

# Les "sept péchés capitaux" de la gouvernance des applications

Matthew Hotle

**Nous constatons que la masse critique dans la direction des applications est en train de s'établir s'agissant de la mise en place de la gouvernance. Nous avons également observé plusieurs "péchés capitaux" qui peuvent être évités.**

## Constat

- L'approche du style "juste suffisant" doit être adoptée vis-à-vis de la gouvernance en termes de ce qu'il faut régir et dans quelle ampleur.
- Les processus de gouvernance relèvent de la compétence des dirigeants, et non d'un tsar de la gouvernance. Pour leur part, les processus de gestion portent sur la façon dont les ressources sont utilisées efficacement chaque jour. Ne confondez pas les deux.
- Il n'existe pas un outil unique de gouvernance des applications. Divers éditeurs et secteurs en proposent.

## Recommandations

- Alignez la gouvernance (l'allocation efficace des ressources) sur les visions, principes et modèles mentaux de l'entreprise et des applications.
- Utilisez l'évaluation de la maturité de la gestion des applications mise au point par Gartner pour

comprendre les meilleures pratiques dans chaque discipline.

- N'imposez pas la gouvernance. Vivez-la, respirez-la et mesurez les résultats que vous obtenez. Ensuite, améliorez-vous.

## CE QU'IL FAUT SAVOIR

La gouvernance est une bénédiction *et* un drame pour les entités en charge des applications. Côté positif, l'effort de mise en place de structures de gouvernance favorise un minimum de standardisation, ce qui n'est généralement pas la norme pour la plupart des groupes d'applications. Lorsqu'elle est appliquée dans le style "juste suffisant" de Gartner, cette standardisation offre des avantages en termes de cohérence et d'agilité, car un processus juste suffisant prend en fait à l'avance bon nombre de décisions communes. En revanche, côté négatif, nous constatons que les entreprises commettent plusieurs erreurs identiques lorsqu'elles mettent en place leurs processus de gouvernance. Nous présentons dans cet article les sept "péchés" les plus courants en matière de gouvernance des applications.

## ANALYSE

### Péché n° 1 : absence de définition de la gouvernance

Comme nous l'avons constaté par le passé, le terme "gouvernance" est mal défini et souvent utilisé à tort et à travers. Il existe une taxonomie autour de la gouvernance, et les entreprises doivent clairement la définir. Pour commencer, la définition de base est la suivante :

*"les processus qui garantissent l'utilisation efficace et efficiente de l'informatique en permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs".*

Cette définition est certes générale, de sorte que vous devez définir les domaines qui feront l'objet de la gouvernance. Nous avons conçu une évaluation de la maturité qui permet aux entreprises d'examiner leur progression dans huit catégories de disciplines qui correspondent à peu près aux domaines de gouvernance dans une entité en charge des applications. Les politiques, procédures et règles à proprement parler doivent également être définies dans ces catégories de disciplines, mais il est crucial que les détails soient définis dans le contexte d'un modèle à valeur ajoutée.

L'absence de définition constitue selon nous le premier péché, car c'est le péché des premiers principes. Si une entreprise doit inventer un processus de gouvernance chaque fois qu'elle fait quelque chose, elle n'obtiendra pour résultat qu'un succès incohérent. Au mieux, l'entreprise ne parviendra jamais à atteindre ses objectifs ; au pire, elle le fera lentement. En revanche, une définition claire, cohérente et juste suffisante des processus de gouvernance permettra à une entreprise de prendre des décisions à l'avance (favorisant l'agilité), tout en

assurant la cohérence dans ces domaines de décisions. Nous avons porté cette approche à un niveau plus détaillé, en décrivant un ensemble de schémas à utiliser. En outre, dans chaque domaine, le processus de gouvernance doit correspondre aux objectifs du domaine. Par exemple, une entreprise qui veut gagner en agilité tout en utilisant un processus de développement monolithique *ne peut pas* réussir. S'ajoute en effet la complexité de l'adéquation culturelle, qui doit également être prise en compte par toute structure de gouvernance.

### Péché n° 2 : une structure unique pour tous les projets

Cela peut sembler l'antithèse du péché n° 1, mais certaines nuances en la matière sont essentielles. Les entreprises qui tentent de créer un seul ensemble de politiques, procédures et règles se retrouveront presque toujours à définir leurs processus de gouvernance au niveau le plus logique. Ce faisant, elles ciblent les tâches les plus risquées : les projets de grande ampleur, coûteux et risqués.

L'avantage avec ce type de modèle est qu'au moins les entreprises amélioreront leur taux de réussite sur ces types d'efforts. Néanmoins, il présente aussi des inconvénients :

- les projets de grande ampleur, coûteux et risqués dont la gestion requiert une surcharge phénoménale sont aussi fondamentalement sujets à l'échec, quel que soit le degré de supervision appliqué. Certains auteurs, tels que Larry Putnam de QSM, suggèrent qu'une large part de cet échec est due aux schémas de communication alambiqués qui sont associés aux grandes équipes complexes. Nous convenons que ce facteur y

contribue. Toutefois, une bonne politique de gouvernance doit tenter de scinder les efforts de grande ampleur et complexes en équipes plus petites et plus itératives, sous la conduite d'une structure de programme afin d'intégrer les équipes individuelles ;

- les efforts de grande ampleur, coûteux et risqués nécessitent une documentation plus évoluée pour être générés. Pour les projets de cette nature, le processus de documentation du travail devient souvent une part significative de l'effort global. Cet aspect ne changera pas, même si une structure de programme comme celle décrite ci-avant est appliquée. Toutefois, si cette surcharge pour la supervision est appliquée *uniquement* aux efforts les plus volumineux et les plus risqués, et qu'une structure moins rigoureuse est appliquée aux autres types de travaux (c'est-à-dire, un processus juste suffisant), l'entreprise ne perdra alors pas de temps là où cela n'est pas nécessaire.

Bien que les exemples que nous avons donnés s'appliquent aux projets, il en va de même pour d'autres disciplines dans la structure de gouvernance des applications. Si tous les processus de gestion de portefeuilles et de projets (PPM) sont menés dans l'optique d'investissements élevés, le processus sera lent et lourd. Si toutes les demandes de financement doivent passer par un processus important de gestion financière avec des calculs du retour stricts et fondés sur des modèles, la surcharge associée aux projets plus petits sera excessive. Des exemples peuvent être tirés de chacune de nos catégories de disciplines.

La morale de l'histoire est que, bien qu'aucune gouvernance ne soit jamais "juste suffisante", ce n'est pas non plus le cas des pratiques de gouvernance individuelles. Ciblez la rigueur du processus de gouvernance sur les besoins des efforts de travail, qu'il s'agisse de projets ou de processus continus (comme la PPM ou la finance).

### **Péché n° 3 : le processus de gouvernance de premier ordre**

L'une des compétences essentielles qui tend à attirer l'être humain vers l'informatique, et les applications en particulier, est la capacité à décomposer de grandes choses complexes en sous-processus de plus en plus petits et indéniablement plus faciles à comprendre. Dans une certaine mesure, il s'agit de la première étape de tout processus juste suffisant : définir les types de projets ou travaux effectués en groupes généraux, puis appliquer des contrôles et attribuer des étapes de conformité pour garantir que le projet ou travail est régi.

Si un peu de décomposition est bénéfique, beaucoup *n'est pas* nécessairement mieux. Comme les professionnels de l'informatique sont généralement performants pour décomposer les processus, ils ont tendance à perdre de vue le simple fait que, à un certain stade, "quand ça suffit, ça suffit". C'est là que le second ensemble de processus juste suffisants entre en jeu. La gouvernance (c'est-à-dire les politiques, procédures et règles) doit être suffisamment approfondie pour couvrir la majorité du travail accompli. La règle générale des 80/20 peut grossièrement s'appliquer en la matière. La tentative visant à définir les processus approfondis de premier ordre, abordant toutes les situations dans chaque ensemble de processus juste suffisants, est futile et est une perte de temps.

En utilisant une approche basée sur des schémas, une entreprise peut définir des schémas cohérents (qui correspondent aux processus exécutés chaque jour et qui nécessitent une supervision, mais pas une gestion importante), des écarts attendus (qui sont les "ruptures" dans les schémas cohérents qui se produisent régulièrement et qui, en conséquence, doivent avoir une politique de gouvernance définie), les écarts inattendus (où il est essentiel de comprendre qui dispose du droit de décision lorsque quelque chose ne se passe pas comme prévu) et des schémas innovants, en lien avec le changement et les améliorations.

Lors de la définition des processus, il doit arriver un moment où les équipes se regardent et disent "cela suffit". Pour la majeure partie, cette notion de "suffisant" doit être définie par les éléments suivants :

- les contrôles imposés par l'extérieur (tels que la loi américaine Sarbanes-Oxley, les impératifs de procédés ou de qualité spécifiques de l'industrie, etc.) ;
- les contrôles imposés en interne (tels que le modèle de maturité des capacités et intégration [CMMI], la bibliothèque d'infrastructure informatique [ITIL], les objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées [COBIT], les contraintes financières et budgétaires, la stratégie et la tactique d'entreprise, etc.) ;
- les impératifs spécifiques des processus qui ajoutent de la valeur aux clients finaux de l'entreprise ;
- les impératifs spécifiques des processus qui ajoutent de la

valeur aux utilisateurs de l'entreprise.

## **Péché n° 4 : absence de mesures**

Les équipes en charge des applications sont généralement très mauvaises s'agissant des mesures. Cette affirmation peut en fait être *bienveillante*, car nous pensons que moins de 20 % des entités chargées des applications disposent d'un système de mesure utilisable. Du point de vue de la gouvernance, c'est un péché d'avoir un ensemble de processus définis, mais de ne pas avoir de boucle de retour d'information pour comprendre si les processus se comportent correctement.

Chacun des grands domaines de la gouvernance *doit* avoir des mesures. Celles-ci doivent être liées au cœur de notre définition de la gouvernance : "Allouons-nous correctement les rares ressources dont nous disposons ?", ainsi que "Où pouvons-nous nous améliorer ?". Bon nombre d'entreprises utilisent des tableaux de bord prospectifs ou des tableaux de bord pour ce faire, tentant de définir un ensemble d'indicateurs de processus "clés". Si nous mettons "clés" entre guillemets, c'est parce que nous voyons souvent des tableaux de bord ou des tableaux de bord prospectifs comportant plus de 20 indicateurs de performances clés (KPI), ce qui annule directement le mot "clés".

Tout KPI présente deux caractéristiques essentielles :

- il doit y avoir une raison primordiale pour laquelle *cette* mesure vaut la peine d'être collectée. Il existe littéralement des milliers de mesures intéressantes disponibles pour la plupart des entreprises, alors pourquoi choisir celle-ci comme mesure "clé" ? Généralement,

cinq à dix mesures suffisent : s'il y en a plus, il y a une diffusion de l'esprit ; s'il y en a moins, il y a une tendance à modifier un élément aux dépens des autres ;

- une personne doit être chargée de *faire quelque chose des mesures*. Nous évoquerons la responsabilité de la gouvernance ultérieurement, mais si personne n'est responsable pour conduire le changement des mesures, elles constituent simplement une perte de temps et monopolisent inutilement les dirigeants.

En conséquence, pour s'assurer que les processus de gouvernance sont correctement gérés, toute entreprise doit avoir un ensemble de mesures clés à utiliser lors de l'établissement du statut et des progrès.

### **Péché n° 5 : assimiler la "gouvernance" aux "outils"**

Si la gouvernance est difficile pour la plupart des entités en charge des applications, elle est littéralement une bénédiction pour les éditeurs de logiciels. Les jeux d'outils dans les domaines de la gestion des impératifs, la gestion des configurations et modifications logicielles, la PPM, la planification des ressources d'entreprise (ERP) et la gestion des performances des applications sont facturés ou vendus en tant qu'outils de "gouvernance". Cette situation n'est pas surprenante et n'indique pas non plus une quelconque intention vile de la part des éditeurs, car chacun de ces jeux d'outils contient des composants qui sont nécessaires pour une fonction de gouvernance des applications performante. Néanmoins, aucun n'est en soi un outil de "gouvernance". La plupart des entreprises ont besoin de multiples produits (éventuellement de plusieurs éditeurs) lorsqu'elles mettent

en œuvre leurs processus de gouvernance à l'aide d'outils.

Toutefois, l'aspect le plus important est la façon dont ces outils doivent être mis en place. La plupart des entreprises traitent l'implémentation des outils comme un exercice de formation, considérant qu'il suffit qu'elles montrent à leurs équipes *comment* utiliser les outils pour qu'elles les utilisent en conséquence. Cet état d'esprit explique pourquoi la majorité des implémentations d'outils majeurs se soldent par un échec sur le moyen à long terme (24 mois et au-delà). Or, la mise en place d'un nouvel outil majeur pour automatiser un processus important (nouveau ou modifié) est un exercice de changement organisationnel qui doit être traité comme tel. Un ignorant doté d'un outil ne sait vraiment pas quoi en faire. Traitez la mise en place des outils comme un processus de changement comportemental pour en retirer les avantages à long terme.

### **Péché n° 6 : absence de responsabilité**

Reprenons la définition de la gouvernance : un ensemble de processus visant à allouer les ressources efficacement. Dans ce contexte, il est clair que la gouvernance, une fois mise en œuvre, relève de la compétence des dirigeants, dont le rôle est de s'assurer que les personnes travaillant dans leur entreprise réalisent les tâches adéquates (efficacité).

Si nous poussons ce raisonnement, la responsabilité de la gouvernance reste celle des dirigeants de l'entité en charge des applications, et du directeur des systèmes d'information (DSI, ou équivalent) en particulier. La responsabilité de l'exécution des processus de gouvernance peut et doit

rester celle des responsables hiérarchiques directs (voir ci-après), tandis que la responsabilité du développement des processus de gouvernance peut rester celle de l'équipe dirigeante, *ou bien* d'une personne ou entité déléguée au sein de chaque catégorie de discipline. Cette distinction reconnaît que la gouvernance porte sur la définition des politiques, des procédures et des règles, et que celles-ci doivent être approuvées par les dirigeants, lesquels mettent en place les processus de gouvernance et s'assurent qu'ils sont respectés.

Enfin, ces critères nous amènent au péché qui peut nuire même aux processus de gouvernance les mieux conçus.

### **Péché n° 7 : imposer la gouvernance de l'extérieur**

Si l'absence de responsabilité est un problème, certaines entreprises ont tenté de trouver une solution en attribuant à une personne ou un groupe la responsabilité de "tsar de la gouvernance". Il s'agit essentiellement d'une approche de structure organisationnelle pour résoudre le problème de la gouvernance. Bien que nous saluions l'effort visant à s'assurer que *quelqu'un* assume la responsabilité de la gouvernance, le fait d'imposer un ensemble de processus sur les personnes qui font le travail (c'est-à-dire, la gouvernance depuis l'extérieur) est un moyen inefficace de réaliser les objectifs de la gouvernance.

Les processus de gouvernance mettent en pratique la vision, les principes et les modèles mentaux de l'entreprise. Ils ne peuvent pas être imposés : ils doivent être vécus. Pour la plupart des entreprises, cela signifie que les processus de gouvernance favorisant l'allocation efficace des ressources

doivent être clairement définis à un niveau juste suffisant (de sorte que chaque individu comprenne comment il doit se comporter) ; ensuite, le travail doit être contrôlé à des fins de conformité et pour prouver la réussite. Ainsi, lorsque des processus de gouvernance sont mis en œuvre, la gestion doit être appliquée pour s'assurer qu'ils sont suivis. C'est là que la ligne est franchie entre gouvernance (un ensemble de processus) et gestion (un ensemble d'activités associées au respect des processus). Les responsables de l'entité en charge des applications doivent avoir leurs objectifs, pour quelque période que ce soit, *clairement* liés à l'allocation efficace de leurs ressources, et l'entité doit également être évaluée sur la mise en œuvre de la gouvernance dans chacun de ses groupes individuels.

### **Légende des acronymes**

CMMI	Modèle de maturité des capacités et intégration ( <i>Capability Maturity Model Integration</i> )
COBIT	Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées ( <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> )
DSI	Directeur des systèmes d'information ( <i>Chief Information Officer</i> )
ERP	Planification des ressources d'entreprise ( <i>Enterprise Resource Planning</i> )
ITIL	Bibliothèque d'infrastructure informatique ( <i>Information Technology Infrastructure Library</i> )
KPI	Indicateur de performances clé ( <i>Key Performance Indicator</i> )

## **Gartner** Les "sept péchés mortels" de la gouvernance des applications

---

PPM Gestion de portefeuilles et de projets (*Project and Portfolio Management*)