

le cnam

NFE209 : Ingénierie des systèmes d'information

Étude de la gouvernance et la stratégie d'un SI

Réalisé par **Grégory ROCHE**

Sous la direction de **Saoud MESSAOUDI**

28 mars 2025

1. Gouvernance du SI

- 1.1 Contexte, mission et cœur de métier
- 1.2 Buts de la gouvernance et référentiels

2. Stratégie

- 2.1 Schéma directeur stratégique à dominante « moyens »
- 2.2 Planification stratégique

3. Dimension humaine

- 3.1 Contraintes et rémunérations
- 3.2 Relations humaines

4. Dimension technologique

- 4.1 Relations externes
- 4.2 Relations internes

5. Dimension organisationnelle

- 5.1 Organigramme hiérarchique
- 5.2 Changement d'organisation

Gouvernance du SI

Contexte, mission et cœur de métier

Contexte

Ministère de la Culture » secteur d'activité de l'édition » sous-secteur de l'édition de livres » segment éditorial.

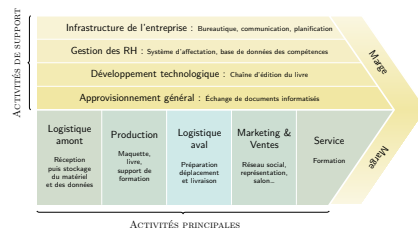
Un secteur fortement concurrentiel et en recomposition.

10 000 éditeurs (dont 5 000 petits et 20 gros) produisent environ 80 000 titres /an.

Mission et cœur de métier de l'entreprise Cocoon

Sa **mission** consiste à « magnifier l'écrit dans le livre ».

Dans la chaîne du livre, Cocoon conçoit, produit puis vend des maquettes de livres, fournit des logiciels et des prestations de formation pour le client final.



Gouvernance du SI

Buts de la gouvernance et référentiels

Buts de la gouvernance du SI

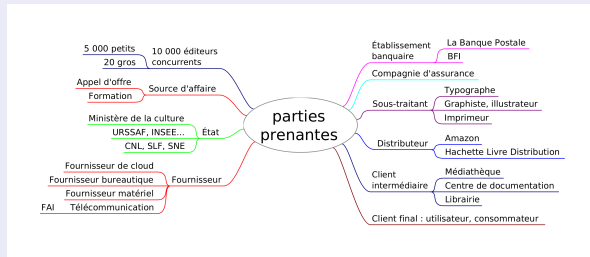
1. **Alignement stratégique** : les 4 objectifs stratégiques de Cocoon ;
2. **mesure des performances** : tableau de bord (FCS et KPI), KPI financiers, nbre de maquettes, nbre de clients formés...;
3. **gestion des ressources** : principalement les compétences humaines ;
4. **gestion des risques** : finances, données clients, respect des délais ;
5. **VA et AC** : VA générée par le support informatique (CRM, ERP) et le ratio qualité/vitesse. AC maintenu par les compétences techniques, marketing et relationnelles.

Référentiels de gouvernance

- ▶ **Gestion des processus d'activité** : BPM, 1 cartographie des processus (critiques) de support, de production et de pilotage ;
- ▶ **management des services** : processus ITIL adaptés à une TPE ;
- ▶ **management de la sécurité** : bonnes pratiques de l'ANSSI ;
- ▶ **gestion de l'architecture** : 1 cartographie du SI avec TOGAF.

Les parties prenantes doivent être préalablement bien choisies.

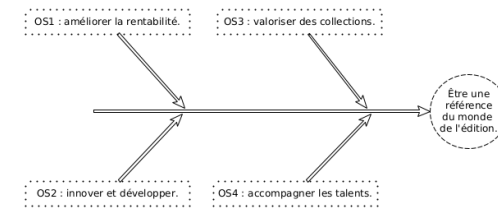
Parties prenantes



La majorité des entrepreneurs du secteur choisissent l'indépendance financière, et certains investisseurs peuvent apporter leur contribution. Généralement, le travail d'édition débute seul et s'étoffe le plus souvent dans une équipe de 3 à 5 personnes. **Matrice McKinsey** force compétitive forte, attrait du marché de faible à fort. D'où une recherche fine des produits et des clients ciblés.

Planification stratégique

- Étape 1** publier un 1^{er} livre et appliquer les processus prévus.
- Étape 2** publier de 3 à 5 livres, créer une formation et affiner les processus. OS³ 1 : constater la rentabilité de la chaîne d'édition.
- Étape 3** publier la 1^{er} collection, proposer la formation, préparer une réédition. OS 2 : stabiliser les innovations sur les processus de la chaîne d'édition.
- Étape 4** les processus de logistique, marketing, vente et formation sont éprouvés. OS 3 : valoriser certains livres et la collection.
- Étape 5** tous les processus peuvent être adaptés aux exigences et besoins. OS 4 : accompagner le client en formation en fonction de ses attentes.



³OS : Objectif Stratégique.

Dimension humaine

Contraintes et rémunérations

Contraintes

1. Le **processus d'édition** fait intervenir consécutivement de nombreux collaborateurs;
2. des **dates du calendrier** de l'édition fixent les délais des projets;
3. la **marge commerciale** est faible.

Préalable : évaluer le savoir faire et le niveau d'autonomie du collaborateur. Disposer d'une liste de collaborateurs par fonction.

Rémunérations

La rémunération est à négocier au cas par cas :

- ▶ **marché de l'édition** : indique le niveau de rémunération de base;
- ▶ atteinte des **objectifs de temps** : bonus ou malus;
- ▶ atteinte de l'**objectif de maîtrise de la fonction** : réitérer l'expérience;
- ▶ **niveaux de classification** et **position de la rémunération** : non pris en compte.

Dimension humaine

Relations humaines

Relations humaines

Planifier les rencontres en distanciel et préférablement en présentiel afin de rompre l'isolement et de créer puis solidifier des liens :

1. de l'**équipe** : avant la production d'un projet éditorial;
2. de **sous-équipe** de collaborateurs : lors d'un changement de phase d'un projet;
3. de l'**équipe** : après la diffusion du livrable (festival de livres, présentation...).

Préalable : préparer le matériel et l'échange.

Dimension technologique

Relations externes

Logiciels d'application

- ▶ **Applications de bureautique** : Firefox, Thunderbird, FileZilla, LibreOffice;
- ▶ **applications de visioconférence** : Skype, Jitsi Meet;
- ▶ **applications spécifiques** : LibreOffice avec dictionnaire, Gimp...

Télécommunications

2 lignes téléphoniques : 1 fixe, 1 mobile.

Plateforme technologique

- ▶ **Infrastructure matérielle** : 1 box, 1 portable, 1 poste fixe, 1 NAS;
- ▶ **applications en interne ou dans le cloud** :
 - ▶ On Premise : applications de génie logiciel (TeXstudio, Git, Eclipse...);
 - ▶ On cloud, SaaS : progiciel Dolibarr (PGI et GRC), Bitbucket.

Gestion des données

- ▶ **Stocker, gérer, analyser** : RGPD, Dolibarr, Bitbucket;
- ▶ **sauvegardes 321** : NAS et poste de travail (en local); Bitbucket (à distance).

Dimension technologique

Relations internes

Normes

- ▶ **Politiques des technologies** : applications open source;
- ▶ **modes d'utilisation** : à définir.

Gestion de l'infrastructure technologique

- ▶ Planifier, développer, coordonner les services;
- ▶ gérer les dépenses et diriger les projets.

Formation et support

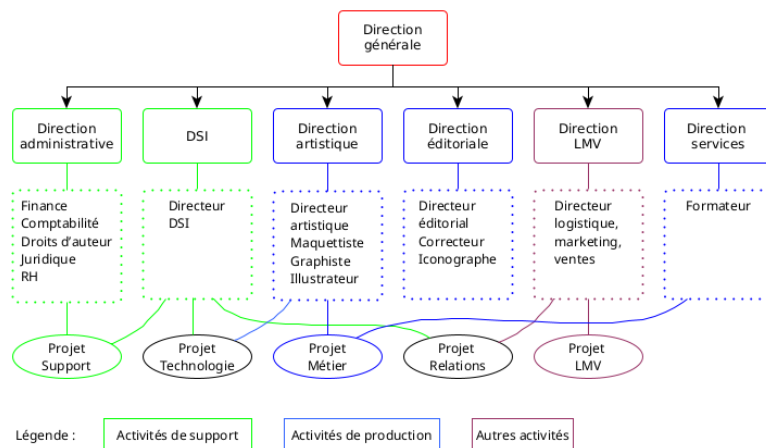
- ▶ Préparer et soutenir les utilisateurs;
- ▶ planifier et gérer les investissements.

R & D : projet technologies

- ▶ **Veille technologique**, s'informer, imaginer de futurs projets;
- ▶ **anticiper les investissements** technologiques afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Dimension organisationnelle

Organigramme hiérarchique



Dimension organisationnelle

Changement d'organisation

L'organigramme précédent mentionne des rôles et des fonctions.

S'adapter aux changements

- ▶ Au sein d'une petite structure, une même personne est responsable de **plusieurs rôles et fonctions**.
- ▶ Dans une TPE de 3 ou 5 personnes, le personnel a tendance à se spécialiser dans un seul rôle et moins de fonctions.
- ▶ Pour chaque **entrée ou sortie d'une personne**, le support, dont la DSI, devra s'adapter dès que nécessaire.
- ▶ Lors d'une **phase de changement**, la matrice RACI puis le standard BPM semblent des outils adéquates pour redéfinir les limites des rôles, des fonctions, des activités afin de ne pas perdre en efficacité.

Portefeuille de projets et périmètres

Projet Activités (courantes) maintenance, entretien, corrections, coûts cachés ;

Projet Support droit, finance, comptabilité, informatique, planification, bureautique, communication ;

Projet Relations CRM pour parties prenantes, prospects, clients, compétences d'indépendants et entreprises de services, site Web, LinkedIn, téléphone, terrain...

Projet LMV (Logistique, Marketing et Ventes) réception, stockage du matériel et des données préparation déplacement et livraison ;

Projet Métier (production et service) maquette de livre, support de formation, prestation de formation ;

Projet Technologie amélioration de la chaîne d'édition du livre.

TAB. 1 Le budget prévisionnel de l'année N+1.

Projet	Début	Durée	Charges en N+1	Achat de matériel	Coût externe
	(mois/N)	(mois)	(1/12 m/H)	(€)	(€)
Activités	01	12	3	1 000	400
Support	01	2	1	2 000	600
Relations	03	1	2	1 000	0
LMV	04	1	1	2 000	0
Métier	05	2	2	0	0
Technologie	05	2	1	0	0
Total			10	6 000	1 000

Rq. : **Charges** : avec un coût salarial annuel moyen chargé de 50 K€, et sur la base annuelle de 10 mois / Homme productif. **Achat de matériel** : ordinateur 2000 €, Dolibar 300 €, NAS 2000 €.

Conclusion

La startup Cocoon est en bonne voie.

Toutefois, elle devra réviser à des fins d'amélioration son schéma directeur et l'ensemble des documents qui en découlent.

Les mesures et le contrôle des processus devront être bien évalués afin de piloter l'entreprise correctement.

Bibliographie I

AXELOS. (2022). *ITIL 4 Itil Foundation — Itil 4 Edition* (T. original). PeopleCert.

URL : <http://www.tsoshop.co.uk>, consultée le 16 janvier 2025.

COLLECTIF. (2018, novembre 21).

Cartographie du système d'information — Guide d'élaboration en 5 étapes. ANSSI.

URL : <https://www.ssi.gouv.fr/uploads/2018/11/guide-cartographie-systeme-information-anssi-pa-046.pdf>, consultée le 16 janvier 2025.

COLLECTIVE. (2011, janvier). Business Process Model and Notation (BPMN) version 2.0.

OMG (Object Management Group).

URL : <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>, consultée le 16 janvier 2025.

DESFRAY, P., & RAYMOND, G. (2024, mai). *TOGAF Archimate UML et BPMN : comment construire des modèles d'architecture d'entreprise* (3^e éd.). Dunod.

URL : <https://www.dunod.com/sciences-techniques/togaf-archimate-uml-et-bpmn-comment-construire-modeles-d-architecture-d>, consultée le 16 janvier 2025.

JOHANSSON, K., LUNDBERG, P., & RYBERG, R. (2015, août 20).

La chaîne graphique : préresse, impression, finition (2^e éd.). Eyrolles

Bibliographie II

MINISTÈRE DE LA CULTURE. (2023, avril 20). *Chiffres clés dans le secteur du livre*.

Chiffres clés dans le secteur du livre.

URL : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/chiffres-clés-dans-le-secteur-du-livre/>, consultée le 16 janvier 2025.

MORLEY, C., BIA-FIGUEIREDO, M., & GILLETTE, Y. (2011, juillet).

Processus métiers et S.I. Gouvernance, management, modélisation (3^e éd.). Dunod.

URL : <https://www.dunod.com/sciences-techniques/processus-metiers-et-si-gouvernance-management-modelisation>, consultée le 16 janvier 2025.

PINET, C. (2023, juillet 6). *10 clés pour la sécurité de l'information : ISO/IEC 27001 :2022* (3^e éd.).

AFNOR éditions. URL : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/livre/10-cles-pour-la-securite-de-linformation-iso-iec-270012022-3e-edition-/fa207841/343176>, consultée le 16 janvier 2025.

SCHUWER, P. (2008, juin 1). *Traité pratique d'édition* (3^e éd.). Éditions du Cercle de la Librairie.

URL : <https://www.7switch.com/fr/ebook/9782765412731/traité-pratique-d-edition>, consultée le 16 janvier 2025.

SNE. (2023, juillet 7). *Chiffres clés de l'édition*. Syndicat National de l'Édition.

URL : <https://www.sne.fr/economie/chiffres-clés/>, consultée le 16 janvier 2025.