Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN INFORMATIQUE ET INNOVATION

Gouvernance IT

améliorer la chaine décisionnelle au sein de l'ETNIC

MAGNE DOMTCHUENG, Doris

Award date:
2022

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 30. Apr. 2024

Business Analysis et Gouvernance IT

Gouvernance IT : améliorer la chaine décisionnelle au sein de l'ETNIC

Doris Magne

Confidentiel

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master de spécialisation en Informatique et Innovation

Mémoire encadré par
Sarah Bouraga
Benoît Vanderose

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

Faculté d'informatique
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion
Département des Sciences de gestion

Université de Namur

1 *Introduction* 2
2 *Le contexte et le problème* 3
3 *Stratégie de résolution du problème* 5
4 *L'analyse de l'existant et du niveau de maturité* 7
4.1 Les outils utilisés 7
4.1.1 L'Interview au travers d'un questionnaire 360° 7
4.1.2 L'analyse documentaire 8
4.2 Le résultat de l'analyse de l'existant 8
4.2.1 L'analyse SWOT 8
4.2.2 L'analyse PESTEL 11
4.2.3 Le schéma organisationnel : deux gouvernances parallèles 12
4.2.4 Bilan de maturité 15
5 *GAP à combler : la feuille de route* 18
5.1 La feuille de route 20
5.2 Les référentiels applicables 21
6 *L'implémentation de la feuille de route* 23
6.1 La définition du modèle opérationnel basé sur la chaine de Valeur 24
6.1.1 Réalisations 24
6.1.2 Analyse des réalisations 27
6.1.3 Recommandations 27
6.2 Le nouveau schéma organisationnel 28
6.2.1 Les réalisations 28
6.2.2 Analyse des réalisations 40
6.2.3 Recommandations 40
6.3 La montée en maturité du Comité de direction 48
6.3.1 Réalisations 48
6.3.2 Analyse des réalisations 49
6.3.3 Recommandations 49
7 *Autres analyses et recommandations* 50
7.1 Le défaut d'alignement stratégique 50
7.2 Recommandations 53
7.3 La gestion du projet 53
7.3.1 Analyse 53
7.3.2 Recommandations 55
7.4 La gestion du changement 58
7.4.1 Analyse 58
7.4.2 Recommandations 62
8 *Conclusion* 64
9 *Annexes* 65
10 *Références* 65
11 *Lexique* 66

1 Introduction

Selon la norme australienne pour la gouvernance d'entreprise des technologies de l'information et de la communication, la gouvernance informatique est le système par lequel l'utilisation actuelle et future des (TIC) est dirigée et contrôlée. Il implique l'évaluation et la direction des plans d'utilisation des TIC pour soutenir l'organisation et le suivi de cette utilisation pour réaliser les plans. Il comprend la stratégie et les politiques d'utilisation des TIC au sein d'une organisation. »

L'intérêt est dû au besoin continu au sein des organisations de concentrer les efforts de création de valeur sur les objectifs stratégiques d'une organisation et de mieux gérer la performance de ceux qui sont responsables de la création de cette valeur dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes.

En une phrase la gouvernance IT concerne la prise de décision. Elle s'articule autour de 4 enjeux principaux ?

- Quelles décisions doivent être prises ?
- Qui a l'autorité pour les prendre ?
- Comment est-ce que les décisions sont implémentées ?
- Comment les décisions sont-elles suivies ?

Fournisseur de service IT, l'entreprise des technologies de l'information et de la communication, ETNIC pour la suite, est confrontée à ces enjeux. Certes une gouvernance existe, mais elle dysfonctionne. D'où le sujet de ce mémoire : la gouvernance IT : améliorer la chaine décisionnelle au sein de l'ETNIC.

Ce sujet n'est qu'une des dimensions du projet de montée en maturité globale de l'ETNIC à l'horizon 2024.

Pour veiller à la bonne compréhension, nous allons présenter la démarche globale. Pour chacune des étapes le focus sera mis sur le volet gouvernance en ce compris la gouvernance IT au regard du référentiel COBIT 19[1]. Ainsi, nous présenterons ce qui a été réalisé et ferons, le cas échéant, une analyse critique au regard des enseignements tirés du projet BAGI. Pour la partie qui se déroulera après le mois de mai 2022 nous nous limiterons à formuler des recommandations.

La présentation se fera de façon structurée :

- Le contexte et le problème
- La stratégie de résolution du problème
- L'analyse de l'existant et du niveau de maturité
- Le GAP à combler : la feuille de route
- L'implémentation de la feuille de route
- Autres analyses et recommandations

[1] **COBIT** (pour « *Control Objectives for Information and related Technology* », ou « objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées » en français) est un référentiel de bonnes pratiques d'audit informatique et de gouvernance des systèmes d'information d'origine américaine.

2 Le contexte et le problème

L'ETNIC conçoit et gère des solutions informatiques qui contribuent à la qualité des services offerts par les administrations publiques aux Wallons et aux Bruxellois francophones. Elle se veut être Le partenaire informatique du progrès en Fédération Wallonie-Bruxelles et sa mission vise à simplifier la vie des citoyens et des administrations en améliorant leurs relations avec les usagers. Elle peut, en ce sens, compter sur l'expertise de ses divers directions, départements et centres de compétences.

La gestion quotidienne de l'entreprise est confiée à l'administrateur général accompagné par le comité de direction. Ce comité de direction réunit le top management composé de l'administrateur général (AG), CEO[2], du directeur général IT (DGIT), CIO[3], et des cinq directeurs des départements. Il a pour mission de traiter de toutes questions transversales et/ou stratégiques ainsi que toutes questions d'intérêt général concernant l'organisation et le fonctionnement de l'Entreprise, qu'il soumet le cas échéant au ministre et au gouvernement pour approbation. Chaque département est composé de plusieurs centres de compétences (CC) gérées par des responsables de centre de compétences. Au sein de certains centres de compétences, on retrouve des équipes pilotées par des teams leader.

Dans son plan stratégique, l'ETNIC souligne que la crise sanitaire qui marque profondément notre société depuis mars 2020 rappelle qu'il est essentiel :

- de maintenir la continuité des services offerts par la FW-B à l'ensemble des citoyens et usagers en Belgique francophone ;
- d'améliorer les services existants ;
- d'offrir de nouveaux services de nature IT et numériques intégrant les évolutions technologiques les plus récentes ;
- de garantir l'intégrité autant que la sécurité des données et du système d'information de la FW-B.

Pour ce faire, le concept **d'agilité** est le maître-mot dans la mise en œuvre des solutions. Que recouvre donc cette notion d'agilité ? À l'origine, les méthodes agiles viennent de projets de développement de logiciels informatiques: « il s'agit d'adopter une approche itérative, participative et incrémentale dans l'exécution des prestations informatiques tout en maintenant un esprit collaboratif entre le donneur d'ordre et les équipes intervenantes »[4].

En effet un projet informatique est divisé en plusieurs étapes d'une durée de quelques semaines, qu'on désigne sous le terme d'itérations (ou sprints). Les fonctionnalités attendues sont réalisées, soumises au donneur d'ordre et intégrées au fur et à mesure du cycle de vie basé sur un mode incrémental. Le donneur d'ordre peut modifier l'ordre de priorité, ajouter, modifier ou enlever des fonctionnalités tout au long du projet. La solution

[2] Chief exécutive officer
[3] Chief information officer
[4] Maître Damo Jurisdemat : « Les marchés publics, pas si agiles que ça ! »

à développer s'enrichit progressivement pour atteindre le niveau de satisfaction et de qualité requis. Le rythme des livraisons des produits en est plus fréquent.

C'est peu de chose que de dire qu'en 2022, les clients sont exigeants, changent constamment d'avis, car leurs besoins évoluent si vite que, tout comme l'IT, ils doivent constamment s'adapter. Les informaticiens quant à eux font face à une évolution technologique qui est si rapide que parfois les fonctionnalités délivrées sont obsolètes avant même la mise en production. L'IT doit donc réagir « très rapidement », poser des choix, pivoter régulièrement…**Il est indispensable que la prise de décision se fasse rapidement, au bon moment, au bon niveau et avec les bonnes personnes**.

Ainsi l'ETNIC se doit d'avoir une gouvernance efficace afin de prendre rapidement des décisions efficaces et opérationnalisables par les équipes de terrain. Malheureusement, elle n'en est pas encore là.

Mais qu'est-ce qui pose problème ?

Un mécanisme décisionnel lent, peu clair et pas très efficace

Les raisons sont multiples :

- Des organes de gestion générale qui coexistent avec les organes de gouvernance IT, mais dont le périmètre de chacun est flou. Situation davantage complexifiée quand on y associe la gouvernance de projet/programme. Ce qui risque de créer de la redondance
- Une gouvernance IT définie, mais dont tous les blocs ne sont pas opérationnels
- La lenteur dans la prise de décision (en partie due aux contraintes du secteur public)
- Les principes et autres règles d'interaction et de cascade entre les organes sont peu définis et ceux qui existent sont flous
- Quasiment pas de RACI au sein de chacun de ces organes
- Des processus qui n'identifient pas les « gates » de décision
- Très peu de priorisation
- Peu, voire absence de gestion de risque de façon structurelle et transversale
- Silotage des départements
- Absence de délégations
- L'intervention du politique dans les décisions
- Mécanisme de prise de décision qui ne dépend pas uniquement de l'ETNIC, mais aussi de ses clients
- Organes de support gouvernance pas reconnus (SMQ) ou pas bien positionnés
- Le middle management qui ne joue pas pleinement son rôle courroie de transmission de l'information (décision) top-down /Bottom-up
- Difficulté à exécuter les décisions sur le terrain
- Peu d'usage du PDCA.

3 Stratégie de résolution du problème

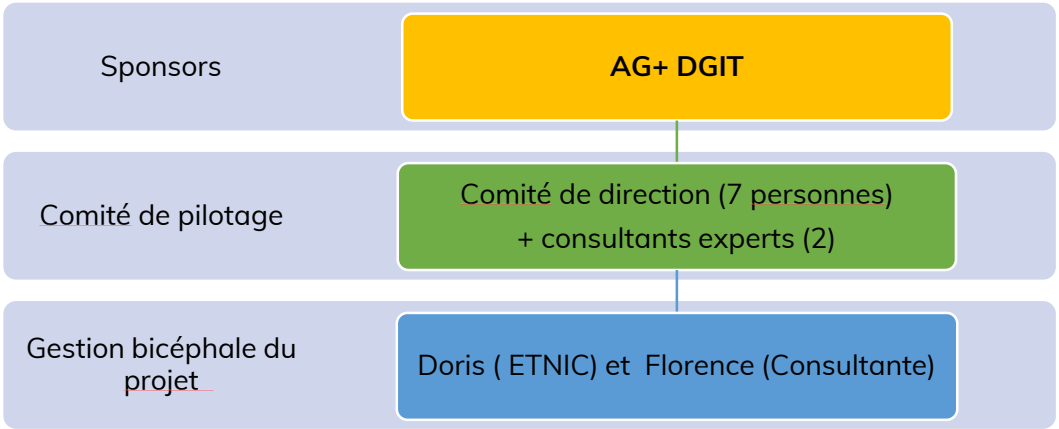
La solution consiste à définir et opérationnaliser un modèle de gouvernance efficace et efficient

L'ETNIC a fait appel à un cabinet de consultance pour l'accompagner dans sa montée en maturité. Plusieurs objectifs, parmi lesquels se trouvent le sujet de ce mémoire sont visées :

- Garantir la cohérence de tous les projets et initiatives
- Améliorer la manière dont l'organisation répond aux défis actuels et futurs
- Améliorer la gouvernance
- Améliorer les chaines de décisions
- Améliorer la gestion des ressources et des priorités
- Améliorer les modes de collaboration verticaux et horizontaux
- Améliorer le positionnement du Comité de direction, des directeurs, des chefs de centre de compétences
- Profiter de référentiels tels que COBIT, ITIL[5] et d'autres afin de s'inspirer leurs bonnes pratiques

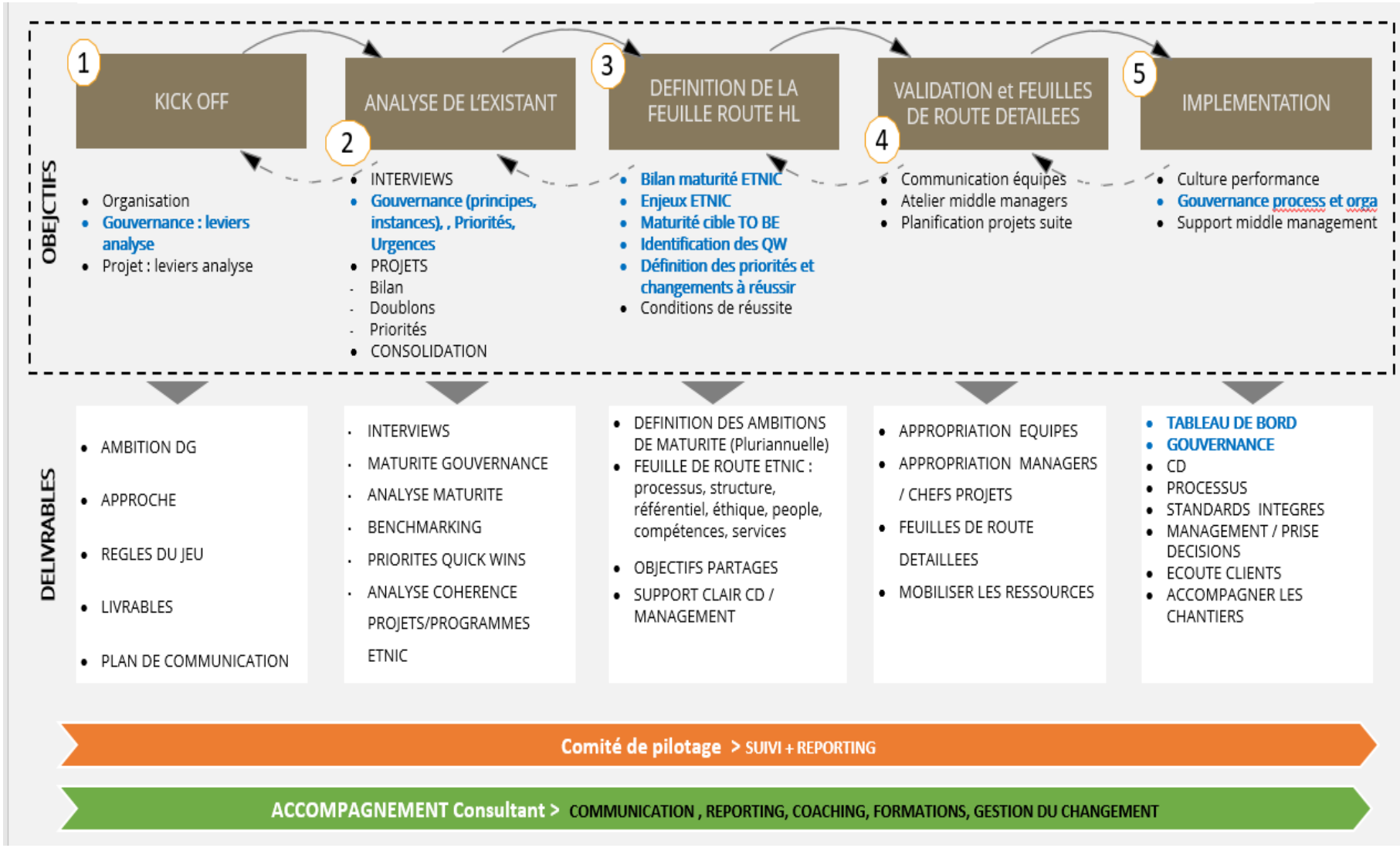
La première étape de l'exercice consistait à **effectuer une analyse de la situation existante.** Un objectif complémentaire était de déterminer les ambitions en termes de maturité des objectifs de management. Pour ce faire, certains référentiels tels COBIT ont été utilisés. La deuxième étape quant à elle a permis de déterminer la feuille de route à mettre en place pour augmenter le niveau de maturité de l'ETNIC, en ce compris le mécanisme décisionnel.

La gouvernance du projet



[5] ITIL : Information Technology Infrastructure Library ITIL (pour « Information Technology Infrastructure Library », ou « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information » en français) est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques (« best practices ») du management du système d'information. C'est un référentiel méthodologique très large qui aborde les sujets suivants :

Le planning : la livraison basée sur le principe de sprints



4 L'analyse de l'existant et du niveau de maturité

4.1 Les outils utilisés

Quatre techniques ont été utilisés : l'interview, l'analyse documentaire, l'analyse SWOT et PESTEL.

4.1.1 L'Interview au travers d'un questionnaire 360°

- **L'identification des parties prenantes personnes clés**

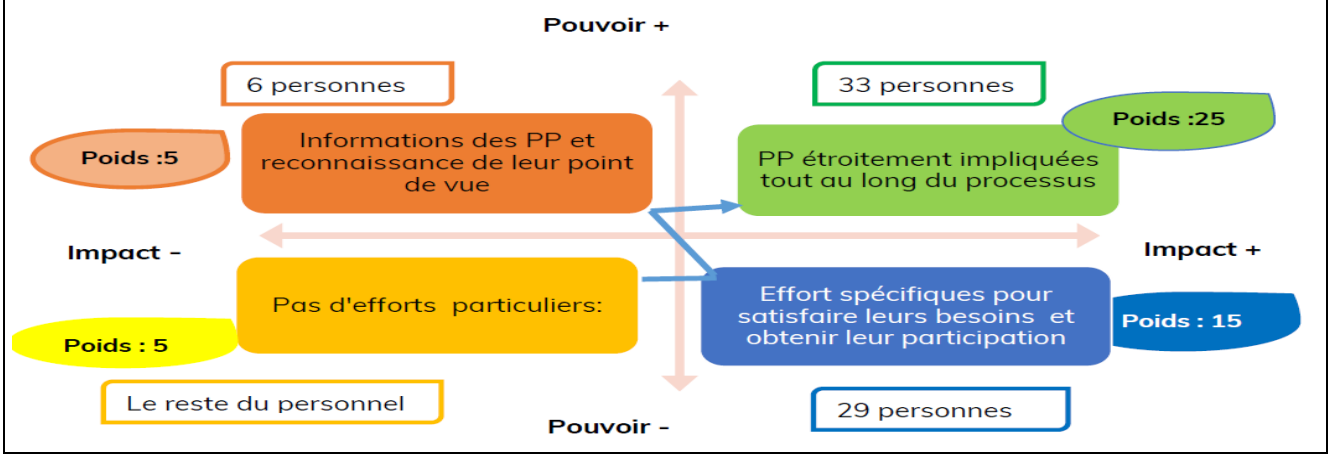
Cette étape consistait principalement à identifier le niveau de maturité de l'ETNIC au travers de plusieurs domaines. Des interviews individuels d'une durée de 1h ont été organisés avec des personnes clés identifiées avec une matrice des parties prenantes. Elle s'appuie sur deux questions :

- Quel niveau de pouvoir réel ou potentiel les parties prenantes détiennent-elles vis-à-vis du projet pour imposer leur volonté et influencer positivement ou négativement sa mise en œuvre (pouvoir de décision, de persuasion ou encore par leur action ou non action) ?
- À quel point les résultats du projet vont impacter positivement ou négativement les parties prenantes ?

Nous avons ensuite déterminé la stratégie de gestion de ces parties prenantes en termes d'implication et d'information. Plus la partie prenante a un pouvoir élevé sur le projet, plus il faut s'assurer que son pouvoir sera utilisé dans l'intérêt du projet. Plus l'impact du projet sur la partie prenante est fort, plus il faut s'assurer que cet impact sera positif.

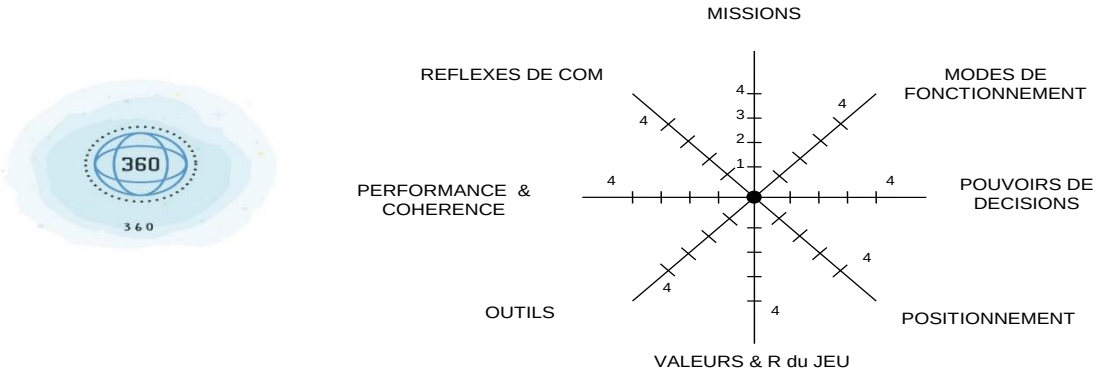
Le niveau de pouvoir et d'impact est basé sur une échelle de 1 à 5. 5 étant le plus élevé. Les points attribués au pouvoir ont ensuite été multipliés à ceux de l'impact pour identifier le poids de chacune des parties.

Analyse des parties prenantes					
Nom	**Rôle dans le projet**	**Quel est le niveau de pouvoir Partie prenante sur le Projet ?**	**Quel est le niveau d'impact Projet sur la partie prenante ?**	**Poids (Impact x pouvoir)**	**Actions éventuelles**
Doris M	Chef de projet	5	5	25	Dirige le projet
LBO	Sponsor	5	5	25	Dirigeant de l'ETNIC et sponsor du projet
etc.		1	5	5	



Une fois la cartographie ci-dessus établie, nous avons fait le choix d'interviewer prioritairement les 33 personnes de poids 25. En cas de besoin, nous poursuivrions avec celles de poids 15.

Préalablement à l'entretien, un questionnaire était transmis aux personnes en explicitant le but visé. Celui-ci se trouve à l'annexe 3 du présent mémoire.



4.1.2 L'analyse documentaire

Plusieurs documents d'entreprises ont été analysés, notamment

- Le décret ETNIC du 25 octobre 2018 relatif à l'Entreprise publique des Technologies Numériques de l'Information et de la Communication de la Communauté française (ETNIC)
- Décret du 25 octobre 2018. — relatif au cadre de gouvernance de la politique du numérique et de l'informatique en Communauté française
- Le plan de transition vers le numérique
- Le règlement d'ordre intérieur (ROI) du Comité de direction
- Le règlement d'ordre intérieur (ROI) du comité de gestion de l'IT
- Le plan stratégique 2020-2024 et ses deux plans d'action annuels 2021 et 2022

4.2 Le résultat de l'analyse de l'existant

Au terme des interviews et des analyses, l'existant et le niveau de maturité ont été déterminés et des d'actions ont été proposées. Nous avons réutilisé les résultats des analyses SWOT et PESTEL réalisées en fin 2020

4.2.1 L'analyse SWOT

SWOT par les clients de l'ETNIC

En septembre 2020, pour construire son plan stratégique, l'ETNIC avait fait un sondage auprès de plusieurs de ses clients. Elle souhaitait connaître leur opinion sur la relation de travail entretenu avec eux, et surtout connaître leurs attentes vis-à-vis d'elle. Contrairement à ce qui se fait dans une analyse SWOT classique, souhaitant adopter une approche orientée « clients », les dimensions menaces et opportunités avaient été examinées sous l'angle de ses partenaires et non de l'ETNIC. La volonté était d'identifier, en regard des tendances et évolutions futures, celles

qui se manifestent **dans leur environnement,** et pour lesquelles des services et/ou des produits de l'E TNIC (existants ou à développer) pourraient les aider à les saisir ou à y faire face.

Forces

- Expertise, professionnalisme
- Réactivité
- Orientation solution
- Sens du service public
- Centrale d'achat / Marchés cadres
- Vision globale et connaissance des besoins IT et des métiers des administrations
- Qualité du travail de terrain
- Ouverture, disponibilité, engagement et fiabilité

Faiblesses

- Un passif historique source de défiance
- Des coopérations à développer des produits et services insuffisamment visibles, intégrés, adaptés aux besoins
- Un fonctionnement multi-équipes en silo, insuffisamment intégré
- Une organisation perçue comme "lente", trop administrative
- Des gouvernances stratégiques et opérationnelles perçues comme complexes et insuffisamment claires
- Une approche encore trop techno-déterministe
- Une implication des parties prenantes concernées à renforcer
- Une gestion des ressources perfectible au niveau adaptabilité et mobilisation
- Des interactions régulières avec lesclients surtout pour les demandes hors délais
- L'ETNIC se limite souvent à ce qui lui est demandé et devrait plus anticiper les besoins du client

Opportunités dans l'environnement des clients

- ETNIC comme intégrateur et ensemblier
- Mutualiser les réponses aux besoins (économies d'échelle) et les réflexions stratégiques
- Des partenariats comme leviers permettant d'atteindre des objectifs ambitieux
- Être au rendez-vous dans le développement de solutions intégrant les technologiques les plus récentes répondant aux besoins-clés des clients
- Accompagner, former et faire monter en compétences des agents pour les outils numériques
- Une ouverture et une affinité grandissantes pour les outils IT

Menaces dans l'environnement des clients

- Des organisations clientes pas encore en conformité du point de vue du RGPD
- Des organisations clientes où les agents sont dans l'incapacité de reprendre les dossiers des autres
- Des organisations clientes en sous-effectifs, versatiles et avec des budgets limités
- Des ressources côté ETNIC insuffisantes pour répondre aux besoins des "grands comptes"
- Des choix technologiques inadéquats
- Des freins côté clients empêchant l'ETNIC de déployer des solutions de manière optimale
- Des décalages entre standards IT ETNIC et standards IT côté client

SWOT par l'ETNIC

À côté de l'analyse faite par ses clients, l'ETNIC avait pris le temps de faire sa propre introspection.

Forces

- Expertise, expérience et professionnalisme, les atouts majeurs de l'ETNIC
- Une vision et connaissance transversale de la FW-B
- Une équipe de direction désormais complète
- Une culture d'entreprise orientée vers l'intérêt sociétal à long terme
- Un esprit d'équipe très développé
- Une entreprise stable, attractive et réactive

Faiblesses

- Un pilotage / une gouvernance des ressources et des priorités à améliorer
- Des compétences et des réalisations encore trop méconnues en dehors de l'ETNIC
- Les freins à l'utilisation optimale de la richesse humaine au sein de l'ETNIC
- Des modes de management à améliorer vers plus de responsabilisation, d'autonomie et de subsidiarité
- L'orientation client / utilisateur parcellaire et à géométrie variable
- Outils et technologies parfois obsolètes et non intégrés
- Processus opérationnels encore à uniformiser et améliorer
- Des contraintes externes « limitantes »

Opportunités

- Ouverture au changement des partenaires de l'ETNIC
- L'évolution rapide des technologies
- Une croissance importante des besoins des clients pour des solutions digitales à valeur ajoutée et intégrées
- Green IT / Sobriété numérique
- Des partenariats de développement en innovation technologique
- La Stratégie numérique définie au niveau de la FW-B

Menaces

- L'évolution du cadre politique
- Les cycles technologiques de plus en plus en courts
- La dimension IT insuffisamment prise en compte dans cetaines décisions politiques
- L'évolution des besoins et des comportements des clients et clients
- Une règlementation du travail peu flexible
- La « guerre » des talents pour certaines compétences critiques

4.2.2 L'analyse PESTEL

Facteurs Politiques

- L'évolution des budgets publics attribués aux institutions publiques
- Les stratégies numériques pas toujours concertées des pouvoirs publics
- L'imprévisibilité et l'injonction des priorités des décisions politiques

Facteurs Économiques

- La pandémie COVID-19 qui s'inscrit dans la durée
- La guerre des talents dans le domaine technologique
- Conditions salariales très peu compétitives pour les fonctions administratives
- Marge de manœuvre limitée pour les avantages extra-légaux des rémunérations

Facteurs Socio-culturels

- Le départ en retraite de la génération du baby boom
- COVID-19
- L'utilisation des outils numériques par une part de plus en plus grande de la population à l'aise avec les outils digitaux

Facteurs Techno-logiques

- La digitalisation / numérisation croissante des processus dans les différents pans de la société (institutions privées et publiques)
- L'évolution rapide des technologies : cybersécurité, Digital Workplace, UX, solutions « As a service », / multi plateformes, objets connectés, etc.
- Gestion de l'obsolescence

Facteurs Environne-mentaux

- L'enjeu croissant de la sobriété numérique dans les stratégies IT
- L'enjeu climatique et l'empreinte carbone des activités humaines
- L'engagement dans la démarche développement durable
- L'obsolescence programmée

Facteurs Légaux

- Mise en conformité des institutions publiques avec le RGPD
- Les projets de régulation économique vis-à-vis des géants du numérique (GAFAM)
- Législation par rapport au recrutement dans le secteur public très contraignante
- Implémentation des changements dus à l'OIP A

4.2.3 Le schéma organisationnel : deux gouvernances parallèles

Le schéma organisationnel s'apparente davantage à un labyrinthe qu'à un trajet clair et simple

à comprendre. Deux gouvernances parallèles coexistent. Une hiérarchique et une fonctionnelle. Cette situation s'explique par le fait que depuis 2019, l'ETNIC passe progressivement d'une organisation de type fonctionnel vers une organisation matricielle. L'organisation matricielle est celle dans laquelle les personnes ou les sous-sections ayant des compétences similaires sont regroupées pour la répartition des tâches. Or il ressort d'une note analysée qu' « en l'état, l'ETNIC ne dispose pas de la maturité organisationnelle requise pour commencer à travailler en organisation matricielle pure. Il y a d'abord le choc culturel lié à ce passage qui devra être pris en compte, mais aussi, et surtout une organisation actuelle des développements basée historiquement sur la multidisciplinarité de chacune des ressources : peu nombreuses sont les personnes qui exercent « exclusivement » l'un ou l'autre rôle »[6].

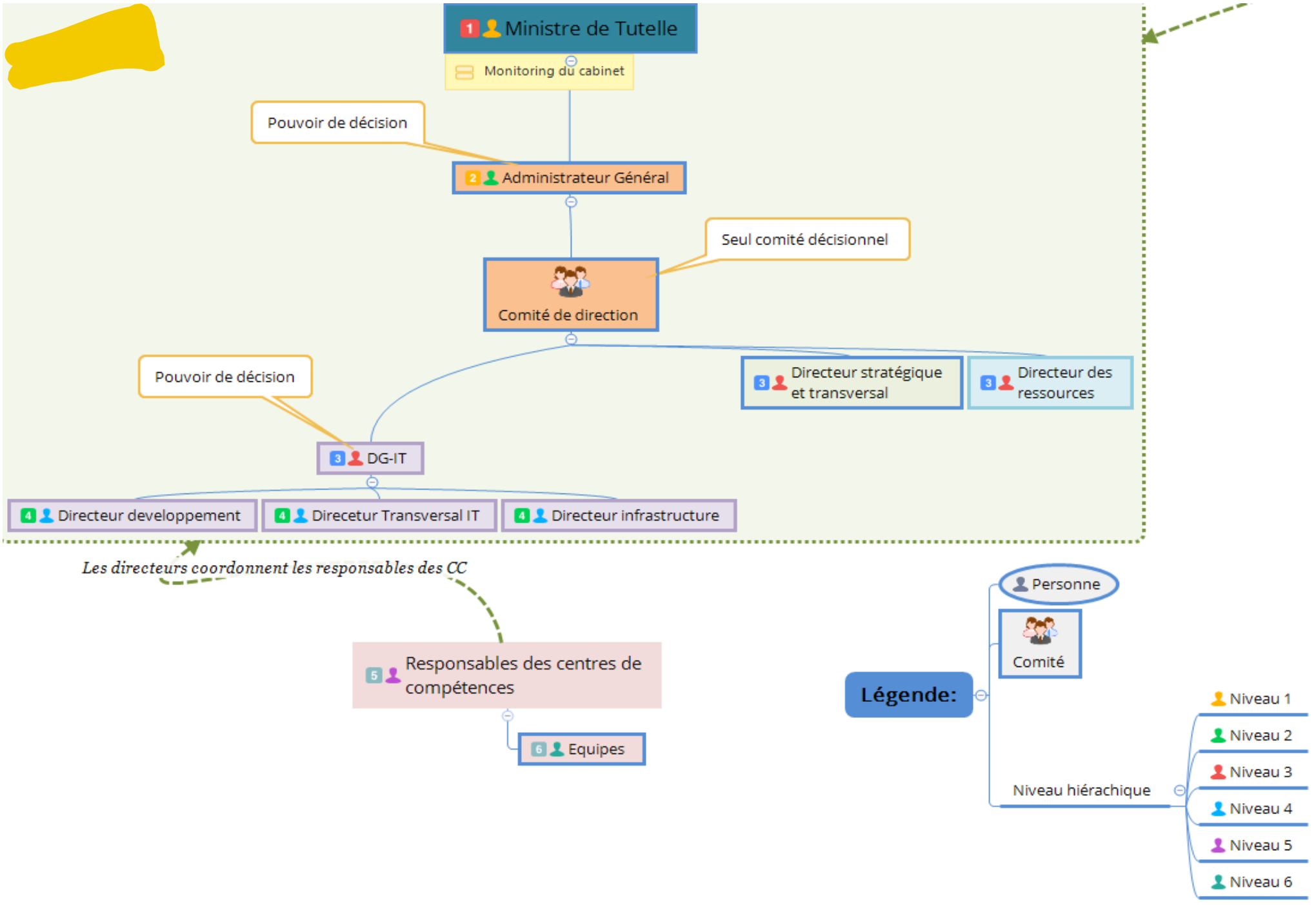
La gouvernance hiérarchique

L'ETNIC est chapeauté par le ministre qui délègue la gestion quotidienne à l'administrateur général soutenu dans sa tâche par le comité de direction. Aussi bien l'administrateur général (CEO), le DGIT (CIO) et les directeurs des 5 départements sont membres de ce comité.

Le pouvoir décisionnel est détenu par deux entités (l'administrateur général) et le comité de direction. Toutefois au sein de ce comité de direction, seuls les mandataires publics ont un pouvoir décisionnaire. En l'espèce l'Administrateur général (CEO) et le DGIT (CIO). Les autres membres n'ont qu'un pouvoir consultatif, car ce sont des contractants.

Il existe d'autres comités, mais ceux-ci ne sont pas des organes de décision. Il en est ainsi de l'architecture Board, du comité de gestion de la sécurité, du comité de gestion de l'innovation, et du comité de gestion de l'IT. Ces organes s'en remettent au comité de direction pour prendre des décisions.

[6] Note d'entreprise « orientation sur le nouvel organigramme de l'ETNIC

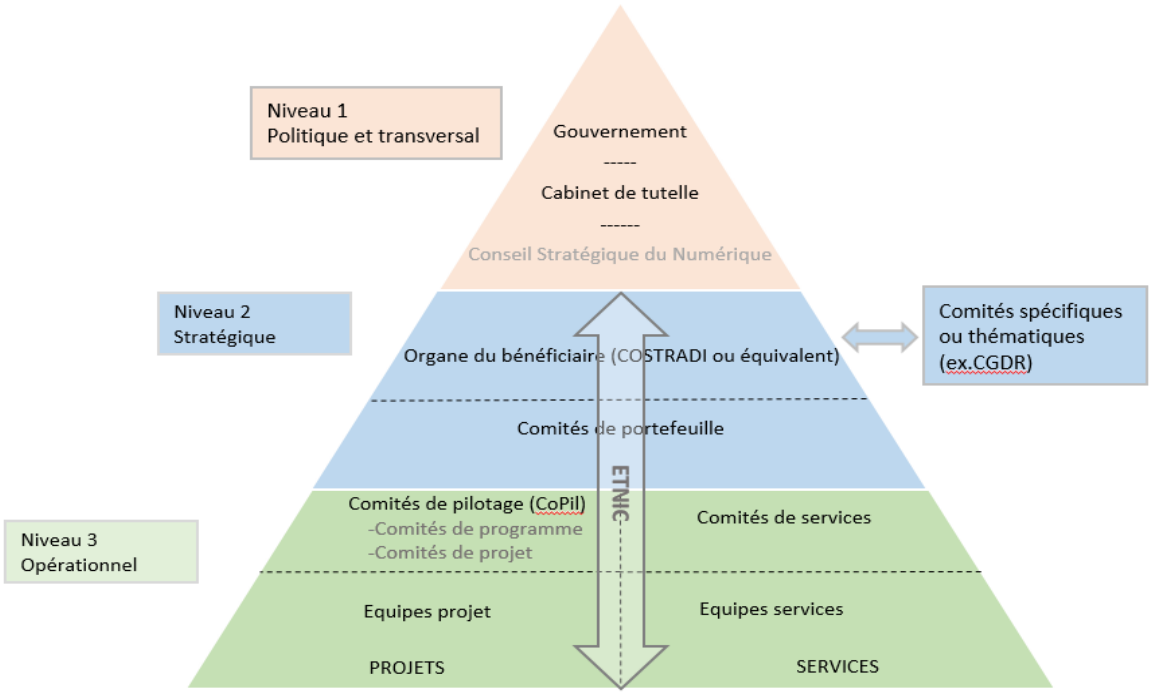

Ministre de Tutelle
Monitoring du cabinet
Pouvoir de décision
Administrateur Général
Seul comité décisionnel
Comité de direction
Pouvoir de décision
Directeur stratégique et transversal
Directeur des ressources
DG-IT
Directeur developpement
Directeur Transversal IT
Directeur infrastructure
Les directeurs coordonnent les responsables des CC
Responsables des centres de compétences
Equipes
Légende:
Personne
Comité
Niveau hiérachique
Niveau 1
Niveau 2
Niveau 3
Niveau 4
Niveau 5
Niveau 6

En parallèle à cette organisation purement hiérarchique subsiste une pyramide de gouvernance propre aux projets IT. Celle-ci a vu le jour en 2019 par voie de décret. Les comités qui y figurent ont pour périmètre d'action le pilotage des projets. Les rôles et responsabilités sont inspirés de la méthode de gestion de projet Prince 2[7].

L'objectif visé est de permettre la mise en place d'un canal unique de prise de décision stratégique, accompagné à chaque niveau de mécanismes permettant de faire entendre la voie de chaque partie prenante concernée.

Les trois parties prenantes (gouvernement, ETNIC, partenaires clients) sont impliquées dans la prise de décisions stratégiques et/ou opérationnelles importantes à :

- 3 niveaux organisationnels (voir schéma)
- Au sein d'organes de décisions stratégiques (acteurs clés)
- Via des mécanismes d'interaction et de négociation



Pour qu'une structure matricielle fonctionne, les deux lignes de gouvernance doivent être intégrées. Ce parallélisme crée donc une série de problèmes :

- Le comité de direction, organe collégial, a très peu de vue ou de contrôle sur les projets. Quand c'est le cas, très peu ou pas de reporting lui sont fait. Son périmètre d'actions est *de facto* réduit aux questions relatives aux marchés publics, aux ressources humaines, le suivi budgétaire, mais très peu de pilotage du core business qu'est l'IT.

[7] PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) est une méthode de gestion et de certification de projet structurée qui se focalise sur trois points : l'organisation, la gestion et le contrôle du projet. Elle est décrite comme une méthode générique et structurée pour appréhender, gérer et mener jusqu'à accomplissement n'importe quel type de projet, quelle que soit sa taille.

- Les organes de gouvernance IT quant à eux ne savent pas toujours ce qui doit être remonté au comité de direction, ce qui doit y être décidé, etc. Quand il y a lieu, les délais sont lents et retardent les projets.
- À côté du comité de direction coexiste le Comité de gestion de l'IT (COGIT). Ses membres sont les mêmes que ceux du Comité de direction à l'exception de l'administrateur général. Il est présidé par le DGIT(CIO). D'ailleurs le COGIT et le comité de direction semblent redondants, surtout que ni l'interaction ni la hiérarchie entre ces deux organes ne sont définies.
- D'autres organes coexistent, mais n'ont pas de rôle explicitement défini et donc pas de périmètre d'actions connues. Les membres quand ils sont désignés sont souvent les mêmes d'un organe à l'autre.
- Dans la plupart des comités on met l'accent sur les participants et la fréquence des réunions sans toutefois préciser le « pourquoi », ni le « Pour Quoi » de l'organe. Et quand bien même les personnes sont identifiées, on ne précise toujours pas les rôles et responsabilités ni l'input requis d'elles.
- La deuxième et la troisième ligne de management ne sont dotées d'aucun pouvoir de décision autre que la validation des congés de leurs équipes. Toutes les décisions doivent passer par le comité de direction.

4.2.4 Bilan de maturité

Les interviews et les analyses ont permis de déterminer le niveau de maturité de l'entreprise. L'échelle de maturité suivante a été utilisée

Score	Niveau équivalent	Un niveau est atteint seulement si les niveaux en dessous sont atteints de manière régulière
0	Inexistant	– Pas mis en place ou seulement sur des éléments limités approche incomplète pour aborder les objectifs de gouvernance et de gestion
1	Ad hoc /à développer	– Certains éléments sont en place et fonctionnent, mais le système est incomplet pour remplir les attentes ou les objectifs fixés. – Doit être amélioré au plus vite
2	Satisfaisant	– Les processus atteignent leur objectif minimum, à savoir remplir les attentes ou objectifs minimum attendus – Par contre, leurs réalisations dépendent des volontés individuelles : trop peu de structuration ; pas encore un standard reconnu par l'organisation et/ou les clients
3	Consolidé	– Les processus atteignent leur objectif d'une manière très organisée en utilisant les actifs de l'organisation ; les processus sont généralement bien définis et reconnus comme standards par la majorité des équipes et ceci, sur la majorité des fonctionnalités
4	Performant	– Le processus atteint son objectif et la satisfaction de ces utilisateurs : il est bien défini et sa performance est mesurée quantitativement de manière régulière; il fait l'objet d'une amélioration continue par les acteurs majeurs du processus concerné

Score	Niveau équivalent	Un niveau est atteint seulement si les niveaux en dessous sont atteints de manière régulière
5	Optimisé	– Le processus est reconnu comme un standard et sert d'exemple ; il est performant tant sur des situations habituelles que spécifiques – Il fait l'objet d'une amélioration continue mesurée par l'ensemble des acteurs du processus

20 thématiques ont été analysées, mais dans ce mémoire, nous ne mettrons en lumière que celles qui semblent les plus pertinentes pour le sujet traité c'est-à-dire l'amélioration de la chaine décisionnelle au sein de l'entreprise.

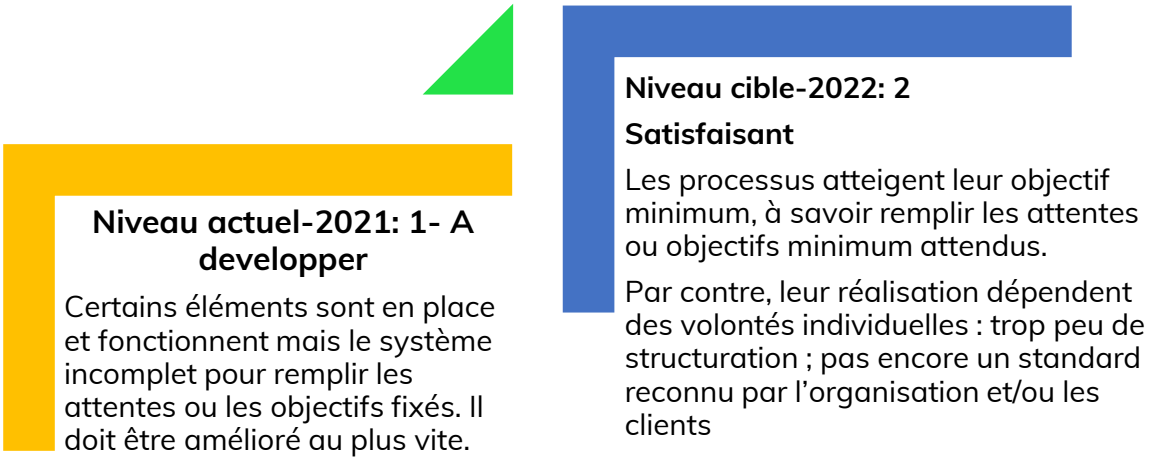
Thème	Les constats	Risques
Organes de gestion et gouvernance **<u>Maturité : 1</u>**	– Chaîne de décision peu claire – Comité de portefeuille ETNIC qui n'est pas complètement opérationnel – Intervention du politique dans le comité de portefeuille ETNIC – Maturité du comité de direction limité – Difficulté à exécuter les décisions prises – Organes de support gouvernance pas reconnus ou pas bien positionnés L'architecte qui n'a pas de mandat sur l'ETNIC …	– Perte de confiance des collaborateurs – Perte de confiance des clients (risque de shadow IT) – Chaîne de décisions pas claire – Organes de gestion doivent décider et piloter …. – Contenus et maturité des sujets présentés au Comité de direction : décision inefficiente. – Manque d'agilité des organes de gestion
Alignement entre directions **<u>Maturité : 1</u>**	– Réactivité si besoin – Niveau de management entre directions : trop peu d'alignement ex : communications, objectifs, … – Silos : ma direction avant l'ETNIC – Peu d'objectifs partagés – Comité de direction peu stratégique – Planning pas partagé – Pas de kpi partagé – Processus transversaux basiques ou inexistants	– Maintien et renforcement des Silos – Objectifs partagés ETNIC faibles – Tensions entre membres du comité de direction – Picking : les clients cherchent une compétence et non l'ETNIC – Culture commune faible % culture par direction
Rôles et responsabilités **<u>Maturité : 1/2</u>**	– Matrice RACI pas établie pour l'ensemble des fonctions et rôles de l'organisation – Valeur ajoutée / contribution réussite ? – Fonctions pas claires – Chaîne de décisions pas claires – Trop de décisions remontent – Trop de micro management – Responsabilités et pouvoirs de décisions pas alignés	– Alignement missions services & profils de fonctions – Multi casquettes à multitâches… – Qui fait quoi se dilue …depuis 2019… – Pas de garant des connaissances – Pas de liste de clients …50% dormants

Thème	Les constats	Risques
	– Organes de gestion doublons Rôles à clarifier : chef projet, portfolio manager, analyste, team leader, SDM ; – Doublons (différentes cellules s'occupent des mêmes sujets (ITBM et coordination budget	– SMQ pas respecté / pas une priorité pour les opérations – Qui valide les factures … – On est un peu responsable de tout (encadrement)
Gestion des priorités **<u>Maturité : 1</u>**	– Peu ou pas de pilotage des priorités, tout est urgent : peu de prise de recul – Pas d'objectifs établis permettant de prioriser – Pas de registre de risques défini ni documenté permettant de prioriser – Chaque direction priorise par rapport à son département – Intérêt ETNIC après intérêt métier – Directeurs trop dans le micro management	– Mal prioriser > désorganisation – Risque de ne pas terminer ce qu'on lance… – Manque d'anticipation qui encourage le mode héros – Peu de clarté pour les équipes sur ce qui est vraiment urgent et ce qui ne l'est pas par rapport aux engagements pris – Mal anticiper les besoins en capacité (quantité et profils)
Performance et conformité **<u>Maturité : 1</u>**	– Pas de culture de mesure de la performance (résultats) – Peu ou pas d'indicateurs définis et d'objectifs associés (KGI (*Key Goal Indicator*), KPI (Key *performance indicator*) – Pas de processus de gestion de la performance – Pas de management cockpit & cohérence entre niveaux hiérarchiques – Qui est responsable de la performance ? Quel suivi ? Plus dans une logique effort que résultats – Rapportage du réalisé par rapport à l'objectif peu présent	– Incapacité de déterminer si on a atteint l'objectif – Perte de focus, de temps, d'énergie : tendance à courir pour résoudre les problèmes – Manque de visibilité pour les équipes – Difficulté de prioriser et donc de se focaliser sur les crises et ne pas les anticiper – Risque de non-conformité par rapport aux engagements vis-à-vis des clients (légaux, RGPD)
Approche processus (chaîne de valeur IT4IT) **<u>Maturité : 1</u>**	– Pas de culture orientée processus (RACI, KGI, KPI, PDCA[8]) – Chacun choisit ce qui l'intéresse – Rôle responsabilités & pouvoirs de décisions ne sont pas alignés – Pas de process owner / peu de contrôle interne – Approche SMQ théorique qui ne vit pas	– Pas de cohérence ex : portefeuille- Programme-Projet – Pas de cohérence entre processus – Capacité de rigueur pour la mise en œuvre ? – Impression de chaos, manque de cohérence

[8] PDCA : cycle de demin Plan-Do –Check-Act

Thème	Les constats	Risques
	– Pas de mandat clair pour les propriétaires de processus – ETNIC pas considérée comme un client – Pas d'approche globale des processus avec sa feuille de route d'implémentation – Pas de management cockpit	– Image dégradée vis-à-vis des clients – Perte d'efficacité (trouver un équilibre entre trop de processus et efficacité) – Incapacité à augmenter la maturité de l'ETNIC difficulté de déterminer les priorités – Incapacité à détecter les déviations et les corrigés – Focalisation sur les crises ou incidents

– **Conclusion du bilan de maturité**



5 GAP à combler : la feuille de route

Retour sur quelques difficultés rencontrées

Il est important de préciser que l'ETNIC ne part pas d'une feuille blanche. Bon nombre de constats identifiés dans l'analyse de l'existant sont déjà connus de l'entreprise. Lors des travaux de définition du plan stratégique 2020-2024, une analyse SWOT 360 avait été réalisée et le plan d'action qui opérationnalise cette stratégie vise à améliorer certaines de ces lacunes. Il en est ainsi des trois objectifs stratégiques liés à l'organisation interne.

De ce fait, l'idée n'est donc pas de tout refaire ; mais au départ des projets ou actions qui sont en cours, identifier le chemin qui reste à parcourir. Ce qui peut d'emblée paraitre comme un avantage. Cependant, dans la réalité c'est une difficulté qui a complexifiée la définition de la feuille de route. Cette complexité vient du fait qu'il faut identifier chaque projets ou initiative en

cours pour identifier le délivrable final et s'assurer qu'il correspond aux recommandations des bonnes pratiques. Pour rappel, les référentiels COBIT/ITIL étaient pris comme cadre de référence d'entrée de jeu. Or il était difficile d'identifier clairement les livrables. Très peu d'actions sont pilotées comme des projets et quand bien même c'est le cas on n'a pas toujours de la documentation qui identifie le périmètre, le délai et le niveau de qualité attendus.

Une autre difficulté majeure, et qui a été bloquante, venait du fait que tous les membres du comité de direction ne semblaient pas familiers aux référentiels COBIT de sorte que la proposition initiale basée sur ces référentiels a dû être revue. Cette situation a entrainé un retard de 3 mois sur la livraison de la feuille de route.

5.1 La feuille de route

Ce diagramme matérialise la feuille de route qui doit être mise en place jusqu'en 2024. Nous avons identifié ce qui est en cours, ainsi que les GAP pour arriver au niveau de maturité escomptée : niveau 2 en 2022 et Niveau 4 en 2024.

Thème	Init/ Ga	Initiative/gap	Références bonnes pratiques	Objectif maturi	Startdate	Enddate	2022-Q1	2022-Q2	2022-Q3	2022-Q4	2023-Q1	2023-Q2	2023-Q3	2023-Q4	2024-Q1	2024-Q2	2024-Q3	2024-Q4
1	Init	Définir et implémenter les organes de gouvernance (inclus les principes)	APO01	2	01-02-22	30-09-22												
1	Gap	Intégrer les principes de gouvernance/architecture établis par le TOM dans les instances concernées	APO01	2	01-04-22	30-06-22												
1	Init	implémenter la montée en maturité du CODIR	APO01	2	01-01-22	31-12-22												
1	Gap	Etablir la dimension service en support du programme Enterprise service management	APO02/ITIL	2	01-04-22	31-12-22												
1	Init	Institutionnaliser le comité d'architecture ETNIC et le COPOR ETNIC	EDM01 et APO03	2	01-04-22	30-06-22												
1	Init	Implémenter les délégations d'autorité	APO01	2														
1	Gap	Mettre en place des 3 lignes de maitrise	APO01	2	01-10-22	31-12-22												
1	Init	Mettre en place de la gouvernance sécurité	APO01	2	tbd	tbd												
1	Init	Déployer la gouvernance bureautique, cloud et data	APO01	2	01-01-22	31-12-22												
1	Init	Mettre en place du cockpit	APO01	2														
1	Mat3	Vérifier les leçons apprises et maturité 2->4	APO01	3														
1	Gap	Mettre en place des process owner (prérequis au démarrage)	APO01	2	01-04-22	30-06-22												
1	GRT2	Affiner la gouvernance et prise de décision au niveau FW-B	EDM01	4														
1	Gap	Etendre aux processus réalisation des bénéfices, oprtimisation des risques et des ressources	APO01	4														

5.2 Les référentiels applicables

Un processus de gouvernance et deux processus de management s'appliquent au sujet traité. COBIT fait une distinction claire entre la gouvernance et le management. **La gouvernance IT se concentre sur la stratégie** : les besoins des parties prenantes, les grandes orientations, les mécanismes décisionnels et le suivi de la performance et de la conformité. **Le management IT se focalise sur la tactique :** la planification, la conception, l'exploitation et la supervision des activités pour s'aligner sur la stratégie définie par la gouvernance.[9]

Dans le cadre de l'ETNIC, tout ce que l'on envisage mettre en place recouvre l'ensemble des recommandations reprises dans les processus ci-dessous.

Il est important de préciser que le référentiel COBIT ne doit pas être considéré comme une bible. Les recommandations ne doivent pas obligatoirement être appliquées dans leur exhaustivité. Il faut implémenter celles qui font sens et apportent de la valeur pour l'entreprise. Cette implémentation se doit d'être progressive afin de gérer efficacement le changement et obtenir l'adhésion des équipes.

Un processus Gouvernance-ADM01

EDM01[10]-Assurer la mise en place et le maintien d'un cadre de gouvernance

Evaluer

- Déterminer les niveaux appropriés de délégation de pouvoir, y compris les règles de seuil, pour les décisions
- Déterminer la compétence des personnes chargées de décider de l'informatique :
  - Elles doivent être des chefs d'entreprise (responsables des objectifs et des performances de l'entreprise)
  - Être assistées par des spécialistes en informatique comprenant les valeurs et les processus de l'entreprise

Diriger

- Assurer que les plans sont exécutés en fonction des responsabilités
- Les administrateurs devraient recevoir les informations nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités et rendre compte

Monitorer

- Des mécanismes de gouvernance informatique appropriés doivent être établis
- Les responsables doivent reconnaître et comprendre les responsabilités
- La performance des responsables de la gouvernance doit être surveillée

[9] Prosica, https://prosica.fr/blog/92-le-referentiel-cobit.html
[10] EDM : Evaluate –Direct Monitor

APO01[11]-Gérer le cadre de gestion de l'IT

Fournir une approche de gestion informatique cohérente

- Conformément aux exigences de gouvernance
- Gérer l'IT
- Établir les structures organisationnelles, les rôles, les responsabilités, les aptitudes et les compétences

Les pratiques du management

- Définir la structure organisationnelle
  - Mettre en place la structure organisationnelle informatique
  - Établir des structures de gestion (comités) pour la prise de décision
  - Établir un comité de stratégie informatique (au niveau du conseil d'administration, une gouvernance adéquate)
  - Mettre en place un comité de pilotage informatique (gestion, investissements)
- Établir les rôles et les responsabilités
  - Établir, convenir et communiquer les rôles et les responsabilités
  - Mettre en œuvre des pratiques de supervision
  - Définir la responsabilité (Accountability)
- Maintenir les catalyseurs du système de gestion
  - Intégrer les principes informatiques aux principes commerciaux
  - Créer, déployer et appliquer des politiques de qualité, de sécurité, de contrôle, d'éthique et de droits de propriété intellectuelle
- Communiquer les objectifs et la direction
  - Sensibilisation et compréhension des objectifs et de l'orientation des technologies de l'information aux parties prenantes et utilisateurs
- Optimiser le placement de la fonction informatique
  - Positionner l'informatique dans la structure organisationnelle globale
- Définir les informations (données) et la propriété du système
  - Définir et maintenir les responsabilités de propriété
- Gérer l'amélioration continue des processus
  - Définir, planifier et exécuter l'amélioration des processus
- Maintenir le respect des politiques et procédures
  - Mettre en place des procédures de conformité
  - Mettre en place des procédures de mesure du rendement
- Analyser les tendances et prendre les mesures appropriées

[11] APO : Align-Plan-Organise

MEA01[12] - Gérer la performance et la conformité.

Assurer la transparence des performances et de la conformité

- Recueillir, valider et évaluer les objectifs et les mesures de l'entreprise, de l'informatique et des processus
- Mettre en place une démarche de veille
  - Définir les objectifs, la portée et la méthode
  - Convenir des objectifs et des mesures
- Définir des objectifs de performance et de conformité
- Collecter et traiter les données de performance et de conformité
- Analyser et rapporter les performances
- Assurer la mise en place des actions correctives

6 L'implémentation de la feuille de route

Plusieurs actions de la feuille de route sont en cours d'implémentation. Certaines sont plus avancées que d'autres, mais aucune n'est finalisée. Cette section se limitera donc à présenter les résultats visibles. Ensuite nous ferons une analyse critique des travaux réalisés aux regards des concepts académiques acquis dans le cadre des cours en BAGI[13] et formulerons des recommandations.

Thème	Init/ Ga	Initiative/gap	Références bonnes pratiques	Objectif maturi	Startdate	Enddate	2022-Q1	2022-Q2	2022-Q3	2022-Q4
1	Init	Définir et implémenter les organes de gouvernance (inclus les principes)	APO01	2	01-02-22	30-09-22				
1	Gap	Intégrer les principes de gouvernance/architecture établis par le TOM dans les instances concernées	APO01	2	01-04-22	30-06-22				
1	Init	implémenter la montée en maturité du CODIR	APO01	2	01-01-22	31-12-22				
1	Gap	Etablir la dimension service en support du programme Enterprise service management	APO02/ITIL	2	01-04-22	31-12-22				
1	Init	Institutionnaliser le comité d'architecture ETNIC et le COPOR ETNIC	EDM01 et APO03	2	01-04-22	30-06-22				
1	Init	Implémenter les délégations d'autorité	APO01	2						
1	Gap	Mettre en place des 3 lignes de maitrise	APO01	2	01-10-22	31-12-22				
1	Init	Déployer la gouvernance bureautique, cloud et data	APO01	2	01-01-22	31-12-22				
1	Init	Mettre en place du cockpit	APO01	2						
1	Gap	Mettre en place des process owner (prérequis au démarrage)	APO01	2	01-04-22	30-06-22				

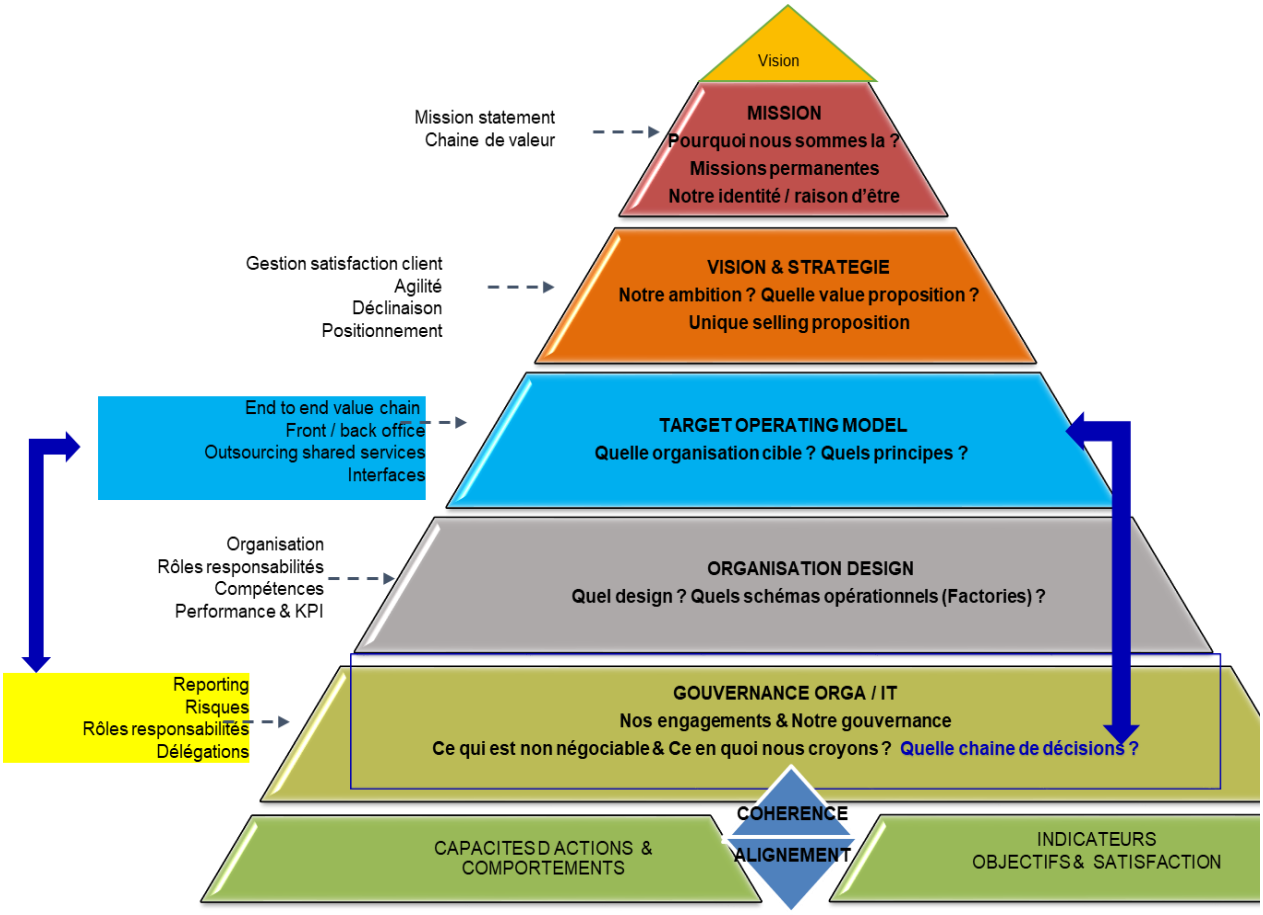
[12] MEA : Monitor-Evaluate-Assess

[13] Master de Spécialisation en Informatique et Innovation Business Analysis et Gouvernance IT de l'université de Namur

6.1 La définition du modèle opérationnel basé sur la chaine de Valeur

6.1.1 Réalisations

Nous tenons à préciser que nous n'avons pas activement participé à cet atelier. Nous en avons eu connaissance uniquement dans le cadre du suivi de la réalisation des livrables du projet global. Il nous semble néanmoins judicieux de partager avec le lecteur ce qui a été fait pour mieux comprendre le lien avec la mise en œuvre de la chaine décisionnelle. Celle-ci doit être alignée sur la chaine de valeur mise en place par ce modèle opérationnel. Chaque organe de décision constitue un point de validation/décision à franchir dans le workflow des activités.



Qu'est-ce qu'un TOM ?

Le **modèle opérationnel cible** ou **Target Operating Model** (TOM) en anglais est, au sens étroit, une description d'un état du modèle d'organisation d'une entreprise, celui désiré pour une date *finale* donnée. Il est créé pour accompagner la transformation, dans un contexte d'amélioration continue, en fonction des buts et des objectifs stratégiques, notamment :

- Permettre la **mise en œuvre d'une stratégie** ou d'une vision d'entreprise.
- Décrire une **représentation de haut niveau** pour réaliser efficacement la stratégie définie.

- Fournir **une compréhension commune de l'organisation** en permettant aux parties prenantes de visualiser l'organisation **tout au long de la chaîne de valeur** où chaque élément important de l'activité est représenté.
- Identifier et assurer la mobilisation des éléments essentiels à son succès : **les acteurs, les processus et la technologie**

Au sens large, il inclut également la feuille de route pour permettre à l'entreprise d'y parvenir, ainsi que des vues sur les changements qui sont en rapport avec la cible visée. En d'autres termes, il comprend des processus, de la conception de l'organisation, de l'outillage nécessaire, des indicateurs de gestion de projets et les prochaines mesures à prendre.

Il repose sur trois domaines de principes structurants

- Les principes organisationnels
- Les principes de gouvernance
- Les principes d'architecture

Il **s'articule autour de quatre piliers**

- Les centres de compétences
- L'industrialisation des processus, méthodes et outils
- La mise en place de modèles de lignes de production (« factory ») évolutifs
- L'architecture d'entreprise

Pourquoi développer un TOM ?

Pour plusieurs raisons :

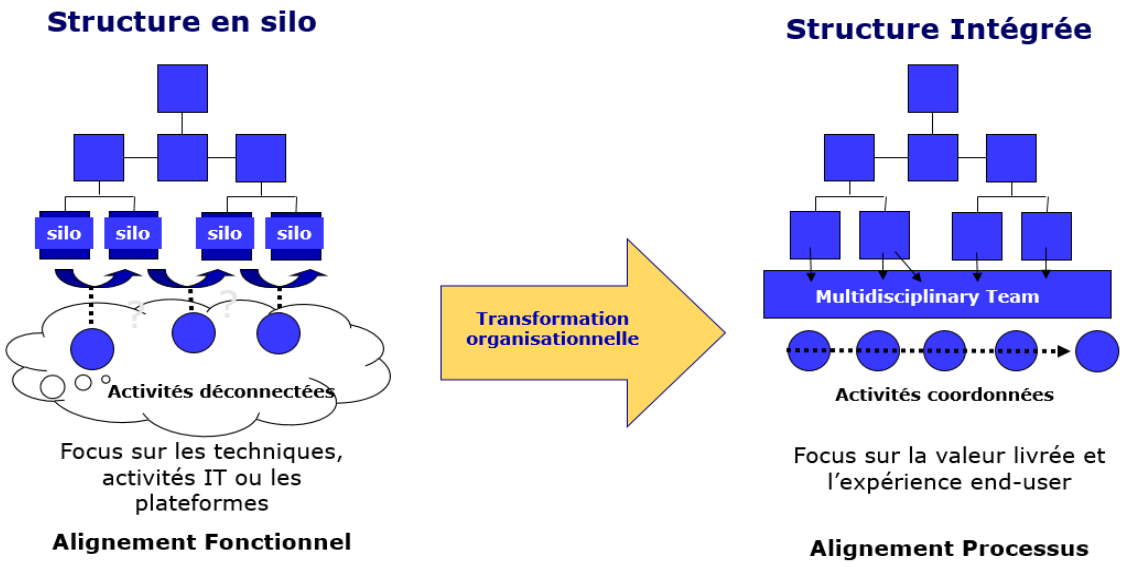
- Développer la capacité de planification stratégique afin de **réaliser la stratégie** et **que** la stratégie et ses plans annuels puissent **être revus régulièrement** et que le modèle opérationnel continue à soutenir les objectifs définis.
- Développer la **capacité de changement** afin que l'ETNIC puisse réagir et s'adapter au changement de manière **efficace et efficiente, sans nuire** aux clients, à la qualité de service, à la rentabilité, à la sécurité, à la compétitivité, etc.
- Permettre de **répondre aux défis actuels et futurs** dans un écosystème en constante mutation en transformant son modèle opérationnel actuel.

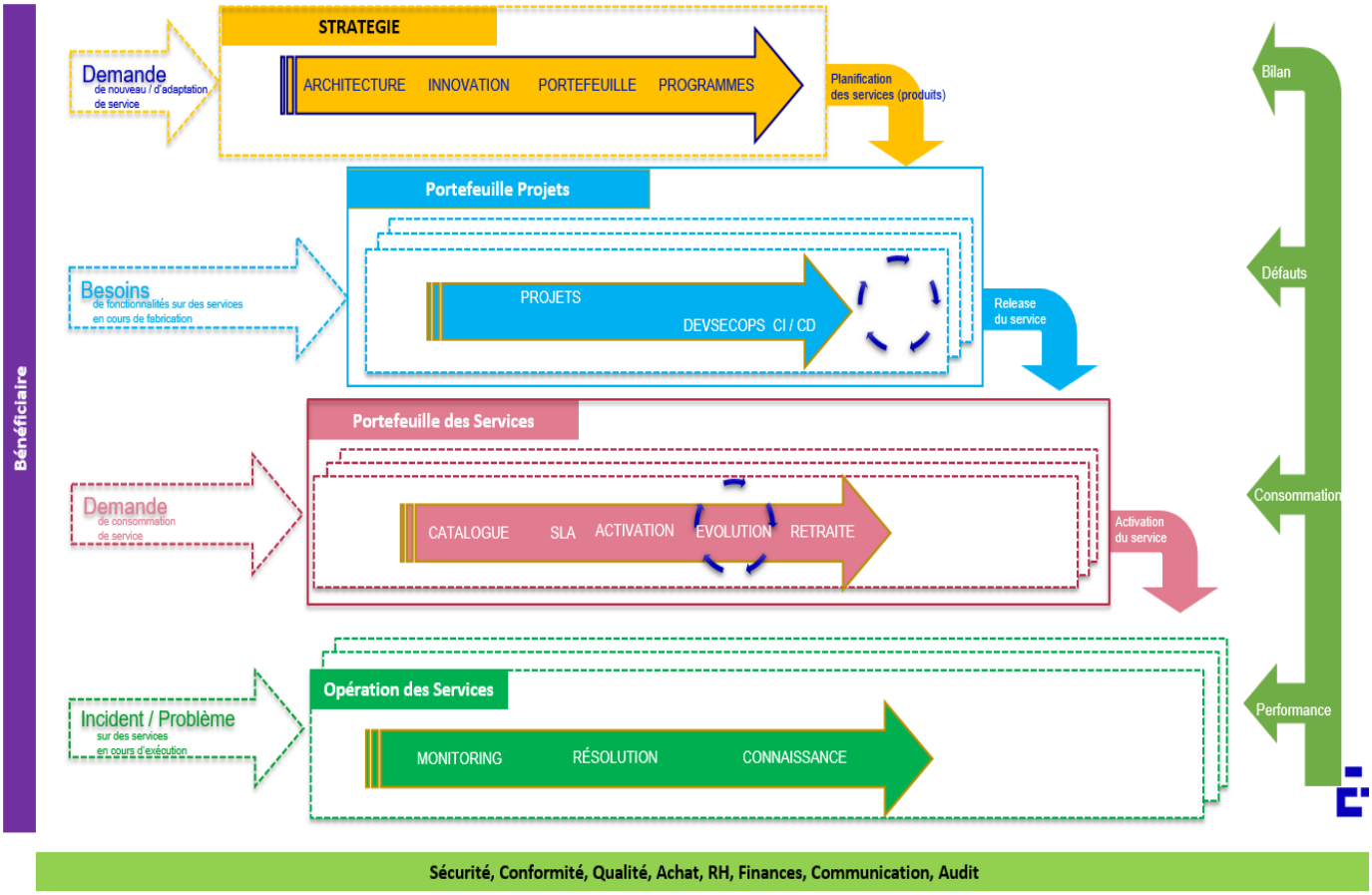
Les constructions fondamentales d'un TOM fourniront aussi les **éléments de base** pour définir **l'architecture d'entreprise** (toutes dimensions).

Comme le montrent les schémas[14] ci-dessous, l'ETNIC veut évoluer d'une structure en silos vers une structure intégrée qui met le focus sur la valeur livrée et l'expérience de l'utilisateur final.

[14] Schémas tirés des documents d'entreprise

Modèle opérationnel





6.1.2 Analyse des réalisations

Sans prétendre être des experts en ce qui concerne le TOM, notre analyse se basera sur les constats réalisés au regard de notre expérience professionnelle et non académique. Dans la pratique, la principale difficulté du management stratégique réside, non pas au niveau de la définition de la stratégie, mais de sa déclinaison au niveau opérationnel. Arriver à une compréhension commune de la vision vers laquelle le top management veut arriver est très difficile. Ainsi au regard des bénéfices liés à ce TOM, nous sommes d'avis que cette action semble être une excellente initiative.

D'ailleurs les équipes qui ont participé à ces travaux sont convaincues que c'est l'une des pièces manquantes de l'organisation actuelle.

6.1.3 Recommandations

Recommandation 6 : Améliorer la communication autour du modèle opérationnel et son utilité.

Le concept de modèle opérationnel cible (TOM) est un concept nouveau pour l'ETNIC. Conscients de ce fait, nous avons organisé une séance de communication sur le sujet avec les managers. Au terme de la présentation, ces derniers ont répondu à un questionnaire visant à mesurer leur niveau de compréhension. Les résultats ont fait état du faible taux de réponse et de compréhension de ce concept. Seulement 28 réponses sur 50 participants. Et la majorité n'a sélectionné qu'un seul élément alors que plusieurs étaient corrects.

Ainsi, au lieu d'avoir une communication unidirectionnelle comme ce fut, le cas, les participants auraient préféré avoir des ateliers en petits groupes. Ateliers durant lesquels le concept aurait été vulgarisé avec des exemples pratiques du métier et du quotidien. L'avantage d'une telle approche étant de leur permettre de mieux s'approprier ce concept de TOM et d'identifier ce qui changera pour eux, leur métier et leur service. Des recommandations détaillées seront fournies, dans la partie relative à la gestion du changement.

6.2 Le nouveau schéma organisationnel

6.2.1 Les réalisations

Ce nouveau schéma vise plusieurs objectifs notamment :

- Améliorer la cohérence entre organes et les missions de l'ETNIC vers les clients ;
- Concourir à développer la maturité de l'organisation.

3 types d'organes ont été définis pour un nombre total de 25. Le mode de fonctionnement est repris à l'annexe 6.

Intitulé	Type d'organes et d'intervention
1. Comité de direction	**Organes de décision internes** Chaine de décision opérationnelle et/ou stratégique : uniquement ETNIC
2. Réunion direction	
3. Réunion centre de compétences	
4. Réunion équipe	
5. Release & change advisory board (rcab)	
6. PRE-COPIL (avant COPIL)	
7. PRE-COPOR (avant Copor)	
8. Comité suivi des projets	
9. Copor ETNIC	
10. COPIL (Comité de pilotage)	**Organes de décision externes** (ETNIC + client) Chaine décisionnelle relative aux projets des clients / décision ministérielle et gouvernementale
11. COPOR (Comité de portefeuille)	
12. COPROG (Comité de programme)	
13. Costra (comité stratégique client)	
14. Costranum (comité stratégique du numérique)	
15. Ministre	
16. Comité EPMO	**Organes de concertation** Organisation & Structuration : coordination transversale & vision ETNIC à développer sur un domaine
17. Comité sécurité	
18. Comité des marchés publics (COMAP)	
19. Comité innovation	
20. Architecture board	
21. Ateliers partenaires	**Organes de support** Reporting / Aide à la décision des organes
22. Cellule stratégique (pilotage et performance)	
23. People review	
24. Cocoba (comité de concertation de base-syndicat)	
25. Communauté managers ETNIC	

Les principes d'exception et de subsidiarité sont d'application.

Dans la gestion par exception, les gestionnaires n'interviennent pas jusqu'à ce que les problèmes soient portés à leur attention ou jusqu'à ce que les problèmes deviennent suffisamment graves pour exiger une action.

Le principe de subsidiarité, quant à lui, requiert que la responsabilité d'une action soit exercée par l'organisation la plus proche de ceux qui sont concernés par cette action, le but étant de ne pas déconnecter la prise de décision collective de son exécution. En d'autres termes, cela signifie que l'autorité centrale ne doit effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à un niveau décentralisé[15].

6.2.1.1 Les misions des organes de décision internes

Release & change advisory board (rcab)-Missions
•Evaluation des changements sur la production et l'offre de services •Toutes demandes ou interventions qui ont ou peuvent avoir un impact en production doivent faire l'objet d'une requête de changement ; •Toutes demandes touchant un service critique (ESB, Réseau, Mail, IAM, …) ; •« Toutes demandes ou interventions qui modifient la base de données de gestion de configuration (CMDB) : délivrables de projets, demandes qui ne sont pas standards, Maintenances évolutives de l'infrastructure, Déploiements applicatifs majeurs (1ière MEP, changement majeur de version), résolution d'un problème ou incident, •Priorisation des changements et impacts •Evaluation des risques change : pour l'ETNIC, les clients et les projets

PRE-COPIL (avant COPIL)-Missions
•Gestion de l'exécution de la demande et attentes (exigences qualité) clients •Gestion/négociation des ressources ETNIC •Gestion des objectifs, planning •Gestion des priorités •Solutions techniques et fonctionnelles •Définition des compétences de l'équipe projet par rapport aux exigences exprimées •Préparation des délivrables •Reporting copil client •Gestion des requêtes change (besoins clients) et impacts qualité, coûts : analyse et proposition •Compréhension des demandes des clients •Communiquer sur l'avancement •Clôture du projet

[15] https://www.melchior.fr/notion/principe-de-subsidiarite

Pre-COPOR (Etnic seule)-Missions

- Préparer le COPOR (comité de portefeuille)
- Vérifier que les projets sont « dans les clous » budget, planning, ressources, risques, qualité – scope, communication – relation
- Vérifier la mise à jour des indicateurs (projets et services)
- Suivi des liens & cohérence entre projets dépendant du même copor
- Recherche gains / synergies entre projets / services
- Gestion des risques et alertes projets / services et impacts Clients
- Recherche améliorations processus projets
- Planification ressources entre projets / services
- Gestion conflits : planning, ressources, …entre projets/services ETNIC
- Coordination reporting des projets/services vers ETNIC

Comité de suivi de projets-Missions

- Revue du projet suivant les 6 axes : Budget ; Planning ; Ressources ; Risques ; Qualité – Scope ; Communication – Relation
- Bénéfices
- Résolution de problèmes si causes internes Etnic
- Révision du reporting
- Préparer le COPIL
  - Régler ce qui peut l'être côté Etnic uniquement
  - S'assurer que les reporting est ok
  - S'aligner en interne
  - Contrôler la qualité du projet en lien avec les attentes clients
- Vérifier que le projet est « dans les clous »
- Vérifier la mise à jour des indicateurs
- S'assurer des impacts du projet avec d'autres projets du portefeuille
- S'assurer – en cas de difficulté projet - que les solutions vont répondre à la satisfaction du client (analyse des attentes et propositions de solutions)

COPOR ETNIC

- Gestion des ressources portefeuille ETNIC : agenda, budget, ressources, priorités (vocation interne), gestion des dérapages
- Liens entre gestion du portefeuille et la montée en maturité ETNIC
- Liens entre gestion du portefeuille et la stratégie ETNIC
- Définir les priorités projets ETNIC et les liens entre eux : complétude (limites par l'animateur copor)
- Décider de lancer un projet ETNIC ou; réaliser les analyses Post Op des projets clôturés (pdca);
- Bilan intégration outils et projets dans l'ETNIC et culture ETNIC
- Cohérence et feuille de route portefeuille ETNIC % tom + standards ETNIC
- Suivi des projets et des résultats , des délivrables ; Alertes projets & dérapages importants ; échanges et feedback avec les chefs projets ETNIC en charge des projets clients et déployés à l'ETNIC : imapcts, change, résultats , risques, lessons learned
- Garant respect standards ETNIC par rapport au portefeuille de projets ETNIC
- Gestion des risques portefeuille ETNIC : risquespar rapport aux projets des clients, risques dette technique, risques compétences projets,
- Priorisation et pilotage de l'Intégration projets clients au sein de l'ETNIC
- Reporting gestion portefeuille ETNIC : vers gouvernement et codir ETNIC
- Gestion des demandes des clients internes catégorisées comme transversales et suivi financier
- Bilan maturité ETNIC par rapporrt aux projets mis en place
- Gestion des requêtes de changement (besoins des clients) et impacts qualité , coûts : décision et impacts
- Suivi client : tracing

6.2.1.2 Les missions des organes de décisions externes

COPIL (ETNIC+client)-Missions

- Arbitrer les priorités fonctionnelles et techniques, d'organisation et de réalisation
- Arbitrer les groupes techniques, valider la gestion des risques,
- Prendre les décisions, contrôler l'avancement de l'activité,
- S'assurer du respect de la qualité (avoir des critères d'acceptance),
- Valider les changements du périmètre projet et les impacts : organisation, ressources, planning, budget
- Approuver les changements majeurs,
- Valider les différents livrables,
- Préparer les réunions du copil avec le sponsor .
- Besoins des clients et gestion de la satisfaction
- Performance (tableau de bord et objectifs)
- Gestion livrables et ressources; valider delivrables & qualité
- Impacts sur les autres projets du bénéficiaire - Respect standards Etnic
- Préparer COPOR (reporting)
- Bilan de maturité organe des clients par rapport au projet
- Solution et transfert de savoir faire vers le client
- Alignement des compétences copil par rapport au client

COPOR-Missions

- Prendre des décisions stratégiques sur des projets d'un portefeuille donné ;
- Arbitrer les orientations générales à caractère financier et de calendrier
- Décider des priorités et des modifications majeures
- Décider du lancement d'une demande de projet dans le(s) domaine(s) concernés
- Réaliser les analyses post op des projets clôturés (pdca)
- Cohérence stratégie projets &cohérence projets du portefeuille dans la durée (reporting au costradi)
- Si exception COPIL - lien stratégie clients (COSTRADI) : alignement / déclinaison, bilan et suivi des exceptions
- Suivi projets & services clients (feuille de route) et COPIL projets
- Suivi dela stratégie (portefeuille) + Mise à jour feuille de route
- Impacts entre projets ; Risques multi projets & planning
- Alertes projets & dérapages importants
- Communication : programmes stratégiques , information si retard
- Alignement des projets par rapport au client : standards, qualité, informations
- Disponibilité des moyens du portefeuille : agenda, budget, ressources, priorités
- Suivi remontée copil projets pour actions ou décisions
- Bilan de maturité des organes des clients par rapport aux projets et analyse post ops des projets cloturés (pdca)
- Gestion des requetes change (besoins clients) et impacts qualité , couts : décision & impacts

Comité de programme-Missions

- Alignement des projets entre eux (liens) par clients et entre clients
- Alignement des programmes entre eux (liens) par clients et entre clients
- Coordonner
- Définir les bonnes pratiques et PDCA du processus programme
- Alignement méthodes programme de l'ETNIC
- Communiquer sur l'avancement du programme

Comité stratégique des clients-Missions

- Une gouvernance et une stratégie coordonnées en matière de numérique et d'informatique.
- Un plan de développement informatique et numérique cohérent pour le client à intégrer au plan stratégique informatique de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FW-B).
- Une ligne de conduite cohérente en matière d'évolution du numérique et de l'informatique avec l'ETNIC
- Une cohérence de l'architecture informatique du bénéficiaire.
- Une priorisation, une planification et une anticipation des projets transversaux et/ou stratégiques prioritaires du bénéficiaire.
- Un arbitrage et un suivi efficace entre les projets informatiques spécifiques en cours et à venir.
- Un suivi efficace et un reporting, au minimum trimestriel ou à la demande, coordonnés entre le bénéficiaire et l'ETNIC vers le groupe de travail pour les projets transversaux et/ou prioritaires.
- Reporting consolidé par comité de portefeuille projets vers le gouvernement sur les solutions et leur mise en place.
- Collaboration ETNIC- bénéficiaire.
- Convention cadre entre bénéficiaire et l'ETNIC
- Stratégie à moyen terme du client et de ses besoins
- Lien maturité clients par rapports aux exigences des projets IT
- Feedback au ministre : demande postérieure à l'élaboration des budgets
- Suivi du plan de developpement infrmatiquel (s'il existe)
- Gestion des priorités : opportunités et impacts sur la feuille de route portefeuilles
- Satisfaction client et Mesure résultats & satisfaction

Ministre-Missions

- Mise à jour priorités du gouvernement et impacts ETNIC
- Suivi / coordination des urgences ou crises
- Suivi management cockpit ETNIC / attentes gouvernement
- Suivi feuille de route
- Suivi des réalisations du plan stratégique ETNIC
- Montée maturité ETNIC / mise en oeuvre recommandations gartner
- Suivi demandes stratégiques des clients
- Suivi budget et ressources , PDI
- Anticipation sur les décisions à prendre par le gouvernement pouvant impacter l'ETNIC
- Feedback du comité stratégique du nulérique vers le Gouvernement

Comité stratégique du numérique de la Fédération Wallonie-Bruxelles

- Coordonner les attentes des différents utilisateurs du numérique et de l'informatique en FW-B et de faire converger les lignes directrices pour l'ensemble de la FW-B.
- Propositions, avis ou recommandation au gouvernement en matière de stratégie transversale et de développements des technologies numériques de l'information et de la communication
- Proposer toute amélioration nécessaire du portefeuille de services IT commun de l'ETNIC
- Remettre un avis, à la demande du gouvernement ou de sa propre initiative, notamment à l'occasion de l'évaluation des fonctionnaires généraux de l'ETNIC sur la contribution de l'ETNIC à la réalisation des plans de développement informatique des entités qui y sont représentées.
- Plan de gestion des capacités par an et un reporting au ministre (rh, in/ out, services, maintenance, infos user, mutualisation des couts…) ;
- Avis annuel sur le plan de développement, le plan directeur et le schéma directeur mis en œuvre par l'ETNIC ; avis sur le rapport annuel de l'ETNIC
- Avis sur le projet initial de budget annuel de l'ETNIC et sur l'exécution annuelle du budget,
- Proposer au ministre le plan stratégique des technologies numériques de l'information et de la communication
- Suivre les projets en lien avec les missions de service public de l'ETNIC communs à tous ou plusieurs clients / arbitrages ; conseil stratégique gvt / autre mission prévue par décret ou arrêté du gouvernement
- Proposer la mise en place, au sein de l'ETNIC et de ses clients, d'initiatives pour assurer la qualité de la relation entre le bénéficiaire et l'ETNIC;
- Concertation partenaires institutionnels & ETNIC + amélioration
- Plan stratégique et suivi du plan stratégique (annuel), stratégie IT FWB
- Amélioration relation / collaboration entre ETNIC et partenaires /clients
- Avis financement ETNIC
- Stratégie des données (groupe de travail données)sur base de propositions des centres de compétences
- Centre de services communs FW-B (métier, it,…) sur base de propositions CODIR
- Evaluation maturité IT bénéficiaire + evaluation politiques publiques + bilan politique gouvernement
- Audit : commande et évaluation résultats
- Respect gouvernance en place
- Arbitrage sur les priorités et conflits cross-clients (organes en cours de création ? juin 2022)
- Feedback de l'ag vers le costranum : échanges avec le ministre (ministre it)

6.2.1.3 *Les missions des organes de concertation ETNIC*

Principe de fonctionnement

- Les organes doivent :
  - Communiquer en interne (missions et objectifs) et partager les résultats, tendances…favoriser la réutilisation des solutions
  - Piloter en parallèle : produits et services
  - Faire respecter : intérêt ETNIC /client avant celui du métier

- Mesurer les résultats : mise en place la logique PDCA et mesure transfert dans les solutions ETNIC
- Solutions orientées clients et respect offre de service ETNIC
- Si difficulté, conflit, perte cohérence, escalader sans attendre vers le comité de direction
- Respecter et faire respecter le mécanisme gestion des risques transversaux

– Les organes sont garants de la position ETNIC :
  - Impliquer les directions et les métiers concernés,
  - Consolider la position ETNIC,
– Assurer la cohérence dans la durée.

Comité EPMO-Missions

- Rôle 1 : opérationnel (flux des demandes)
- Rôle 2 : stratégique (cohérence et amélioration continue)

EPMO opérationnel

- Gestion des priorisations (sur base des copors) : entre portefeuilles vis-à-vis du plan de capacité + piloter la Communication
- Analyse des demandes introduites et Choix/ catégorisation de la factory (gestion des projets et services, maintenance) ; dispatching entre directions, identification chef projet, communication et message vers le bénéficiaire sur sa demande
- Suivi des exceptions sur demandes et reporting bénéficiaire via portfolio managers
- Analyse plan de charge & ressources disponibles
- Coordination budgétaire de la consommation budgétaire de chaque portefeuille
- Lors de l'initialisation d'une demande, évaluation des conditions de mise en place du livrable (Transfert ...).

EPMO stratégique

- Supervision des politiques de service management & produits : vision globale
- Contrôle de la cohérence catalogue services & projets / Demandes + analyse des SLA convenus avec les clients
- Collaboration entre les directions % processus de gestion de la demande
- Reporting sur la performance globale et par portefeuille ; satisfaction clients (services) + Evolution des demandes et Obsolescences
- Analyse et recommandations sur les capacités de l'ETNIC à répondre aux demandes des clients sur base du reporting des gestionnaires de portefeuilles (ex : contrôle des bénéfices, valeur ajoutée, consommation budgétaire) ;
- Analyse globalisée de la satisfaction des clients sur base des livrables et PDCA sur processus demande
  Amélioration continue processus demandes (reporting via le Rôle P3O) & collaboration entre directions (demandes)

Comite IT spot-Missions

- Coordination IT et sécurité
- Politique sécurité
- Convergences ETNIC
- Gestion des risques
- Démarche Security/Privacy by design et by default
- Standards et implication dans les directions

Comap-Missions

- Identification des besoins en marchés, cohérence avec les marchés en cours, suivi impacts budgétaires,
- Suivi besoins : agenda, priorités, anticipation, conflits marchés, budget ….
- Evaluation marchés : roi
- Gestion des conflits de priorités des marchés
- Performance des marchés & suivi des marchés
- Stratégie marchés court terme / moyen terme
- Pratiques gestion des cahiers de charge ETNIC
- Reporting vers codir
- Tableau de bord
- Adhésion à des marchés externes
- Matrice priorités des cahiers de charges (demandes)
- Gestion des relations avec les fournisseurs / benchmarking
- Processus évaluation des fournisseurs

Comité innovation Missions

- Animation des processus innovation
- Priorités innovations et liens avec la dette technique
- Reporting comité de direction, comité de portefeuille, comité stratégique du numérique
- Mesurer la mise en œuvre des innovations
- Liens plan développement des compétences ETNIC
- Liens groupes innovation (clients)
- Coordination DG IT / innovation
- Industrialisation des initiatives innovantes

Architecture board-Missions

- Stratégie architecture ETNIC & clients
- Cohérence entre les sous-architectures
- Identification des composants réutilisables
- Flexibilité de l'architecture d'entreprise pour répondre à l'évolution des besoins des clients et tirer parti des nouvelles technologies
- Application de la conformité de l'architecture / Surveillance et du contrôle du contrat d'architecture
- Suivi exécution stratégie SI.
- Stratégie data centric.
- Avoir une feuille de route des programmes ou portefeuilles du centre de compétences l'architecture bénéficiaire
- Création / mise à jour du référentiel d'architecture entreprise.
- Résoudre les ambiguïtés, les problèmes ou les conflits liés à l'ETNIC.
- Améliorer le niveau de maturité de la discipline de l'architecture au sein de l'organisation ETNIC et clients.
- Conseils, gestion risques et information concernant les changements d'architectures
- Tenir compte des changements de politique (calendrier, accords de niveau de service (SLA), etc.).
- S'assurer (en amont) de la disponibilité des compétences pour les mettre à disposition du client et de l'ETNIC.
- Déterminer les compétences nécessaires à moyen terme pour mettre en œuvre la stratégie d'architecture.

6.2.1.4 *Missions des organes de support*

Principe de fonctionnement

Comités ne sont pas institutionnalisés, sauf le comité de concertation de base (Cocoba), qui réunit les différents syndicats. Ils visent à faciliter la prise de décision et favoriser l'alignement entre les comités. Ils veillent notamment au respect des bonnes pratiques et des standards ETNIC.

Ateliers partenaires Missions

- Besoins clients : évolution.
- Veille à la satisfaction des clients.
- Dette technique : proposition solutions sur le marché.
- Bonnes pratiques.
- Offre de services pour répondre aux enjeux.
- Technologies (solutions) // stratégies clients.
- **Innovations.**

Cellule stratégique (pilotage et performance) -Missions

- Suivi du délai d'exécution des décisions du comité de direction (CODIR)
- Planification des codir et déclinaison objectifs dans les directions.
- Organisation reflex communication
- Suivi management cockpit + Organisation one to one.
- Suivi de la gestion des risques + Contrôle gestion, performance.
- Évaluation fonctionnement opérationnel organes ETNIC interne / clients (maitrise n°2).
- Suivi mise à jour contrat objectifs par direction.
- Rapport activités ETNIC + Support évaluation mandataires.
- Bilan politiques publiques ETNIC, animation processus maturité ETNIC.
- Rapport d'activités mandataires.
- Reporting contrat administration, support processus déclinaison contrat d'administration.
- Contrôle interne.

People review -Missions

- Stratégie développement métiers ETNIC.
- Développement potentiel. Compétences en difficulté / compétences uniques.
- Alignement compétences ETNIC : court / moyen terme.
- Multi compétences : sortie.
- Transfert savoir-faire.
- Politique recrutements & mobilité.
- Évaluation + développement attractivité ETNIC (employeur branding).
- Taux remplissage cadre ETNIC.
- Stratégie de sourcing et de consultance.
- Benchmarking ressources humaines

Cocoba-Missions

- Concertation sociale.
- Mise en œuvre règlement du travail.
- Remontée des besoins des collaborateurs.
- Élections sociales.

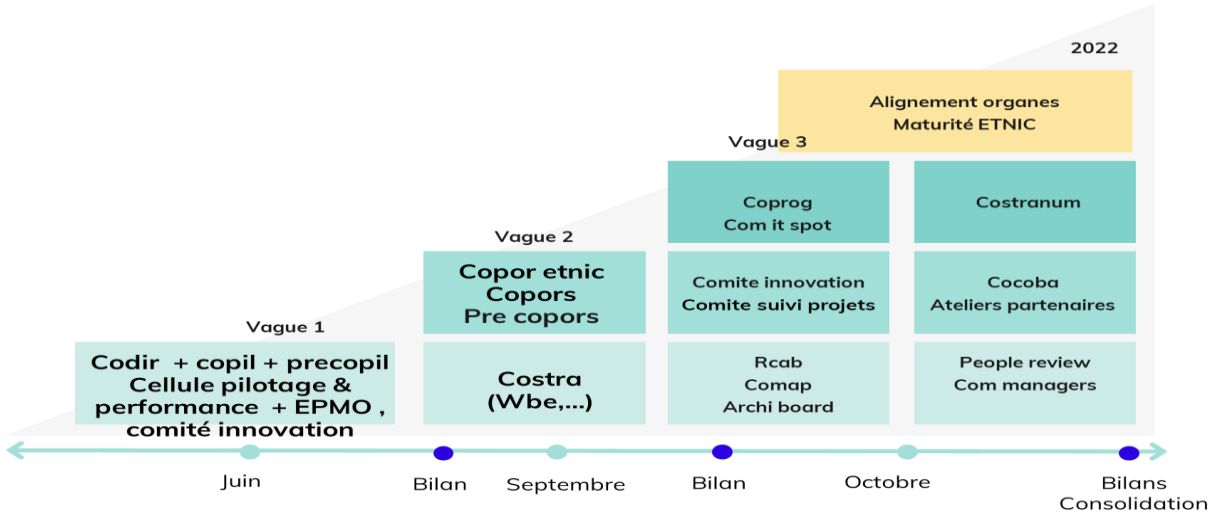
Communauté managers ETNIC

- Formation continue entre managers ETNIC.
- Partage des bonnes pratiques.
- Co-construction sur des projets ETNIC.
- Partage des mises à jour de la stratégie ETNIC.
- Pratiques de management.

6.2.1.5 *Un exemple de fonctionnement*

PRE-COPIL (avant COPIL)-Missions
•Gestion de l'exécution de la demande et attentes (exigences qualité) clients •Gestion/négociation des ressources ETNIC •Gestion des objectifs, planning •Gestion des priorités •Solutions techniques et fonctionnelles •Définition des compétences de l'équipe projet par rapport aux exigences exprimées •Préparation des délivrables •Reporting copil client •Gestion des requêtes change (besoins clients) et impacts qualité, coûts : analyse et proposition •Compréhension des demandes des clients •Communiquer sur l'avancement • Clôture du projet
Qui
• Chef de projet/ Service manager • Coordinnateurs des lots de travaux
Fréquence
•1 fois par mois / plus si besoin
Pouvoir de décision
•RCAB •COPOR •autres PRECOPIL concernés/ COPIL et Comite suivi projets

6.2.1.6 *Les 3 vagues de déploiement des organes*



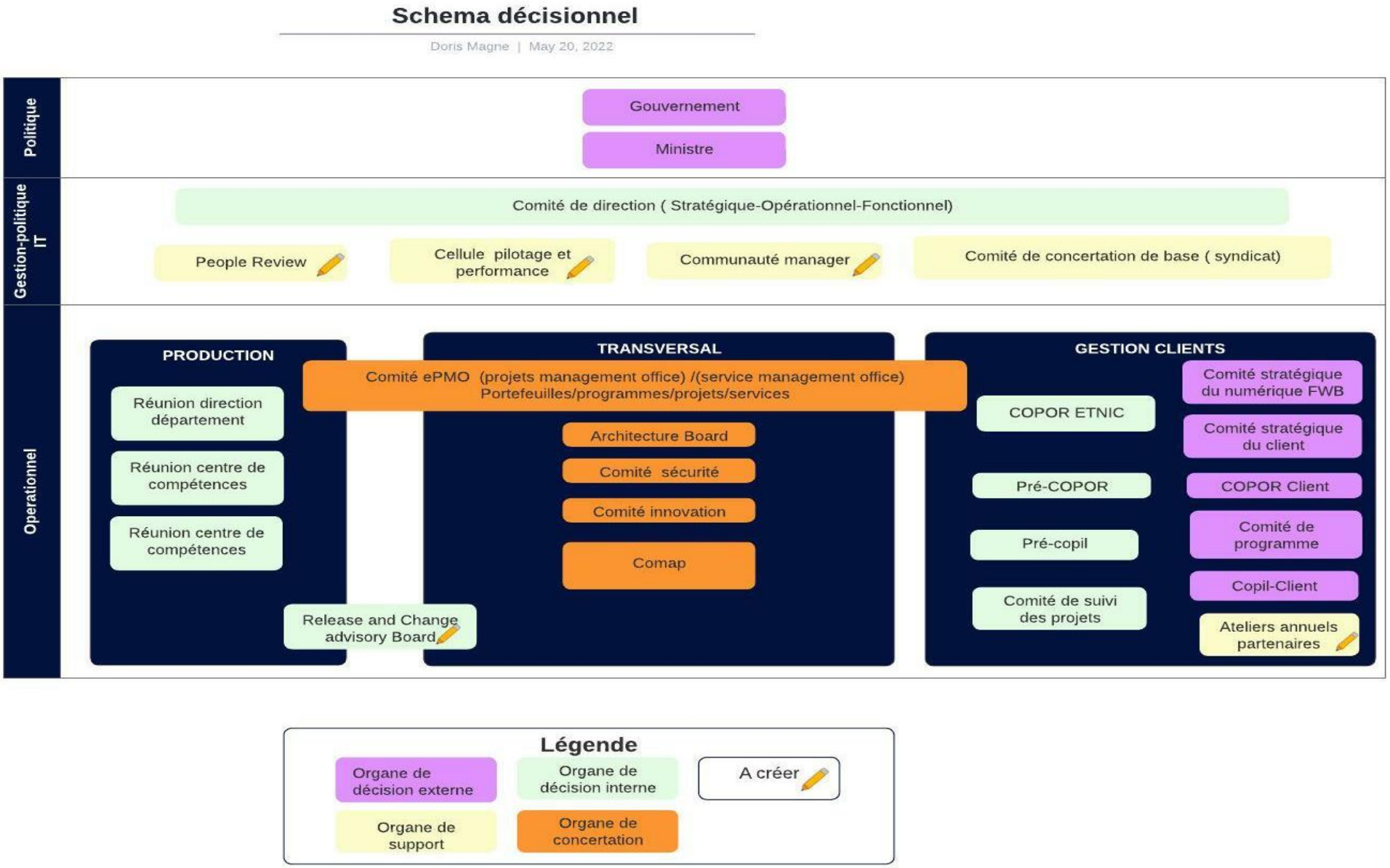


Schéma réalisé avec lucid chart https://www.lucidchart.com

6.2.2 Analyse des réalisations

Un travail considérable a été fait pour définir ce schéma décisionnel, cependant il semble poser problème à plusieurs égards :

- La complexité vu le grand nombre d'organes : 25. Par ailleurs, les trois concepts de base : organe de décision, de concertations et support sont difficiles à distinguer au regard des missions de chacun.
- Organes de support ne supportent en principe que le comité de direction et pas les autres organes.
- L'autorité des organes de concertation peut être remise en question. Ont-ils réellement un pouvoir de décision ? Ou alors ils se chargent simplement de conseiller le comité de direction via des avis et autres recommandations comme c'est le cas aujourd'hui et ensuite d'exécuter, tant bien que mal, les décisions prises par la direction ?
- Le flux d'information entre les organes est manquant. Idem pour le mécanisme d'escalade.
- La difficulté à percevoir comment chacun des organes identifiés va améliorer la chaine décisionnelle ; en termes notamment de rapidité, clarté et efficacité.

6.2.3 Recommandations

Il serait judicieux de prendre pour point de départ les éléments fondamentaux de la gouvernance IT tel que préconisé par les référentiels ISO/IEC 38500 et COBIT[16]. La responsabilité étant le premier principe de cette norme. Suivant celle-ci :

- Les individus et les groupes comprennent et acceptent les responsabilités en matière d'offre et de demande informatiques.
- **Les responsables ont autorité pour agir**

Faisons un bref rappel de l'approche académique pour ensuite l'appliquer au cas de l'ETNIC.

6.2.3.1 Présentation de l'approche académique

Le schéma décisionnel de l'ETNIC est au cœur de la gouvernance informatique qui répond à 4 enjeux principaux :

- Quelles décisions doivent être prises ?
- Qui a l'autorité pour les prendre ?
- Comment est-ce que les décisions sont implémentées ?
- Comment les décisions sont-elles suivies ?

Pour répondre à ces questions qui se résument en « qui fait quoi quand comment » il faut prendre en considération 3 éléments :

- **Les 5 domaines standards de l'IT** qui nous renvoient à la question du **« quoi ?» :**
  - Les principes généraux
  - L'investissement financier
  - L'architecture

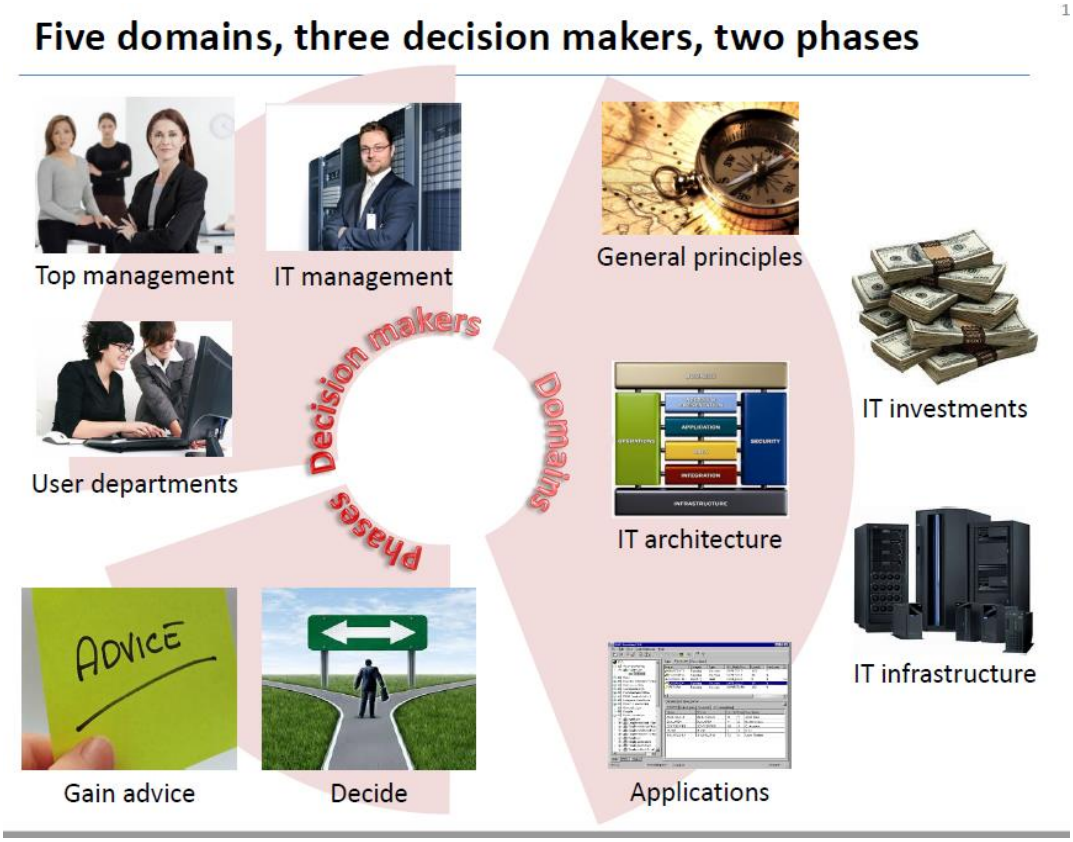
[16] COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) est un cadre de contrôles de gouvernance IT aidant les entreprises à faire face aux enjeux commerciaux dans les domaines de la conformité règlementaire, de la gestion des risques et de l'alignement de la stratégie IT avec des objectifs organisationnels.

- L'infrastructure
- Les applications

– **Les 3 types de décideurs** qui font référence au **« qui ? » :**
  - Le top management
  - L'IT management
  - Les utilisateurs

– **Les 2 phases du processus décisionnel** qui répondent à la question du **«quand t comment ?»**
  - La phase de conseil qui précède la phase de décision

[1] [17]



Dans la phase de prise de conseil, qu'importe le domaine, tous les décideurs peuvent intervenir.

Dans la phase décisionnelle, les décideurs varient en fonction du domaine :

– Le **top management** et **l'IT managent** pour les principes généraux et l'investissement IT
– **L'IT management** pour l''architecture et l'infrastructure
– L'**IT management** et les **utilisateurs** pour les applications.

[17] Yves Wautelet : cours de stratégie IT et qualité des services, IBAGM331, université de Namur 2021

6.2.3.2 *Application à l'ETNIC*

Recommandation # 2 : *Limiter le nombre d'organes de gouvernance*

En appliquant les prescrits académiques, l'on pourrait se limiter à 6 organes de gouvernance.

Tableau des comités ETNIC

Domaines	Comités ETNIC	Existant ou à créer	Ajustement proposé si existant
Principes généraux : Énoncés de haut niveau sur la façon dont l'informatique est utilisé dans l'entreprise **Investissements informatiques** : décisions sur le montant et l'endroit où investir dans l'informatique, y compris les approbations de projets et les techniques de justification ;	1-Comité de direction pour le pilotage de la stratégie et de l'investissement	Existe	Redéfinir : – Le périmètre d'action. – Le niveau de pouvoir – Les membres. (Par exemple ajouter responsable financier comme membre)
L'architecture Organisation de la logique pour les données, les applications et l'infrastructure capturées dans un ensemble de politiques, de relations et de choix techniques pour atteindre la normalisation et l'intégration commerciales et techniques souhaitées **Infrastructure** services informatiques partagés et coordonnés de manière centralisée qui constituent la base de la capacité informatique de l'entreprise ;	2-Comité de gestion de l'architecture et de l'infrastructure	Existe partiellement	– Le comité de direction doit **déléguer le pouvoir de décision sur les questions liées à l'architecture et l'infrastructure** – Redéfinir le périmètre d'actions – Améliorer le fonctionnement de l'existant
Sécurité	3-Comité de gestion de la sécurité (RGPD compris)	Existe	– Le comité de direction doit **déléguer le pouvoir de décision sur les questions liées à la sécurité** – Redéfinir le périmètre d'actions

Domaines	Comités ETNIC	Existant ou à créer	Ajustement proposé si existant
			– Améliorer le fonctionnement de l'existant
Innovation	4-Comité Innovation	Existe	– Le comité de direction doit **déléguer le pouvoir de décision sur les questions liées à l'innovation** – Redéfinir le périmètre d'actions – Améliorer le fonctionnement de l'existant
Applications spécification des besoins de l'entreprise pour les applications informatiques achetées ou développées en interne.	5-Comité EPMO	Existe	– Le comité de direction doit **déléguer le pouvoir de décision sur les questions liées aux applications** – Redéfinir le périmètre d'actions – Améliorer le fonctionnement de l'existant
	6-Release & change advisory board	A créer	

Par rapport au modèle académique, nous estimons qu'il est important de faire de la sécurité et l'innovation des domaines clés.

La sécurité informatique est devenue une réelle préoccupation des dirigeants et responsables IT d'entreprise. Ces dernières années les menaces se sont multipliées. L'outil informatique fait partie intégrante du fonctionnement des entreprises, mais aussi des institutions publiques. On va s'en servir pour simplifier les tâches des différents collaborateurs, pour gagner du temps, mais aussi pour stocker des données qui sont confidentielles et qui doivent être sécurisées. Le comité de gestion de la sécurité serait alors lieu où se traitent de telles questions.

Pourquoi l'innovation ? Parce que le client recherche de la valeur. **« *Nous attendons de l'ETNIC d'être un partenaire technologique de haut niveau, d'être plus réactive mais aussi plus proactive.* »** *Résultat du Benchmarking de l'ETNIC menée par GARTNER en 2021. Cette affirmation n'est autre que la voix des clients.* L'ETNIC se doit donc de rattraper le train de l'innovation si elle veut créer de la valeur, et anticiper les besoins de ses clients. L'IT évolue si vite que, bien souvent la solution est obsolète avant la mise en production. Les méthodologies ou techniques utilisées par le processus d'innovation se veulent plus rapides que celles utilisées pour la gestion des projets et/ou des services. Le comité de l'innovation serait donc le cadre ad hoc pour expérimenter le plus rapidement possible, les idées, les technologies et les opportunités qui

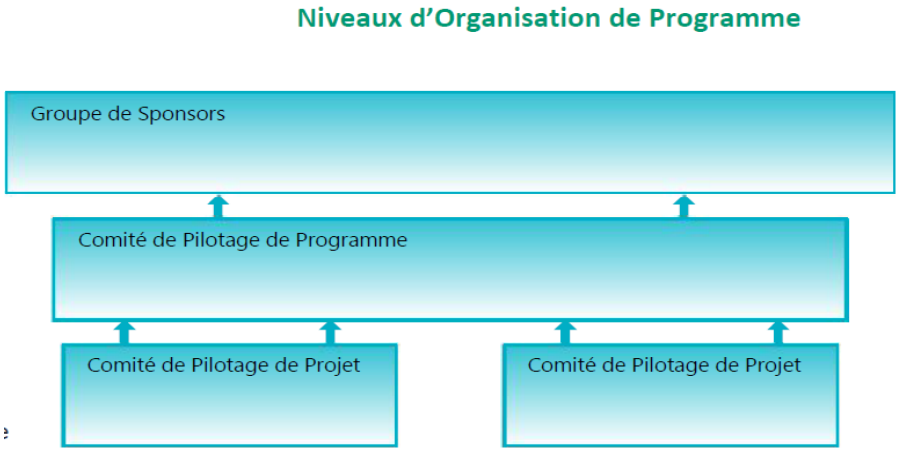
émergent dans le domaine IT et le client. Les résultats pouvant être industrialisés au travers l'un ou l'autre comité défini plus haut.

Recommandation # 3 : Calquer la gouvernance des projets et programmes sur le socle méthodologique de l'ETNIC

Premièrement nous proposons de conserver et déployer la pyramide gouvernance IT telle qu'elle existe. Si jamais on veut y toucher se calquer sur ce que préconisent les méthodologies d'entreprise (O10C[18] / MSP[19]) celles-ci ont le mérite d'avoir des RACI standards et claires. Au sein de l'ETNIC, O10C (lire odyssée) est la méthodologie de gestion de projet basée sur prince 2 ; et MSP celle applicable au programme. Les deux s'imbriquent comme des poupées russes et sont complémentaires. Il faudrait s'aligner sur la gouvernance définie par ce socle méthodologique.

Le programme n'est rien d'autre qu'une structure organisationnelle temporaire souple, créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un dossier des projets et d'activités connexes en vue de réaliser les résultats et bénéfices[20].

Exemple de gouvernance pour le programme



Recommandation # 4 : définir le flux d'information entre les organes est manquant. Idem pour le mécanisme d'escalade.

Il nous semble important de définir le flux d'échange d'information entre les différents organes. Ce qui permettrait de comprendre le mécanisme de cascade et de processus de prise de décision, ainsi que les principaux points de validation.

Recommandation # 5 : Déterminer les décideurs

[18] O10C méthodologie de gestion de projet inspirée de prince 2

[19] MSP: Managing Successful Programmes est une méthodologie qui comprend un ensemble de principes et de processus à utiliser lors de la gestion d'un programme. Un programme est constitué d'un ensemble spécifique de projets identifiés par une organisation qui, ensemble, permettront d'atteindre un objectif défini, ou un ensemble d'objectifs, pour l'organisation.

[20]QRP International -Accredited Training Organization : réussir le management de programme

- **Le TOP management :**
  - L'administrateur général (CEO)
  - Le DGIT (CIO)
  - Les directeurs des départements (Développement, transversal IT, Infra, DG ressources, Direction stratégique et transversale)

- **L'IT management**

Ce rôle est un peu plus complexe, car il y a environ 32 responsables de centres de compétences. On pourrait déterminer pour chaque comité les responsables des centres de compétences dont les missions sont directement liées au périmètre du comité concerné et dont la responsabilité et l'autorité leur sont déléguées par le comité de direction. Par exemple pour le comité architecture on aurait : le responsable de l'architecture d'entreprise, le responsable des architectes solutions. Cette approche serait conforme au principe de subsidiarité mentionné supra et qui requiert que la responsabilité d'une action soit exercée par l'organisation la plus proche de ceux qui sont concernés par cette action, le but étant de ne pas déconnecter la prise de décision collective de son exécution.

Il faudrait cependant, pour confirmer cette idée, faire une analyse des parties prenantes pour chaque comité afin de déterminer la contribution réelle de chacune des parties et ensuite définir une RACI pour s'assurer que la responsabilité et l'autorité sont octroyées aux bonnes personnes.

- **Les utilisateurs**

Ce sont principalement le(s) demandeur(s) de la solution (client interne ou externe).

Tableau des comités et les décideurs en fonction des phases

Domaines	Comités ETNIC	Décideurs	
		1-Phase-conseil	2-Phase décisionnelle
Principes généraux : Énoncés de Investissements informatiques :	1-Comité de direction	– Le Top management – L'IT management – Les utilisateurs	– Le top management – Les managers directement concernés par le périmètre du comité
L'architecture Infrastructure	2-Comité de gestion de l'architecture et de l'infrastructure	Idem	Les managers directement concernés par le périmètre du comité
Sécurité	3-Comité de gestion de la sécurité (RGPD compris)	Idem	Les managers directement concernés par le périmètre du comité
Innovation	4-Comité Innovation	Idem	Les managers directement concernés par le périmètre du comité
Applications	5-Comité EPMO	Idem	– IT management – Utilisateurs
	6-Release & change advisory board	Idem	– IT management – Utilisateurs

Recommandation # 6 : prévoir un processus décisionnel en deux étapes

Nous proposons d'appliquer le processus décisionnel en deux phases. Le rôle et la composition des comités varieraient alors en fonction de l'étape dans laquelle l'on se trouve. Il est également intéressant d'identifier les informations d'aide à la décision pertinentes.

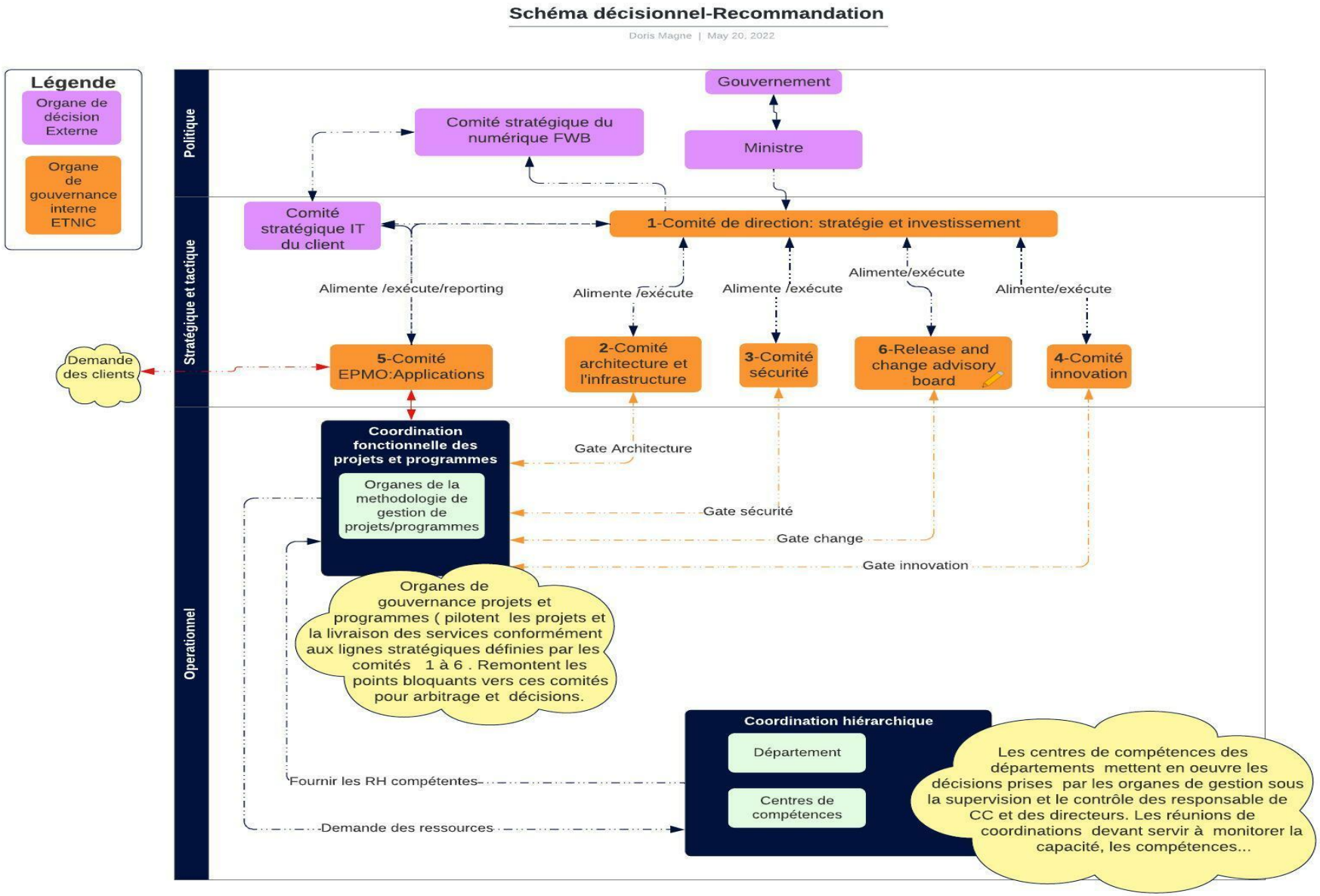
Un exemple de processus en deux phases applicable au comité de direction

<table>
<tr><td colspan="2">Le comité de direction</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pilotage de la stratégie et de l'investissement IT en 2 étapes</td></tr>
<tr><td>1-Phase de conseil (input)</td><td>2 Phase décisionnelle</td></tr>
<tr><td>Rôle
Recueillir les conseils des experts sur les questions relevant de leurs périmètres.</td><td>Rôle
Pendre des décisions à la lumière des conseils recueillis auprès des experts durant la phase consultative</td></tr>
<tr><td>Composition variable
Membre permanent : AG+ DGIT+ 5 directeurs de départements+ responsable financier

Membres variables : expert IT
Les experts des différents comités (innovation, EPMO, architecture et infrastructure, sécurité, release et change advisory , personnes clés, etc.</td><td>Composition fixe

AG+ DGIT+ 5 directeurs de départements + responsable financier</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ressources d'aides à la décision
Reporting sur les portefeuilles clients
Budget et état de sa consommation
Le plan stratégique informatique de la Fédération Wallonie Bruxelles,
Plan de développement informatique des clients,
Stratégies des clients et l'analyse des besoins métiers,
Rapports d'analyse de type SWOT, les 5 forces de Porter,
Rapports financiers,
Rapport d'expertise,
Besoins en innovation,
Etudes sur l'évolution des technologies,
L'analyse des risques
etc.</td></tr>
</table>

Une proposition du schéma décisionnel basé sur nos recommandations



6.3 La montée en maturité du Comité de direction

6.3.1 Réalisations

L'un des facteurs clés de réussite de ce nouveau schéma décisionnel réside dans la montée en maturité du comité de direction de l'ETNIC. Pour rappel ce comité de direction est légalement le seul organe décisionnel de ETNIC. Le pouvoir de décision des autres organes découle donc d'une délégation du comité de direction. Pour une délégation efficace et pour accompagner l'ensemble de l'organisation dans la montée en maturité, le top management se doit de montrer l'exemple.

Il faut noter que l'équipe de direction est relativement jeune. Elle est complète seulement depuis 1 an. Elle n'a pas encore un véritable esprit d'équipe.

Le Bilan de maturité propre au comité de direction

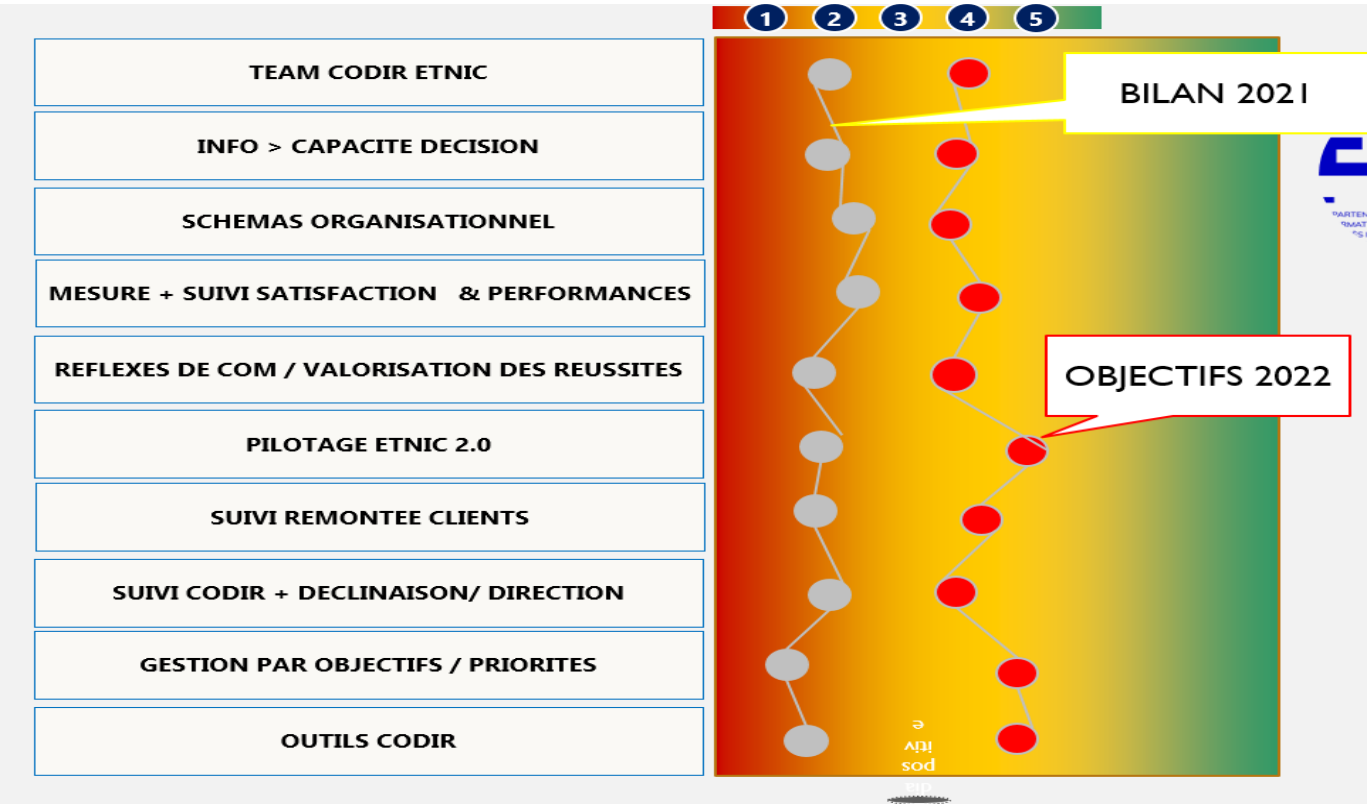
Un bilan de maturité spécifique a été effectué afin d'identifier les actions pertinentes et concrètes pour les accompagner dans cette montée en maturité.

Echelle de maturité

2– Maturité à développer
1 –Maturité faible (urgent) : individuel prime le collectif

3 – Maturité qui répond aux attentes (institution, gouvernement, ETNIC…etc.)

4– Performant & différenciant sur l'un ou l'autre aspect



Les actions à mettre en œuvre
Priorité 1_Schéma organisationnel (déjà présenté plus haut dans les travaux de ce mémoire)
• M1_Organes internes + client + politique
• M2_ 3 types de réunions pour le comité de direction : opérationnel, fonctionnel, stratégique
Priorité 2_Décision & Action collective
• M1_Planning codir et valorisation de la communication
• M2_Suivi délai exécution
• M3_Suivi exécution CA
• M4_Management cockpit
• M5_V_Capacity management plan
Priorité 3_Gestion par objectifs & Déclinaison
• M1_Chaine de décision = déléguer
• M2_One to one et reporting
• M3_Client fournisseur
Priorité 4_Attitudes du comité de direction
Priorité 5_Donner du sens aux équipes
• M1_Ma valeur ajoutée à l'ETNIC
• M2_Avoir un cadre d'actions clair
• M3_Fiaire vivre nos valeurs
• M3_Fixer les routines

6.3.2 Analyse des réalisations

Les actions ont été clairement priorisées, ce qui est une excellente pratique, nous n'avons pas de remarques particulières concernant cette partie. La plupart des actions sont en cours de réalisation, mais n'ont pas encore produit de résultats visibles et exploitables.

6.3.3 Recommandations

Respecter les priorités définies et les recommandations formulées relatives à la gestion des projets précisées infra.

7 Autres analyses et recommandations

7.1 Le défaut d'alignement stratégique

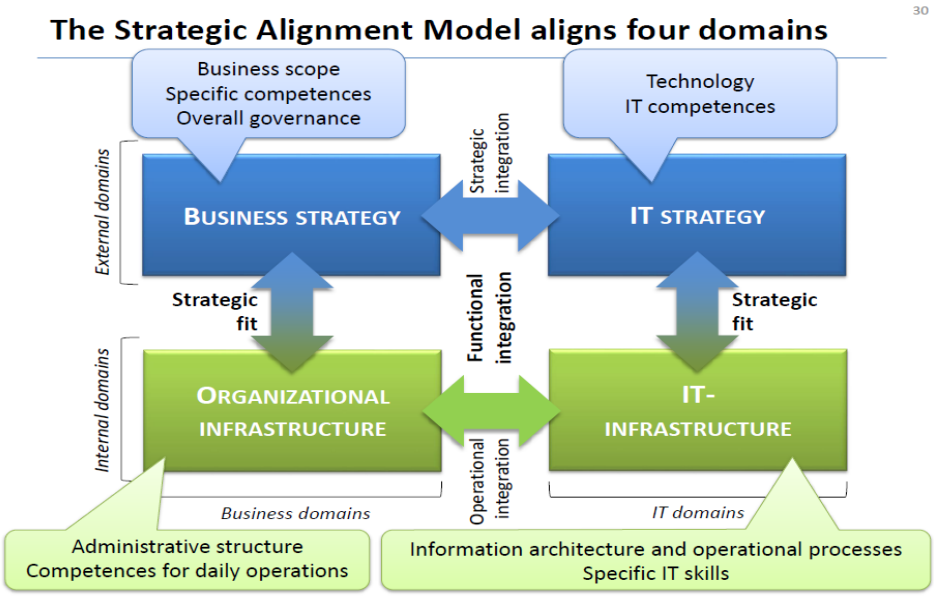
Pourquoi faire mention de l'alignement stratégique dans le cadre de ce mémoire ? Ne s'éloigne-t-on pas du sujet analysé ?

A priori on pourrait le répondre l'affirmative. Nous pensons le contraire. En effet le schéma décisionnel à mettre en place doit être en adéquation avec le mode d'alignement stratégique. Le défi quotidien de l'ETNIC consiste à aligner la stratégie et les activités. Certes c'est une excellente chose. Mais elle saute une étape cruciale : l'alignement stratégique. Le risque d'un tel procédé est le manque de cohérence dans la chaine décisionnelle. Pour étayer notre propos, il est judicieux de présenter l'approche académique au préalable.

Présentation du concept d'un point de vue académique

Cet exposé fait référence à la théorie acquise dans le programme BAGI[21]. Le modèle d'alignement stratégique prôné par Henderson et Venkatraman est l'un des modèles de planification stratégique importants utilisés par l'organisation en se concentrant sur deux fonctions principales : l'adéquation stratégique et l'intégration fonctionnelle.

Ce modèle vise à assurer l'alignement stratégique de l'organisation à partir de quatre perspectives différentes, notamment la stratégie commerciale, la stratégie informatique, l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure informatique.[22]



Chacune des dimensions répond à une série de questions et d'enjeux.

La stratégie commerciale

–Business Scope : quel est le périmètre de l'entreprise, comment son offre de produits ou de services se positionne-t-elle sur le marché ?

–Compétences spécifiques : quel(s) est/sont les avantages compétitifs de l'entreprise par rapport à ses concurrents ? (Par exemple, prix inférieur, meilleur produit ou qualité de service)

---

[21] Yves Wautelet : cours de stratégie IT et qualité des services, IBAGM331, université de Namur 2021

[22] Henderson et Venkatraman : strategic alignment : leveraging information technologie for transforming organisations from IBM systems journal, vol32, no 1, 1993; © 1993, 1999

–Gouvernance globale : dans quelles dépendances commerciales l'entreprise est-elle impliquée ? (Externalisation, alliances stratégiques, coentreprises, etc.)

La stratégie IT

–Technologie : quelles sont les technologies disponibles qui peuvent soutenir la création d'opportunités stratégiques pour l'entreprise ?

–Compétences informatiques : quelles sont les caractéristiques informatiques de l'entreprise qui aident à créer de nouveaux avantages concurrentiels ou offrent un meilleur support à la stratégie commerciale existante ? (Par exemple, l'interopérabilité, la fiabilité, la flexibilité)

L'infrastructure informatique (IT)

–Architecture de l'information et processus opérationnels : quelle est l'infrastructure informatique de l'entreprise en termes de matériel, de logiciels, de réseaux, de bases de données, etc. ? Quels sont les processus de développement, les processus de maintenance et les processus opérationnels adoptés par l'entreprise ?

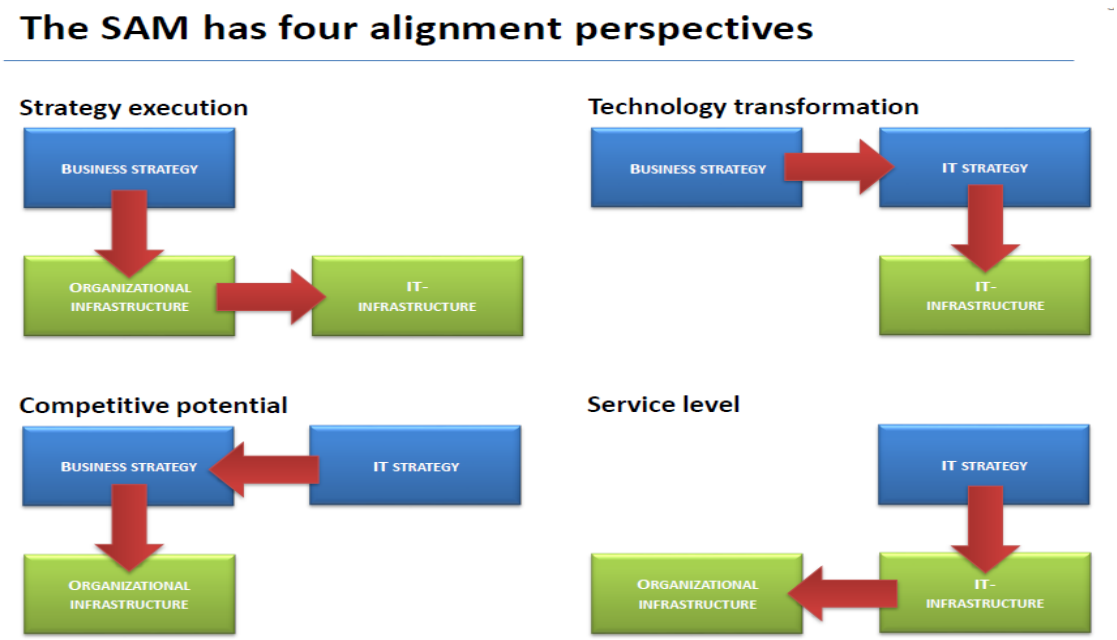
–Compétences informatiques spécifiques : quelles sont les compétences requises pour gérer et maintenir l'infrastructure informatique et exécuter les processus ?

La structure organisationnelle (processus d'affaires)

–Structure administrative : quelle est la structure organisationnelle de l'entreprise ? Quels sont les processus métiers de l'entreprise et leurs flux d'informations associés ?

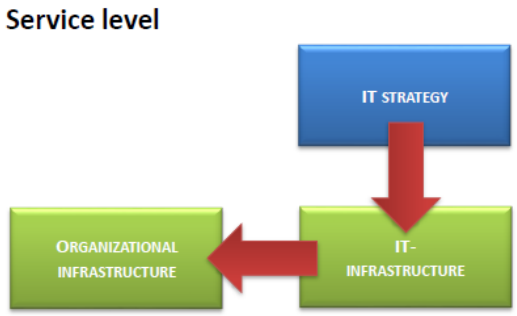
–Compétences pour les opérations quotidiennes : quelles sont les ressources humaines dont l'entreprise a besoin pour disposer de leurs compétences spécifiques ? Quelles sont les compétences requises par les employés qui soutiennent la stratégie de l'entreprise ?

Ces 4 domaines peuvent être déclinés en 4 modèles d'alignement stratégique. L'ordonnancement des domaines se fait dans un ordre bien précis. Nous essayerons d'identifier celui auquel l'ETNIC se rapproche le plus.



Application à l'ETNIC

L'ETNIC est une entreprise publique au service des autres organismes publics de la Fédération-Wallonie-Bruxelles. Elle s'est donné comme vision d'être leur partenaire de référence en vue de les accompagner dans la réalisation de leurs stratégies métiers. Par exemple, la réforme des rythmes scolaires[23], si l'on parle de l'Enseignement; le dossier médicosocial de l'enfant si l'on parle le ONE (l'office des naissances et de l'enfance).



L'ETNIC n'a pas de stratégie commerciale, car la rentabilité n'est pas une préoccupation. La primauté réside au niveau qualité du service rendu à ses clients. La question centrale est : « que veulent les utilisateurs ? Pour ces raisons nous estimons qu'elle se rapproche le plus du modèle **Service level.**

Dans ce modèle, ce qui importe c'est de délivrer un service de qualité. La stratégie informatique est le point de départ pour déterminer l'infrastructure informatique et ensuite la structure organisationnelle supportant l'entreprise. La haute direction fixe les priorités. Le responsable informatique est le véritable leader et met en place le portefeuille de services. Des entreprises axées sur le service mise en place du portefeuille de services.

Au niveau de la couche stratégique on tient compte uniquement de la stratégie IT et au niveau de la couche opérationnelle on a deux domaines l'infrastructure IT et la structure organisationnelle. Ainsi au départ de la stratégie IT, on définit **au préalable** l'infrastructure IT et ensuite vient la structure organisationnelle.

Si pour les raisons évoquées précédemment, nous considérons qu'elle est proche du modèle Service LEVEL on constate néanmoins certaines lacunes. Le manque l'ordonnancement entre les domaines opérationnels : l'infrastructure IT et la structure organisationnelle. Comme le montre l'image du service level. La structure organisationnelle doit supporter l'infrastructure informatique préalablement déterminée.

Au sein de l'ETNIC, certes une stratégie IT est définie ; mais il n'y a pas ce séquençage dans les autres domaines. Tout se fait en même temps. Le risque d'un tel procédé est le manque de cohérence entre l'organisation et l'infrastructure IT et in fine la stratégie IT. D'ailleurs le schéma des organes présenté plus haut est défini alors que l'architecture de l'entreprise ne l'est pas.

L'entreprise est consciente de ce risque. D'ailleurs le besoin de cohérence est la chose la plus recherchée. Il nous semble que l'une des causes de ce manque de cohérence réside au niveau du manque d'alignement stratégique.

[23]Approuvée par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles le 30 mars 2021, cette réforme vise une meilleure régularité dans les périodes de travail et de repos des enfants afin d'augmenter leurs capacités d'apprentissage et ainsi lutter contre les inégalités sociales. Une année scolaire sera donc planifiée à l'avenir sur une durée de 7 semaines de cours (6 au minimum, 8 au maximum), suivies d'une période de deux semaines de vacances. Les congés de Toussaint et de Carnaval dureront donc deux semaines au lieu d'une. Les vacances d'été seront raccourcies à sept semaines.
Les classes débuteront dorénavant dès le dernier lundi d'août et s'achèveront toujours le premier vendredi de juillet.

Lien entre l'alignement stratégique que le schéma organisationnel.

Pour rappel le nouveau schéma décisionnel que nous avons défini dans le cadre de ce projet est constitué de 25 organes de gouvernance.

Celui-ci devrait être aligné sur l'architecture d'entreprise qui est l'un des enjeux de l'infrastructure IT. Or l'architecture de l'ETNIC est seulement en cours de réalisation et l'architecte d'entreprise n'a pas été impliqué dans la définition des organes de décision. L'architecture de l'information et processus opérationnels consiste à répondre à deux questions : quelle est l'infrastructure informatique de l'entreprise en termes de matériel, de logiciels, de réseaux, de bases de données, etc. ? Quels sont les processus de développement, les processus de maintenance et les processus opérationnels adoptés par l'entreprise ? En effet le schéma décisionnel est relatif à la structure administrative partie intégrante la structure organisationnelle de l'entreprise ?

Comment donc gérer ce risque ?

7.2 Recommandations

Le schéma organisationnel est tout juste défini et de nombreuses questions sont en suspens. L'analyse faite ci-dessus tient compte du stade actuel de l'évolution des travaux. Le schéma proposé est en réalité un MVP (Minimum Viable Product) appelé à être amélioré.

Recommandation #8 : Définir le mode l'alignement stratégique de l'ETNIC.

Au regard de l'analyse faite., nous recommandons :

- Définir le mode l'alignement stratégique de l'ETNIC.
- Impliquer l'architecte d'entreprise dans les travaux de définition du schéma décisionnel
- Aligner toutes les actions à mettre en place pour l'amélioration de la chaine décisionnelle à la stratégie d'alignement défini. Ce qui donnera un ordre de réalisation des tâches.
- Définir le workflow décisionnel avec les différents organes. Modéliser celui de sorte qu'il apparaisse comme une « chaine dont les maillons sont entremêlés et se suivent dans un ordre précis. Veiller à ce que ce Workflow s'intègre dans le processus de gestion de la demande de bout en bout. C'est-à-dire depuis l'expression du besoin jusqu'à la livraison de la solution.
- Opérationnaliser les organes les uns après les autres, question d'éviter l'effet big-bang

7.3 La gestion du projet

7.3.1 Analyse

La fiche de diagnostic[24] issue des travaux de Véronique Messager Rota a été utilisée pour réaliser cette analyse. Cette fiche qui se trouve en annexe est composée de 19 questions. Elle nous a

[24] Véronique messager Rota, Gestion de projet Vers les méthodes agiles - 2éme Edition, 2009

permis de faire le point sur la gestion de projet réalisé tout au long de ce travail. Il est important de souligner que l'ensemble des thèmes abordés n'étaient pas pertinents pour ce sujet.

– Question 1 : la vision du projet – Question 2 : le délai de réalisation – Question 3 : l'expression des besoins – Question 4 : les relations avec la maîtrise d'ouvrage – Question 5 : la planification du projet – Question 6 : l'élaboration du planning – Question 7 : le suivi du projet – Question 8 : le reporting – Question 9 : les tests – Question 10 : le contrôle qualité	– Question 11 : la gestion des changements – Question 12 : le rythme des livraisons – Question 13 : la satisfaction des clients – Question 14 : la répartition des rôles – Question 15 : la productivité de l'équipe – Question 17 : la gestion des équipes off-shore – Question 18 : la méthodologie de gestion de projet – Question 19 : vous, chef de projet

Résultat du diagnostic

Une majorité de ▼ ? Cela ne va pas si mal !

En effet, vous avez la volonté de bien faire, tout en composant avec les circonstances qui émaillent fréquemment les projets : des besoins qui évoluent, des utilisateurs plus ou moins impliqués, des pratiques mal établies, des retards systématiques… Vous reconnaissez vos difficultés, vous acceptez les remises en question et faites preuve d'ouverture à l'égard de nouvelles approches. Vous avez déjà probablement introduit des pratiques innovantes dont vous reconnaissez l'intérêt, mais souhaitez les améliorer encore. Vous êtes sur la bonne voie, celle de l'apprentissage continu, celle du progrès. Les pages qui suivent devraient vous aider à confronter vos difficultés avec celles de nos coachs témoins et à recueillir de nouvelles idées qui amélioreront votre performance de chef de projet.

Nous avons accusé un retard dans la définition de la feuille de route globale. Ce retard s'explique par une série de raisons :

- **L'absence d'une méthodologie**

Dans la méthodologie de départ, nous avions prévu que les livraisons se feraient sur le principe du Sprint. Un sprint est une Itération de courte durée dont le résultat est un ensemble de fonctionnalités validées par le client[25]. Faire référence au Sprint peut laisser croire que le choix portait sur la méthode scrum. Ce n'était cependant pas le cas.

Mais c'est quoi le SCRUM ?

Le Scrum est un cadre structuré pour soutenir le développement de produits complexes. Il se compose d'équipes Scrum et de leurs rôles, d'évènements, d'artéfacts et de règles associés. Chaque élément du cadre répond à un but spécifique et est essentiel à la réussite et l'utilisation de scrum[26]. En effet il impose des rôles[27] : le Product Owner (qui donne la vision du produit et définit les priorités), l'Équipe (qui développe le produit) et le Scrum Master (qui supprime les

[25] Véronique messager Rota, Gestion de projet Vers les méthodes agiles - 2éme Edition, 2009
[26] Ken Schwaber and Jeff Sutherland : Le Guide complet de Scrum: Les Règles du Jeu-, 1991-2013
[27] Henrik Kniberg et Mattias Skarin : Kanban et Scrum -tirer le meilleur des deux, 2010

obstacles et guide l'équipe pour le suivi du Processus). Aucun de ces rôles ne fut défini, encore moins les artéfacts ou les règles. Cette méthode requiert au minimum un daily meeting, Chose que nous n'avons pas pratiquée.

- **Rôles et responsabilités peu claires**

La gouvernance du projet a certes été définie ; mais les rôles et responsabilités des membres de l'équipe ne l'ont pas clairement été. Pour rappel 1 interne et 3 externes étaient membres de l'équipe projet. Même si le rôle de chef de projet a été attribué à deux membres de l'équipe, pour les deux autres, ce fut assez confus. D'ailleurs avoir deux chefs de projet est une fausse bonne idée, car personne n'est in fine responsable. La répartition des tâches est une source de conflit ouvert ou latent.

- **L'élargissement du périmètre sans extension du budget**

Le budget a été épuisé pour la phase de l'analyse de l'existant

- **Délai trop court**

Il est indispensable lorsque l'on gère un projet, qu'importe la méthode choisie, traditionnelle ou agile, de se donner le temps pour la phase de préparation. Durant celle-ci le chef de projet a le temps de déterminer méthodologie et mettre en place les exigences minimales. De déterminer le périmètre et la qualité et ensuite le planning fut-il sommaire.
Nous ne disposions pas de ce temps pour mettre en place ces prérequis. Nous avions fixé un délai de 3 mois pour établir une feuille de route ; ce qui était bien trop peu vu l'ampleur de la tâche et la capacité très limitée, aussi bien de l'équipe projet que celle des personnes à solliciter. Il faut d'ailleurs préciser que nous avons démarré en octobre. Le dernier trimestre de l'année, qui est la période la plus chargée et où la fatigue se fait ressentir au niveau des équipes.

7.3.2 Recommandations

Les recommandations formulées se basent en partie sur les écrits de Véronique Messager Rota. Sans en faire étalage, nous avons identifié celles qui nous semblent adaptées à notre situation.

Recommandation # 9 : Fixer des délais réalistes

Selon cette auteure, la question n'est pas de savoir si le délai est fixe et immuable ; la question est de savoir s'il est réaliste compte tenu des objectifs et des moyens.

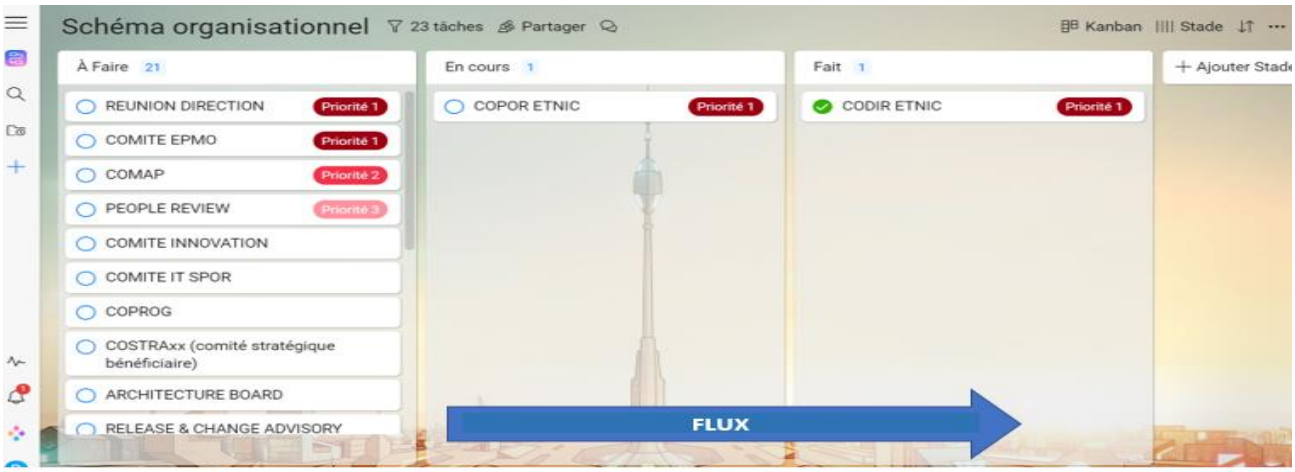
Ne pas commencer un projet dont le périmètre et la qualité ne sont pas aussi précisément définis que possible devrait être la règle d'or de tout bon chef de Projet et de toute organisation ayant la responsabilité d'un projet. Toutefois, le Chef de Projet ne fait souvent que proposer, là où l'entreprise dispose[28].

[28] Christian Descheemaekere : la méthode prince 2- 3e Edition 2010

Recommandations # 10 : Définir une méthodologie et l'appliquer

Au sein de l'entreprise, il existe une méthodologie ad hoc : O10C light (lire odyssée). Inspirée de Prince 2 elle a le mérite d'être moins lourde que la version classique. Les rôles et responsabilités seraient alors calqués sur ce qui est prévu par cette méthodologie. On pourrait la coupler avec un outil tel que KANBAN. Ainsi, au départ de la feuille de route de mise en place des nouveaux organes nous procèderions[29] comme il suit pour construire ce KANBAN:

- **Visualiser le workflow sur un tableau blanc** (une application web telle que Trello, zenkit ou planner peut être utilisée vu l'institutionnalisation du travail à distance)
    - Diviser le travail, décrire chaque élément sur une fiche et la mettre au mur virtuel ou physique
    - Déterminer des colonnes, identifier r le nom des étapes du workflow et y placer les éléments de travail.
- **Limiter le TAF (travail à faire) :** fixer des limites précises indiquant combien d'organes peuvent être placés dans chaque étape du workflow.
- **Mesurer le temps de cycle** (temps moyen pour traiter complètement un élément)
    - Optimiser le processus pour que le temps de cycle soit aussi court et prévisible que possible.



Exemple de KABAN réalisé avec l'outil ZENKIT

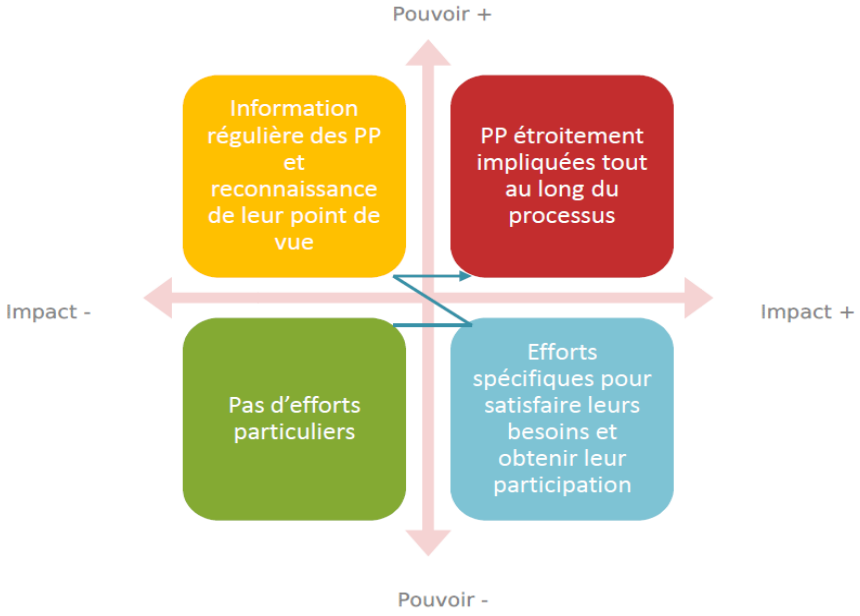
Recommandation # 11 : Procéder par itération

Eviter l'effet bigbang et opérationnaliser par petit morceau via des sprints de 8 semaines maximum.

[29] Henrik Kniberg et Mattias Skarin : Kanban et Scrum -tirer le meilleur des deux, 2010

Recommandation# 12 : Mettre l'accent sur la communication

Communiquer régulièrement afin d'éviter de transmettre une masse d'informations indigestes pour les parties prenantes. Adapter la stratégie de communication en fonction du type de parties prenantes.



Recommandation # 13 : Répondre aux lacunes identifiées lors de l'analyse de l'existant

Il faudra mesurer les résultats de l'implémentation des actions mise en œuvre au regard des lacunes constatées dans l'analyse de l'existant. Réaliser un inventaire des bénéfices que l'on souhaite mesurer et définir des KPI pour y arriver. Vu qu'il n'existe pas de culture des indicateurs dans l'organisation, il faudrait faire de ce projet un pionnier. L'idée étant d'identifier des bénéfices faciles à comprendre, par exemple en répondant à la question CSBQ (**C**e **S**era **B**ien **Q**uand …).

Par exemple la chaine pour la chaine décisionnelle :

- **Ce sera bien quand** les priorités seront définies et respectées par les organes de décision
- **Ce sera bien quand** chacun comprendra qui est responsable et décide de quoi.
- **Ce sera bien quand** la cascade des objectifs sera déclinée dans l'ensemble de l'organisation
- **Ce sera bien quand** les décisions seront prises rapidement
- **Ce sera bien quand** l'exécution des décisions sera plus aisée, car partagée et comprise.

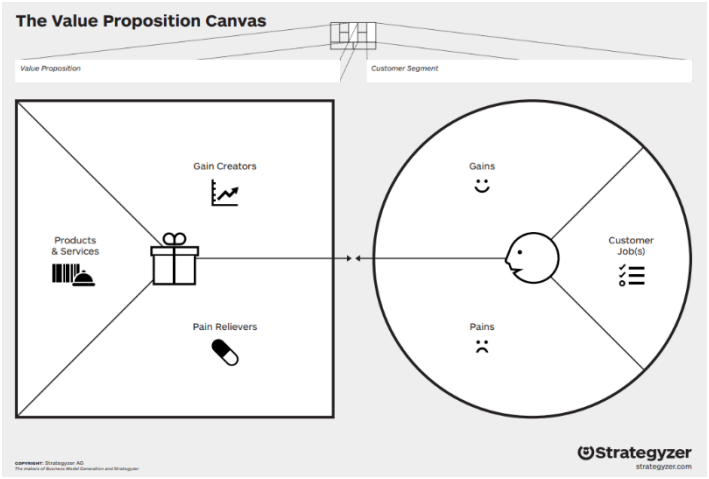
Concernant les KPI ils doivent être adaptés au niveau de maturité et ne pas être trop ambitieux pour un départ. En 2022 on peut imaginer quelques exemples :

- Le nombre de décisions prises par chacun des organes
- 50% des décisions sont prises à temps
- 50 % des décisions ont été exécutées conformément aux attentes
- 50% des décisions ont été prises par le bon organe

Des sondages auprès du personnel pourront être faits régulièrement pour s'assurer que l'on va toujours dans la bonne direction. Le sondage peut être basé sur le modèle ICAP[30] qui sera présenté ci-dessous, dans la section relative à la gestion du changement. Des statistiques peuvent également être tirées des outils de suivi des décisions des organes ; outils qu'il faudrait mettre sur pied. Un kanban électronique comme celui proposé plus haut peut s'avérer utile.

Recommandation # 14 : Mettre en œuvre les actions qui créent de la valeur

Tout comme le client, les parties prenantes à un projet veulent participer à des initiatives qui créent de la valeur, qui font sens. Il est donc important de montrer en quoi le schéma actions envisagées pour améliorer la prise de décision vont concrètement répondre aux lacunes identifiées. Ce qui facilitera l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise. Pour ce faire, le canevas de proposition de valeur (outil VPC) peut trouver toute son utilité. Il se complèterait au fur à mesure de l'avancement du projet. De ce fait seules les actions apportant de la valeur seraient mises en œuvre.



7.4 La gestion du changement

7.4.1 Analyse

Un des aspects qui a été très peu pris en compte tout au long de cet exercice réside au niveau de la gestion du changement. Si le Top management a été hautement mis à contribution, il n'en va pas de même pour toutes les parties prenantes notamment les middle managers.

Tel que mentionné d'entrée de jeu, le sujet de ce mémoire n'est qu'un aspect du projet de montée en maturité de l'ETNIC. Au départ du projet nous avons pris la peine d'identifier les différentes parties prenantes ainsi qu'une stratégie d'implication de celles-ci. Un plan de communication avait également été réalisé pour veiller à ce que l'ensemble de l'organisation soit au fait de l'évolution des travaux. Malheureusement ce plan de communication s'est avéré difficile à suivre. D'une part à cause du non-respect des délais, d'autre part à cause du trop grand nombre d'initiatives qui se poursuivent en parallèle. Il était difficile de produire une communication cohérente et synthétique.

Pour pallier à ce manquement, nous avons organisé une matinée de communication avec les manageurs afin que ceux-ci servent, par la suite, de courroie de transmission vers les équipes. Au terme de 3 h de présentation d'une masse considérable d'informations, nous avons soumis le panel, 50 personnes, à un questionnaire basé sur le modèle ICAP[31] (**I**nformation, **C**ompréhension,

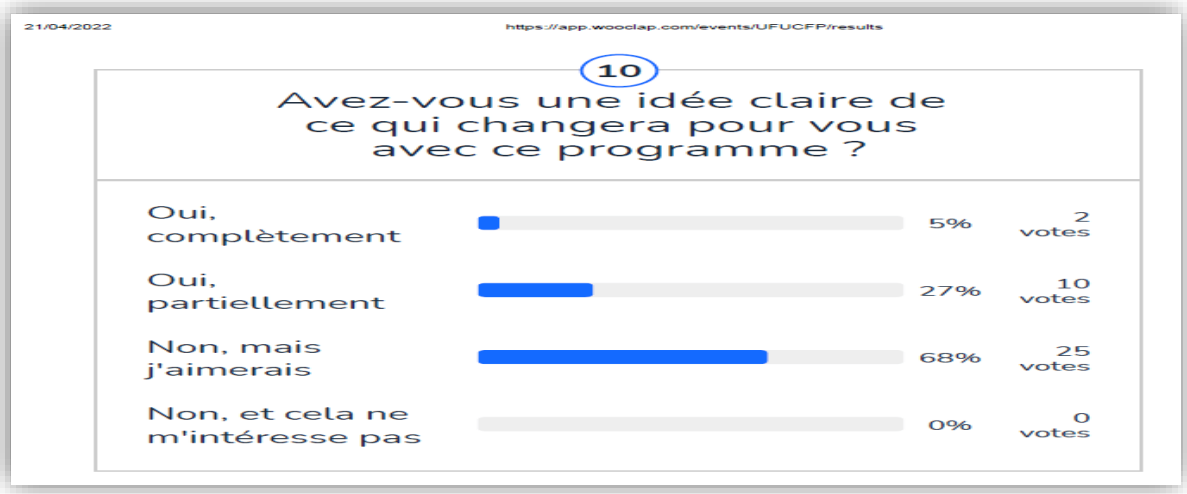
[30] Outil de mesure de l'Information, Compréhension, Adhésion, Participation, Autissier & Moutot, 2016
[31] Modèle ICAP : outil de mesure de l'Information, Comprehension, Adhésion, Participation (Autissier & Moutot, 2016)

Adhésion, **P**articipation). L'objectif étant de connaitre le taux d'information, de compréhension, d'adhésion, de participation au changement annoncé et amorcé au sein de l'entreprise.

Les résultats[32] *ont démontré de grandes lacunes en termes de gestion du changement.*

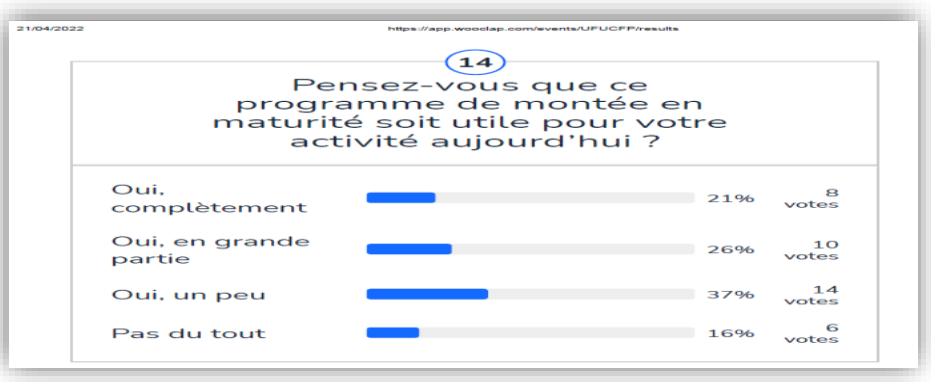
Un niveau d'**Information** faible, car seulement 57% ont entendu parler du projet

Seul 33 % des managers **comprennent** les objectifs et les modalités du projet et donc du changement envisagé. 5% ont une idée claire de ce qui changera pour eux avec ce projet.

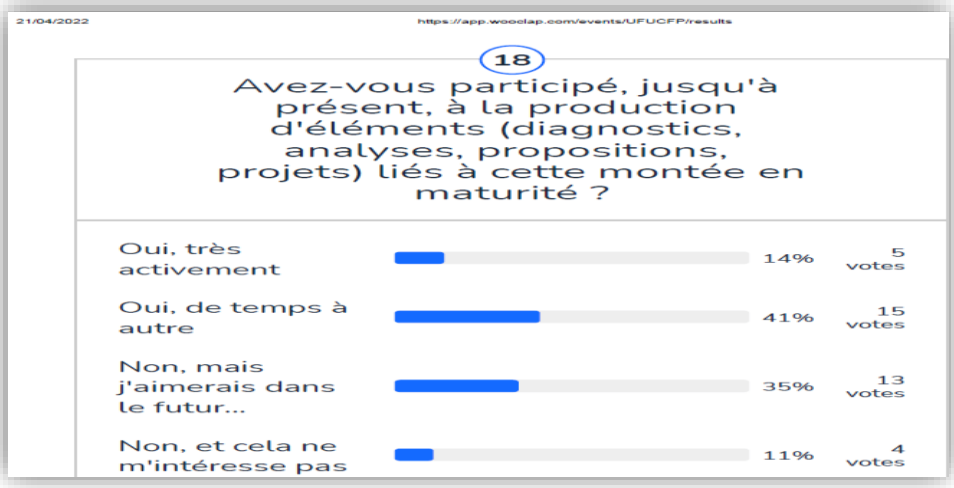


[32] Les résultats se trouvent à l'annexe p et sont hautement confidentiels. Celui-ci a été réalisé avec l'application https://www.wooclap.com/

Moins de la moitié du panel **adhère** au projet.



En termes de **participation**, le résultat est plus qu'alarmant, seulement 14% des managers ont été impliqués, soit 6 managers sur 50.



Des signes avérés de résistance au changement

La résistance au changement est « l'expression comportementale résultant d'opinions sur l'utilité du changement, d'émotions comme la crainte et la frustration que celui-ci suscite, et d'intentions sur le soutien ou l'opposition exprimés »[33]

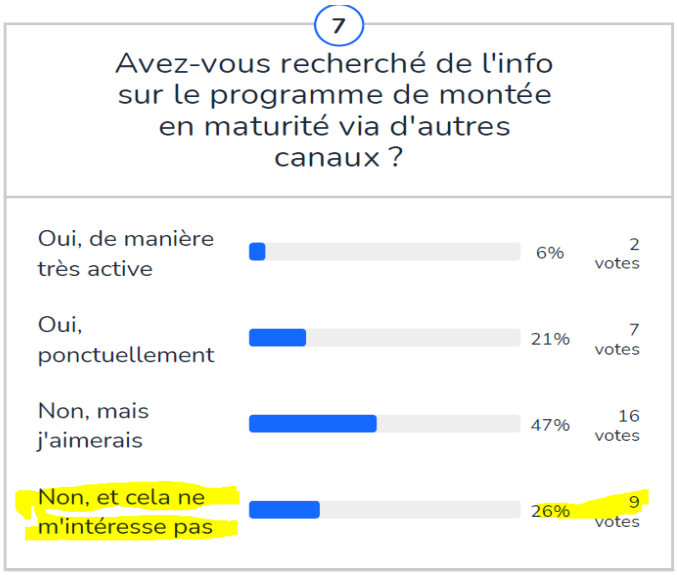
Bovey et Hede[34] distinguent 4 types de comportements de résistance :

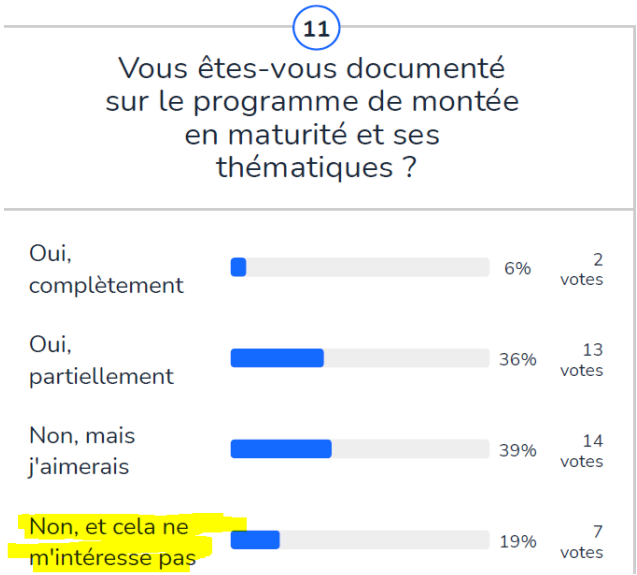
1. Manifestes et actifs = s'opposer, argumenter, créer, de l'obstruction ;
2. Secrets et actifs = paralyser, démanteler, saboter ;
3. Manifestes et passifs = observer, s'abstenir, attendre ;
4. Secrets et passifs = ignorer, éviter

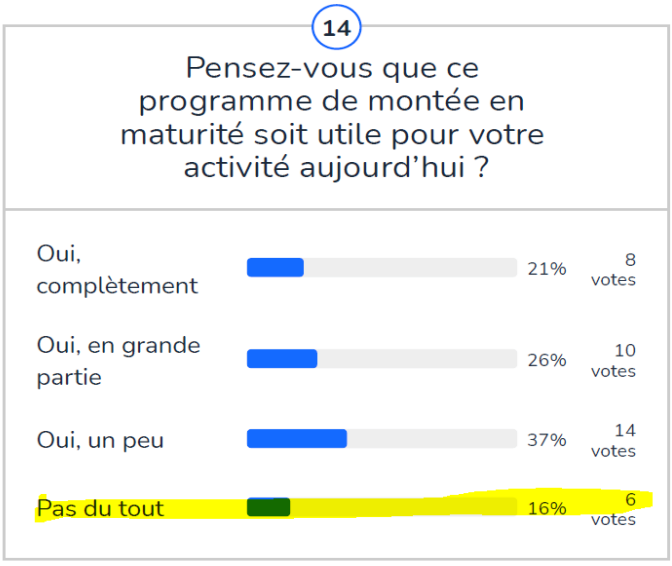
Dès lors, peut-on parler de résistance au changement dans le projet de montée en maturité de l'ETNIC ? Oui ! Certaines réponses fournies dans la le cadre du sondage, confirme cet avis.

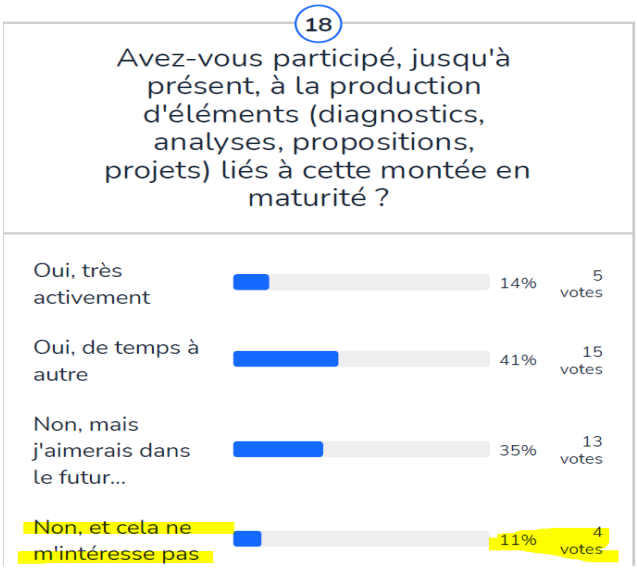
[33] Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford et Angelo D'Amelio : Résistance au changement : la suite de l'histoire, 2008
[34] Wayne H Bovey; Andrew Hede : Résistance au changement organisationnel : le rôle des mécanismes de défense, 2001

Hormis les comportements secrets et actifs, tous les autres sont détectables. Les réponses aux questions 14 et 18 ne laissent aucune interprétation contraire. Au moins 5 managers s'opposent ouvertement à la démarche. Par ailleurs sur le nombre des 50 participants, très peu de questions totalisent un taux de participation de 100%. Ce taux de participation plus faible que le nombre de personnes présentes s'apparente à un comportement manifeste et passif, voire secret et passif.







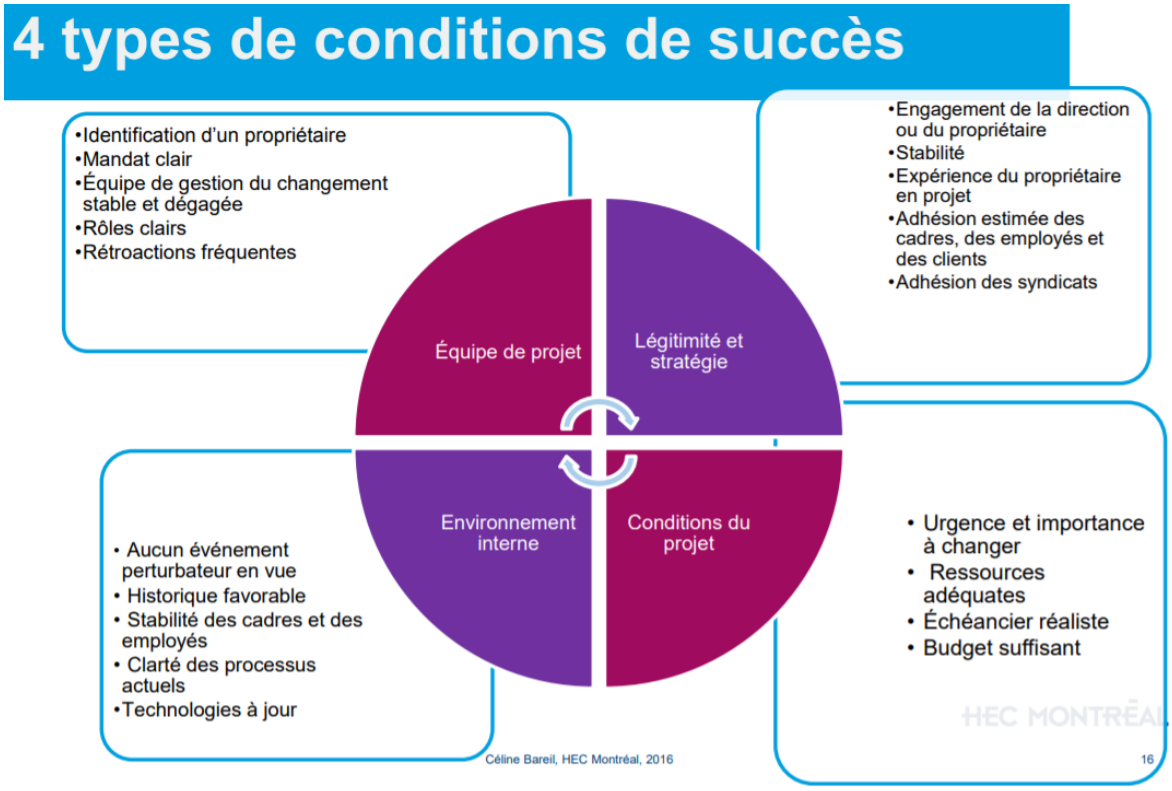


7.4.2 Recommandations

Tout d'abord, il est important que les futurs changements soient bien en ligne avec les axes stratégiques définis par l'ETNIC pour que ces changements soient bien cohérents et donc compréhensibles par les différents acteurs qui seront impactés.

Recommandation # 15 : Associer un spécialiste de gestion du changement, car les enjeux sont très importants.

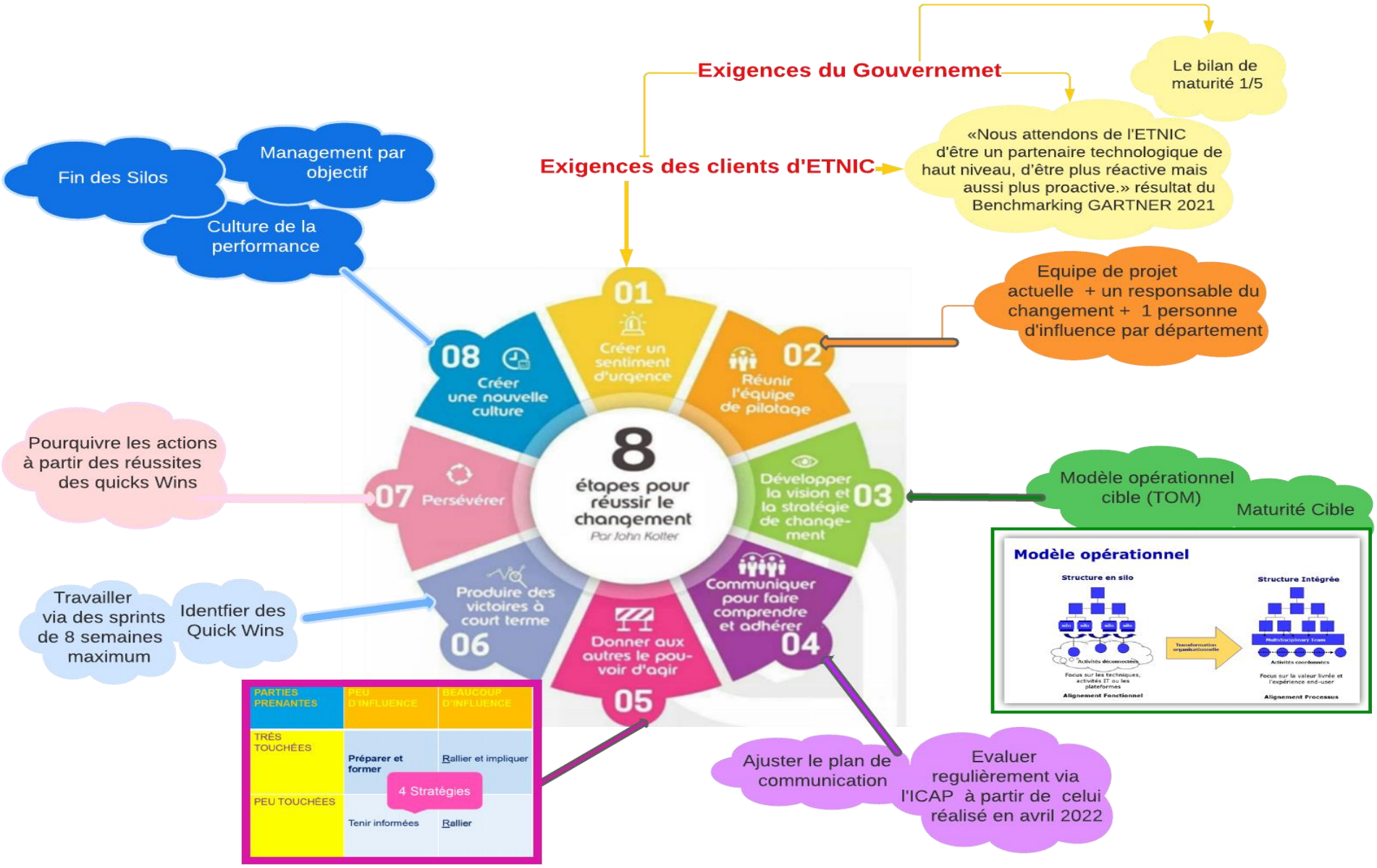
Cette personne apporterait son expertise en la matière pour remédier aux manquements constatés. Les résultats de l'ICAP sont un bon point de départ. Pour que ce dernier réussisse dans sa tâche il faut réunir 4 conditions[35]



Si le recrutement d'un responsable du changement n'est pas envisageable, le chef de projet pourra néanmoins prendre en compte les aspects de changement en faisant appel à des outils liés à la gestion du changement. On peut citer par exemple le **modèle CAPTE**[36] (Comprendre –Adhérer-Participer-Transférer-Evoluer). Le **Modèle de KOTTER** est tout aussi pertinent à utiliser dans le cas de l'ETNIC au regard de ce qui a déjà été réalisé et de nos recommandations en termes de gestion de projet qui consiste à procéder par petit bloc. Ce modèle identifie 8 étapes clés. L'image ci-dessous, nous donne un aperçu de ce qui peut être rapidement mis en place au sein de l'ETNIC.

[35] Céline Bareil : Vivre le changement et le faire vivre aux autres, le Baluchon 8 novembre 2016
[36] La méthode CAPTE, Céline Bareil 2016

Application du modèle de Kotter à l'ETNIC



8 Conclusion

« **Vers l'ETNIC 2.0** : **d'ici 2024,** volonté et ambition du comité de direction d'aller vers une organisation avec un niveau de maturité nous permettant de répondre aux attentes croissantes de nos clients » telle est la vision du projet de montée en maturité de l'ETNIC. Cette maturité concerne tous les domaines de l'entreprise en ce compris la gouvernance IT et donc l'amélioration de la chaine décisionnelle.

Pouvons-nous affirmer que l'objectif est atteint ? Il est difficile de répondre par l'affirmative. Il est trop tôt pour se prononcer. L'implémentation des actions pour y arriver débute à peine. Ce n'est qu'une fois mis en œuvre que l'on peut mesurer les bénéfices. Nous osons espérer que les premiers bénéfices seront perceptibles d'ici janvier 2023.

Les recommandations formulées peuvent sembler alarmistes, mais elles visent simplement à améliorer ce qui est en train d'être fait afin de s'assurer que tout est mis en œuvre pour garantir le succès du projet. Le manque d'alignement stratégique souligné plus haut sera certainement résolu grâce aux travaux sur la mise en œuvre du modèle opérationnel (TOM) et les différentes lignes de production (Factories).

Le point sur lequel nous avons cependant beaucoup de réserve c'est la gestion du changement. Si elle n'est pas prise au sérieux, le risque de ne pas récolter les bénéfices escomptés par le projet peut se matérialiser. Il peut y avoir des zones de résistance dues aux baronnies qui se sont forgées durant des années. On parle de chaine décisionnelle et donc de pouvoir, ce changement peut porter atteinte à ce que certains considèreront comme des valeurs non négociables et de ce fait occasionner des départs non souhaités. Fort heureusement, des lueurs d'espoir ressortent du sondage ICAP réalisé auprès des managers. Ces derniers ont la volonté manifeste de participer à ce changement. Le nouveau schéma décisionnel vient à peine d'être défini. Il est encore temps de faire monter le maximum de personne dans ce train du changement pour un voyage jusqu'en 2024 vers l'ETNIC 2.0.

9 Annexes

- Annexe 1 : Schéma de présentation de l'ETNIC
- Annexe 2 : Matrice de l'analyse des parties prenantes
- Annexe 3 : questionnaire de l'analyse de l'existant
- Annexe 4 : Schéma décisionnel as-is
- Annexe 5 : Schéma décisionnel to-be
- Annexe 7 : fonctionnement des organes to-be
- Annexe 7 : Schéma décisionnel recommandé
- Annexe 8 : Fiche de diagnostic de gestion de projet
- Annexe 9 : résultat du sondage ICAP
- Annexe 10 : Modèle de Kotter applicable à l'ETNIC

10 Références

- Yves Wautelet : cours de stratégie IT et qualité des services, IBAGM331, université de Namur 2021
- Peter Weill, Jeanne W. Ross, IT Governance , harvard press 2004
- Henderson et Venkatraman : strategic alignment : leveraging information technologie for transforming organisations from IBM systems journal, vol32, no 1, © 1993, 1999
- QRP International -Accredited Training Organization : réussir le management de programme,
- Véronique messager Rota, Gestion de projet Vers les méthodes agiles - 2éme Edition, 2009
- Ken Schwaber and Jeff Sutherland : Le Guide complet de Scrum: Les Règles du Jeu-, 1991-2013
- Henrik Kniberg et Mattias Skarin : Kanban et Scrum -tirer le meilleur des deux, , 2010
- Christian Descheemaekere : la méthode prince 2- 3e Edition 2010
- Manuel Kolp : cours IBAGM323 Gestion de projet et gestion de risques, Université de Namur 2021
- Melanie Latiers : cours IBAGM312 : Organisation et gestion du changement, Université de Namur avril 2022
- David Autissier, Jean-Michel Moutot : Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance, 2016
- Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford et Angelo D'Amelio : Résistance au changement : la suite de l'histoire, 2008
- Wayne H Bovey; Andrew Hede : Résistance au changement organisationnel : le rôle des mécanismes de défense, 2001
- Céline Bareil : Vivre le changement et le faire vivre aux autres, le Baluchon 8 novembre 2016
- Maître Damo Jurisdemat : « Les marchés publics, pas si agiles que ça ! »
- https://www.wooclap.com
- Prosica, https://prosica.fr/blog/92-le-referentiel-cobit.html
- https://www.melchior.fr/notion/principe-de-subsidiarite

11 Lexique

AG : administrateur général

BAGI : master de Spécialisation en Informatique et Innovation Business Analysis et Gouvernance IT

Bénéficiaires : les clients à qui l'ETNIC fournit des services et qui sont uniquement des organismes publics.

CA : contrat d'administration (plan stratégique de l'ETNIC)

CDP : chef de projet Le **chef de projet** (**CDP**) est la personne chargée de mener un projet et de gérer son bon déroulement. De manière générale, il anime une équipe pendant la durée du ou des divers projets dont il a la charge.

Ce rôle fait appel à des compétences de gestion de projet, de bonnes capacités relationnelles, ainsi que des connaissances techniques dans les domaines concernés.

COBIT : (pour « *Control Objectives for Information and related Technology* », ou « objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées » en français) est un référentiel de bonnes pratiques d'audit informatique et de gouvernance des systèmes d'information d'origine américaine

CODIR : comité de direction

COMAP : comité des marchés publics

COPIL : comité de pilotage d'un projet

COPOR : comité de gestion du portefeuille de projets et de service d'un client

COSTRANUM : conseil stratégique du numérique de la fédération Wallonie-Bruxelles

DGIT : directeur général de l'informatique

FWB : Fédération Wallonie-Bruxelles

IT : informatique

ITIL : Information Technology Infrastructure Library **ITIL** (pour « *Information Technology Infrastructure Library* », ou « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information » en français) est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques (« *best practices* ») du management du système d'information. C'est un référentiel méthodologique très large qui aborde les sujets suivants :

L'ESM est également un terme utilisé pour parfois décrire de manière générique l'utilisation des processus et des technologies du service au sein d'une organisation. Il est censé être un terme plus large (comme ERP et EAM) contrairement à la gestion des services informatiques (IT service management, ITSM) qui ne concerne que la gestion des services informatiques.

MAP : marchés publics

MSP : Managing Successful Programmes (MSP®) est une méthodologie qui comprend un ensemble de principes et de processus à utiliser lors de la gestion d'un programme. Un

programme est constitué d'un ensemble spécifique de projets identifiés par une organisation qui, ensemble, permettront d'atteindre un objectif défini, ou un ensemble d'objectifs, pour l'organisation.

O10C : méthodologie de gestion de projet inspirée de prince 2

Programme : En gestion de projet, c'est un ensemble de projets ou de sous-projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une entreprise ou un organisme en général. Tandis que la **gestion de programme** est l'utilisation de connaissances, de compétences et de principes nécessaires à atteindre les objectifs d'un programme et ainsi d'obtenir des bénéfices et une maîtrise qui vont au-delà d'une gestion individuelle des composants du programme

RFC : request for change (requête de changement)

RH : ressources humaines.

SCRUM : L'approche SCRUM est une méthode agile consacrée à la gestion de projet. Son objectif phare est d'améliorer la productivité des équipes, tout en permettant une optimisation du produit grâce à des feedbacks réguliers du client.

TI : technologies de l'information

TOM : target operating model Le **modèle opérationnel cible** ou **Target Operating Model** (TOM) en anglais est, au sens étroit, une description d'un état du modèle d'organisation d'une entreprise, celui désiré pour une date *finale* donnée. Au sens large, il inclut également la feuille de route pour permettre à l'entreprise d'y parvenir, ainsi que des vues sur les changements qui sont en rapport avec l'état cible souhaité. En d'autres termes, il comprend des processus, de la conception de l'organisation, de l'outillage nécessaire, des indicateurs de gestion de projets et les prochaines mesures à prendre. Un TOM **(modèle opérationnel cible**) est élaboré pour répondre aux demandes de changements exprimés par tous les acteurs de l'entreprise : clients, employés, actionnaires. Il tient compte également des changements prévisibles concernant la situation économique, les changements dans l'environnement technologique, etc. et propose des mesures pour anticiper ces changements.