

ÉDITORIAL

Distorsion

Par Philippe Rosé

L'affaire Renault amène à s'interroger sur la capacité des directions générales à absorber les bonnes informations. Carlos Ghosn a ainsi expliqué qu'il aurait été trompé dans l'affaire d'espionnage industriel qui a touché le constructeur automobile. Comment un dirigeant qui, par définition, porte la vision de l'entreprise, sait arbitrer en fonction de critères objectifs et a, là encore par définition, une capacité de discernement (c'est pour cette raison qu'il est chef !), peut-il se faire avoir et, pire, communiquer largement et trop vite sur la base de fausses informations ? Dans le domaine des technologies de l'information, on retrouve bien sûr ces distorsions. Les idées reçues des directions générales sur ce que peuvent apporter ou pas les technologies ne sont pas rares. Souvent, cela n'a que peu d'effets et le DSI peut facilement argumenter, par exemple lorsqu'il s'agit d'expliquer pourquoi un PC acheté par l'entreprise est trois fois plus cher que la même machine vendue dans un hypermarché. Mais, quelquefois, l'effort de conviction du DSI devient plus ardu, par exemple lorsque sont en jeu des technologies ou des approches très structurantes pour le système d'information (ERP, infogérance, *cloud computing*...). Verra-t-on, un jour, un DG affirmer publiquement qu'il a été trompé, à l'insu de son plein gré bien sûr, par tel constructeur, tel grand cabinet de conseil en stratégie ou tel gourou plus ou moins fumeux ? On peut toujours rêver... ♦

SOMMAIRE

- **Étude de cas** - Comment faire émerger l'intelligence collective au sein d'une DSI ?
- **Métiers** - Motiver ses équipes : quels sont les meilleurs leviers ?
- **Management** - Les quatre perspectives de la gestion des processus métiers - Une grille de lecture de la crise
- **Best practices revues et corrigées** - La gestion de projet selon PMBOK
- **La chronique d'Olivier Séhiau**

COMPÉTENCES

La sagesse du groupe

Dans un ouvrage publié en 2008, *La Sagesse des foules* (Éd. JC Lattès), l'auteur montre que « le plus grand nombre est souvent à l'origine des meilleures décisions ». Autrement dit, la résolution collective d'un problème est bien plus efficace que la résolution individuelle. Un principe qui s'applique aux trois grands types de problèmes que les individus ont à résoudre. D'abord, les problèmes d'ordre cognitif, pour des questions qui appellent des réponses définitives, par exemple quel sera le coût final d'un projet. Ensuite, les problèmes de coordination qui imposent à un groupe de trouver comment coordonner les comportements de ses membres. Enfin, les problèmes de coopération, pour amener à faire travailler ensemble des individus guidés par leurs intérêts particuliers. On retrouve ces besoins dans le domaine des systèmes d'information, notamment pour la gestion de projet et la conduite de changement, où les besoins « d'intelligence collective » sont permanents. Une telle stratégie a été mise en œuvre chez MMA. Le groupe d'assurances a ainsi, à l'occasion de la fusion avec Azur, créé une direction du développement de l'intelligence collective, dans un contexte marqué par une complexité croissante de l'organisation et des systèmes d'information du fait d'une multiplicité d'acteurs, d'échanges, de sites et d'interlocuteurs. Bernard Lévêque, son directeur, est parti d'une idée directrice très simple : « L'intelligence collective est déjà là, dans les projets, dans les équipes. Il s'agit juste de la susciter - la ressusciter aussi quelquefois, il faut bien le reconnaître -, la modéliser, la transmettre... » Cette approche répond à un problème hélas trop répandu : « Les entreprises ont trop de solutions et d'objectifs... et pas assez de problèmes », précise Bernard Lévêque. Un phénomène qui s'observe tout particulièrement dans les DSI où cette « orientation solution » se traduit souvent par des réponses de logiciels ou progiciels poussés par une surenchère technologique et commerciale, au détriment parfois de l'analyse des besoins. ♦

Bernard Lévêque, directeur du développement de l'intelligence collective chez MMA :

« Le travail a porté sur les fondamentaux métiers de l'informatique, pour accompagner la transformation de l'entreprise. »



♦ Comment faire émerger l'intelligence collective au sein d'une DSI ?

Par Philippe Rosé

Le groupe d'assurances MMA, à l'occasion de la fusion avec Azur-GMF, a créé une direction du développement de l'intelligence collective (DDIC) pour faire des différences de culture managériale une opportunité d'apprentissage. La direction centrale des systèmes d'information, dans le cadre de sa transformation, a en 2009 sollicité Bernard Lévêque, directeur du développement de l'intelligence collective, pour la mise en place d'ateliers de codéveloppement, démarche expérimentée par la DDIC en 2008. Objectif : contribuer à la transformation de la DSI par l'évolution des comportements de ses managers, en favorisant l'émergence de pratiques communautaires. Bernard Lévêque a exposé sa démarche lors d'un atelier organisé par les Clubs OLG.

Le groupe d'assurances MMA s'est historiquement constitué par concentration : les anciennes Mutuelles du Mans sont devenues MMA en 1999 et, en 2003, s'est constitué Covéa, groupe d'assurances mutuelles avec la MAAF, rejoint par Azur-GMF trois ans plus tard. Début 2006, MMA s'est rapproché d'Azur pour créer la troisième compagnie d'assurances à réseau d'agents, avec 7 000 collaborateurs en France, sur quatre sites. Côté DSI, le système d'information au service du groupe (les agents, les salariés, les courtiers, le back-office...) et de ses partenaires s'inscrit dans un contexte post-fusions avec une organisation multisite structurée par activités. « Une complexité croissante de l'organisation et des systèmes d'information du fait de cette multiplicité d'acteurs, d'échanges, de sites et d'interlocuteurs », confirme Bernard Lévêque, directeur du développement de l'intelligence collective chez MMA.

De fait, plusieurs difficultés émergent. D'abord, et c'est classique dans toute opération de rapprochements d'entreprises, la difficulté à construire une culture commune, renforcée par des inquiétudes et des interrogations des collaborateurs sur le maintien des activités sur chaque site malgré les engagements affichés par l'organisation. On pouvait observer une « plainte de collaborateurs critiques sur la communication de la direction avec, en miroir, un Codir percevant ses managers comme insuffisamment acteurs dans le changement, souligne Bernard Lévêque. Au moins y avait-il un consensus... sur le fait que le problème, c'était l'autre ! » Ensuite, la priorité donnée aux projets par rapport au management. Il en résultait une moindre solidarité entre les équipes, avec, témoigne Bernard Lévêque, « un repli des individus sur les objectifs liés à leur activité directe, et une tendance à la rigidité de la communication entre les équipes. » Enfin, la complexité croissante de l'organisation et du système d'information rend difficile le passage d'une culture orale à des processus formalisés.

Faire évoluer les fondamentaux métiers et la pratique managériale

La direction centrale des systèmes d'information de MMA s'est transformée en trois temps. En 2007, une transformation

« mécanique » avec des transferts d'activités, une réinternalisation de certaines activités et compétences (le moindre recours aux prestations externes a fait chuter le nombre de prestataires de 800 à 330 en trois ans). En 2008 et 2009, le modèle d'organisation a été ajusté, et l'accent mis sur l'évolution des managers. « Et, parallèlement, en 2010, le travail a porté sur les fondamentaux métiers de l'informatique, pour accompagner la transformation de l'entreprise », précise Bernard Lévêque.

Ainsi, la direction du développement de l'intelligence collective a émergé en 2006, suite à la fusion entre MMA et Azur. « La fusion a conduit à réunir pour un même secteur d'activité et mode de distribution deux histoires et deux cultures très différentes avec tout ce qu'une réorganisation peut générer comme frustrations, résistances et incompréhensions, explique Bernard Lévêque. Mais cette différence est une richesse. Nous sommes partis d'une idée directrice très simple : l'intelligence collective est déjà là, dans les projets, dans les équipes. Il s'agit juste de la susciter - la ressusciter aussi quelquefois, il faut bien le reconnaître -, la modéliser, la transmettre... pour en faire demain un véritable avantage concurrentiel. L'ambition est de faire de l'entreprise un contexte créateur d'apprentissage en intégrant les avancées des sciences humaines et de la communication de ces dernières décennies qui n'ont pas encore véritablement eu d'influence sur l'organisation du travail. Le vecteur privilégié de ce changement reste le management, au cœur des échanges entre les collaborateurs et l'organisation, mais sur un mode qui sur certains aspects est à 180° de la formation. » En effet, le principe d'action est de « théoriser la pratique plutôt que pratiquer la théorie », comme l'expliquent Adrien Payette et Claude Champagne dans leur ouvrage sur le codéveloppement professionnel. « On s'intéresse davantage au processus - comment on travaille - plutôt qu'au contenu », résume Bernard Lévêque. En 2007, une réflexion menée dans le cadre de groupes de travail autour des processus et des actions visant au développement de l'intelligence collective n'avait pas donné de résultats probants : « Nous nous sommes en effet aperçus que la représentation du changement fait souvent obstacle au changement et nous n'avons pas échappé à cette règle », se souvient Bernard Lévêque. D'où, en 2008, une réorientation claire : inviter les managers à « changer pour penser plutôt que de penser pour changer ». Principe du codéveloppement MMA : inspiré d'une expérience

québécoise, il consiste à réunir un groupe de six managers de niveaux hiérarchiques équivalents pour travailler autour d'une situation insatisfaisante rapportée par l'un d'entre eux afin de prendre du recul et s'éloigner des solutions pour ouvrir plus de possibles en termes de résolution. « *Souvent, le manager focalisé sur son problème réduit son champ de vision, explique Bernard Lévêque. L'objectif est alors de "revisiter" la situation et de la replacer dans son contexte pour que le manager réajuste sa marge de manœuvre.* » Une démarche d'un atelier de codéveloppement se déroule en plusieurs étapes (voir tableau), depuis l'exploration de la situation (exposé et questionnement) jusqu'à l'évaluation et le partage des apprentissages.

Concrètement, pendant neuf mois, les managers se rencontrent mensuellement, avec un animateur/facilitateur, sur une journée pour les trois premières rencontres, sur une demi-journée ensuite. Pour Bernard Lévêque, cette approche constitue « *une invitation à aller au-delà des théories du management pour entrer dans une "intelligence situationnelle" qui intègre le caractère singulier de cette situation, mais aussi la façon dont la personne accède à ses ressources dans cette situation* ». Les problématiques abordées par les managers sont très diverses, par exemple : « *Je n'arrive pas à faire travailler ensemble mes collaborateurs. Comment constituer une équipe avec de fortes individualités ?* » ; « *Comment suggérer la mobilité à un collaborateur rétif au changement ?* » ; « *Je veux développer ma capacité à déléguer, comment dois-je m'y prendre ?* » ; « *Je suis en tension forte avec mon N+1. Que faire ? Comment gérer une situation de conflit avec ma hiérarchie ?* » ; « *On vient de me proposer un gros projet, je n'ai pas osé dire que je ne me sentais pas compétent, et j'ai peur d'échouer.* » ...

Face à la difficulté à dire non

La première expérimentation a démarré en 2008, avec quarante managers. Ils sont aujourd'hui 200, y compris certains issus de Covea. Bernard Lévêque rappelle : « *Il s'agissait de contribuer à la réussite de la transformation de la DCSI par une évolution des pratiques et des comportements des managers. Nous avons par exemple identifié une difficulté à dire non, à se confronter, tant en interne DSI qu'avec les clients, un fonctionnement avec une variable d'ajustement sur les prestations de services.* » Un dispositif a été mis en place incluant un coaching d'équipe du comité de direction



« Une complexité croissante de l'organisation et des systèmes d'information du fait de cette multiplicité d'acteurs, d'échanges, de sites et d'interlocuteurs »
Bernard Lévêque,
directeur du développement
de l'intelligence collective
chez MMA

de la DSI, un groupe d'observation comprenant tous les niveaux de l'organigramme et du codéveloppement pour les responsables de département et d'unité permettant un brassage des différentes composantes de la DSI et un décloisonnement des directions. Sur les 90 managers, 60 ont été volontaires.

S'il est, pour l'heure, encore trop tôt pour tirer un bilan global de la transformation de la DSI, Bernard Lévêque, qui voit nettement émerger les pratiques communautaires, tire plusieurs enseignements.

- Légèrement provocateur, il lance que « *les entreprises ont trop de solutions et d'objectifs... et pas assez de problèmes* ». Un phénomène qui s'observe tout particulièrement dans les DSI où cette « orientation solution » se traduit souvent par des réponses reposant sur des logiciels ou progiciels poussés par une surenchère technologique et commerciale, au détriment parfois de l'analyse des besoins. « *Un manque d'arbitrage sur les priorités ajouté à cette pression "objectif->solution" conduit souvent à négliger l'analyse du problème. Le processus de codéveloppement invite les managers à retrouver leur capacité à « problématiser », ce qui me semble être une des capacités fondamentales d'un informaticien.* »

- Il met en exergue le fait qu'il convient de « *ne pas chercher à vendre le changement et qu'il est préférable de considérer la transformation comme un processus permanent, et non comme un objectif à atteindre* ». Il ajoute : « *Il est plus motivant de permettre aux collaborateurs de ressentir l'impression qu'ils changent l'organisation que de chercher à les "mobiliser" autour du changement. Il s'agit plus d'accompagner le changement que de le conduire. De le laisser émerger plus que de vouloir le conduire.* »

Les objectifs opérationnels d'un atelier de codéveloppement

À court terme	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir et développer des capacités d'écoute, de questionnement et de confrontation. • Savoir décoder une situation dans un cadre systémique et constructiviste. • Introduire plus de rigueur dans la « problématisation ».
À moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer dans l'organisation de ressources (lieux et personnes) pour gagner en efficacité individuelle ou collective.
À long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la constitution d'une communauté d'apprentissage et de réseaux informels ainsi que l'émergence de nouveaux comportements

(Source : MMA).

- ♦ Il observe que les acteurs commencent à accepter « que la fameuse résistance au changement, souvent évoquée, est en fait la qualité émergente d'une interaction et qu'elle a permis à nombre de managers de sortir du registre de la plainte pour explorer des interactions différentes ».
- ♦ Il invite les organisations à une réflexion critique sur « le retour aux fondamentaux, très à la mode en ce moment, surtout s'il s'incarne dans une résurgence de procédures qui cherchent vainement des réponses dans le passé, signe d'une impuissance à maîtriser l'incertitude ».
- ♦ Enfin : « Il faut bien avouer que peu d'entreprises échappent à la pression du message institutionnel, aux injonctions sur le changement et à une conception linéaire et mécaniste dans la mise en œuvre de ce changement. Les managers sont donc souvent malmenés et utilisés mécaniquement comme des rouages, courroies de transmission et de démultiplication de messages institutionnels qu'ils ont de plus en plus de mal à s'approprier. » « Nos dirigeants restent fascinés par le volontarisme politique ou simplement managérial, écrivait le

Les quatre principes fondamentaux du codéveloppement

- ♦ Capitaliser sur les expériences en valorisant les différences afin :
 - ~ d'accroître la performance individuelle et collective ;
 - ~ de favoriser la transversalité et la solidarité.
- ♦ Construire dans la durée et en profondeur avec :
 - ~ un travail avec les managers au plus près des situations rencontrées ;
 - ~ un respect du rythme de chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation.
- ♦ Accélérer le développement professionnel :
 - ~ dans le comportement, vis-à-vis de l'équipe et des collègues ;
 - ~ dans la capacité à vivre les tensions, les contradictions et le décodage des situations ;
 - ~ en introduisant plus de rigueur dans la « problématisation ».
- ♦ Favoriser la création de communautés d'apprentissage et de réseaux informels.

(Source : MMA).

Bernard Lévêque interviendra sur le thème « Comment faire émerger l'intelligence collective au sein de la DSI » lors de la conférence Horizon Informatique 2014, organisée par Comundi et dont Best Practices Systèmes d'Information est partenaire. Cet événement se déroulera les 27 et 28 juin 2011 à Paris. Programme et inscriptions sur www.bestpractices-si.fr, rubrique agenda.

sociologue Michel Crozier, ce qui nous entraîne facilement à croire qu'il est possible d'imposer par décret des changements que seul un apprentissage bien géré et soutenu peut faire apparaître. »

C'est bien dans cette vision noble de l'apprentissage que MMA et sa DSI se sont engagées. Cette expérience a été saluée par un Trophée du changement et de la transformation décerné par l'Essec en septembre 2010. ♦

Les six étapes d'une démarche de codéveloppement

Étape 1 : exposé du problème ou du projet

La personne qui se porte volontaire pour soumettre son problème (appelée « client ») l'expose le plus clairement possible ; elle s'est quelquefois préparée à l'avance en structurant ses idées pour les communiquer plus facilement au groupe. Les autres (appelés « consultants ») l'écoutent selon une modalité proposée par l'animateur.

Étape 2 : clarification et questions

Cette étape permet aux membres du groupe d'inviter le « client » à revisiter l'ensemble de son problème et du contexte dans lequel il est vécu. Les questions portent sur les faits, la vision du monde du client, ses enjeux, ses tentatives de solution... Le client écoute. À cette étape, ne sont faites ni suggestions ni interprétations sur les causes du problème.

Étape 3 : contrat de consultation

La personne qui a exposé le problème indique ses attentes aux membres du groupe. Tous s'engagent à s'en tenir à cette demande, ou à la modifier si le client, qui reste l'expert de sa situation, estime que c'est pertinent.

Étape 4 : coaching par le groupe

À cette étape, les membres du groupe accompagnent le client par un questionnement stratégique. Ils peuvent éventuellement exprimer leurs idées, leurs impressions ou leurs émotions liées à la situation présentée. Ils peuvent contribuer par leurs partages à des façons de voir la situation autrement. La personne qui a présenté sa situation écoute, répond, chemine et prend des notes.

Étape 5 : synthèse et plan d'actions

La personne qui a exposé sa situation fait une synthèse de ce qu'elle a reçu du groupe. Elle indique de quelle manière elle compte s'y prendre pour donner suite à ce qu'on lui a suggéré. Les autres membres ne posent aucun jugement sur les choix qu'elle fait. Ils peuvent éventuellement proposer des options.

Étape 6 : évaluation par chacun

C'est à cette étape que l'idée de codéveloppement prend tout son sens, car chacun y fait un bilan de ce que le cheminement lui a apporté.

(Source : MMA. Dispositif librement inspiré de l'ouvrage d'Adrien Payette et Claude Champagne *Le groupe de Co-développement professionnel*, Presses de l'Université de Québec - www.uquebec.ca).

♦ Motiver ses équipes : quels sont les meilleurs leviers ?

Qu'est-ce qui fait courir les informaticiens ? Le cabinet d'études Forrester a mené une enquête auprès de 244 managers pour analyser les douze leviers principaux qui agissent sur la motivation des équipes informatiques

Pour les plus de 45 ans, la sécurité de l'emploi apparaît comme le critère le plus important en matière de motivation. On retrouve également pour cette tranche d'âge des éléments tels que le salaire, le degré d'autonomie et les relations avec le management comme des facteurs importants. « Aujourd'hui, même les individus performants n'ont aucune garantie que s'ils perdent leur emploi, ils en retrouveront un rapidement, d'où un relatif sentiment d'anxiété », explique Marc Cecere, analyste chez Forrester. Pour les informaticiens de moins de 45 ans, c'est davantage l'intérêt du travail qui domine que la sécurité de l'emploi, avec l'autonomie et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelles. « Dans cette tranche d'âge, les carrières sont

en cours de construction, explique Marc Cecere. L'intérêt du travail et les perspectives de formation sont vus comme des éléments pour consolider les compétences, tandis que la sécurité de l'emploi n'est pas vraiment une motivation. » Ce sont ainsi, au final, les critères de la sécurité de l'emploi et de l'intérêt au travail qui s'avèrent, selon Forrester, comme les critères les plus déterminants selon l'âge. ♦

Les best practices de Forrester

1. Augmentez la motivation par l'autonomie de vos équipes et l'élargissement des responsabilités de vos collaborateurs
2. Évaluez la performance de vos collaborateurs plus d'une fois par an. Les évaluations réalisées sont peu adaptées pour juger des conséquences des actions déterminées sous forme d'objectifs, surtout si les périmètres évoluent.
3. Privilégiez, si possible, les augmentations de rémunération basées sur la performance et non sur l'ancienneté.
4. Utilisez au maximum les leviers non financiers, tels que l'intérêt des tâches, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (horaires flexibles, télétravail), même si le calcul d'un ROI est plus difficile.
5. Ne promettez pas ce que vous ne pourrez assurer, cela transforme inévitablement les facteurs de motivation en facteurs de démotivation.

Facteurs de motivation (quel que soit l'âge)

	% de réponses (facteur important)
Intérêt du travail	78 %
Autonomie	73 %
Équilibre vie professionnelle/vie privée (horaires flexibles...)	68 %
Salaire	68 %
Relations avec le manager (confiance, respect...)	66 %
Sécurité de l'emploi	64 %
Primes et bonus	64 %
Perspectives de carrière et de formation	49 %
Maîtrise des compétences (expertise)	49 %
Reconnaissance non financière de la part des managers	46 %
Adaptation des objectifs	42 %
Sanctions disciplinaires	33 %

Comment gérer les talents

Principes	Bonnes pratiques
1. Recruter les bons candidats dès le départ.	La phase de sélection doit notamment être construite sur la base des prérequis spécifiques au poste à pourvoir.
2. Améliorer les performances du management.	Diriger les employés en fonction de faits et données et alimenter les décisionnaires en informations pertinentes.
3. Présenter aux collaborateurs des comptes-rendus réguliers sur des objectifs clairs et cohérents.	Les objectifs définissent les résultats à atteindre : ils servent de référents pour la répartition des ressources, comme pour les évaluations.
4. Aider les collaborateurs à gérer leur propre carrière.	Le travail doit être valorisant et stimulant pour amener les talents à s'engager et s'impliquer.
5. Encourager la mobilité interne des talents.	Associer des programmes de mobilité interne et des plans de succession pour pérenniser le capital humain.
6. Évaluer et améliorer en permanence les stratégies de fidélisation.	Utiliser des systèmes automatisés de reporting et d'analyse.

◆ Les quatre perspectives de la gestion des processus métiers

Par Jean-Noël Gillot (*)

Le *Business Process Management* nécessite une approche selon quatre perspectives permettant d'avoir une visualisation de l'organisation de l'entreprise et sa manière d'être gérée. Elles sont toutes aussi importantes les unes que les autres. Dans la démarche du BPM, elles doivent toutes les quatre être prises en compte simultanément. Extrait de la nouvelle étude publiée par Best Research.

Le BPM nécessite que les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre échangent entre elles et travaillent de concert de manière à maximiser l'accompagnement du SI dans la mise en place du cadre BPM au sein de l'entreprise ou de l'entité concernée. Ces quatre perspectives sont le métier, l'organisation, les processus et le système d'information.

La perspective « métier »

Elle comprend trois axes qui sont la stratégie d'entreprise, les obligations envers la régulation des marchés ou l'obligation de conformité et, enfin, le positionnement de l'entreprise sur un segment de marché donné, que celui-ci soit nouveau ou non. La stratégie d'entreprise est mise en place pour permettre à l'entreprise de croître et la démarche de BPM peut faciliter cette stratégie dans des cas comme :

- ◆ Les fusions/acquisitions
- ◆ Le pilotage des procédures
- ◆ L'externalisation
- ◆ La régulation d'un marché et la conformité
- ◆ Le positionnement de l'entreprise sur un segment de marché

La perspective « organisationnelle »

L'organisation de l'entreprise a toujours beaucoup compté dans l'efficacité de celle-ci au regard de ses clients, de ses actionnaires et de ses collaborateurs. Une entreprise agile qui dispose d'une organisation qui l'est également aura beaucoup plus de facilité à mettre en place une organisation centrée sur ses processus. Le but de l'agilité de l'organisation sera de permettre d'atteindre une meilleure performance et certaines améliorations. Pour la performance, on peut citer les objectifs financiers et non financiers, le « *time to market* », les engagements de services... Pour les améliorations possibles, on peut indiquer la réduction des coûts, l'amélioration des processus de l'entreprise et la mise en place d'outils de pilotage...

La perspective « processus »

Toutes les entreprises ont des processus métiers et les utilisent tous les jours. Ces processus font la richesse, mais également la fragilité d'une entreprise. Les processus métiers sont utilisés à tous les niveaux de l'entreprise dont l'activité économique repose sur différents processus : fabrication de produits, proposition de services et gestion des prospects et clients. Il est vrai qu'avec

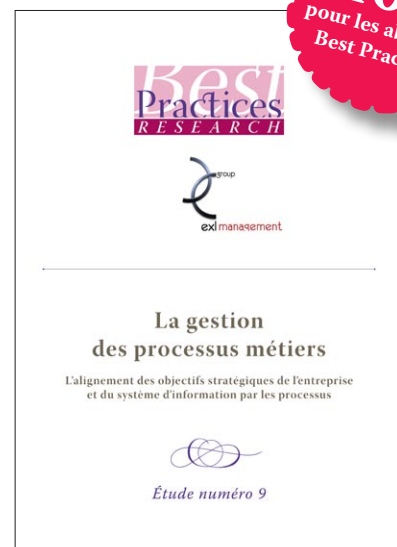
Gestion des processus métiers : l'état de l'art

La forte compétitivité imposée par les marchés oblige les entreprises à être plus efficaces. La plupart d'entre elles cherchent à optimiser leur fonctionnement pour être plus orientées client et produire plus de valeur à coût équivalent, voire moindre. La gestion des processus métiers apporte la réponse nécessaire à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Formaliser, modéliser et analyser permettent d'identifier toutes les pistes d'améliorations permettant de rendre les processus plus efficaces. Cette étude, rédigée par Jean-Noël Gillot, directeur associé de EXL Management, a pour objectif de rendre la compréhension du BPM plus facile. Quelles techniques pour améliorer les processus métiers ? Pourquoi le BPM et la SOA sont-ils complémentaires ? Les outils de BAM et de BSM sont-ils un moyen d'effectuer un bon pilotage opérationnel ? Cette étude constitue un véritable guide pour la gestion des processus métiers, de la définition au choix des outils pour accompagner la démarche.

Pour consulter la table des matières détaillée et commander l'étude, rendez-vous sur le site : www.bestresearch.fr

208 pages
1 490 euros ^{ht}

-10%
pour les abonnés
Best Practices



les technologies d'intégration et d'automatisation, certains des processus, plus ou moins nombreux, sont automatisés et donc moins visibles. Mais ils n'en restent pas moins stratégiques et un quelconque dysfonctionnement peut engendrer des pertes de production plus ou moins importantes.

La perspective « technologies »

Dans le système d'information, on se trouve face à un très grand nombre d'applications qui peuvent contribuer à la gestion des processus métiers. Certaines d'entre elles utilisent déjà des processus comme les progiciels de gestion de la relation client (passer du prospect au client suite à des modifications de critères). L'expérience a déjà démontré que l'ouverture et la capacité d'une application peut, en fonction du niveau de couverture des fonctionnalités, participer aux succès mais également aux échecs dans la mise en œuvre de processus.

Cette perspective « technologies » a également toute son importance. Elle se situe d'ailleurs, à plusieurs niveaux. Le premier réside dans la capacité du système d'information existant,

à faciliter la mise en œuvre des processus et de les accompagner tout au long du cycle de vie. Le second niveau réside dans l'apport des technologies sur la pérennité des processus mis en œuvre. On sait d'expérience que certaines technologies peuvent venir perturber celles qui sont déjà en place. Il sera important d'avoir une vision à moyen terme des nouvelles technologies et leurs effets sur l'existant. Les technologies doivent accompagner la stratégie d'entreprise et non la freiner, voire l'impacter. La complexité du SI a un impact non négligeable pour une intégration des processus. Si le SI est très complexe, l'intégration sera plus difficile. Une architecture orientée services (SOA) peut servir comme levier de mise en place d'outils d'intégration des processus et de pilotage de la performance. ♦

(*) Jean-Noël Gillot est directeur associé du cabinet de conseil EXL Management et auteur de l'étude « La gestion des processus métiers, l'alignement des objectifs stratégiques de l'entreprise et du système d'information par les processus », publiée par Best Research (www.bestresearch.fr).

♦ Processus métiers : où en sont les entreprises françaises ?

Par Philippe Rosé

Selon une étude publiée par Markess International, l'amélioration et l'automatisation des processus figurent parmi les préoccupations majeures tant des dirigeants que des décideurs métiers et des responsables informatiques : un sur cinq d'entre eux considère que son organisation est engagée au plus haut niveau stratégique dans de tels projets, et la moitié estiment qu'il s'agit d'un engagement significatif impliquant des processus clés de leur organisation. De multiples facteurs incitent à conduire de tels projets : les décideurs en avancent en moyenne entre 7 et 8 (efficacité opérationnelle, productivité, réactivité, traçabilité, satisfaction client...). Il s'agit aussi bien de facteurs internes à leur organisation que de catalyseurs en lien avec les clients ou partenaires externes. Selon le profil des décideurs et le secteur d'activité de leur organisation, certains facteurs ressortent plus que d'autres. Les projets d'amélioration et d'automatisation des processus sont en effet des leviers non seulement pour gagner en agilité opérationnelle et en efficacité dans les prises de décision, mais aussi pour mieux maîtriser, voire réduire, les coûts (de traitement d'un dossier, d'une demande, d'un suivi client, de gestion d'événements complexes...).

Un autre constat ressort de cette étude : les visions et approches de l'amélioration et de l'automatisation des processus semblent résolument différentes entre :

- ♦ Le dirigeant, qui a une vision orientée vers la performance, l'amélioration continue et le respect de la conformité. Il donne la priorité aux axes de progrès et aux tableaux de bord. Il a besoin de solutions de pilotage et de mesure de la performance.

- ♦ Le décideur métier, qui a une vision opérationnelle. Il donne la priorité à la modélisation et à la méthodologie et fait porter son choix plutôt sur une solution « sur mesure ».
- ♦ Le responsable informatique qui a une vision technique afin de satisfaire ses propres problématiques (automatisation, industrialisation, EAI, SOA, intégration, maintenance...). Il donne la priorité au choix technologique et à l'utilisation d'outils évolutifs. ♦

Projets d'amélioration et d'automatisation : processus ciblés en priorité	
Informatique	55 %
Pilotage	51 %
Finance-comptabilité	47 %
Relation client	44 %
Ressources humaines	44 %
Gestion documentaire	44 %
Collaboration	44 %
Support/soutien	39 %
Achats	37 %
Production	31 %
Vente	29 %
Décisionnel	22 %
Source : Markess International	

♦ Une grille de lecture de la crise

Par Philippe Rosé

Comment la crise perturbe-t-elle les systèmes d'information ? Elle percute la plupart des systèmes d'information de différentes manières. Nous vous proposons une grille d'interprétation, construite avec seulement les cinq lettres du mot « crise ».

Toute période de crise, au-delà du constat de la situation, suscite des réactions, multiplie les interrogations sur les stratégies possibles et l'efficacité des organisations. La crise actuelle se manifeste d'abord par un constat : il suffit d'observer les principaux indicateurs économiques pour s'en convaincre. Dans sa dernière note de conjoncture parue fin 2010, l'Insee prévoit un taux de croissance du PIB des économies de la zone euro de seulement 1,4 %, après un modeste +1,7 % en 2010. Un constat qui ne peut que confirmer l'idée selon laquelle la crise renforce l'informatique comme support de l'entreprise (*colonne 1 du tableau*).

Face à ce constat s'expriment un certain nombre de réactions (*colonne 2 du tableau*) : la confiance, qui conduit à ne rien faire (heureusement, une minorité d'entreprises adoptent cette posture) ; la réduction des coûts, qui touche une majorité d'entreprises ; l'investissement (en technologies de l'information, en parts de marchés, en R&D...) ; le « sauve qui peut », caractéristique des dirigeants qui n'ont guère de vision stratégique claire ; l'élagage des priorités, approche qui peut se révéler pertinente, notamment pour profiter de la crise pour faire le tri dans les priorités qui n'en sont pas en réalité.

Toute crise suscite des interrogations (*colonne 3 du tableau*). Dans le monde des systèmes d'information, elles concernent les clients (pour les conserver, en acquérir de nouveaux et adapter les offres), la résilience des infrastructures et plus généralement des systèmes d'information, le moral et la motivation des informaticiens. L'enjeu, dans ce domaine, est de conserver les talents. Quant aux structures organisationnelles, elles sont soumises à de multiples réorganisations au cours desquelles les DSI sont largement impliqués. Enfin, les interrogations portent sur les enveloppes budgétaires (à court, moyen et long termes), souvent revues à la baisse.

Sur le plan stratégique (*colonne 4 du tableau*), la crise permet (impose ?) d'agir dans au moins cinq domaines. D'abord la consolidation des systèmes d'information, stratégie courante de la plupart des entreprises même s'il reste encore du chemin à parcourir et des potentiels d'économies à découvrir. Deuxième voie : la réactivité, ou agilité, du système d'information, qui correspond, d'une part, à l'atténuation de la complexité technologique et, d'autre part, au renforcement des synergies entre les DSI et les directions métiers. Autre stratégie possible : l'innovation, notamment en déplaçant le curseur entre la part du « Run » et celle du « Build » au profit de ce dernier, souvent sacrifié en période de crise. La quatrième stratégie envisageable concerne la valorisation des savoirs, à la fois sur un plan

opérationnel pour la compréhension des besoins métiers, mais également, à plus long terme et de manière plus large, par l'organisation des connaissances dans les organisations. Enfin, le dernier volet porte sur la notion d'engagement, celui du DSI à créer de la valeur sous toutes ses formes... Reste l'efficacité des organisations (*colonne 5 du tableau*). Dans ce domaine, les leviers d'actions concernent les compétences (a-t-on la bonne répartition de compétences et de talents pour affronter la crise ?), les ressources (humaines, technologiques, financières, immatérielles, capitalistiques...), les infrastructures (pas uniquement IT), les structures organisationnelles (liées à des processus, efficaces et bien dimensionnées), et, enfin, l'entreprise face à son marché, avec l'adéquation de ses produits et services.

On peut résumer les stratégies possibles en deux catégories : les stratégies d'absorption et les stratégies d'agilité. Les premières consistent à « encaisser les coups », à l'image d'un boxeur. Dans le domaine des systèmes d'information, cela se traduit par exemple par des actions en matière de réduction des coûts, de redéploiement des ressources humaines, d'optimisation des portefeuilles de projets, de consolidation/standardisation des infrastructures ou encore de renégociation des contrats avec les fournisseurs dans le cadre d'une mutualisation des achats. Les stratégies d'agilité, elles, consistent à redéfinir les priorités business, à établir des indicateurs clairs de performance, à réduire la complexité du système d'information et à accélérer l'innovation.

Que se passe-t-il si les DSI ne font rien ? Là encore, on peut utiliser les cinq lettres du mot crise pour imaginer ce qui peut se passer, dans un ordre ou pas, d'ailleurs plus ou moins. Généralement, et l'actualité nous l'a montré ces dernières semaines, avant une révolution s'installe un certain capharnaüm puis se déclenchent des insurrections, qui conduisent à des saccages, avant l'éviction des représentants du pouvoir en place. Pour les systèmes d'information, la déclinaison de ce processus pourrait être la suivante :

- ♦ **Capharnaüm** : « Lieu qui renferme trop d'objets en désordre. » On pourra noter la ressemblance, loin d'être fortuite, avec les trop nombreux projets, en retard, mal ficelés, trop chers ou trop compliqués.
- ♦ **Révolution** : « Changement brusque et important. » On pourra noter la ressemblance avec les changements stratégiques qui se produisent lorsque la direction générale change.
- ♦ **Insurrection** : « Soulèvement qui vise à renverser le pouvoir établi. » On pourra noter la ressemblance avec le comportement

de certains collaborateurs ou managers.

♦ **Saccage** : « *Pillage, destruction.* » On pourra noter la ressemblance avec la réaffectation de ressources utiles vers des postes budgétaires moins utiles ou l'arrêt de projets pour des

raisons qui n'ont rien à voir avec le bon sens ou le pragmatisme et qui vont détruire de la valeur.

♦ **Éviction du DSI.** C'est, hélas, un résultat courant en période de CRISE... ♦

La crise et les systèmes d'information : quelques interprétations

	C	R	I	S	E
	Constat	Réactions	Interrogations	Stratégie	Efficacité
		Questions clés	Questions clés	Questions clés	Questions clés
C	La crise	C onfiance Peut-on faire confiance à l'organisation et aux processus existants pour résister à la crise ?	C lient Quelles sont les stratégies pour acquérir et fidéliser les clients ?	C onsolider Que reste-t-il à consolider ?	C ompétences Comment gérer à court terme une bonne répartition compétences, à moyen terme la pyramide des âges et à long terme l'intégration de la génération Y ?
R	r enforce	R éduction des coûts Jusqu'où réduire les coûts sans compromettre la performance ?	R ésilience Le SI peut-il résister aux ruptures business provoquées par la crise ?	R éactivité Comment accroître l'agilité du système d'information ?	R essources Quelles ressources internes et externes peut-on mobiliser (humaines, financières, technologiques...)?
I	l' i nformatique comme	I nvestir La croissance externe est-elle une issue pertinente ?	I nformaticiens Quel est l'impact de la crise sur le turnover, la motivation des équipes de la DSI et la gestion des talents ?	I nnovation Quelle énergie et quelles ressources sont nécessaires pour devenir plus innovant ?	I nfrastructures Comment gérer l'obsolescence des technologies ?
S	s upport de	S auve qui peut Comment rétablir les équilibres en sortie de crise ?	S tructures anisométriques L'organisation est-elle sur ou sous-dimensionnée en période de crise ?	S avoirs Comment cartographier les savoirs, le capital immatériel et les connaissances non structurées de l'entreprise	S tructures / processus Tous les processus sont-ils cartographiés et pilotés ?
E	l' e ntreprise	É lagage des priorités Comment formuler une stratégie solide et une vision pertinente ?	E nveloppe budgétaire Comment répartir les ressources à court, moyen et long termes ?	E ngagement Comment mobiliser les équipes et les managers pour créer plus de valeur ?	E ntreprise / marché Le portefeuille de produits et de services de l'entreprise est-il adapté aux contextes de crise et de sortie de crise ?

Source : Best Practices Systèmes d'Information.

♦ La gestion de projet selon PMBOK

Par Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international,
expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*

Le Project Management Institute (PMI) a souhaité regrouper au sein d'une méthodologie standardisée le panel de connaissances nécessaire aux chefs de projets quel que soit le type de projet, bâtiment, financier ou encore informatique. Cette méthode, dénommée PMBOK, est aujourd'hui reconnue et utilisée partout dans le monde.

Piloter un projet ne s'improvise pas : plus celui-ci est stratégique pour l'entreprise, plus la rigueur et l'expertise sont de mise pour les chefs de projets. En effet, gérer efficacement un projet nécessite de maîtriser de multiples paramètres, qu'il s'agisse du budget, des délais ou des ressources humaines. Il faut également prendre en compte les différentes parties impliquées dans le projet, en particulier les utilisateurs et les fournisseurs, sans oublier les risques et la qualité.

1. PRÉSENTATION DE LA BEST PRACTICE

La méthode PMBOK est née en Amérique du Nord. Au départ, il s'agissait d'un livre blanc écrit par le PMI en 1987. Cet ouvrage essayait de présenter de manière standardisée les bases de la gestion de projet. En 1996, un premier livre a été publié à partir de ces travaux. Intitulé *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide), celui-ci en est actuellement à sa quatrième édition, parue fin 2008. L'ouvrage est traduit en douze langues. Dans les pays francophones, il est également connu comme « Le corpus de connaissances en management de projet ».

En 1998, PMBOK a été reconnu comme norme par l'ANSI (American National Standards Institute). À ce titre, le guide doit être révisé tous les quatre ans, la cinquième édition étant donc en préparation. Ultérieurement, PMBOK a également été reconnu par l'IEEE (Institut des Ingénieurs en Électricité et en Électronique). Dans PMBOK, un projet est défini comme « une tentative temporaire initiée afin de créer un produit ou un service unique ».

Cette définition signifie, d'une part, qu'un projet a nécessairement un début et une fin bien définis, et, d'autre part, qu'un projet consiste à concevoir quelque chose de nouveau, qui n'a pas encore été réalisé auparavant (contrairement, par exemple, à une production industrielle qui fabrique un produit déjà conçu). La gestion de projet est ce qui permet de concevoir ces produits ou services uniques d'une manière qui réponde aux besoins et aux attentes des parties prenantes.

La méthode PMBOK s'appuie à la fois sur des processus et sur des domaines de connaissances, les « *knowledge areas* ». Les processus sont présentés de la manière suivante : éléments en entrée, outils

et techniques propres au processus et, enfin, éléments en sortie. Les éléments en entrée peuvent être des exigences, des plans ou tout autre document nécessaire pour réaliser les activités du processus. Les éléments en sortie, les livrables, peuvent être des documents ou bien des produits. Les outils permettent d'utiliser les éléments en entrée pour produire les résultats requis à l'issue du processus.

Dans sa dernière version, PMBOK comporte au total quarante-deux processus, répartis dans cinq grands groupes :

- ♦ Démarrage (*Initiating*) : il s'agit de mettre en place l'organisation nécessaire pour démarrer le projet.
- ♦ Planification (*Planning*) : la planification est un aspect important. Les processus de planification sont donc nombreux, qu'il s'agisse de délimiter et de décrire le périmètre du projet, de détailler, séquencer et estimer les activités nécessaires ou encore d'effectuer la planification budgétaire.
- ♦ Exécution (*Executing*) : il s'agit de tous les processus permettant la réalisation du projet.
- ♦ Surveillance et maîtrise (*Monitoring and Controlling*) : le suivi régulier de la performance est essentiel pour identifier les écarts par rapport aux prévisions. Les processus de contrôle permettent d'identifier ces écarts et de prendre d'éventuelles mesures pour rectifier la situation.
- ♦ Clôture (*Closing*) : clôture du projet, notamment au niveau administratif et contractuel.

Ces processus sont également regroupés en neuf domaines de connaissances :

- ♦ Gestion de l'intégration
- ♦ Gestion de l'envergure du projet
- ♦ Gestion des délais
- ♦ Gestion des coûts
- ♦ Gestion de la qualité
- ♦ Gestion des ressources humaines
- ♦ Gestion de la communication
- ♦ Gestion des risques
- ♦ Gestion de l'approvisionnement

2. REGARD CRITIQUE

PMBOK est une méthode qui se veut exhaustive. De par cette richesse même, elle n'a pas vocation à être suivie à la lettre,

Les neuf domaines d'expertise de PMBOK et leurs principaux processus

<p>Intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Développement du plan de projet ◆ Exécution du plan de projet ◆ Contrôle des changements global 	<p>Envergure</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Initialisation ◆ Planification ◆ Définition du périmètre ◆ Vérification du périmètre ◆ Contrôle des changements sur le périmètre 	<p>Délais</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition des activités ◆ Séquençage des activités ◆ Estimation des délais ◆ Planning ◆ Contrôle des plannings
<p>Gestion des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planification des ressources ◆ Estimation des coûts ◆ Planification des budgets ◆ Contrôle des coûts 	<p>Gestion de la qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan qualité ◆ Assurance qualité ◆ Contrôle qualité 	<p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planification de l'organisation ◆ Recrutement des équipes ◆ Développement des équipes
<p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de communication ◆ Distribution de l'information ◆ Reporting sur la performance ◆ Clôture administrative 	<p>Gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identification ◆ Quantification ◆ Stratégie de réponse ◆ Contrôle des risques 	<p>Approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planification ◆ Planification des demandes ◆ Demandes ◆ Sélection des fournisseurs ◆ Administration des contrats ◆ Clôture des contrats

le PMBOK Guide précisant bien qu'il faut adapter les outils proposés aux projets. La méthode est donc à envisager plutôt comme un couteau suisse que comme un guide à suivre pas à pas, notamment quand on la compare à PRINCE2 (qui fera l'objet d'un article dans un prochain numéro de *Best Practices Systèmes d'information*), l'autre grande méthodologie de gestion de projets développée par l'*Office of Government Commerce* (OGC) britannique. Là où PRINCE2 est clairement une méthode prescriptive, PMBOK laisse davantage de liberté au chef de projet. L'un des points forts de PMBOK est de couvrir les enjeux liés aux achats et aux relations avec les fournisseurs, notamment toute la contractualisation. PRINCE2 n'aborde que sommairement ces aspects.

À nos yeux, l'apport majeur du PMI n'est pas de fournir une méthode de gestion de projet sophistiquée, ni même détaillée. Ce n'est pas le cas. Certains méthodologues expérimentés pourraient même être très déçus à sa lecture. La description des différentes étapes reste somme toute sommaire en comparaison d'approches bien plus anciennes, mais plus approfondies. La raison de ce choix est simple : l'objectif majeur du PMI est de fournir et promouvoir un corpus de terminologies partagé, quelle que soit la discipline. Les projets de modernisation impliquant de plus en plus souvent différents métiers, il est en effet devenu vital de se mettre d'accord sur les termes de base afin d'éviter une nouvelle « Tour de Babel » managériale. La méthode PMBOK a également servi de base pour le modèle de maturité en gestion de projets élaboré par le PMI, OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*).

3. QUE FAIRE ? QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

La méthode proposée par PMBOK fournit une solide boîte à outils pour les chefs de projets. Pour ces derniers, la certification est clairement un atout, notamment quand il faut gérer des projets stratégiques pour l'entreprise. Une certaine expérience préalable de la gestion de projet est néanmoins souhaitable pour bien appréhender les différents outils proposés. En effet, le niveau de détail et le caractère exhaustif de la méthode impliquent une capacité à prendre du recul, afin d'opérer une sélection avisée parmi les différentes techniques disponibles et de pouvoir trouver les mieux appropriées au contexte.

Le PMI propose différentes certifications. La plus connue et la plus adaptée pour les chefs de projets est la certification PMP (*Project Management Professional*). Actuellement, près de 500 000 consultants sont certifiés PMP dans le monde, contre 50 000 il y a dix ans. Il existe une version plus légère, le CAPM (*Certified Associate in Project Management*) destinée aux novices dans le domaine de la gestion de projet. Une autre certification, PgMP (*Program Management Professional*) s'adresse aux personnes amenées à gérer plusieurs projets simultanément, au sein de programmes. Enfin, il existe deux certifications plus spécifiques : PMI-SP (*PMI Scheduling Professional*), destinée aux personnes gérant la planification des projets, et PMI-RMP (*PMI Risk Management Professional*) pour former des experts dans l'analyse et la gestion des risques liés aux projets. ◆

◆ Professeur Salim, pour vous servir !

Vous connaissez le professeur Salim ? Moi non plus, mais je dois avouer que c'est grâce à lui, mais il ne le sait pas, que j'ai redoré mon image de DSI au sein du groupe Moudelab & Flouze Industries. Monsieur Salim, dont je soupçonne qu'il s'est arrogé indûment le titre prestigieux de professeur, a tout compris en communication. Voilà des mois que je bataille pour trouver des idées afin de valoriser le travail de mes équipes et de mes prestataires. J'ai tout essayé : les newsletters, mais personne ne les lit ; les e-mailings vers les utilisateurs, mais ils finissent dans la corbeille à spam ; dix lignes dans le rapport annuel institutionnel après force négociation avec la dir'com, mais les analystes financiers n'en ont rien à faire du capital immatériel, ils préfèrent pinailler sur les règles d'amortissement des chariots élévateurs dans nos usines ; le trombinoscope, pour humaniser le système d'information, mais j'en ai retrouvé plusieurs exemplaires placardés sur la porte de mon bureau avec des dessins que je ne peux déceimment pas publier sous peine d'atteinte aux bonnes mœurs.

La communication de la DSI serait-elle une mission impossible ? J'en étais presque persuadé lorsque la providence m'a fait rencontrer le professeur Salim. Pas en tête-à-tête bien sûr, mais par l'intermédiaire d'une simple petite carte de 85 millimètres sur 55 distribuée dans ma boîte aux lettres. Que nous promet ce bon professeur Salim ? Avec un « paiement après résultat », il est « capable de résoudre tous vos problèmes », avec un travail « rapide et sérieux », et promet une réussite « là où les autres ont échoués (sic) ». Avec, également, un slogan qui fait mouche : « Venez voir Salim pour votre bien-être. »

Je me suis donc largement inspiré de ce moyen de communication pour atteindre mon objectif de valorisation des activités de la DSI. Car, ce bon professeur Salim, « connu pour son excellent travail » n'a-t-il pas identifié, malgré lui, les bons arguments sur lequel tout DSI doit s'appuyer ? Le paiement après résultat ? Bon c'est vrai que l'on demande le maximum de budget avant de finir le travail, mais, après tout, si le paiement après résultat peut être un argument percutant, pourquoi pas ? On pourra toujours demander une avance dès l'acceptation du cahier des charges. On a des frais... « Capable de résoudre tous vos problèmes » : là encore, n'est-ce pas la raison d'être de tout DSI ? Comme on dit, la technologie peut tout faire, ce n'est qu'une question de budget. Quant au « travail rapide et sérieux », c'est facile pour nous, même si en trois jours c'est relativement délicat : il suffit d'adopter les méthodes de développement agiles et de sélectionner les bons prestataires pour « réussir là où les autres ont échoué ». Le professeur Salim pratique aussi le « désenvoûtement » (contre les commerciaux des SSII ?), promet « l'attraction de clientèle » (utile pour nos directions métiers retors), « l'entente familiale »

(indispensable si l'on est membre du comité de direction) et enfin « protection », là aussi bien utile pour assurer sa carrière.

J'ai donc fait fabriquer des petites cartes de même format pour les diffuser largement dans l'entreprise. Avec des slogans courts et, j'espère, efficaces : « Olivier Séhiau, connu pour son excellent travail - capable de résoudre tous vos problèmes - travail rapide et sérieux - réussite là où les autres ont (lamentablement) échoué (ils se reconnaîtront) - désenvoûtement technologique, retour d'affection de vos utilisateurs, attraction de clientèle et protection contre les méfaits du cloud computing... »

Cette opération a été couronnée de succès : tout le monde a parlé de ce petit bout de carton, largement diffusé et commenté, depuis la machine à café jusqu'à la direction générale. Cela a conduit de nombreux collègues à s'intéresser d'un peu plus près aux activités de la DSI et à ce que l'on peut faire pour eux. Merci, professeur Salim ! ◆



L'auteur

◆ Olivier Séhiau est le pseudonyme du DSI d'un grand groupe industriel. Il nous livre en exclusivité ses réflexions sur son métier et les technologies de l'information.

www.sehiau.com



Best Practices-Systèmes d'Information est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros, Pavillon Sisley, rue de la Croix-Rouge, 78430 Louveciennes - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles
Rédaction : 24, rue des Beunes, 78400 Chatou - redaction@bestpractices-si.fr

Abonnement annuel (21 numéros) : 190 € HT (227,24 € TTC) version PDF, version papier : 340 € HT (406,64 € TTC)

Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Rédactrice en chef adjointe : Aurélie Chandèze - Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr

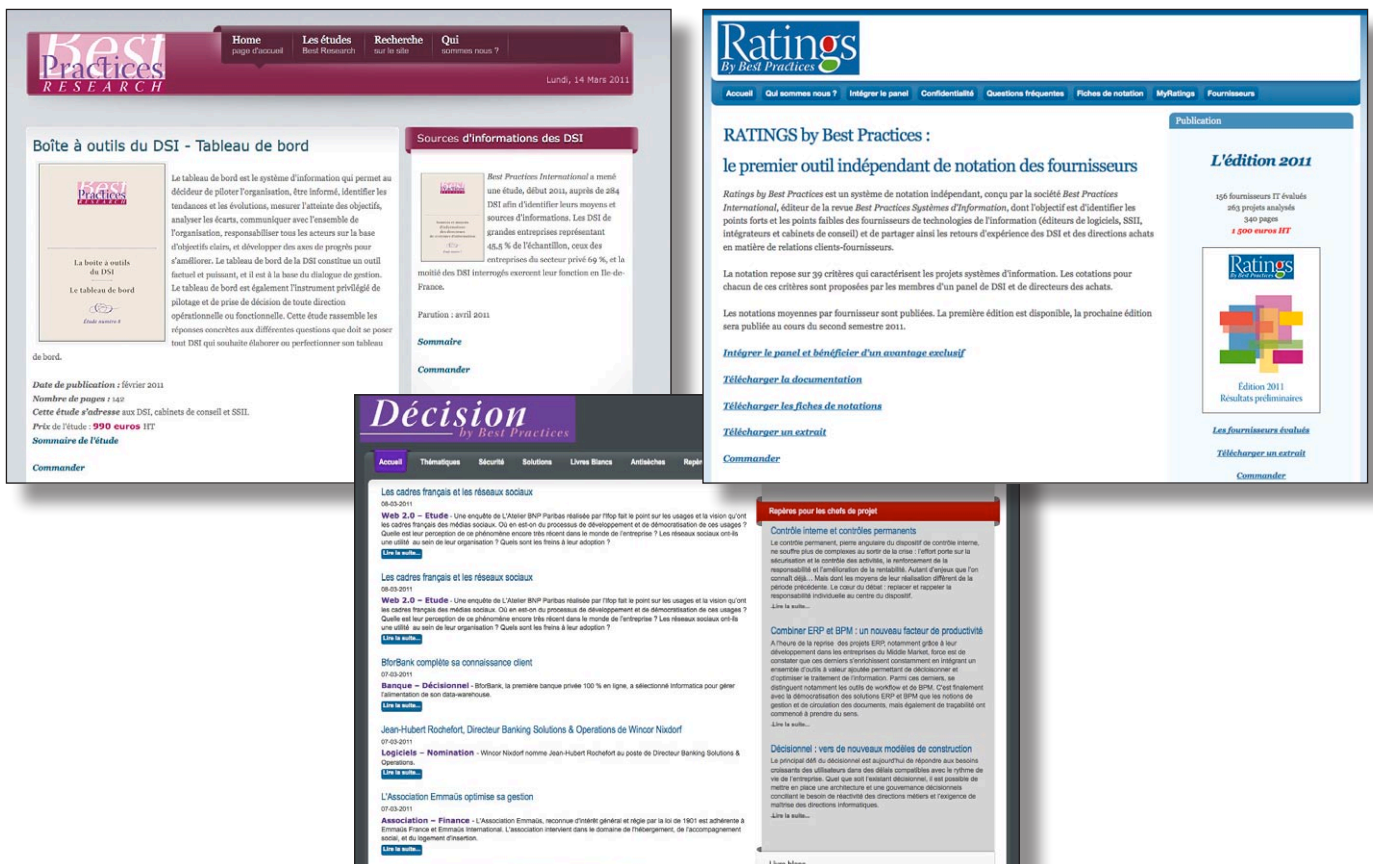
Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condrieu, Directeur du développement : Marc Guillaumot (marc.guillaumot@bestpractices-si.fr)
ISSN : 1967-5097 - Gérant : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International

Connaissez-vous les autres sites Web de Best Practices ?

www.bestdecision.fr : ce site vous propose l'essentiel des signatures de contrats entre les DSI et leurs fournisseurs, les chiffres-clés du secteur IT ainsi que des thématiques dédiées à la gestion de projet.

www.bestratings.fr : pour tout savoir sur l'outil d'évaluation des fournisseurs développé par Best Practices : les critères, les fiches d'évaluation, le mode d'emploi et un extrait de l'édition 2011 avec la synthèse des résultats de la première vague de notation des fournisseurs.

www.bestresearch.fr : le catalogue d'études proposées par Best Practices. Viennent de paraître : des études sur l'architecture des datacenters, le tableau de bord du DSI, le Top 50 des influenceurs en management des systèmes d'information, l'état de l'art en management des SI, les moyens et sources d'informations des DSI, le positionnement des éditeurs de logiciels décisionnels...



Rejoignez le groupe Best Practices SI sur LinkedIn

Si vous êtes présent sur le réseau social LinkedIn, nous vous invitons à rejoindre le groupe de discussion initié par Best Practices Systèmes d'Information : une occasion d'échanger avec plusieurs centaines de membres et de recevoir des informations exclusives.