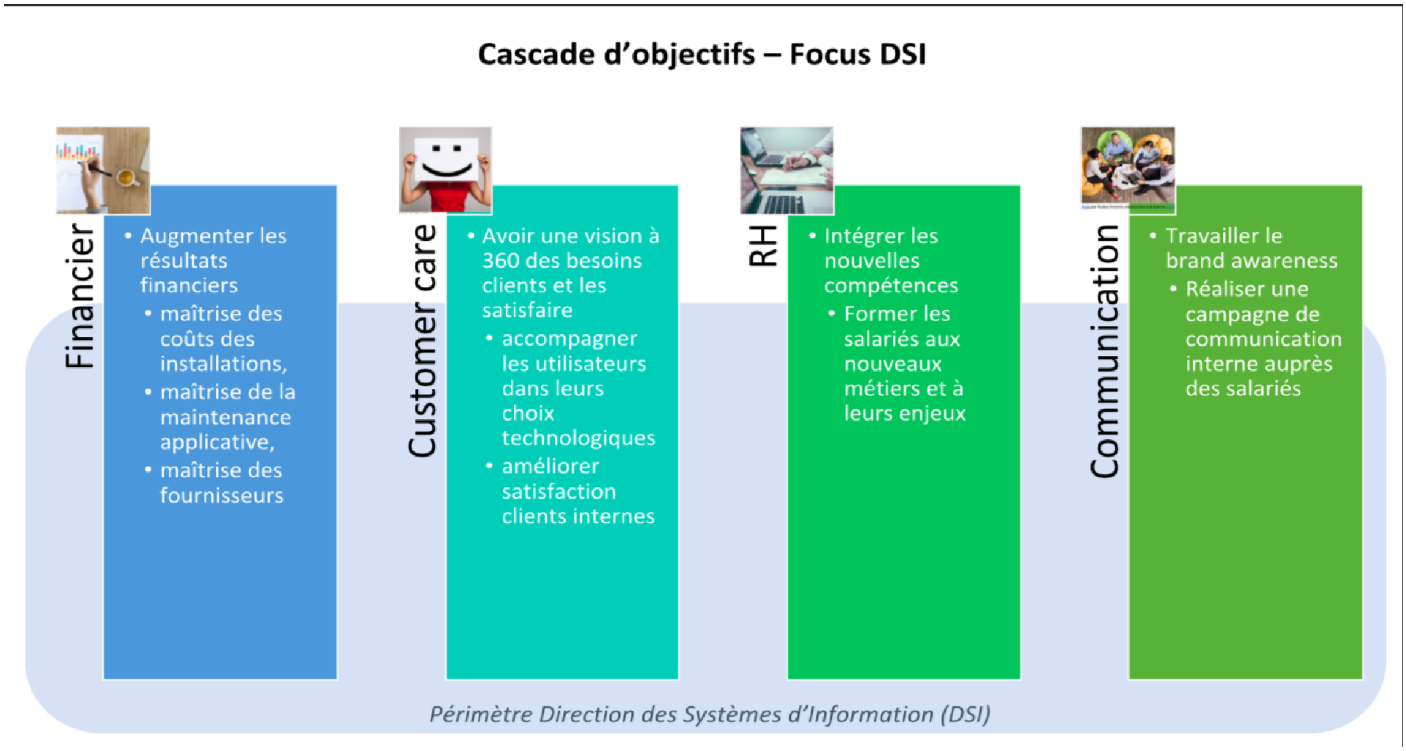
Le plan 2014-2020 est composé de plusieurs défis:

- Financier : augmenter les résultats financiers.
- Customer care (satisfaction client) : avoir une vision à 360 des besoins clients et les satisfaire.
- RH : intégrer les nouvelles compétences.
- Communication : travailler le brand awareness (reconnaissance de la marque).

Comment réussir la déclinaison de ce plan au niveau du département informatique ?

Ce fameux plan sera la clé de voûte et le socle commun des actions mises en œuvre par les différentes directions du groupe pour intégrer les 9 nouvelles activités au core business (activité principale) actuel. La DSI, comme chacun des départements, prend connaissance de la feuille de route et tente de se l’approprier.

Elle met ici en œuvre ce qu’on appelle communément une **cascade d’objectifs.**
Afin de suivre les orientations données par la direction, la DSI décide de décliner l’ensemble de son action à travers le prisme des défis de l’entreprise :



Document de travail de la DSI : la cascade d'objectifs focalisée sur la DSI

Faisons un focus sur l’aspect “customer care” et les actions liées. Les objectifs étaient les suivants :

- Customer care : améliorer satisfaction clients internes :
  - améliorer le temps de réponse aux utilisateurs internes ;
  - informer les utilisateurs de la résolution des problèmes ;

Voici des actions menées pour satisfaire cet objectif :

- mise en place d’un helpdesk (assistance) avec un système informant l’utilisateur du suivi de sa demande, et, dans un premier temps, testé sur un périmètre restreint ;
- ouverture d’une hotline temporaire dédiée, pour répondre aux questions des différents sites ; un réseau de relais opérationnels de volontaires sur sites fut créé, afin de relayer les réponses et remonter les difficultés terrain.

le directeur des systèmes d’information doit prendre en compte des éléments **business** et **opérationnels,** ainsi que des contraintes **techniques** et **technologiques.**

En résumé

- La gouvernance d’entreprise est la feuille de route stratégique qui donne l’orientation à suivre pour l’ensemble des métiers, des processus de l’organisation ;

- La gouvernance du système d'information est l'appropriation des problématiques de l'entreprise par le département Informatique, et sa traduction en plan d'actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés ;
- Pour mettre en œuvre une cascade d'objectifs, gardez en tête la feuille de route de votre entreprise, les atouts de votre service, ses forces et faiblesses, et identifiez les opportunités !

Découvrez les référentiels et outils

Découvrez le référentiel COBIT

il existe des **outils,** des **méthodologies,** des **référentiels** qui vous donnent un cadre à suivre et vous proposent une démarche structurée : COBIT, CMMI, ITIL…

Le référentiel COBIT est largement répandu au sein des DSI. Développé dans le milieu des années 90 aux États-Unis, ce framework est arrivé en Europe dans les années 2000. Ce référentiel regroupe des **bonnes pratiques reconnues** par les professionnels du secteur, des **outils d'analyse** et des **modèles** destinés à faciliter la prise en main du SI et la mise en œuvre de sa gouvernance.

Ce framework est particulièrement reconnu car il intègre la notion de **gouvernance d'entreprise** et prend ainsi en compte les **orientations business** et **stratégiques** de l'organisation dans laquelle il est déployé. Autre avantage, il s'intègre parfaitement avec d'autres approches, **normes et lois**. Par exemple :

- méthode de gestion de projets telle que PMBOK, Prince2, Scrum ;
- norme de management des SI et services (ISO 20000, ISO 27001…)
- référentiel ITIL ;
- lois Sarbanes-Oxley et Bâle III.

Sur quels principes repose COBIT ?

COBIT est un référentiel qui évolue dans le temps pour s'adapter aux changements et innovations rencontrés par les entreprises. Ce référentiel est régulièrement mis à jour. Cette méthodologie se base sur les 5 principes fondateurs suivants :

- **répondre aux besoins des parties prenantes**, afin de n'oublier aucun acteur de la chaîne: utilisateur, client externe, client interne, comité de direction, manager opérationnel, actionnaire… ;
- **couvrir l'entreprise de bout en bout**, ce qui permet d'englober l'ensemble des départements d'une entreprise ou d'une organisation,
- **appliquer un référentiel unique et intégré**, pour maximiser les efforts fournis par les équipes de l'IT et permettre de fonctionner aisément avec d'autres méthodologies déjà en place dans l'entreprise ;
- **faciliter une approche globale**, pour gagner en cohérence et faciliter l'intégration de la gouvernance d'entreprise au niveau de la DSI ;
- **distinguer la gouvernance de la gestion**, afin d'appréhender avec la hauteur nécessaire les aspects stratégiques de l'entreprise, et aborder les aspects opérationnels avec le pragmatisme requis pour une bonne gestion.

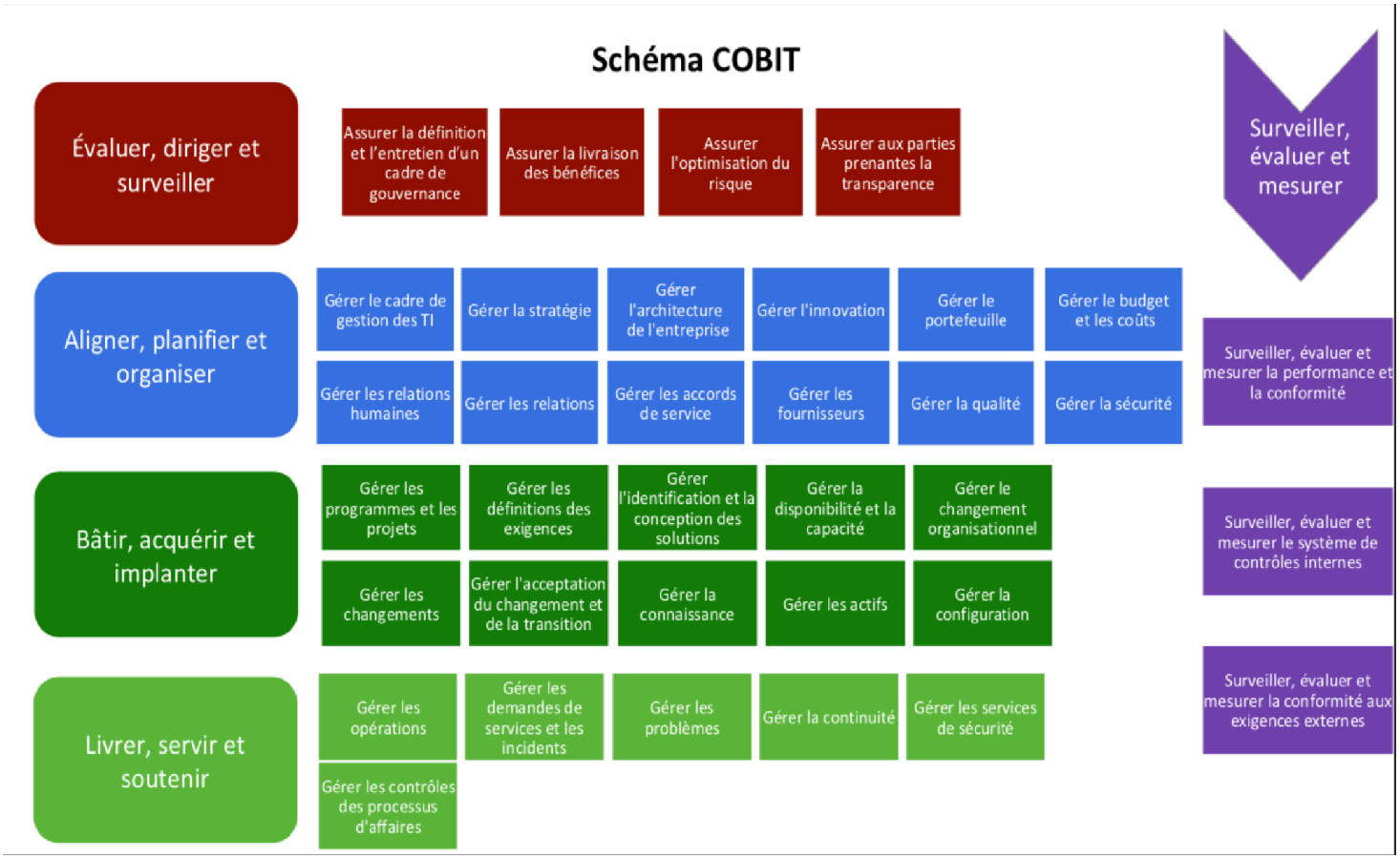
Comment fonctionne COBIT ?

En plus de ces principes "fondateurs" que vous venez de découvrir ci-dessus, notez que COBIT se base sur **7 composants** :

1. Les **processus.**
2. Les **structures organisationnelles.**
3. Les **flux d'informations.**
4. Les **personnes,** les **aptitudes** et les **compétences.**
5. Les **politiques** et les **procédures.**
6. La **culture, l'éthique** et le **comportement.**
7. Les **services, l'infrastructure** et les **applications.**

Le premier composant, **les processus**, est un élément incontournable du référentiel international. Notez que l'on décompte 37 processus regroupés en 5 domaines :

- **évaluer, diriger et surveiller ;**
- **aligner, planifier et organiser ;**
- **bâtir, acquérir et implanter ;**
- **livrer, servir et soutenir ;**
- **surveiller, évaluer et mesurer.**



Présentation de COBIT

Découvrez les autres méthodologies de gouvernance

IL existe d'autres méthodologies reconnues par les professionnel , citons par exemple **CMMI** et son capacity model qui se base sur une cartographie détaillée des processus de l'entreprise ou de l'organisation. Les processus sont regroupés en 4 domaines d'activité :

- la **gestion de processus** ;
- la **gestion de projet** ;
- **l'ingénierie** ;
- le **support.**

Pour information, la cartographie complète reprend 25 processus.
L'intérêt de cette méthode est l'intégration de la notion de maturité qui ouvre directement sur des pistes d'amélioration et de progrès, ainsi que sur le partage de bonnes pratiques. Pour information, voici les 5 différents niveaux de maturité utilisés :

- **Initial**
  Le niveau le plus simple. Les processus sont inconnus et donc souvent imprévisibles. Il n'y a pas de facteur de réussite identifié. La réussite du projet est donc aléatoire.
- **Reproductible**
  Le déroulement du projet commence à être maîtrisé. Les méthodes mises en place permettent d'assurer un début de systématisme de déroulement de projet.
- **Défini**
  Les processus du projet sont identifiés et clairement définis. Tous les acteurs du projet les comprennent et les respectent.
- **Maîtrisé**
  Le déroulement du projet est mesuré autant en termes quantitatifs que qualificatifs. L'analyse des écarts est systématisée.
- **Optimisé**
  Ou en cours d'optimisation. Soit le stade ultime d'une démarche d'amélioration continue.

C'est une méthode vraiment intéressante pour des DSI qui sont en pleine transformation. Ca permet un positionnement précis de l'organisation et une comparaison objective avec des entreprises concurrentes ou évoluant dans un secteur similaire.

- **ITIL** met en avant la notion de cycle de vie d'un service avec une décomposition en 5 étapes: stratégie, conception, transition, exploitation et amélioration continue.

- ## Partie 2 - Menez un état des lieux du SI existant

---

1. Analysez la situation de votre SI

Une des premières choses à faire est de **connaître précisément la situation existante.** Comment prendre une décision ou définir un plan d'action à moyen ou long terme sans connaître l'état de vos ressources IT, le niveau de satisfaction client, le degré de maturité des équipes ?

Pour comprendre comment fonctionne votre service, voici une méthode simple qui a fait ses preuves : **l'analyse hélicoptère, ou *analyse à 360°*,** qui a comme principal avantage de donner une vision complète de la situation actuelle de votre département SI.

Vous allez devoir **structurer** votre démarche pour éviter de vous égarer. La tâche est vaste et nécessite **organisation, planification, rigueur, objectivité pragmatisme.**

Construisez votre matrice d'analyse

Exemple d' une proposition de matrice d'audit, elle comporte 11 critères portant sur des thématiques distinctes.

Proposition de matrice d'audit

Intégration de la stratégie

C'est l'ensemble des moyens mis en place par l'entreprise pour intégrer les enjeux numériques et la transformation digitale dans son plan stratégique.
Les questions à se poser :

- En quoi les aspects **organisationnels** sont-ils favorables ?
- De quelle manière le contenu stratégique du plan numérique est-il en adéquation avec les attentes des **métiers** ?
- Quels sont les **indicateurs** financiers ou non qui permettent de rendre compte de l'avancement du "plan numérique" à la DG et aux métiers ?

Innovation et veille stratégique

Cela reprend les mesures mises en place par l'entreprise pour propager la "culture" numérique en interne et promouvoir les technologies innovantes.
Les questions à se poser :

- Existe-il une **vision globale** de l'innovation ?
- Comment est organisée et structurée la **veille technologique et réglementaire** ?

Gestion des risques

C'est l'ensemble des moyens en place pour prendre en compte les risques numériques et technologiques ainsi que les menaces cyber.
Les questions à se poser :

- Comment s'effectue le **contrôle** des **applications**, des **processus** SI ?
- Comment sont pris en compte les **enjeux métiers et stratégiques** pour l'entreprise ?
- Comment est organisée la gestion des **incidents majeurs** ?

Gestion des données

Cela recouvre l'ensemble des moyens et méthodes mises en place pour gérer, valoriser et protéger les données au sein de l'entreprise.
Les questions à se poser :

- Comment les **référentiels** de données sont-ils utilisés en interne ?
- Comment est **valorisée** et **sécurisée** la donnée ?
- Comment assure-t-on le respect des **réglementations** et de l'éthique de son entreprise ?

Architecture

Cela concerne les efforts en place pour aligner l'architecture du SI avec les enjeux stratégiques de l'entreprise.
Les questions à se poser :

- De quelle manière sont réalisés la **cartographie** et l'**inventaire** du SI : applications, données, flux, infrastructures ?
- Comment est rédigé le **schéma directeur** du SI ?
- Quels sont les **principes** et **règles d'architecture** mis en œuvre (normes, standards techniques, procédures) ?

Projets et portefeuille projets

C'est l'ensemble des actions mises en place pour gérer les évolutions du SI et maîtriser la réalisation des projets.
Les questions à se poser :

- Quelle **méthode de projet** est utilisée en interne ? Comment les notions de **conformité** sont-elles associées ?
- Comment sont gérées les **priorités** entre les projets ?
- Comment est maintenu le **référentiel** des projets ?

Ressources humaines

C'est l'ensemble des moyens mise en place pour gérer les compétences et les talents au sein de l'entreprise.
Les questions à se poser :

- De quelle manière sont organisés le **référentiel de compétences** du département SI et la **gestion prévisionnelle** des compétences ?
- Comment se déroulent les phases d'**évaluation** du personnel ?
- Comment se passent les **recrutements** ?
- Comment est articulé le **développement des compétences** ?

Relation prestataires et fournisseurs

Ce sont les actions mises en œuvre pour gérer les relations avec les prestataires de services et les fournisseurs de logiciels.
Les questions à se poser :

- Quelle est la **stratégie d'externalisation** des services et la gouvernance associée ?
- Comment les prestataires et les fournisseurs sont-ils **sélectionnés** ?

Fourniture de service

C'est l'ensemble des moyens mis en place pour répondre aux attentes clients avec les services numériques fournis.
Les questions à se poser :

- Comment se construit le **catalogue de services** client du SI ? Où sont gérées les **demandes clients** ?
- Comment s'exécutent les **contrats de service** et le **support** aux utilisateurs?
- Comment s'effectue le rapport d'**activité de production** ?

Maîtrise budget et performance

C'est les actions qui existent pour piloter le budget de la DSI et la performance du SI.
Les questions à se poser :

- Comment est objectivée la **performance** du SI et quels sont les **indicateurs** choisis ?
- Quel est le **budget** alloué à la DSI ?
- Comment sont mises en place la notion de **coût partagé** (coût complet) et la gestion des **projets** ?

Marketing et communication

C'est l'ensemble des mesures et moyens mis en place pour valoriser les services existants et les communiquer en interne.
Les questions à se poser :

- De quelle manière la notion de "**marketing du SI**" est-elle implémentée ?
- Comment est gérée la **communication interne** de la DSI, vers les métiers, les utilisateurs, la direction ?
- Comment est organisée la **communication en cas d'incident** ?

Réalisez un audit : top des bonnes pratiques

Voici un condensé de quelques bonnes pratiques apprises sur le terrain, et qui aident vraiment à réussir les états des lieux chez les clients.

- **#1** Avant de lancer l'audit de votre département SI, pensez à **planifier** vos actions et à **prévenir** les interlocuteurs qui seront sollicités, afin d'éviter des effets de surprise et le sentiment d'inquisition. Plus on communique sur ces actions, plus on s'assure de la fluidité de l'exercice.
- **#2** Soyez **transparent** lors de vos échanges, vous mettrez toutes les chances de votre côté pour faciliter les étapes suivantes, notamment la mise en œuvre des actions "d'amélioration" ou "correctives".
- **#3** Faites preuve **d'initiative**, n'appliquez jamais bêtement une matrice sans vous l'approprier. La capitalisation des travaux réalisés par des professionnels lors de la rédaction de référentiels tels que COBIT, CMMI ou ITIL est un gage de qualité et une normalisation reconnue, qui vous permettra de vous positionner facilement vis-à-vis de vos concurrents, des acteurs de votre secteur.
- **#4** Notez que l'on attend de vous que vous soyez **force de proposition** et que vous appliquiez **intelligemment** les méthodologies. C'est-à-dire sortir d'une application "bête et méchante" et déconnectée des réalités du terrain.

En résumé

- Pour identifier avec précision et neutralité la situation existante de votre DSI, il faut adopter une démarche structurée ;
- La matrice d'audit proposée contient 11 critères qui couvrent l'ensemble des thématiques d'une DSI. Il est important d'utiliser cet outil avec "intelligence" et de l'adapter au contexte de son entreprise.

Maintenant que vous en savez plus sur l'état des lieux de votre SI, je vous propose de découvrir un formidable outil de décision : la matrice de maturité !

Utilisez une matrice de maturité pour analyser l'existant

Une **matrice d'audit,** c'est un outil efficace pour dresser un bilan de la situation existante. Pour lui donner encore plus de profondeur, il est intéressant de lui apporter une notion de **maturité.** Cela permet de se positionner avec plus de précision et d'envisager les pistes d'amélioration avec plus d'objectivité. Un autre avantage : cela permet de mieux se **positionner** et de se **comparer** plus finement avec des entreprises ou organisations analogues, voire des concurrents.

Chacune des catégories exposées précédemment est composée par des sous-rubriques qui émanent des questions présentées au chapitre précédent. À chacun des niveaux correspondent des **critères descriptifs.**

Ceci est une proposition pour constituer la base de votre audit. Souvenez-vous que vous avez la liberté d'adapter la matrice aux besoins et au contexte de votre entreprise. On ne le rappelle jamais assez : soyez proactif !

L'objectif de l'exercice est de pouvoir **quantifier** les éléments de réponse, les **documenter** afin de positionner son organisation.

Comment évaluer avec objectivité les différents niveaux de maturité de mon organisation ?

Il faut au préalable avoir une vision éclairée des bonnes pratiques, des normes en vigueur dans chacune des catégories. Pour vous aider dans cette démarche et sélectionner le niveau qui convient, faites de la veille sectorielle, renseignez-vous en interne et utilisez vos connaissances. On attend de vous un regard **neuf** et **objectif** sur la situation existante.

Envie de voir ce que cela donne sur le terrain ?

Voici le résultat d'un audit mené dans une entreprise de grande distribution. L'objectif de la mission était d'avoir des éléments tangibles sur l'état de la DSI d'une filiale qui venait d'être rachetée dans un pays étranger.

La première phase, l'audit, a permis de rencontrer les différentes parties prenantes :

- les personnes clés de la DSI de la nouvelle filiale ;
- les responsables métiers ;
- les fournisseurs les plus intégrés à la production informatique.

À l'issue de cette première étape, on obtient la matrice ci-dessous. Vous pouvez désormais donner de la profondeur à cette grille et interpréter le résultat.

Intégration de la stratégie	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Organisation adaptée				
Prise en compte des attentes métiers				
Indicateurs de pilotage				
Innovation et veille stratégique	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Vision globale de la stratégie				
Veille technologique et réglementaire				
Gestion des risques - Risk Management	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Contrôle des applications, des processus				
Prise en compte les enjeux métiers et stratégiques				
Gestion des incidents majeurs				
Gestion des données - Data Management	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Gestion de référentiels de données				
Valorisation des données				
Sécurité des données				
Respect des réglementations				
Architecture	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Cartographie du SI				
Schéma directeur du SI				
Principes et règles d'architecture mis en œuvre				
Projets et portefeuille projets	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Méthode de gestion de projet				
Gestion des priorités inter projet				
Ressources Humaines	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Référentiel de compétences du département SI				
Gestion prévisionnelle des compétences et recrutement				
Évaluations du personnel et développement des compétences				
Relation prestataires et fournisseurs	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Stratégie d'externalisation des services & gouvernance				
Sélection des fournisseurs et des prestataires				
Fourniture de service	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Catalogue de services client du SI				
Processus de gestion des demandes clients				
Contrats de service et le support aux utilisateurs				
Reporting d'activité de production				
Maitrise budget et performance	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Objectif performance et indicateurs				
Gestion du Budget de la DSI				
Marketing et communication	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**
Marketing DSI et communication interne				
Communication en cas d'incident				

Un exemple de résultat de matrice

En résumé

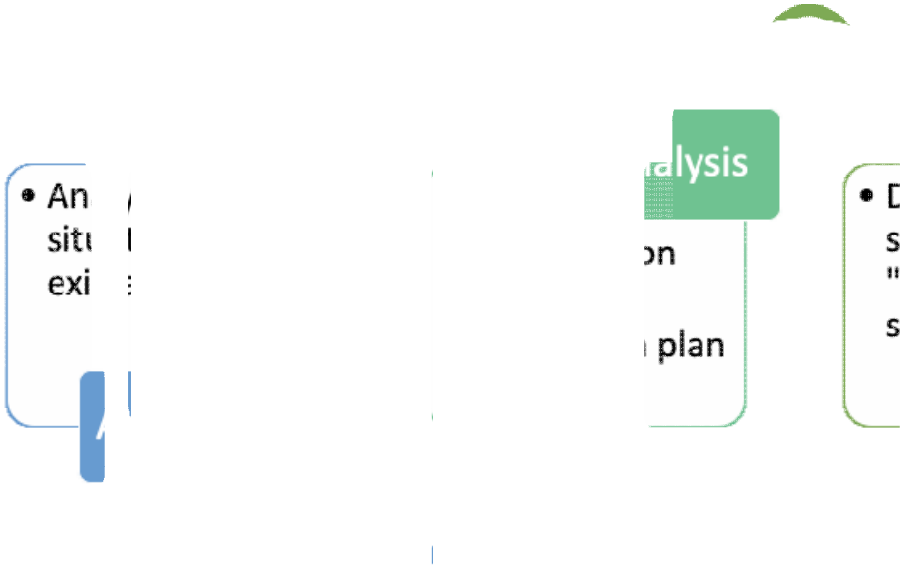
- Afin d'utiliser convenablement la matrice, il faut connaître les éléments de son entreprise ; cela signifie qu'il faut aller chercher les informations chez les personnes qui les détiennent ;

- Il faut identifier les personnes clés (DRH, …, personnes occupant des postes transversaux dans l'organisation) qui seront pour vous une aide dans cet exercice ;
- Pour assurer l'exhaustivité et la "profondeur" de l'analyse, il convient de détailler les 11 critères et leurs sous-critères en incluant une notion de maturité .

Grâce à votre matrice de maturité, vous avez une idée globale de l'ensemble des critères. Regardons maintenant comment identifier les risques liés à ces critères et comment prioriser les actions pour actionner un plan d'action réaliste !

Identifiez les zones de risques et les actions prioritaires à mener

il faut flécher les zones de risques de l' entreprise et les métiers, pour ensuite décrire un plan des actions à mener pour atteindre la "situation cible" que vous souhaitez obtenir.



Gap analysis

En partant de votre "As is situation", c'est-à-dire de votre analyse de la situation existante que vous venez de terminer, vous allez identifier les points d'attention et les zones de risque.

Qu'est-ce qu'une zone de risque ?

Par *risque*, on entend communément la possibilité qu'un événement indésirable survienne. Un risque est la combinaison d'enjeux soumis à un aléa. Vous trouverez parfois la formule suivante:

```
risque = aléa x enjeux
```

Un **aléa**, c'est la possibilité qu'un phénomène, le plus souvent défavorable, lié à une activité définie, apparaisse. Un **enjeu**, c'est l'ensemble des biens, ressources, équipements, susceptibles de subir les conséquences de l'événement ou du phénomène.
il faut systématique se poser la question: "Si nous ne mettons pas telle procédure en place, quels sont les risques encourus pour notre entreprise ? Quels sont les impacts ?"

Identifiez les risques

Pour bien identifier les risques liés à la matrice de maturité, leurs impacts et leurs conséquences, commencez par lister les catégories de risques pour votre entreprise.

Voici une liste non exhaustive, des risques que vous pouvez rencontrer en entreprise. À vous de la compléter et de vous l'approprier en y ajoutant des éléments liés au contexte de votre entreprise :

- risque financier ;
- risque opérationnel ;
- risque réglementaire ;

- risque environnemental ;
- risque politique ;
- risque technologique ;
- risque fournisseur ;
- …

Évaluez les risques

Ensuite, il faut se questionner sur les risques en eux-mêmes en cas de statu quo de la situation existante: “Que se passe-t-il si le risque devient avéré, c’est-à-dire, s’il se réalise ?”

On entre ici dans la distinction entre les **notions de risque potentiel** et de **risque avéré**. En tant que manager ou chef de projet, il est de votre responsabilité d’identifier cette distinction, de pointer clairement les impacts éventuels et de les quantifier.

Vous trouverez un cours complet dédié à ce sujet : **Analysez et gérez des risques SI.**

Découvrez un retour d’expérience terrain sur les risques

Dans l’exemple présenté ci-dessus, notre analyse de la situation existante rapporte un point de vigilance sur la thématique de l'**architecture**, notamment sur le point “**principes et règles d’architecture mis en œuvre**”. Comment analyser le risque encouru pour la société ?

Voici un cheminement que vous pouvez emprunter pour mener à bien votre analyse de risque !

Étape 1 : Identifier les risques

Que peut-il se passer si le référentiel de normes n’est pas partagé, connu de tous et mis à jour régulièrement ?

- **risque financier** :
  - les engagements contractuels avec nos adhérents peuvent être mis à mal avec une incidence financière ;
- **risque opérationnel** :
  - des difficultés d’interopérabilité entre les applications, logiciels, serveurs peuvent survenir,
  - la continuité de service peut être mise à mal pour les utilisateurs et les clients ;
- **risque réglementaire** :
  - il faut assurer le respect des normes du secteur,
  - les données personnelles peuvent être en situation de risque → protection des données personnelles (RGPD) ;
- **risque technologique** :
  - des difficultés à effectuer les montées de version peuvent survenir si les protocoles ne sont pas respectés.

Étape 2 : Quantifier les impacts de chacun des risques

- **risque financier**: calculer les pénalités financières liées aux contrats adhérents ;
- **risque opérationnel** :
  - calculer le coût (jour-homme) pour rétablir la situation,
  - calculer le coût (jour-homme) de remise en service ;
- **risque réglementaire** :
  - calcul coût de remise aux normes (jour-homme + prestataire),
  - évaluation d’une potentielle sanction en cas de litige avec le CNIL ;
- **risque technologique** :
  - calcul coût prestataire pour montées de version.

Étape 3 : Prioriser les risques à traiter

Il existe plusieurs méthodes de gestion et de quantification des risques. L'objectif de cette étape est de prioriser les risques par catégorie et pouvoir focaliser ses efforts de manière efficace et productive.

Ici, deux critères sont utilisés : la probabilité d'apparition du risque et sa gravité. L'échelle utilisée est volontairement simple.

Voici l'échelle du critère de "**probabilité d'apparition**" :

- très improbable ;
- improbable ;
- probable ;
- très probable.

Voici l'échelle du critère de "**gravité**" :

- conséquences mineures, insignifiantes ;
- conséquences sans gravité ;
- conséquences majeures, significatives ;
- conséquences importantes, catastrophiques.

Vous pouvez désormais vous essayer à l'exercice de "priorisation" sur base d'éléments factuels. Vous rajouterez ainsi une colonne de **priorité** à votre matrice.

					Risque financier	Risque opérationnel	Risque réglementaire	Risque environnemental	Risque politique	Risque technologique	Risque fournis	Priorité
Intégration de la stratégie	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								2
Organisation adaptée						x						2
Prise en compte des attentes métiers						x					x	2
Indicateurs de pilotage					x		x			x		2
Innovation et veille stratégique	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								3
Vision globale de la stratégie						x						3
Veille technologique et réglementaire						x				x		3
Gestion des risques - Risk Management	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								2
Contrôle des applications, des processus						x					x	3
Prise en compte les enjeux métiers et stratégiques					x		x			x		3
Gestion des incidents majeurs												1
Gestion des données - Data Management	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								2
Gestion de référentiels de données						x				x		3
Valorisation des données					x	x						3
Sécurité des données					x	x	x				x	2
Respect des réglementations					x		x					1
Architecture	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								1
Cartographie du SI						x				x	x	3
Schéma directeur du SI					x	x	x			x	x	1
Principes et règles d'architecture mis en œuvre					x	x	x			x		1
Projets et portefeuille projets	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								3
Méthode de gestion de projet											x	3
Gestion des priorités inter projet					x	x					x	3
Ressources Humaines	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								3
Référentiel de compétences du département SI						x	x			x		3
Gestion prévisionnelle des compétences et recrutement					x	x	x			x		2
Évaluations du personnel et développement des compétences					x							3
Relation prestataires et fournisseurs	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								2
Stratégie d'externalisation des services & gouvernance					x	x					x	2
Sélection des fournisseurs et des prestataires											x	3
Fourniture de service	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								3
Catalogue de services client du SI					x							3
Processus de gestion des demandes clients						x				x		3
Contrats de service et le support aux utilisateurs					x	x				x	x	1
Reporting d'activité de production					x							3
Maitrise budget et performance	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								2
Objectif performance et indicateurs					x		x					2
Gestion du Budget de la DSI					x		x					3
Marketing et communication	**niveau 1**	**niveau 2**	**niveau 3**	**niveau 4**								1
Marketing DSI et communication interne						x						1
Communication en cas d'incident					x	x						2

La dernière colonne priorise les actions

En résumé

- il est important d'identifier les zones de risques de votre organisation au regard de votre matrice d'analyse, de les classifier en fonction de votre entreprise, de son secteur et de sa situation existante ;
- il faut ensuite quantifier ces risques, cela permet d'objectiver les choses ;
- dernière étape, prioriser les risques avant d'entamer les actions correctives.

Élaborez un plan d'action stratégique pour votre SI

Rédigez un plan d'action stratégique pour votre SI

utiliser un **modèle de fiche action :**

Délimiter le périmètre de l'action

Vous précisez ici ce que cette action va faire et surtout ce qu'elle ne fera pas.

Par exemple, pour détailler le périmètre de l'action du critère **Cartographie du SI**, vous pouvez indiquer :

"Cette action détaillera la cartographie applicative et des données, en intégrant les processus métiers existants dans l'utilisation des applications et du cycle de vie de la donnée métier" ;

Spécifier le niveau de maturité attendu

Le niveau de maturité est basé sur votre analyse de la situation existante, vous vous êtes fixé, en accord avec la direction, un objectif à atteindre.

Détaillez ici le niveau que vous souhaitez atteindre. Si besoin, reprenez le détail de la matrice pour prendre connaissance des attendus de chacun des niveaux ;

Définir le/les objectif(s) de chaque action

Pourquoi réalisez-vous cette action ? Quel est son but ? Il est important de lister les objectifs à atteindre.

Par exemple, dans une action sur le critère **Performance et indicateur - Budget**, voici les objectifs à atteindre :

- maintenir le taux de disponibilité des applications à 95 %,
- contenir les écarts de budget dans une fourchette de 3 %.

Une chose à retenir sur les objectifs : ils doivent être **SMART** ! (spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis) ;

Détailler le/les livrable (s)

Par exemple, les livrables et étapes de l'action liée au critère **Respect réglementation - Data Management** :

- réaliser un état des lieux de la conformité,
- suivre plan action RGPD,
- suivre plan action ePrivacy,
- suivre plan action data security.

Évaluer la charge de travail (jour-homme unité d'œuvre...).

De la même manière, évaluer la charge de travail vous oblige à prendre en compte des éléments de contrainte liés aux ressources internes et externes, et également au coût global du projet.

Cela peut parfois avoir des impacts sur le périmètre de l'action, souvent restreint du fait de contraintes financière ou de planning.

Définir un planning

Indiquez la date de début et la date de fin souhaitée. Identifiez les points d'étapes obligatoires, rendez-vous compte des incohérences inhérentes à ce planning, recommencez et ajustez !

Découvrez un exemple sur la thématique Data Management

Par exemple, vous avez précédemment identifié dans la thématique Data Management que le critère **Respect de la réglementation** a actuellement un niveau de maturité de "**2**".

La priorité donnée à ce critère est de **1**, c'est-à-dire à traiter en premier lieu.

Comment lancer une action rapidement en étant sûr de ne rien oublier ou rien négliger ?
Vous trouverez ici une proposition de méthode simple et concrète pour détailler les actions que vous devez mener à bien. Elle prend en compte plusieurs dimensions de l'action :

- périmètre et objectifs ;
- planning et interdépendances ;
- coût et ressources.

Adoptez quelques bonnes pratiques pour rédiger votre plan d'actions stratégique

Pour ceux d'entre vous qui ont l'habitude de gérer des projets, vous retrouverez aisément les bases des méthodes de gestion de projet. Ayez en tête ces quelques bonnes attitudes :

- **#1** Soyez précis et réaliste lors de la description de l'action.
- **#2** Anticipez les éventuels aléas et identifiez les risques.
- **#3** Impliquez l'équipe projet et le sponsor.
- **#4** Communiquez sur l'avancée de l'action.
- **#5** Mettez en place un reporting régulier de l'ensemble de vos actions.

En résumé

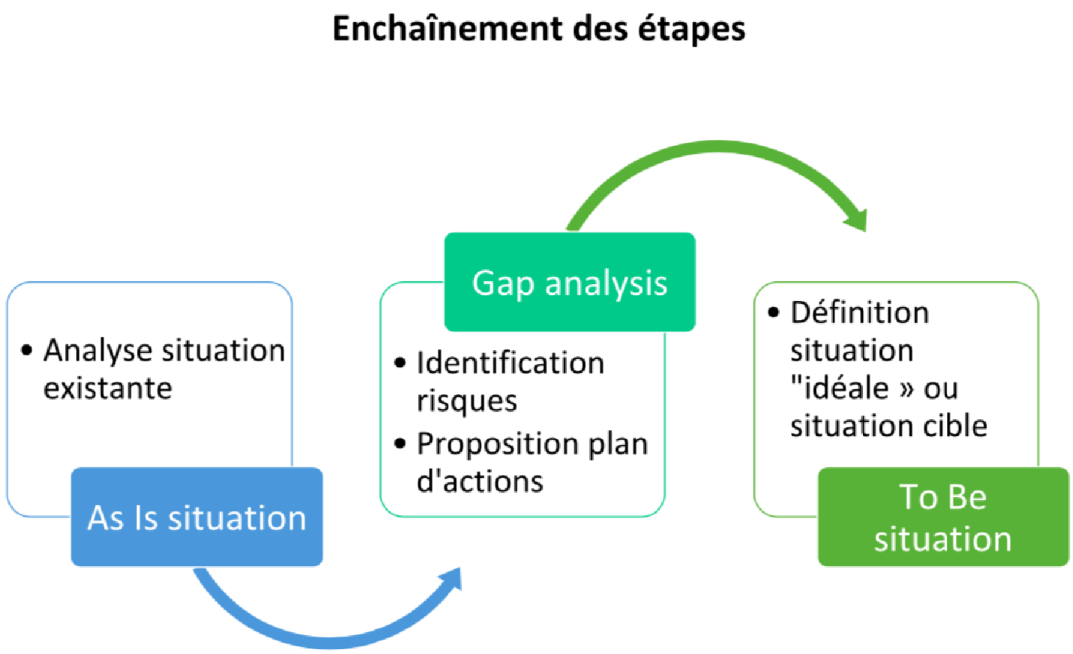
Pour établir un plan d'action stratégique, vous devrez :

- délimiter le périmètre de l'action ;
- spécifier le niveau de maturité attendu ;
- définir le/les objectif(s) **SMART** de chaque action ;
- détailler le/les livrable(s) ;
- évaluer la charge de travail (jour-homme/unité d'œuvre...).

Vous avez rédigé un plan d'action réaliste et actionnable ! Pour pouvoir le mettre en place, il vous faut reboucler avec votre direction pour vous assurer d'avoir leur soutien dans vos actions futures !

Validez l'alignement de votre stratégie avec celle de votre entreprise

Chaque action menée dans votre entreprise doit contribuer à la stratégie d'entreprise, vous en avez désormais conscience. Mais comment le mettre en pratique au quotidien dans vos projets et avec vos équipes ? Reprenez le cheminement en 3 étapes vu précédemment :



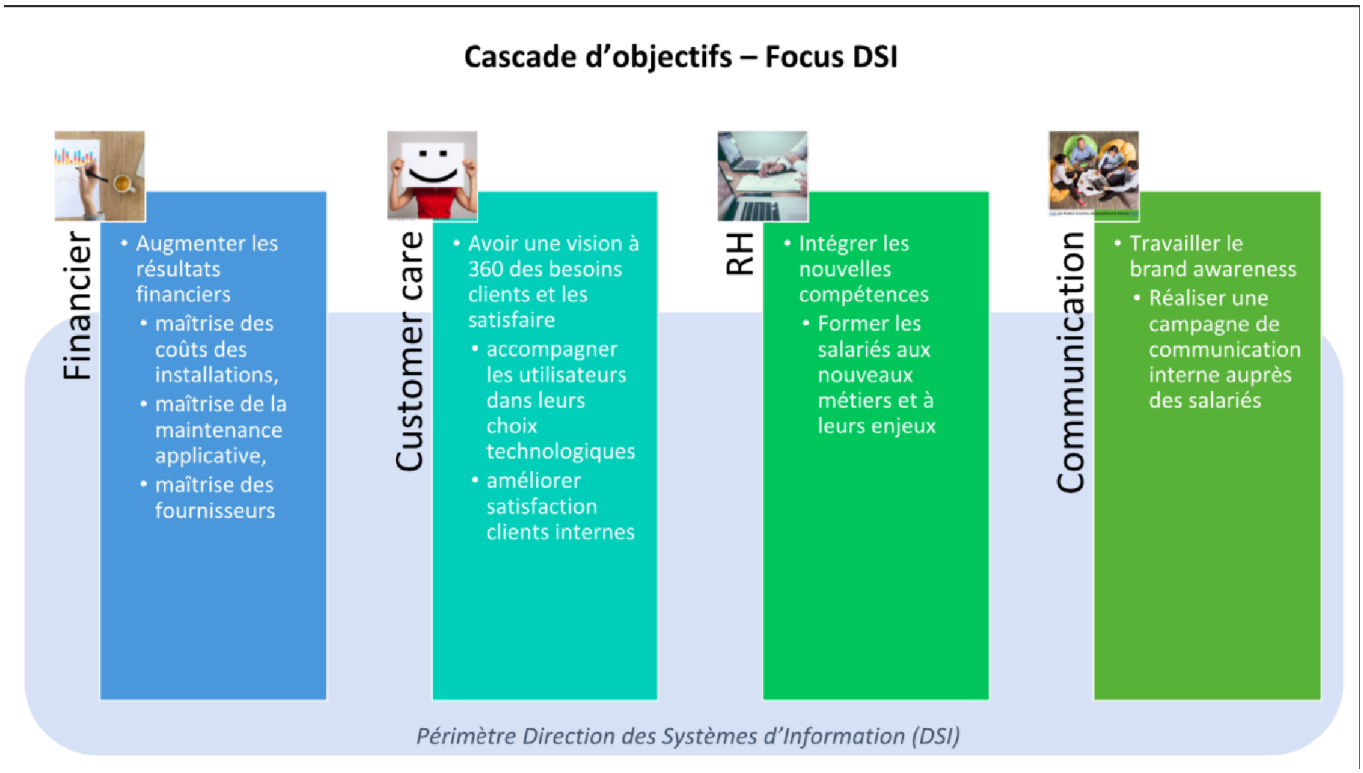
Après avoir identifié les zones de risques et détaillé un plan d'action pour atteindre la situation cible, il faut désormais définir la **situation cible** à atteindre pour votre entreprise… En d'autres mots, l'orientation stratégique de votre entreprise pour les 4/5 prochaines années. Autrement dit, reportez-vous à la **cascade d'objectifs** découlant du **plan stratégique** de votre entreprise.

Votre feuille de route stratégique

Dans le chapitre précédent, vous avez établi de manière structurée votre plan d'action stratégique en détaillant chacune des actions. Vous vous doutez bien que cela sera un élément fondateur de votre **feuille de route**.

Pour la bâtir sérieusement pour votre DSI, il convient d'aligner les actions avec le plan stratégique de votre entreprise. Vous souvenez-vous de la cascade d'objectifs vue lors du chapitre 1 ? C'est le moment de s'en servir !

Pour mémoire, voici ce qui avait été défini comme plan stratégique (dans une version simplifiée) par une multinationale de prestation de services en entreprises :



Un exemple de plan stratégique simplifié

À cette étape de notre cours, vous avez en tête l'essentiel des notions pour répondre à cette question :

- cascade d'objectifs ;
- roue de la gouvernance du SI ;
- grille de maturité ;
- plan d'action.

Première étape : réalisez un tour d'horizon

Vous allez procéder à l'alignement de votre plan d'action avec la stratégie de votre entreprise. Pour ce faire, vous allez parcourir une à une les thématiques analysées à travers le prisme de la **cascade d'objectifs**, en vous posant les questions suivantes :

- Quelles thématique concourent aux axes stratégiques définis ?
- Quelles sont les actions qui y répondent ?

Vous obtenez un "premier tour d'horizon". Vous pouvez aisément identifier des axes stratégiques qui ne seraient pas (suffisamment) pris en compte, ou, à l'inverse, un axe qui serait surreprésenté.

Deuxième étape : affinez l'alignement

Grâce à la première étape, vous avez identifié les points à adapter. Procédez méthodiquement et demandez-vous désormais :

- de quelle manière les actions identifiées préalablement répondent aux enjeux stratégiques ;
- comment ces actions soutiennent la cascade d'objectifs.

Pour détailler ces éléments, vous avez déjà des éléments de réflexion si vous avez complété les fiches actions. Souvenez-vous, vous avez renseigné le lien avec la cascade d'objectifs, dans votre fiche action !

Respect réglementation

Code action Data - 2 **Niveau de priorité** 1

Responsable Pauline Le Dreff **Dépendance projet** Cyber - 8

Périmètre

Cette action doit permettre à la DSI d'être en conformité avec les règlementations en vigueur en terme de data management. Cela concerne dans notre cas:

- les données personnelles (RGPD)
- les données de navigation des 3 sites marchands + 1 site corporate
- la sécurité des données de l'entreprise

Objectifs de l'action

L'objectif de l'action est d'assurer le respect de la réglementation en vigueur pour l'ensemble de l'entreprise sur les aspect suivants:

- RGPD : suivre les étapes recommandées par la CNIL
- e-privacy
- cybersécurité pour les données stratégiques de l'entreprise, en lien avec politique interne de gestion des risques cyber.

Spécifier le niveau de maturité attendu niveau 1 | niveau 2 | niveau 3 | niveau 4

Lien avec cascade objectifs

1. ***Financier***
   1.2 *Maitrise des coûts*

Durée 12 mois

Descriptions des livrables ou différentes étapes		**date début**	**date fin**
Etape 1	Réaliser un état des lieux de la conformité	01/03/2019	30/06/2019
Etape 2	Suivre plan actions RGPD	01/07/2019	01/12/2019
Etape 3	Suivre plan actions E-privacy	01/08/2019	31/12/2019
Etape 4	Suivre plan action data security	01/09/2019	01/02/2020

Une information clé de votre fiche action : le lien avec la cascade d'objectifs

L'objectif de cette étape est de retranscrire les **orientations stratégiques** de votre entreprise dans les aspects les plus **opérationnels** de vos actions. C'est un exercice de fond que tout manager devrait entreprendre.
Vous l'aurez remarqué, on pratique ici par **itération**. Méthode simple et efficace pour ajuster les actions au plus près des orientations stratégiques de votre entreprise. Ce déroulé vous apportera précision et rigueur, deux qualités très recherchées !

Il n'est pas toujours aisé de visualiser les liens entre les actions à entreprendre et les grandes lignes stratégiques. Ne vous inquiétez pas si tout ne coïncide pas, il ne s'agit pas de forcer les choses. Il y a forcément des actions que votre département SI entreprend qui ne correspondent à aucun axe stratégique, et c'est tout à fait normal.

Troisième étape : validez votre roadmap (feuille de route)

Il est désormais temps de présenter les éléments phares de votre feuille de route au comité de direction (CODIR ou COMEX, en fonction de l'organisation de votre entreprise).

Il est en effet capital de communiquer sur votre "**situation cible**" afin d'expliquer les actions entreprises. Vous devez être en capacité de "vulgariser" vos propos pour expliquer la gouvernance de votre SI et de son infrastructure, le choix des référentiels ou des schéma.

Le département SI ne doit pas vivre replié sur lui-même ; il est de votre responsabilité que chacun des membres du CODIR ou COMEX comprenne les enjeux actuels et futurs du SI. Il est par définition un métier transversal à une organisation. De ce fait, il répond à de multiples sollicitations et tente de satisfaire les enjeux de chacun des métiers.

En résumé

Pour établir votre feuille de route stratégique, basez-vous sur la cascade d'objectifs de votre entreprise, la roue de la gouvernance du SI, la grille de maturité de votre département SI, le plan d'action :

- Première étape : réalisez un tour d'horizon ;
- Deuxième étape : affinez votre alignement ;
- Troisième étape : validez votre roadmap.

Qu'est-ce qu'un KPI ?

L'abréviation KPI signifie *Key Performance Indicator*, en français *indicateur clé de performance*. Cet indicateur permet de mesurer le progrès réalisé pour atteindre un objectif stratégique et constitue une aide à la prise de décision. Un KPI doit être simple, précis et mesurable, et être associé à un **objectif SMART**.

Dans l'optique d'un management participatif et inclusif, un indicateur clé est choisi en équipe. Enfin, notez qu'un KPI est défini dans le **temps,** sur une période donnée.

Quels KPIs définir pour mon organisation ?

En fonction de votre activité, de votre secteur, de la taille de votre entreprise, certains KPI peuvent ne pas être du tout pertinents. Il vous revient de les définir avec précision.

Il existe trois grands types de KPI que l'on retrouve dans les organisations :

- **KPI d'alerte** : mesurer un niveau d'alerte ;
- **KPI d'équilibrage** : contrôler l'alignement avec les objectifs stratégiques ;
- **KPI d'anticipation** : accompagner des éléments de prospective.

De manière générale, on retrouve souvent les mêmes KPI de pilotage dans les directions des systèmes d'information. Mais attention au copier — coller sans appropriation de ces indicateurs et sans adaptation au contexte de votre entreprise !

Misez sur la simplicité !

Soyez réaliste lors de cet exercice, vous devrez monitorer ces indicateurs : les mesurer, les calculer, les comparer. Réaliser les analyses nécessaires pour identifier les erreurs, proposer les actions correctrices.

Vous l'aurez compris, on prône ici la **simplicité** des indicateurs et leur **facilité d'utilisation.**

Voici quelques exemples d'indicateurs en détail, selon chacune des dimensions de la gouvernance :

- **Intégration de la stratégie :** le degré d'alignement stratégique
  - le suivi de « Balanced Scorecard »
- **Innovation et veille stratégique :** l'intégration d'innovation dans le projet
  - le suivi de réalisation des POC (proof of concept)
- **Gestion des risques - Risk Management :** le temps de rétablissement en cas d'incident
  - le suivi de la disponibilité et supervision infrastructure globale,
  - le suivi du temps de réponse du SI,
  - la prise en compte des degrés de criticité des serveurs.
- **Gestion des données - Data Management :** le niveau de sécurité du système d'information
  - le suivi des outils en place : anti-virus, anti-spam, anti-intrusion,
  - le suivi des patchs applicatifs,
  - le suivi des audits sécurité.
- **Architecture** : la disponibilité des systèmes

    - le suivi du taux de disponibilité des systèmes et/ou de la bande passante.
- **Projets et portefeuille projets :** l'état d'avancement des projets
    - le suivi des avancements des projets : planning
    - le suivi du budget versus réalisé,
    - le suivi des ressources.
- **Ressources humaines :** l'adéquation des compétences des équipes avec les besoins
    - le suivi des allocations de ressources internes et externes.
- **Relation prestataires et fournisseurs :** La réalisation des SLA contractuels
    - le suivi des prestataires : objectifs, délais, qualité.
- **Fourniture de service :** l'efficacité du support client et de la maintenance
    - le suivi de la performance de l'assistance aux utilisateurs,
    - le suivi nombre de tickets ouverts,
    - temps de résolution.
- **Maîtrise budget et performance :** l'efficacité des investissements informatiques
    - le suivi du budget de la DSI au regard du résultat de l'entreprise, de la masse salariale,
    - le suivi des coûts d'acquisition,
    - le suivi de la refacturation interne et du coût total des projets.
- **Marketing et communication :** le degré de satisfaction client
    - le suivi de la satisfaction des utilisateurs

Pourquoi mettre en place des KPI ?

Dans un souci d'amélioration continue, la mise en place de KPI est primordiale. L'objectif est de **mesurer objectivement** le niveau du département sur un panel d'indicateurs et de le faire progresser.

La mise en place de KPI permet également de **communiquer sur les réalisations de la DSI.**

Par exemple, la communication au service commercial du nombre de tickets, ou du temps de résolution des tickets ouverts au support, est une initiative qui permet d'améliorer les relations entre les deux départements, la mise en place de plans d'action communs. Le tout dans la poursuite d'un objectif commun : améliorer l'expérience globale du client.

Découvrez un retour d'expérience sur la mise en place de KPI de suivi du portefeuille projets de la DSI

Dans une grande banque européenne, suite à un rachat d'une entité, la direction centrale souhaite harmoniser les pratiques de gestion de projet. Un PMO (bureau des projets) est mis en place dans la nouvelle entité fraîchement acquise. Il a pour mission de sécuriser les projets et d'assurer leur bon déroulement.

Il s'agit d'un axe fort de développement pour la banque : contenir les budgets des projets informatiques. Le PMO s'attelle donc à la mise en place d'indicateurs clés de suivi des performance de son périmètre d'activité :

- **taux d'avancement des projets :** % respect des délais annoncés des jalons projets ;
- **suivi de la consommation des projets :** JH (nombre jours-homme) réalisés versus budgétés ;
- **suivi de la formation des ressources :** % des personnes formées à la nouvelle méthodologie de gestion de projets.

En résumé

- un KPI est un i**ndicateur clé de performance** qui mesure l'activité :
    - il aide à la **prise de décision,**
    - il répond à des **objectifs SMART,**
    - il a une **durée** limitée dans le temps ;
- il faut choisir des KPI adaptés à son contexte ;
- les KPI permettent de mettre en place un **cycle d'amélioration continue** ;
- les KPI facilitent la communication entre les départements.

Dans le dernier chapitre, je vous donne des clés pour monitorer votre plan d'action pour vous assurer de son succès et communiquer aux parties prenantes vos avancées !

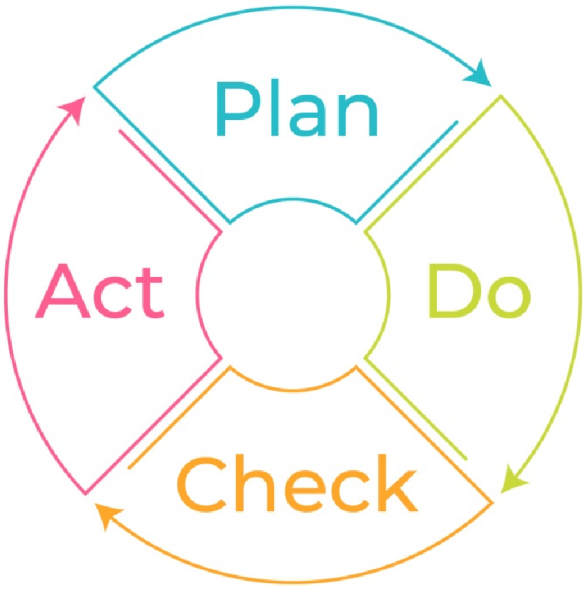
La mise en place d'indicateurs clés de performance constitue la première partie du travail de mise en œuvre opérationnelle du plan d'action stratégique. Pour être complet et aller jusqu'au bout de la démarche, il faut désormais accompagner le bon déroulement des opérations et monitorer votre activité.

Que signifie “monitoring” ?

La notion du “monitoring” englobe toutes les techniques mises en œuvre pour surveiller, contrôler, analyser l’état et la qualité d’un système ou d’une organisation. L’objectif de ces techniques est évidemment d’améliorer le fonctionnement global et de gagner en productivité.

Découvrez la gestion opérationnelle avec la méthode PDCA

En termes de gestion opérationnelle et de suivi des actions, il existe une méthode simple : le **PDCA**, plus connue sous l’appellation “**Plan, Do, Check, Act**”, en français cela se traduit par “Planifier, Développer, Contrôler, Agir”. L'objectif est toujours le même, atteindre ses objectifs et accompagner la recherche de la performance.



Plan, Do, Check, Act

Plusieurs avantages :

- sa simplicité de fonctionnement et d’utilisation ;
- son approche itérative qui pousse à l’amélioration constante et durable ;
- son adaptabilité à tous les contextes.

Notez néanmoins que l’on peut perdre en proactivité avec cette méthode : restez vigilant sur ce point.

Concrètement, comment ça fonctionne ce PDCA ?

Le modèle est composé de 4 étapes qui s'enchaînent de manière cyclique et itérative :

- **Plan** : comme son nom l’indique, phase de planification où l’on détermine l’état actuel et où l’on définit les **facteurs de réussite** et les objectifs à atteindre ;
- **Do** : phase “opérationnelle”, celle où l’on **met en œuvre** son plan d’action. Le panel d’actions à enclencher est vaste, vous l’avez vu lors des chapitres précédents :
    - mise en place d’un antivirus sur l’ensemble du parc informatique (Sécurité des données),
    - mise en place d’un parcours de formation dédié RGPD (Gestion des ressources humaines),
    - mise en place d’un nouveau modèle de gouvernance des projets (Gestion de projets).

Pour toutes ces mises en place, pensez à fonctionner par itération, par étape. Privilégiez les périodes de test sur des périmètres restreints avant de généraliser les pratiques. Le Big Bang n’est pas la meilleure façon d’arriver au résultat escompté !

- **Check** : la phase de mesure, de contrôle et d’analyse. Regardez ici les choses avec un œil critique, et constructif bien évidemment, ce qui a fonctionné, ou pas, durant la phase précédente. Car ne vous leurrez pas, il y a toujours des grains de sable qui viennent gripper la machine, même avec toute la meilleure volonté que vous mobiliserez ! L’**analyse** de ses succès ou de ses **dysfonctionnements**, est la clé de la réussite :
    - analysez pourquoi les actions mises en œuvre n’ont pas donné les résultats attendus sur le périmètre “test”,
    - tirez les conclusions qui s’imposent (sur le contexte, la manière de fonctionner, les outils utilisés),
    - proposez des actions correctrices pour les points identifiés.

→ À titre d'exemple, voici les dysfonctionnements rencontrés :

- **mise en place d'un antivirus sur l'ensemble du parc informatique :** difficulté d'installation sur les Mac des commerciaux utilisés pour faire des démos, certains items sont bloqués ;
- **mise en place d'un parcours de formation dédié RGPD :** les premiers groupes formés (team UI, support et SAV) avaient un niveau de maturité très différent. Besoin d'adaptation en fonction des groupes ;
- **mise en place d'un nouveau modèle de gouvernance des projets** : le premier comité de pilotage a été trop long et confus. Besoin d'un "time keeper" et d'une meilleure synthèse des projets ;
- **Act** : phase où l'on déploie à l'ensemble de l'organisation les actions et les projets identifiés, en prenant en compte les feedbacks de la phase "Check". Une fois les actions implantées, on se retrouve dans la phase initiale, et ainsi de suite…

Vous avez désormais les bases pour suivre au plus près le déploiement de votre plan d'action, et savoir réagir pour réadapter votre plan d'action. Le PDCA est un outil pragmatique et adaptable à tous les contextes. En complément, il convient de prévoir un outil de reporting : le **dashboard**.

Construisez un dashboard

Qu'est-ce qu'un dashboard ?

Un **dashboard,** *tableau de bord* en français, est un outil d'aide à la décision. Il mesure la performance du département, de l'entreprise. Il permet de visualiser les progrès et de mieux appréhender les risques rencontrés par l'organisation.
Vous l'aurez compris, le dashboard va plus loin qu'un simple instrument de contrôle. Il s'inscrit totalement dans une démarche de recherche de performance et d'amélioration continue.

Il se construit sur la base des **KPI** définis précédemment, respectant ainsi les orientations stratégiques de l'entreprise. Lorsqu'un membre de la direction, CODIR ou COMEX, prend connaissance du dashboard, il est dans la capacité immédiate d'évaluer la pertinence des actions engagées grâce à des éléments tangibles et factuels. Cela permet également d'envisager des opportunités de développement alternatives, d'être proactif et d'être dans l'anticipation.

Vous l'aurez compris tout au long de ce cours, il est important que vous vous appropriiez la matière et l'adaptiez à votre contexte. Ici, plus que jamais, on garde la même ligne de conduite.

Concevez un dashboard pertinent

Il est nécessaire que le dashboard soit en cohérence avec la roadmap stratégique de l'entreprise ; on doit, en quelque sorte, retrouver la stratégie d'entreprise à la lecture du dashboard.

Les grands axes de travail doivent être représentés et les KPI définis et leurs objectifs également. C'est ce qui permet de déterminer la **"valeur"** des indicateurs.

Ensuite se pose la question de la **mise en forme,** c'est une étape importante dans la construction de votre tableau de bord. C'est en effet cela qui apportera de la lisibilité et de la compréhension aux éléments chiffrés !

Il existe plusieurs outils de reporting sur le marché, allant du **tableur Excel** à des outils dédiés, comme **Tableau,** ou encore des **outils BI** open source… Faites-vous une idée, mais gardez en tête que le principal, c'est le contenu.

Découvrez un retour expérience sur la mise en place d'un dashboard

Voici un exemple de tableau de bord mis en place dans une entreprise de service. Pour rappel, les axes stratégiques étaient :

- financier : augmenter les résultats financiers ;
- customer care : avoir une vision à 360 des besoins clients et les satisfaire ;
- RH : intégrer les nouvelles compétences ;
- communication : travailler le brand awareness.

On remarque très nettement que la DSI soutient les axes stratégiques financier et customer care. Les aspects RH ont été centralisés par le département RH, c'est pour cela qu'ils n'apparaissent pas en tant que tels.

De la même manière, l'orientation communication et le travail sur le brand awareness ont été portés par les départements Marketing, commercial et Communication.

Utilisez des dashboards

Le dashboard est un outil central de **pilotage** et de **management.** Il **synthétise l'activité** du département et **compile l'évolution** de la situation.
Il n'y a pas un fonctionnement type pour la gestion de ces équipes, mais force est de constater que la **réunion hebdomadaire d'équipe** avec les managers a l'avantage d'être en prise directe avec les équipes.

Le **dashboard** est un élément central dans l'animation de ces réunions : éléments factuels, tangibles et objectifs. Il permet d'initier un **échange** sain sur les résultats des actions, le niveau de performance atteint et les pistes d'amélioration à envisager.

En fonction des usages et de l'orientation de la roadmap du département SI, il peut être pertinent de communiquer aux métiers votre dashboard. Cela met en avant les **réalisations** de votre département. De la même manière, le dashboard est un formidable **outil de communication** auprès de votre COMEX ou CODIR.

C'est une de ses grandes forces : pouvoir être utilisé et communiqué sans limite en interne de votre organisation !

Top 3 des attitudes à adopter pour monitorer efficacement votre activité

- **#1** Ne vous cachez pas derrière votre reporting et votre dashboard. Les chiffres sont des éléments importants dans la bonne gestion d'une entreprise, mais le rapport humain et l'investissement des salariés à un projet d'entreprise sont également une des clés de la réussite.
- **#2** Soyez proactif, on ne le répétera jamais assez. N'attendez pas que les chiffres "tombent" avant d'agir. Anticipez les problèmes et apportez des actions correctrices dès que vous en avez l'opportunité !
- **#3** Faites confiance à vos équipes, il ne s'agit pas de faire du "flicage" ou d'être dans une interprétation "répressive" des résultats, mais bien d'être dans la construction pour faire progresser les choses collectivement.

En résumé

- Pour mettre en œuvre et monitorer ses activités, la méthode PDCA reste un basique indémodable ;
- PDCA signifie : Plan, Do, Check, Act ;
- Pour construire votre dashboard, reprenez les enjeux stratégiques de votre entreprise ;
- Utilisez votre dashboard pour communiquer avec vos équipes, vos clients internes, votre direction.

Ce cours est terminé !

Mettre en place dans votre entreprise **un plan d'action** pour assurer la gouvernance SI !

identifier les **enjeux** de la gouvernance SI,

mener un **état des lieux** du SI de votre entreprise,

d'élaborer et de mettre en œuvre un **plan d'action stratégique** pour votre SI.