



ÉTUDE TECHNIQUE

Gouvernance des TI et gestion déléguée



...la force de l'engagement^{MC}

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
RÔLE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'IMPARTITION DES TI	3
GOUVERNANCE DES TI ET CONTRAT D'IMPARTITION	5
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	5
DÉFINITION DES PROCESSUS	7
STRUCTURE DE GESTION	8
INFORMATION	9
CONCLUSION	9
À PROPOS DE CGI	10

INTRODUCTION

La question de savoir s'il faut impartir les TI fait maintenant partie du processus de réflexion stratégique d'un nombre croissant d'entreprises actives dans un large éventail de secteurs. Les entreprises cherchent de plus en plus à cerner les composantes essentielles de leur activité et jaugent les avantages de confier des fonctions secondaires, mais néanmoins cruciales comme les TI, à des partenaires de l'extérieur. Les retombées sont énormes. Grâce au modèle de gestion déléguée, qui prévoit l'impartition à un spécialiste de processus d'affaires ou de fonctions organisationnelles courants, les organisations tirent profit d'une plus grande expertise, d'une réduction des coûts et d'une amélioration de la qualité, tandis que les membres de la direction peuvent se consacrer à des tâches plus stratégiques.

S'il est possible de démontrer que l'impartition, du moins dans le domaine des TI, peut représenter une option plus avantageuse que la prestation de services à l'interne, son taux de réussite, vu sous l'angle de la satisfaction de la clientèle, n'a pas toujours été aussi évident. L'absence d'une gouvernance des TI efficace et durable menant à la décision d'impartir est souvent citée comme une cause importante de l'échec d'une relation d'affaires.

RÔLE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'IMPARTITION DES TI

La gouvernance des TI s'inscrit dans le cadre de la gouvernance d'entreprise et est fondée essentiellement sur les mêmes principes. À la fois un cadre de responsabilité et un processus de gestion, la gouvernance des TI définit les tâches à accomplir, dans la lignée du plan annuel des TI sur lequel se sont entendus les partenaires, les fait connaître aux personnes concernées et assure la surveillance rigoureuse nécessaire à une bonne exécution. Elle favorise les interactions collaboratives et englobe les mécanismes de rétroaction qui encouragent la communication et les comportements souhaitables au sein d'un modèle organisationnel déterminé et mutuellement accepté.

Le cadre de responsabilité se compose habituellement de rôles et de responsabilités bien définis qui reflètent les droits de décision parmi les participants au processus de gestion des TI et est renforcé par une information factuelle efficace transmise à tous les partenaires par l'entremise des comités organisationnels.¹ Une définition claire des droits de décision est absolument nécessaire pour résoudre une multitude de problèmes liés à la stratégie, aux normes, au contrôle et à la mise en place de changements.

Les questions clés sont notamment les suivantes : Qui sont les partenaires? (Est-ce que tous les groupes concernés sont représentés dans la relation?) Qui approuve la stratégie des TI? (Est-elle en accord avec les priorités de l'entreprise?) Qui approuve les normes relatives aux TI? (Sont-elles inutilement disparates?) Qui est responsable de la surveillance de la réalisation du projet? Qui décide si un changement doit être apporté? Qui assume la responsabilité finale des résultats?

1. WEILL, Peter et ROSS, Jeanne, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, HBS Press, 2004.

À quoi ressemblera l'organisation retenue pour s'assurer que les rôles adéquats sont comblés? Quel réexamen périodique des droits de décision et des décisions elles-mêmes fait-on pour assurer un alignement constant? La réponse à ces questions est indispensable à une fonction de TI bien gérée. Trop souvent, le fait de ne pas savoir qui a les droits de décision et un manque de visibilité pour soutenir ces décisions dans ces domaines détruit la valeur associée à la prestation de services de TI.

Dans un environnement d'impartition, les droits de décision doivent être clairement définis et communiqués à tous les partenaires d'un service. Sinon, les participants des deux parties sont susceptibles de formuler des hypothèses qui peuvent mener à des conflits et à des attentes insatisfaites. Règle générale, le sous-traitant veut conserver des droits de décision à l'égard des mécanismes énoncés dans l'entente de prestation des services et préserver ses pouvoirs quant aux moyens employés. Cet élément fondamental du modèle de valeur du sous-traitant est souvent inconnu du client; la direction des TI de ce dernier n'étant pas habituée à déléguer la responsabilité directe dans ce domaine. L'insatisfaction et les conflits surgissent lorsque le client n'est pas disposé à renoncer à des droits de décision concédés sur des aspects clés de la prestation des services; cette situation compromet la capacité du sous-traitant de fournir les services prévus au contrat conformément à son modèle d'affaires et nuit à la prestation des services en ajoutant de la confusion.

À l'opposé, le client peut tenir pour acquis que le sous-traitant détient tous les droits de décision et renoncer à son rôle dans la gestion d'un environnement de TI efficace. Le sous-traitant court un grand risque s'il essaie de combler le vide. De même, le sous-traitant doit défendre ses droits de décision établis par l'entente quant à la prestation des services, de même l'équipe client doit rester maître des composantes clés de la stratégie de TI. Il est préférable que le sous-traitant se limite à un rôle de conseiller dans les décisions relatives à l'architecture, à la sécurité, aux normes, aux priorités des projets et aux communications.

Une fois que les droits de décision sont définis, leur application passe par une structure de gestion; les résultats font l'objet d'un suivi et d'un contrôle grâce à une communication efficace. Dans un environnement d'impartition, ces deux composantes sont capitales pour régir les comportements souhaités. La structure de gestion procure le cadre au travers duquel les droits de décision sont mis en application et l'information factuelle est communiquée. La communication de l'information assure la visibilité nécessaire à la responsabilité et à l'alignement constant des services sur des objectifs préétablis, grâce à une prise de décision efficace.

Comme il ne fait pas partie de l'organisation du client proprement dite, le sous-traitant doit s'assurer qu'un cadre efficace de gestion et d'information est mis en place pour être au fait de l'évolution des besoins du client et pour continuer à répondre à ses attentes. Le succès est ainsi fondé sur des faits réels et non pas sur des perceptions.

GOUVERNANCE DES TI ET CONTRAT D'IMPARTITION

La bonne gouvernance des TI étant indispensable à l'établissement d'un environnement de TI efficace et encore plus à la mise en place d'une relation d'impartition fructueuse auprès d'un ou de multiples fournisseurs, elle devrait faire l'objet d'une attention prioritaire dès la phase initiale de la négociation et de la préparation de ce contrat d'impartition. L'accent sur la gouvernance à l'étape de la négociation permet aux deux parties de définir clairement leurs rôles et responsabilités respectifs et, partant, d'assurer la réussite de la relation. L'intégration au contrat d'une structure de gestion, de rôles et responsabilités, d'une matrice de responsabilisation et de mécanismes d'information liés à la gouvernance des TI accroît les chances que le modèle de gouvernance des TI soit mis en œuvre avec toute la discipline et la rigueur requises.

Plutôt que d'être victime d'une mauvaise gouvernance des TI, le sous-traitant a la possibilité d'établir, grâce à un contrat, un modèle de gouvernance rigoureux aboutissant à une plus grande efficacité des TI et à un alignement constant des TI et de l'entreprise. Du point de vue du client, il est absolument nécessaire de saisir cette occasion pour assurer un résultat avantageux pour les deux parties. En fait, la bonne gouvernance des TI peut être considérée comme l'un des principaux avantages de l'impartition.

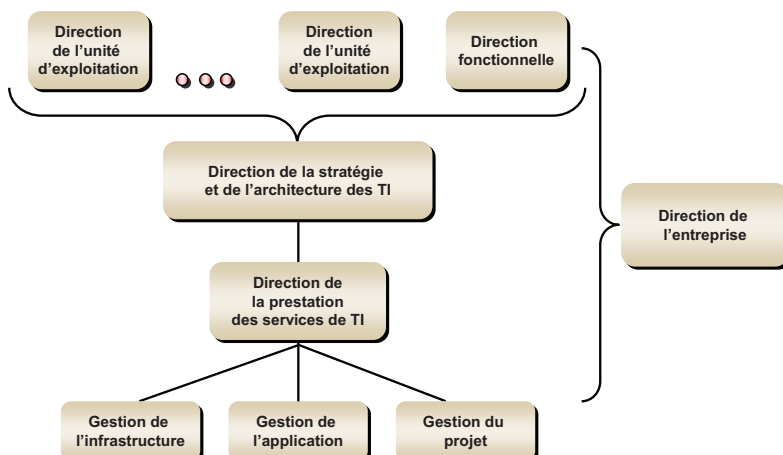
La gouvernance des TI dans le contexte d'un contrat d'impartition doit englober quatre aspects en particulier :

1. Rôles et responsabilités
2. Définition des processus
3. Structure de gestion
4. Information

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Au niveau de la direction, quatre parties intéressées, dont les droits de décision doivent être clarifiés dans le contrat, participent au modèle de bonne gouvernance des TI :

1. Direction fonctionnelle ou de l'unité d'exploitation
2. Direction de l'entreprise
3. Direction des TI
4. Direction de la prestation des services de TI



Les responsabilités et les droits de décision de chacune des parties intéressées doivent faire l'objet de négociations et être définis dans le contrat.

La direction de l'unité d'exploitation ou la direction fonctionnelle détermine quels livrables des TI (projets, services, niveaux de service) sont essentiels pour répondre aux exigences commerciales et fonctionnelles de l'organisation. Habituellement, le sous-traitant n'entreprend des initiatives que si les responsabilités dans l'entreprise et les besoins sont définis clairement. Le contrat doit aller jusqu'à préciser que tous les projets nécessitent un responsable au sein de l'organisation et que le suivi et la matérialisation des avantages découlant de chaque projet relèvent de son responsable. Autrement, le sous-traitant est souvent pointé du doigt lorsque les avantages ne se matérialisent pas, doit justifier les résultats liés aux avantages d'affaires attendus par le client, ce qui peut se traduire par un manque de confiance, et ce, même si son rôle se limitait aux aspects technologiques.

Le rôle de la direction de l'entreprise est tout aussi important dans le contrat d'impartition. Comme pour tout ce qui concerne l'entreprise, la direction générale approuve et finance les activités de TI. Le contrat doit indiquer très clairement pour quelles activités l'approbation de la direction est obligatoire ou facultative. Les principaux éléments pour lesquels cette approbation est obligatoire sont notamment les suivants :

- tous les projets importants
- les changements de partenariat
- les changements à des niveaux de services clés
- les changements de prix importants ou des modifications majeures des modalités du contrat
- des changements importants à la direction des TI.

Le fait que la responsabilité de la direction à l'égard des décisions clés soit prévue au contrat permet au sous-traitant de s'assurer qu'elle est aussi engagée dans les aspects clés de la gestion des TI.

Le rôle de la direction des TI doit être clairement défini afin de prévenir tout conflit entre le sous-traitant et l'équipe de réserve. Cette définition doit être incluse dans l'énoncé des travaux, qui devrait se rapprocher grandement d'un tableau RACI (responsabilité, approbation, consultation, information) pour les processus impartis.

À un niveau plus élevé, le contrat doit définir les attentes et les livrables de la direction des TI à l'égard de la définition du plan des TI, de même que son rôle dans la mise en application des plans approuvés et le suivi de la relation d'impartition. Le contrat peut préciser, par exemple, que la direction des TI doit préparer un plan approuvé par la direction avant une date limite ou une période définie dans l'année légale ou doit approuver des modifications apportées à un projet selon une formule particulière. Un tel niveau de précision donne l'assurance que la direction des TI comprend le rôle qu'elle a à jouer dans l'établissement de relations collaboratives fructueuses.

Le rôle de la direction de la prestation des services de TI dans un contrat d'impartition est généralement le plus clair, les livrables étant articulés en termes de niveaux de service liés aux processus clés. Le contrat doit également faire état, cependant, des responsabilités de gestion de la direction de la prestation des services de TI, par exemple la fourniture d'indications sur les technologies en évolution, le suivi du rendement et la planification de la capacité. Plus de détails sont définis, mieux c'est.

DÉFINITION DES PROCESSUS

Afin de soutenir les rôles et les responsabilités, les moments et l'ordre dans lesquels ces rôles et responsabilités entrent en jeu doivent être définis. Un processus comprendra les éléments suivants :

1. chacun des rôles qui nécessitent qu'un processus débute, soit exécuté et complété
2. le temps, le délai et l'ordre à laquelle une activité surviendra
3. l'identification de chacune des étapes de contrôle et de prise de décision
4. les préalables, les frais imputables et les interdits liés à chaque activité
5. le délai d'exécution
6. la documentation pertinente à l'efficacité d'un tel processus.

L'approche choisie se traduit habituellement en un projet qui comprend la création, la formation, la communication et l'ébauche de la première version d'un ensemble personnalisé de processus. Cependant, après un court laps de temps, il est fréquent de constater des ensembles de processus expirés ou manquants à la suite d'un avis relatif à une exigence réglementaire ou d'une date cible de conformité qui viendra prochainement à échéance. Il arrive aussi que les processus formels soient « déplacés » par erreur et ainsi découverts et connus par seulement quelques collaborateurs. Cette situation accroît le risque d'engager une organisation dans une phase de conflits et ajoute à la confusion ou la possibilité de créer des normes « au goût du jour » en réponse à une décision « isolée », engendrée par un changement ou une circonstance.

D'autre part, ceux qui jugent que ces processus sont un élément essentiel contribuant de façon positive à leur efficacité assigneront rapidement la responsabilité et la propriété pour chacun des processus définis. Cette attribution et cette responsabilisation prescrivent que chacun des responsables revoie de façon périodique ses processus respectifs avec les partenaires concernés. De plus, ces responsables auront pour tâche de signaler tout changement au comité afin d'en obtenir ses réactions. Un suivi des améliorations sera élaboré et examiné par le comité de fonctionnement.

Une surveillance aussi rigoureuse aide les organisations à s'adapter rapidement au changement et à la mise en place de contrôles réglementaires avec un minimum de perturbation, évitant ainsi à l'organisation de retomber dans une situation conflictuelle.

L'ensemble des processus définis de gestion du marché actuel est disponible et tous ces processus peuvent facilement coexister. Il s'agit de choisir les meilleurs dans chacun des deux camps. Par exemple, CobiT et ITIL ne sont pas mutuellement incompatibles et peuvent être combinés pour offrir une solide gouvernance, un cadre de contrôle et de meilleure pratique des TI dans la gestion du service en TI. Les organisations qui souhaitent placer leur programme ITIL dans un contexte offrant un cadre élargi de contrôle et de gouvernance peuvent utiliser CobiT.

Avoir recours à un sous-traitant averti qui fait preuve d'une solide expérience et est à l'affût des meilleures pratiques du marché, notamment CobiT, ITIL ou CMMI, permet aux clients une accélération de l'intégration et la réutilisation des processus des meilleures pratiques déjà existants au sein de l'organisation. Tirer parti de ce qui est actuellement en place et l'améliorer pour atteindre une gouvernance des TI axée sur la valeur permet au client de profiter d'une excellence d'exécution et d'une réduction de coûts d'exploitation des TI.

STRUCTURE DE GESTION

La définition, à l'intérieur du contrat, d'une structure de gestion venant appuyer l'application de ces rôles et responsabilités et de leurs processus respectifs est tout aussi importante. Un espace de discussion doit être mis en place pour l'examen et l'approbation des exigences et le suivi de l'exécution. Idéalement, cette structure est déjà présente au sein de l'organisation. Mais c'est trop rarement le cas et un contrat est le meilleur moyen de créer cette structure.

Le contrat peut prévoir la création d'une structure en quatre volets composée des comités suivants pour faire en sorte que les parties intéressées s'acquittent de leurs rôles et responsabilités :

1. Comité d'utilisateurs/projet
2. Comité de fonctionnement
3. Comité de direction
4. Comité de gestion

Les comités d'utilisateurs/projet, formés à partir des unités d'exploitation, des groupes de technologies ou des processus d'affaires, constituent des tribunes idéales pour passer en revue les nouveaux besoins de l'entreprise et la prestation des services, avec la capacité de fournir un compte-rendu de l'évolution des exigences à mi-parcours. En exposant dans le contrat le caractère essentiel de ces comités et leur structure, le sous-traitant crée un forum pour l'interaction avec les groupes d'utilisateurs chez le client.

Le comité de fonctionnement se compose généralement de représentants de la direction des TI et de la direction de la prestation des services de TI. Le comité de fonctionnement, qui réunit les directions des TI du sous-traitant et du client, a le mandat de superviser les initiatives approuvées et la prestation des services. Il est essentiel que la composition de ce comité, l'ordre du jour et la fréquence de ses réunions et ses livrables soient intégrés au contrat, car il s'agit d'un facteur essentiel à la réussite de la relation d'impartition.

Le comité de direction approuve les orientations et les initiatives en matière de TI pour la gamme des services convenus; dans son cas également, le contrat doit préciser la composition, l'ordre du jour et la fréquence des réunions ainsi que les livrables.

Le comité de gestion comprend des représentants de la haute direction des deux organisations qui partagent l'orientation stratégique de la stratégie de la relation d'affaires et de l'évolution de cette relation. Il est important que les deux parties impliquées dans la relation à long terme examinent annuellement leur performance individuelle et l'état de l'entente afin d'entretenir une bonne relation et de s'adapter aux demandes d'affaires qui évoluent et aux pressions du marché. La définition de la composition de ce comité, l'ordre du jour, la fréquence des réunions ainsi que les livrables devraient être définis à l'avance afin d'assurer un comportement adéquat de la part des deux parties.

Le sous-traitant est exonéré des pénalités de service en l'absence d'une structure de gouvernance clairement définie. De même, le client devrait imposer des pénalités si le sous-traitant omet de participer à ces comités.

INFORMATION

Si les contrats d'impartition exigent habituellement un certain niveau d'information sur les niveaux de service, le sous-traitant est dans une position idéale pour élargir la portée de l'information sur les TI et pour soutenir les rôles et responsabilités précisés dans le contrat. Les comités d'utilisateurs veulent habituellement être informés de l'avancement des projets approuvés, des améliorations apportées pour suivre l'état des demandes et des niveaux de service liés aux processus clés. Le comité de fonctionnement exige le même niveau d'information et, compte tenu de sa responsabilité à l'égard de l'application de tous les services de TI, des données financières complémentaires.

Le comité de direction exige habituellement que l'information lui soit présentée sous forme très condensée, par exemple dans un bilan équilibré traitant de quatre ou cinq aspects clés tels que la contribution de l'entreprise, la qualité du service, le budget, la satisfaction des utilisateurs ou clients et l'orientation stratégique.

Le contrat d'impartition doit préciser l'information nécessaire pour gérer la relation et les services. De fait, le contrat devrait contenir des exemples des renseignements requis.

CONCLUSION

Les entreprises accordent une grande importance aux TI, plus rarement à la gouvernance dans ce domaine, surtout lorsqu'elles impartissent leurs fonctions de TI. En faisant de la bonne gouvernance un volet indispensable du contrat, les sous-traitants et les clients établissent les attentes avec plus d'efficacité et augmentent considérablement leurs chances de créer une situation favorable pour toutes les parties.

À PROPOS DE CGI

La raison d'être de CGI est de satisfaire ses clients et de contribuer à leur croissance et à leur succès. Depuis plus de 30 ans, nous appuyons nos clients en leur rendant des services de grande qualité et en les aidant à relever les défis auxquels ils font face.

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI regroupe 26 000 professionnels répartis dans plus de 100 bureaux dans le monde. Nous fournissons à nos clients la combinaison de valeur et de savoir-faire qui répond le mieux à leurs besoins en alliant judicieusement les partenariats à l'échelle locale et des options de prestation de services à l'échelle mondiale.

Pour nous, réussir signifie aider nos clients à améliorer leur position concurrentielle et à se distinguer par leurs résultats.