

sommaire

L'Informatique Professionnelle n° 221 février 2004

DOSSIER SPÉCIAL MANAGEMENT

- 4** **Alignement stratégique**
Une démarche globale
L'alignement stratégique passe par une démarche globale qui permet de mieux répondre aux attentes des directions métiers de l'entreprise.
Jean Bourdariat

- 8** **ITIL**
Intégrer les meilleures pratiques
ITIL est un référentiel des meilleures pratiques pour la gestion des services informatiques.
Pierre Merea

- 13** **PDCA de Deming**
Les quatre principes fondateurs du progrès
L'approche processus, le cycle PDCA, la mesure et les hommes sont les quatre principes fondateurs du progrès introduits par Deming. Sa méthode (Plan, Do, Act, Check) est aujourd'hui au cœur de bien des réflexions.
André Chardonnet & Dominique Thibaudon

- 20** **Proposal Management**
Une offre différenciée
Générateurs de propositions commerciales, les outils de Proposal Management arrivent sur le marché. Ils permettent de mieux se battre sur les affaires en cours.
Giandra de Castro

- 24** **Projet**
Conception, Production, Mise en œuvre et Suivi
Après la phase d'initialisation des projets, il faut mener à bien et dans les règles les phases de conception, production, mise en œuvre et suivi. Détails et explications !
Henri-Pierre Maders

- 27** **Pilotage achats**
Concevoir, construire et déployer le système
La contribution des achats à l'amélioration de la performance des groupes est très importante. Un système de pilotage s'appuyant sur une informatique de qualité doit être mis en place... rapidement.
Hubert d'Hondt

- 31** **Mesure**
Calculer le TCO du stockage
Face à la hausse importante des dépenses de stockage, les entreprises doivent mieux évaluer leurs besoins et leurs coûts. Ici aussi, le calcul d'un vrai TCO devient indispensable.
Edward Younker & Craig Stanley

...ET AUSSI...

ARCHITECTURE

- 34** **Méthodologie**
Les vertus de l'architecte
La démarche d'architecture technique s'est imposée comme une variable d'action ouvrant des voies de rationalisation des systèmes d'information, d'économie et d'amélioration du service rendu. L'impératif : délivrer rapidement les premiers niveaux de service.
Eric Boulay

DÉVELOPPEMENT

- 39** **Langage de modélisation**
La galaxie XML
Plus de 80% des applications de e-business utilisent XML. Peu de gens savent cependant que XML s'accompagne d'une bonne quinzaine de textes normatifs sans lesquels il ne serait rien.
Jean-Jacques Thomasson

ARRÊTS ET TENDANCES

- 44** **Droit d'auteur**
E-learning, aspects juridiques
L'e-learning n'est pas, juridiquement, une marque valable pour un organisme de formation. Il introduit toutefois une dimension technologique et internationale qui nécessite un encadrement juridique fort.
Chloé Torres

- 47** **Index des articles parus en 2003**



J.M. Berlioux

L'INFORMATIQUE

Mensuel publié par Gartner France
Tél. 01 71 01 31 00
Fax 01 71 01 32 32

COMITÉ ÉDITORIAL :

Jean-Pierre Corniou
Olivier Le Gendre
Catherine Leloup
Jean-Claude Maury
Christian Morfouace
Jacques Pantin
Pierre Lora-Tonet
André Schwob
Serge Yablonsky

DIRECTEUR

DE LA PUBLICATION :

Norbert Miconnet

RÉDACTEUR EN CHEF :

Jean-Marc Berlioux

RÉDACTEUR EN CHEF DÉLÉGUÉ :

Jean-Michel Atzel

SIÈGE SOCIAL :

Gartner France
Immeuble Triangle de l'Arche
9-11, cours du Triangle
92937 Paris La Défense cedex
Tél : 01 71 01 31 00
Fax : 01 71 01 32 32

GESTION DES ABONNEMENTS :

OCIFAM
34, quai de l'Aisne
93500 Pantin
Tél. : 01 41 83 52 78
Fax : 01 41 83 54 72
Email : bguyomard@grouperf.com

TARIFS ABONNEMENTS :

France 410 € (tva 2,10 %)
Hors France 430 €

PRE-PRESSE :

J2C COMMUNICATION
jc-caradot@j2c-communication.fr

IMPRIMEUR :

Imprimerie Moderne de Bayeux
7, rue de la Résistance, BP 133
14401 Bayeux cedex
Tél. 02 31 51 63 20

CRÉDIT PHOTO :

Businessman among cubicles
Photodisc Green
Greg Hargreaves

ISSN 0750-1080

Commission Paritaire 61050

RC 350 624 102

SARL au Capital de 162 000 €

Technicien ou manager

La situation est paradoxale. Quand on examine l'enquête annuelle Gartner sur les dépenses des DSI dans le monde⁽¹⁾, on constate que le total des dépenses de personnel, qu'elles soient d'origine interne ou externe, est nettement inférieur au total des autres dépenses⁽²⁾. Ainsi, en 2003, on peut estimer qu'elles étaient de l'ordre du tiers du total des dépenses de fonctionnement et qu'elles représentaient à peine le quart des dépenses d'investissement.

Or, dans l'agenda du responsable informatique, la bonne gestion des hommes représente le poste le plus lourd. Il faut tout d'abord piloter les collaborateurs directs, ceux qui aideront à prendre les bonnes décisions et répercuteront les conséquences de ces décisions auprès de leurs troupes. Ceux aussi qui aideront à passer les périodes de tension en faisant front commun contre des adversaires éventuels.

Une bonne maîtrise de cette équipe et l'instauration de relations de confiance, fondées sur des règles claires, entre le responsable et ses collaborateurs sont deux conditions essentielles du succès. Des tableaux de bord représentatifs et synthétiques constituent un complément d'information utile, même s'ils ne remplacent pas l'explication directe.

Par ailleurs, le responsable se doit aussi de nouer un certain niveau de relation directe avec l'ensemble du personnel du département. Ainsi, les "grands messes" sont indispensables ... de temps en temps. Au-delà, le responsable doit se garder de mettre en porte à faux le management intermédiaire, tout en s'autorisant de temps en temps des contacts directs informels, qui sont souvent fort instructifs.

Enfin, même si cela ne fait pas strictement partie du management, le responsable informatique se doit de dialoguer avec son ou ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues de même niveau. Rien ne remplace des documents clairs et synthétiques, les rencontres sur des sujets précis, les explications bien étayées, les réflexions en commun, les services rendus, etc.

Même si cela le démange parfois, le responsable informatique doit s'interdire de trop entrer dans le détail du travail de terrain, sauf en cas de contrôle ou de problème grave. En contrepartie, il pourra consacrer une part de son temps à une réflexion à moyen terme qui fait absolument partie de sa mission.

Enfin, le responsable informatique doit tirer le meilleur parti de ses prestataires et partenaires. Cela suppose que le département sache qualifier un vivier de prestataires, choisir le ou les fournisseurs répondant le mieux à des besoins précis, maîtriser les contrats dans le temps. Le responsable doit mettre en place la structure capable de mener à bien ces tâches, mais aussi surveiller le niveau de tension ou de conflit avec les prestataires, et parfois agir lui-même de façon sélective mais efficace pour débloquer des situations risquées.

Ainsi, le temps du Directeur Informatique technicien, capable de décrypter un "dump" ou de configurer un routeur, est passé. Même s'il a de "beaux restes" techniques, le responsable informatique va devoir mettre l'accent de plus en plus sur ses qualités de manager, de stratège et de communicant. Ce numéro de L'Informatique Professionnelle devrait vous fournir quelques pistes d'action à cet effet.

Jean-Marc Berlioux

^{1/} Gartner 2003 IT Spending and Staffing Survey Results. ^{2/} On peut considérer que les dépenses de personnel incluent les charges de personnel interne et la plus grande part des dépenses effectuées auprès des sociétés de service. Les "autres dépenses" incluent le matériel, le logiciel, les télécommunications, le stockage, les dépenses diverses et une petite part des dépenses effectuées auprès des sociétés de service.

PROJET

Conception, Production, Mise en œuvre et Suivi

Dans un premier article(1), Henri-Pierre Maders a développé la première phase d'initialisation des projets. Il présente ici les phases de "Conception", "Production", "Mise en œuvre" et "Suivi".



**Henri-Pierre
Maders**

Directeur associé
A Consulting

La phase de conception d'un projet débute par une idée et se termine par la rédaction d'un cahier des charges. Dans le cas de grands projets, il est possible de réaliser un dossier d'appel d'offres pour consulter des cabinets spécialisés notamment dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage (cas des projets concernant des systèmes d'information). Dans tous les cas, cette phase de conception comprend trois étapes : la formalisation de l'idée, l'étude d'opportunité et l'élaboration du cahier des charges.

Les étapes de formalisation de l'idée et d'étude d'opportunité ont déjà été abordées pendant la phase d'initialisation du projet mais d'une façon rapide et forcément approximative, afin de faire un tri entre toutes les demandes de projets. C'est donc grâce à leur réalisation qu'il a été décidé de lancer le projet. Dans la phase de conception, on dispose donc d'une version V1 de ces deux documents. Cette version est cependant insuffisante et doit être approfondie.

Il est utile de rappeler à ce titre que la formalisation de l'idée permet de clarifier les objectifs du projet. Elle permet de concrétiser l'idée de départ, de la rendre accessible à tous, de dégager l'intérêt du projet en faisant apparaître les avantages et les inconvénients pour les bénéficiaires. Elle permet de définir les conséquences prévisibles (impacts) de la réalisation des objectifs pour ces mêmes bénéficiaires. L'étude d'opportunité consiste à imaginer plusieurs scénarios possibles afin d'apprécier au mieux les enjeux et impacts de l'idée du projet pour l'entreprise. Le cahier des charges est un des documents les plus important du projet. En effet, il consiste à décrire les caractéristiques et le contenu du projet en terme de résultat. Il est alors habituel de recourir à des plans types selon les natures de projet.

Il est possible aussi de s'inspirer de plans types normalisés comme celui qui décrit le contenu d'un cahier des charges fonctionnelles dans le cadre d'une démarche d'analyse de la valeur (ex : norme AFNOR X 50 - 151) :

La phase de réalisation

La phase de réalisation débute par la réception du

“

La formalisation de l'idée permet de clarifier les objectifs du projet

”

1/ 1 L'informatique Professionnelle, n°216 d'août-septembre 2003

cahier des charges et se termine par le produit réalisé. Cette phase comprend trois étapes : la préparation, l'exécution et la validation. La préparation comprend la planification précise des tâches, la réalisation des travaux et la mobilisation des ressources. L'exécution consiste à construire le produit fini qui répondra aux objectifs décrits dans le cahier des charges. Le chef de projet a alors en charge le management non hiérarchique de l'équipe projet. La validation permet de s'assurer de la conformité de la réalisation par rapport aux prévisions.

Les outils à utiliser dans cette phase, outre les outils techniques spécifiques à la nature même du projet, sont essentiellement des outils relationnels tels que : "la conduite de réunion", "la prise de parole en public" ou encore "l'entretien".

- L'entretien a pour objectifs : d'obtenir de l'information (investigation/exploitation) ; de diffuser de l'information (annonce/communication) ; de vendre une idée ; de la faire valider (persuasion).
- La réunion est un outil de communication qui permet de favoriser la circulation de l'information au lancement du projet et pendant son déroulement (information, résolution d'un problème, construction d'une solution, prise de décision...).
- Les règles de la présentation orale constituent un ensemble de conseils permettant de se sentir à l'aise et de réussir une communication orale face à un auditoire qui peut être nombreux et impressionnant (ex : représentants du personnel pas toujours positifs, personnes placées aux plus hautes places de l'organigramme...).

L'accompagnement du changement

La phase de mise en œuvre débute par la réception du produit et se termine par la rédaction du procès-verbal de réception par les bénéficiaires de ce dernier. C'est dans cette phase qu'apparaissent, de la part des bénéficiaires du projet, les plus fortes résistances au changement. Ces résistances devront être identifiées et traitées. Cette phase marque aussi l'achèvement des travaux. Dans les projets concernant de nombreux bénéficiaires, il est prudent de procéder à un test avant déploiement.

La conduite du changement est un exercice difficile qui se heurte le plus souvent à de nombreuses résistances. Nous ne saurions trop conseiller l'utilisation de représentations graphiques présentant les forces en présence (voir encadré).

Le test

Le test permet d'évaluer, en situation, la performance du résultat du projet et de réaliser les ajustements nécessaires (ex : en favorisant le confort des utilisateurs). Ces ajustements facilitent l'acceptation du changement. Dans le cas d'un projet impliquant différentes entités, il se traduit par la réalisation d'un "site pilote".

Le déploiement

Le déploiement intervient après que les résultats du site pilote ont été validés par toutes les parties prenantes. Le déploiement consiste à installer dans chacun des sites concernés l'outil, l'organisation, les règles de gestion... définis dans le projet et testés dans le cadre du site pilote. Pour mener à bien cette phase, le chef de projet doit planifier une période d'accompagnement. Celle-ci doit permettre la mise au point et les perfectionnements de nature à augmenter la satisfaction des bénéficiaires.

L'assistance utilisateurs consiste alors à apporter aux utilisateurs une assistance à distance grâce au téléphone (avec une équipe de téléopérateurs) ou par messagerie interne.

L'exploitation

La phase d'exploitation débute après la qualification du produit par le maître d'ouvrage et se termine par la rédaction du bilan final. Cette phase permet de clôturer le projet. A la fin du projet doivent être mis en place les éléments qui permettront au produit (système d'information, processus reconfiguré, entité réorganisée...) d'avoir le niveau de performance attendu d'une façon durable. Ce dispositif se compose de trois éléments : des outils de pilotage, un système de contrôle interne et un système d'assurance qualité.

Les outils de pilotage, essentiellement composés

“

Les résistances au changement devront être identifiées et traitées

”

“

La phase d'exploitation débute après la qualification du produit et se termine par la rédaction du bilan final

”

“

Les outils de pilotage permettent de déclencher les actions de régulation en cas de dysfonctionnements

”

d'indicateurs de contrôle, permettent alors de déclencher les actions de régulation en cas de survenance de dysfonctionnements. Le système de contrôle interne garantit la sécurité des opérations ou traitements. Par exemple, dans le cas d'un projet comptable, on veillera à mettre en place un système garantissant :

- l'exhaustivité des enregistrements (assurance qu'aucune écriture comptable ne soit oubliée) ;
- la réalité des enregistrements (assurance que les écritures comptables correspondent bien à des événements réels) ;
- l'unicité des enregistrements (assurance que les écritures ne sont pas passées en double) ;
- la propriété des enregistrements (assurance que les écritures comptables concernent bien l'entreprise) ;
- l'évaluation des enregistrements (assurance que les opérations soient enregistrées pour le bon montant) ;
- la comptabilisation (assurance que les événements de gestion se traduisent par des comptabilisations sur les comptes correspondants) ;
- la césure (assurance que les opérations sont enregistrées sur le bon exercice comptable).

Assurance qualité et Bilan

Le système d'assurance qualité favorise la mise en place d'une dynamique permanente de progrès orienté vers les clients.

Un bilan permet, par ailleurs : de vérifier l'atteinte des objectifs au regard du cahier des charges initial ; de tirer les enseignements pour les projets futurs ; de capitaliser l'expérience acquise. Pour cela, la base documentaire sera d'une grande importance. Le bilan de projet est un exercice trop souvent négligé par les acteurs d'un projet. Il ne s'agit pas ici de faire une autocritique négative mais de capitaliser sur l'expérience collective vécue. N'oublions pas qu'un gros projet peut avoir une durée de plusieurs années et concerner plusieurs centaines de personnes. Cela vaut la peine de passer quelques heures en débriefing ! Le bilan de projet chiffré de l'ensemble des coûts et des gains du projet permet d'en dégager sa valeur ajoutée qualitative et financière. Il permet de : vérifier l'atteinte des objectifs ; de prendre

du recul sur le projet ; de tirer un retour d'expérience des difficultés rencontrées, des échecs et des succès obtenus.

Globalement, le bilan de projet porte sur : une comparaison entre les objectifs prévus et les résultats observés ; les moyens prévus et les moyens effectivement consommés ; la date de mise en œuvre et la date initialement prévue.

Pour le réaliser, il faut :

- définir les indicateurs représentatifs de l'axe optimisé ;
- évaluer la valeur des indicateurs avant le projet et après le projet (Chiffre d'affaires, volume, parts de marché..., anomalies, réclamations, rejets, rectifications...) ;
- chiffrer les moyens investis (en délai et en budget) pour obtenir les résultats en se posant par exemple des questions sur la quantité de travail réalisé, le temps consommé, le coût engendré, le travail restant à faire, l'estimation de la durée nécessaire et le montant associé ;
- effectuer le bilan de l'équipe projet (performances individuelles et collectives, qualité du fonctionnement relationnel et des comportements des acteurs, évolution et enrichissement des compétences...). Enfin, le retour d'expérience constitue le processus indispensable pour que l'entreprise soit en mesure de tirer vraiment partie de ce qu'elle a de plus précieux, c'est-à-dire les expériences individuelles et collectives de ses collaborateurs. Par manque de processus organisé, parce que tous les acteurs sont pris par d'autres activités ou projets, ce processus est encore trop peu développé en fin de projet et l'expérience est rarement partagée.

Henri-Pierre Maders

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“

Par manque de processus organisé en fin de projet, l'expérience est rarement partagée

”

< Bibliographie

- "Conduire un projet dans le tertiaire", HP. Maders et P. Lemaître, Les éditions d'organisation, 2000
- "Constituer une équipe gagnante", HP. Maders, L'informatique professionnelle, n° 191, Mars 2001
- "Conduire un projet d'organisation", HP. Maders, E. Gauthier et C. Le Gallais, Les éditions d'organisation, 2002
- "Comment conduire un projet", HP. Maders et E. Clet, 2002