

Summary management de la table ronde du G9+ du 5 juillet 2006 sur
« L' IT Gouvernance et panorama qualité versus ITIL, CMMI & Cobit :
quel avantage pour la DSI ? »

Les clubs Essec business & technologies, Mines Informatiques et Supélec Informatiques ont co-organisé le 5 Juillet à la Maison des ESSEC une conférence dans le cadre du G9+ (www.g9plus.org) concernant l'IT Gouvernance.

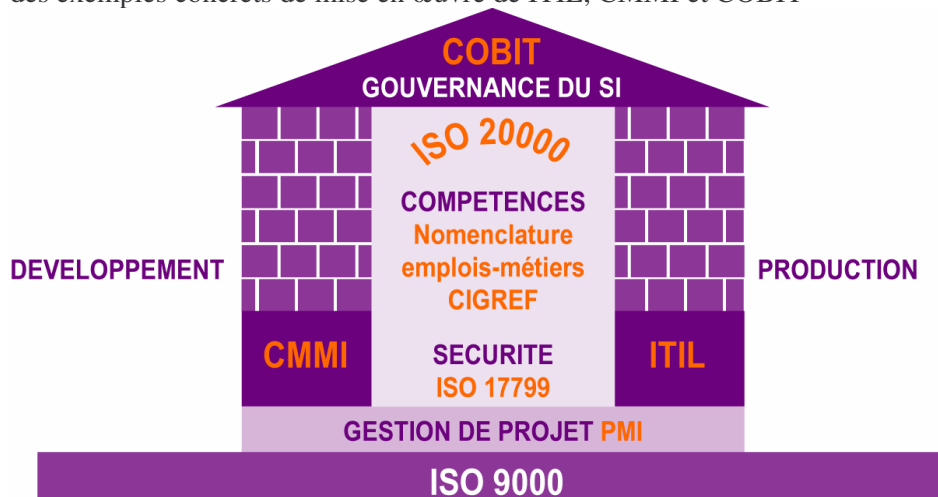
En cette période de forte passion liée à la coupe du Monde de Football et aux exploits de l'équipe de France, 80 personnes sont venues assister à la conférence, à la retransmission sur écran géant et en direct du match Portugal - France. Les échanges, passionnés, sans langue de bois et amicaux, durent être stoppés par l'animateur dès que l'arbitre a sifflé le début du match de football.

Animée par **Alain Moscovitz** (vice-président de la CECUA et membre Task Force Europe de l'ISACA), la conférence a donné la parole aux praticiens :

- **Claude Durand**, fondateur et trésorier ITSMF, Directeur Stratégie et Innovation de OSIATIS
- **Emmanuel Vignes**, coordinateur globale, Système d'information Groupe, BNP Paribas
- **Marc Demouveau**, responsable urbanisation et ITIL de la RATP
- **René Khanh**, Responsable Méthodes, Direction du Pilotage SI AREVA
- **Bernard Mazoyer**, Directeur Général FONTAINE CONSULTANTS
- **Marie-Pascale Reinhart**, Directeur associée, certification CMMI, URBANYS

Les intervenants ont abordé de nombreux sujets dont :

- l'amélioration de l'IT Gouvernance, avec notamment la réponse aux attentes des directions générales sur l'alignement stratégique du système d'information avec la stratégie d'entreprise,
- la complémentarité des différents référentiels (ITIL, CMMI et COBIT),
- des exemples concrets de mise en œuvre de ITIL, CMMI et COBIT



ITIL, CMMI, COBIT constituent les briques essentielles du pilotage des Systèmes d'Information et des Directions des Systèmes d'Information, en alignement avec la stratégie d'entreprise, « c'est un long voyage, constitué d'étapes »...

Ces méthodes définissent les meilleures pratiques dans leurs domaines de compétences respectives. Il est important d'en extraire les points essentiels correspondant au contexte et aux préoccupations de chaque entreprise. Un accompagnement est conseillé pour cette démarche.

Compte rendu de la table ronde du G9+ du 5 juillet 2006 sur
«L' IT Gouvernance et panorama qualité versus ITIL, CMMI & Cobit :
quel avantage pour la DSI ? »

Notes prises en réunion par **Michel Olive**, co-organisateur

Claude Durand : CTO OSIATIS, VP Mines Informatique

Performance et maîtrise des SI, s'appuyant sur 4 idées :

- Orientation client
- Cycle de vie
- Processus
- Migration permanente

= ITIL

Emmanuel VIGNES : Coordinateur SI Groupe BNP PARIBAS

20 lignes de métiers spécifiques

Organisation IT = 13 000 personnes, dont 8 000 études.

Etudes proches des métiers

Production, méthodes, gouvernance centralisées

Comment mesurer la performance des études ?

CMM choisi il y a 3/4 ans, pour déploiement dans les 20 départements Etudes. Rattachés à chaque ligne Métier

Améliorer les pratiques, le développement logiciel (Thalès, Alcatel l'ont fait auparavant.

On est en avance dans le domaine bancaire)

Marc DEMOUVEAU : Responsable urbanisation et ITIL, RATP

Gouvernance transverse de SI.

Métro centenaire, bus presque centenaire, culture technologique

2 chantiers sur l'informatique de gestion :

- Gouvernance (reprise en mains de l'évolution, alignement du SI sur les métiers)
- ITIL pour processus transverses au sein de la DSI, et mesure des performances.

René KHANH : Responsable Méthodes, Qualité et Progrès continu SI AREVA

Direction du Pilotage des SI

Solutions technologiques pour produire l'énergie nucléaire et transport de l'électricité.

AREVA à 5 années d'existence et la Direction des SI AREVA environ 3 ans.

Contexte : rapprochement entre des DSI des différents composants AREVA

Plusieurs chantiers en cours dont :

- Projet ITIL dans AREVA TD
- Projet Système de Management QESI - Déploiement ISO 9001/14001/27001 sur AREVA s'appuyant sur les référentiels COBIT, CMMI et ITIL. Périmètre France pour 2007 puis extension aux autres Entités à compter de 2008.

Bernard MAZOYER : DG FONTAINE CONSULTANTS, ancien de Bull et Sycomore

Positionnement des méthodes :

- COBIT : diversité des usages, formalisation de processus invariants dans la fonction informatique,

Outil très orienté Audit, assez superficiel, mais couverture complète,
Permet de vérifier s'il existe des processus de contrôle interne, et s'ils sont bien appliqués
35 processus, plus listes de questions par processus.

- CMMI : plus vertical, orienté conception et développement de logiciels
- ITIL : orienté exploitation et qualité du service aux utilisateurs au quotidien

Eléments historiques de COBIT :

Méthode apparue début des années 90.

Sarbanes Oxley redynamise cette méthode :

- Certification des comptes
- Informatique = base de l'outil comptable :
 - s'assurer de la traçabilité des informations (Audit Trail – chemin de révision)
 - vérifier que le mécanisme informatique limite au maximum les irrégularités
 - fiabiliser les données informatiques considérées comme un actif

Exemples d'utilisation de COBIT

- L'équipe d'audit interne DEXIA utilise l'outillage COBIT.
- Copernic : audit externe. Même référentiel, utilisé comme grille d'analyse.
- Cour des Comptes : dispositif de type COBIT pour l'informatique comptable de l'Etat
- Outil de gouvernance : langage commun (ex : fusion entre sociétés comme chez AREVA, THALES...)

Marie-Pascale REINHART : Carrière : Bull, Directeur de Projets, Sycomore, URBANYS.

Activité Urbanys :

- Conseils, schémas directeurs, alignement du SI sur les métiers
- Accompagnement
- Efficacité, avec référencement ITIL et CMMI (SEI Partner)

CMMI : s'applique au Développement et à la Maintenance.

Bonnes pratiques de développement enregistrées depuis plus de 20 ans.

- Introduit par Bull en 1990
- Puis BNP, les SSII....

5 paliers de maturité : niveaux 1 à 5. Passer les paliers l'un après l'autre.

a) s'évaluer (où en est on : bonnes pratiques et axes d'amélioration)

b) Plan d'action pour l'amélioration, en fonction des objectifs de l'entreprise déclinés pour la DSI ou les équipes concernées.

c) organiser la démarche comme un projet participatif :

projet, méthode, logiciel, génie logiciel, gestion de la qualité...

Certification

Permet de s'améliorer. 3 objectifs :

1. Qualité des produits qu'on fabrique (ex : Thalès : CMMI niv. 3...)
2. faire plus vite
3. faire moins cher.

Effets rebonds : Team Building (gens plus heureux, travaillent mieux),

Vraie démarche de changement. On travaille avec le Management

- changement de culture
- niveau de décision, volonté

Délais : 18 à 24 mois pour franchir un palier. 8 à 10 ans pour passer du niveau 1 au niveau 5.

Claude DURAND : commente le schéma « la maison des Normes »

Insérer le schéma

2 piliers : développement/maintenance CMMI, gestion des services ITIL

Fondations = gestion des projets PMI, ISO 9 000.

Attention : bien décrire les processus (si mauvais processus, mauvais résultat).

Référentiel de nos métiers : emplois et fonctions CIGREF.

Référentiel Sécurité : ISO 17799

ISO 20 000 : normes issues d'ITIL

Etude IDC des métiers & Services (observatoire, à renouveler) : à valider

- 56% utilisent méthodes internes
- 25% ISO 9 000
- 16% PMI
- 8% ITIL
- 2% CMM
-
- 15% aucune méthode

Evaluation/certification par organisme indépendant : mesure externe de l'efficacité.

EUROPE : processus de certification.

Etre au niveau de la mondialisation. On est intervenu auprès du Ministère de la Recherche :

- aller chercher la certification là où elle est

Les députés souhaitent développer en Europe.

René KHANH (AREVA) :

- Etat des lieux de l'ensemble du Groupe. Peu de références partagées par tous. Des dizaines de méthodes.
- Difficultés liées à l'organisation :
 - Trouver des correspondants réellement représentatifs des filiales de premier rang
 - Impliquer les filiales afin de libérer des ressources
 - Trouver une méthode unique et fédératrice
 - Accompagner localement les opérationnels afin de faire appliquer les référentiels
- Le triple certification ISO Qualité, Environnement et Sécurité SI
 - Certification = élément objectif donné par un organisme tiers
 - Cobit, Cmmi et Itil : fédération autour de référentiels des meilleurs pratiques reconnus par les professionnels du SI
- Equipe Projet Système de Management QESI :
 - 1 chef de projet plein temps, 1 Adjoint à ½ temps
 - 1 représentant de chaque DSI Filiale
 - 1 représentant de la fonction sécurité SI
 - 1 représentant de la fonction Communication SI
 - 1 représentant Allemagne
 - 1 représentant USA
 - Des correspondants dans les directions corporate AREVA
 - Des groupes de travail par thèmes
 - Des consultants / experts
 - Montée en charge : Septembre Octobre. Par des correspondants Etablissements France
 - 1 Outil de modélisation qualifié et une méthode unique

Emmanuel VIGNES (BNP Paribas) :

Qui conduit ? Conseils ? Dimension ?

Etape 1 : encourager tout le monde à s'engager CMM

Chacun y entre à son rythme, développe son propre référentiel.

18 mois pour passer de certif 1 à certif 2

de plus en plus pressants vers les métiers

Après 3 ans : on se pose la question d'homogénéiser et de la transversalité

Marc DEMOUVEAU (RATP)

On peut gagner en performance.

Quelques savants et consultants.

Que prendre de ces bonnes pratiques ?

1. Gouvernance : métier : alignement du SI. Sponsor le plus élevé possible (DG)

2. ITIL : SLA = Service Level Agreement (engagement de qualité de service)

Marie Pascale REINHART (Urbanys)

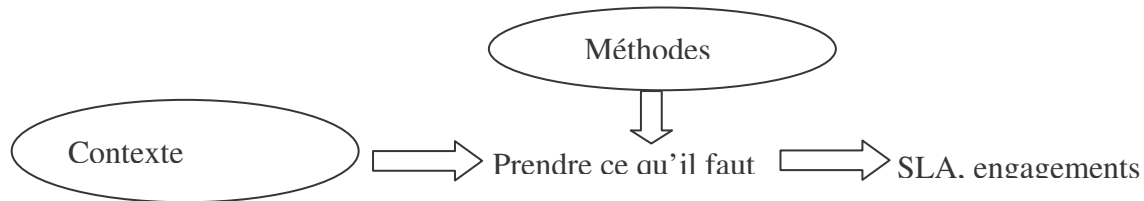
PMI = référentiel projet qui est compatible avec le CMMI

CMMI n'est pas un modèle, mais une démarche d'amélioration, sans description de modèle de processus, les bonnes pratiques répertoriées sont évaluées par rapport aux pratiques de l'organisation.

L'objectif est de

1. aider l'entreprise manquant les projet et notamment mettre la métrique qu'il faut, pour répondre aux objectif de l'entreprise.
2. formaliser et décrire les processus : qu'est-ce qu'on fait, quel est notre client, quelle est notre valeur ajoutée ?

Divers échanges



Gains :

1. Cartographie, schéma directeur
2. se professionnaliser : DSI, Maîtres d'œuvres
3. délais

DSI et maîtres d'œuvres préparent mieux leurs dossiers

Phases, financement, réunions, adhésion de chaque étape...

ITIL :

Changement => incidents

Changement géré => incidents diminuent

Aide à la décision opérationnelle, réduction des coûts.

BNP :

- Maintenance stabilisée
- Projets à l'heure, moins de bugs
- Professionnalisation des rapports entre acteurs (moins de relations personnelles)

Observation de résultats : SEI

Métrique, mesure du nombre d'erreurs/bugs...

René KHANH (AREVA) :

L'approche générale a été réalisée sous forme de matrice croisée ISO / COBIT / ITIL / CMMI

- COBIT a été retenu comme fil conducteur (cf. Maison des Normes revu pour AREVA)
- ITIL a été retenu pour les supports et fourniture SI aux utilisateurs
- CMMI a été retenu pour la conduite des projets

Changement culturel important :

- Formalisation par le haut du savoir-faire
- Valorisation des métiers SI par la capitalisation des meilleurs pratiques identifiées ici ou là
- Opportunité de mobilité
- Prise en compte de l'importance des axes transverses souvent occultées par les opérationnels qui ont le « nez dans le guidon » (qualité, environnement, sécurité, formations, accompagnement, communication...)
- Renforcement de la notion de client

Triple certification :

- Reconnaissance par des organismes externes sur des bases reconnues internationalement
- Renforcement de la confiance auprès des clients
- Engagement de progrès continu (démarche d'excellence) au sein de la DSI

Divers échanges

CMMI : Maîtrise du portefeuille de projets

Projets sous contrôle : on sait pourquoi on les fait
Donc moyens mieux contrôlés

Problème de communication :



DSI pilotée avec des **indicateurs métiers orientés client**

Conventions de Service parlent métier

Résultat métier

Lien MOA-MOE

Même tableau de bord interne et externe.

- COBIT = auditable (refus de certifier les comptes si informatique non conforme)
- Qualité, processus

Question : taille et coût par rapport à la Dimension de la DSI

CMM : ne s'applique pas de la même manière pour un département de 40 personnes intégrant du logiciel et 2000 développeurs...

Exemple d'une petite SSII : 20 personnes, CMMI niveau 4

Responsable SI Métier = responsable des processus du SI

Ex : gestion portefeuille projet, relations utilisateurs... Définir ces processus, s'y accrocher...

Sur la photo de gauche à droite : **Alain Moscovitz** (CECUA, animateur), **Claude Durand** (Osiatis), **Emmanuel Vignes** (groupe BNP), **Marc Demouveau** (RATP), **René Khanh** (Areva), **Bernard Mazoyer** (Fontaine consultants) et **Marie-Pascale Reinhart** (Urbanys)



Les co-organisateur de la manifestation :

Guy de Swiniarski, président du Club ESSEC Business & Technologie, **Michel Olive**, vice-président du club Supelec, **Alain Moscovitz**, vice-président du club Mines Informatique, **Claude Durand**, vice-président du club Mines Informatique.

Information sur : www.essecnet.com et www.g9plus.org