

ENQUÊTE

Observatoire du management des systèmes d'information

Réussir les grands projets de transformation

Enquête auprès de 30 grandes entreprises et administrations

Méthodologie

Cette enquête, coréalisée par les cabinets Solucom et Pierre Audoin Consultants entre octobre 2010 et mars 2011, analyse les grands projets de transformation menés par près de 30 entreprises et administrations choisies parmi le top 50 en termes de dépenses et d'investissements informatiques en France. Elle a été menée par Claire Carré (consultante senior) et Laurent Bellefin (directeur associé) côté Solucom ainsi que par Jean-François Perret (vice-président) et Eric Isabey (président) côté Pierre Audoin Consultants.

Elle s'appuie sur des entretiens menés avec des DSI ou des dirigeants exécutifs couvrant les fonctions SI, autour des questions suivantes :

- Quel(s) est / sont le(s) projet(s) de transformation SI le(s) plus marquant(s) qu'ils ont vécu(s) ?
- Quelles étaient la situation et la problématique de leur entreprise ou de leur administration au moment du lancement du projet ? Quels ont été les facteurs déclencheurs du projet ?
- Quels étaient les objectifs recherchés dans leur projet de transformation SI ?
- Quels étaient le dispositif de pilotage et les moyens mis en œuvre ?
- Quels sont les impacts du projet qu'ils peuvent observer aujourd'hui ? Comment ont-ils mesuré les résultats ?
- Quels sont, selon eux, les facteurs clés de succès de tels projets et les pièges à éviter ?

Les résultats de cette enquête ont été présentés en avant-première à une douzaine de DSI lors d'une session de l'Atelier Solucom le 22 mars 2011, session qui a permis de conforter ou de compléter certains de ces résultats.

Remerciements

Solucom et Pierre Audoin Consultants remercient vivement les dirigeants qui ont accepté de leur consacrer un temps important et précieux dans le cadre de cette enquête.

Finance

Allianz
Axa
Banque Postale
BNP Paribas Personal Finance
BNP Paribas Retail Banking
Caisse des Dépôts
LaSer
Malakoff Médéric
Société Générale

Industrie

Air Liquide
Arcelor-Mittal
Areva
Faurecia
GDF SUEZ
Safran
Siemens
Total

Services / B2C

Carrefour
France Télécom
La Poste - Courrier
LVMH
PMU
SFR

Secteur public

Ministère de la Défense
Ministère des Finances
Ministère de l'Intérieur
Ministère de la Santé

Avant-propos



Laurent Bellefin,
*Directeur associé en charge des
grands projets de transforma-
tion chez Solucom*

laurent.bellefin@solucom.fr



Eric Isabey,
*Président de Pierre Audoin
Consultants*

e.isabey@pac-online.com

Dans les moments de changement fort pour les entreprises (fusion, évolution des *business models* et des modes de relation client, réorientation stratégique, programme de réduction des coûts...), la capacité à piloter des transformations structurantes et rapides des systèmes d'information, en rupture avec l'existant, est devenu un facteur décisif de réussite.

Ces transformations du SI associent de multiples aspects. Elles répondent toujours à un enjeu d'entreprise important sur lequel le DSI est fortement engagé. Elles englobent une multiplicité de projets à conduire en parallèle avec une grande complexité de pilotage. Elles induisent une rupture dans les « habitudes » et les modes de fonctionnement des équipes SI, avec la transformation des organisations, des processus et des modes de sourcing. Elles bouleversent les pratiques et les compétences du fait du fort impact des évolutions techniques. Elles s'accompagnent de changements de posture dans la gouvernance du SI, c'est-à-dire dans la relation de la DSI avec la direction générale et avec les métiers.

Même si le rythme de ces transformations s'accélère, ce n'est pas encore un exercice familier et maîtrisé. Elles exigent des dispositifs de pilotage adaptés, une grande attention à la gestion du changement et un lien étroit et permanent avec la direction générale, autant de sujets sur lesquels la marge de progression est encore importante.

Jusqu'à présent, les travaux relatifs aux bonnes pratiques de pilotage de ces grandes transformations SI ont été peu nombreux et le plus souvent confidentiels. Solucom et Pierre Audoin Consultants ont donc décidé d'associer leurs efforts pour lancer une première enquête sur les bonnes pratiques en la matière. Nous avons ainsi rencontré une trentaine de DSI de grandes organisations privées ou publiques. Ils nous ont fait part de leurs expériences, que nous avons pu confronter avec notre propre retour terrain.

C'est le résultat de ces échanges qui nous permet aujourd'hui de vous présenter notre enquête sur le pilotage des grands projets de transformation SI.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

“Il n'est rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger, ou de plus aléatoire, que de s'engager dans la mise en place d'un nouvel ordre des choses, car l'innovation a pour ennemis tous ceux qui ont prospéré dans les conditions passées et a pour tièdes défenseurs tous ceux qui peuvent prospérer dans le nouvel ordre.”

Machiavel

Des transformations qui s'accélèrent...

Un contexte générateur de transformations

Différents phénomènes d'origines économique, sociale, géopolitique, démographique ou technologique ont généré au cours des dernières décennies de profonds bouleversements qui viennent directement impacter les entreprises : mondialisation et compétition internationale, ouverture à la concurrence des marchés régulés, crises financières successives...

Dans ce contexte, les entreprises ont appris à évoluer plus rapidement et quelques *buzz words* sont apparus dans leurs priorités stratégiques : flexibilité, agilité, *time to market*... Et désormais, les administrations et les services publics doivent eux-aussi s'adapter.

Nous assistons ainsi à une accélération des changements organisationnels et stratégiques. Les chantiers

de transformation se multiplient et deviennent plus fréquents, voire quasi permanents dans certains secteurs. Ainsi, on estime que le nombre de tels chantiers dans les grandes entreprises a triplé entre les décennies 1990 et 2000.

Des systèmes d'information qui jouent maintenant un rôle clé

Parallèlement, les systèmes d'information sont devenus une composante majeure pour les processus de production, de commercialisation et de gestion. Ils peuvent apporter un avantage compétitif déterminant ou bien s'avérer être un frein très handicapant. Ils contribuent à l'efficacité et aux évolutions de la plupart des activités des entreprises.

Cette tendance est accrue par les ruptures technologiques, et en premier lieu celles liées à internet et à la mobi-

lité numérique qui bouleversent les modèles économiques et industriels de nombreux secteurs, et au-delà, les usages professionnels et individuels.

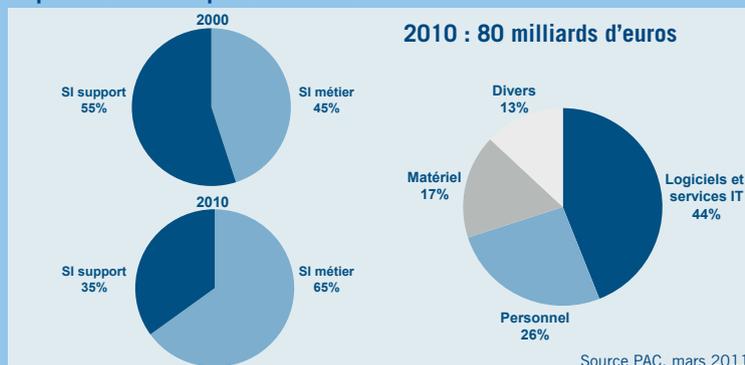
Chacun a désormais pris conscience de l'importance stratégique des systèmes d'information, de la nécessité de leur alignement avec les enjeux métiers et de leur performance opérationnelle et économique. Dans la plupart des chantiers de transformation d'entreprise, les SI ont donc une place structurante.

C'est pourquoi, dans les moments de changement fort pour les entreprises, la capacité à piloter des transformations opérationnelles des systèmes d'information en rupture avec l'existant est devenu un facteur décisif de réussite.

Le poids critique des systèmes d'information dans les entreprises françaises

La fonction SI est une source majeure de dépenses et d'investissements : 80 milliards d'euros de dépenses totales en France, dont environ 50 milliards d'euros dans les grandes entreprises (CAC 40 / SBF 120). Dans cette dépense, le poids des SI « cœur de métier »* s'accroît au détriment des SI « support »**.

Dépenses informatiques en France



*SI « cœur de métier » : SI consacré aux métiers de l'entreprise : production industrielle, bureaux d'études, plates-formes de relation client, gestion dynamique de contrats...

**SI support : SI consacré aux fonctions centrales telles que finance, comptabilité, ressources humaines, administrations des ventes ou de la production....

... avec un impact systématique sur le SI

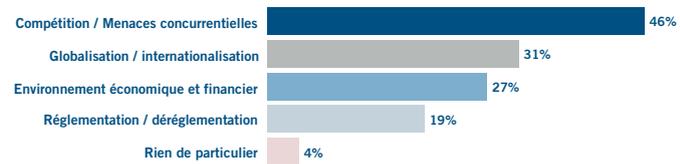
Compétition et globalisation, des sources majeures de transformation

Notre enquête a permis d'identifier quatre facteurs déclencheurs majeurs des transformations SI : la compétition, la globalisation, la pression économique et financière et enfin, les mouvements de réglementation / déréglementation.

Les entretiens que nous avons menés montrent que le facteur « **compétition / menaces concurrentielles** » est prédominant dans le déclenchement des transformations SI. Cela s'explique notamment par la montée en puissance depuis les années 2000 des pays émergents dans la compétition industrielle, qui induit à la fois des menaces compétitives majeures et des opportunités considérables en matière d'équipement et de consommation. Ce facteur est accru par l'explosion du canal internet qui introduit une véritable rupture dans le monde B2C.

La **globalisation**, domaine où les entreprises françaises ont accusé certains retards, est également un facteur initiateur très important de transformation des SI. Nos champions nationaux s'internationalisent, et l'organisation

Facteurs externes influençant le déclenchement des transformations



Plusieurs réponses possibles

Source Enquête Solucom / PAC

de leurs systèmes d'information doit s'adapter pour accompagner ce mouvement tout en maîtrisant les coûts.

Ce besoin de maîtrise ou de réduction des coûts s'est lui-même accru avec les phénomènes exceptionnels de **crise économique et financière** des années 2008/10. Ceci a mis en lumière les impératifs de performance et d'adaptation des entreprises comme des administrations publiques.

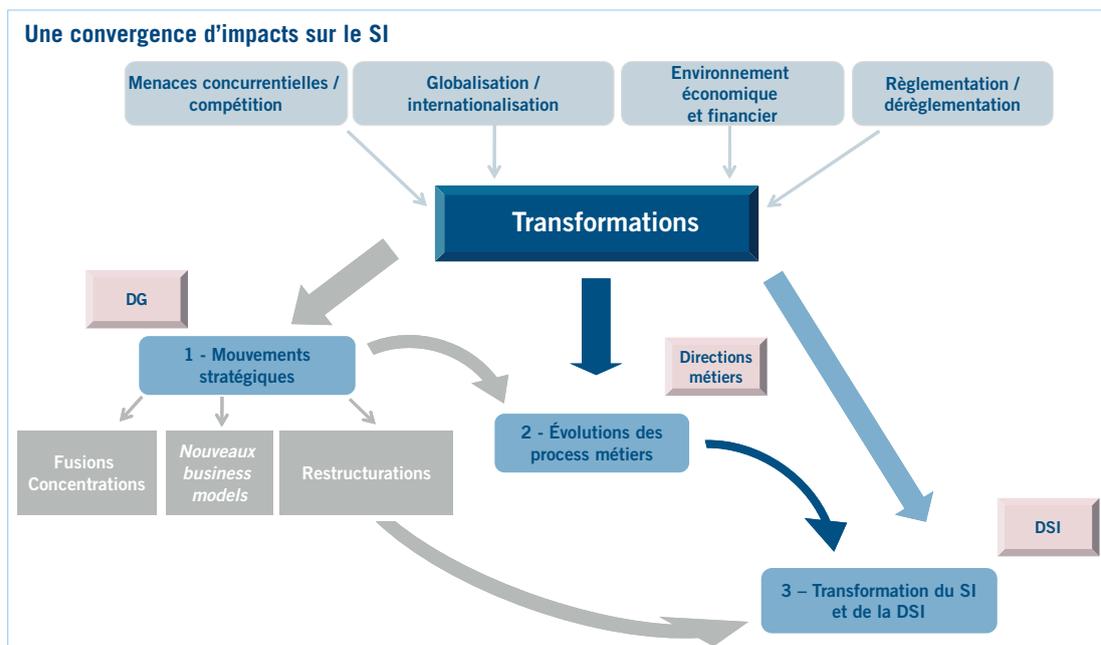
Enfin, les phénomènes de **dérégulation**, qui viennent bouleverser rapidement les *business models* des acteurs dans de nombreux secteurs (énergie, transport, télécoms, jeux en ligne...) et les nouvelles réglementations (notamment finan-

cières type Bâle, Solvency...), sont l'une des sources de changement dans près de 20% des cas analysés.

De la transformation de l'entreprise à la transformation du SI

Notre enquête confirme bien le lien de plus en plus direct entre ces facteurs déclencheurs et les transformations menées par les entreprises et les administrations, transformations qui se répercutent maintenant de manière systématique sur les systèmes d'information.

Le schéma ci-dessous résume les différentes situations rencontrées, analysées sur la base de notre expérience et des situations constatées dans les entreprises de l'échantillon (voir explication page 6).



Trois grandes natures de transformation

1 - Mouvements stratégiques

Ils sont eux-mêmes subdivisibles en trois situations :

Les fusions / concentrations

Ces opérations, généralement très lourdes de conséquences diverses, se sont accélérées au cours des années 2000. Elles concernent tous les secteurs économiques : **finance** (BNP Paribas / Fortis / BNL, Allianz / AGF, BPCE, Malakoff / Médéric...), **industrie** (Arcelor / Mittal, Safran...), **services** (Gaz de France / SUEZ, SFR / Cegetel / 9 Telecom...), mais aussi **secteur public** (Police Nationale / Gendarmerie, Impôts / Comptabilité Publique, UNEDIC / ANPE...).

Les changements de *business models*

On classera notamment dans cette catégorie les transformations d'entreprises générant de nouveaux métiers (exemple : création de La Banque Postale) ou soumis à de nouvelles concurrences en rupture (exemple : La Poste Courrier, PMU...).

Les restructurations majeures d'une ou plusieurs branches de l'entreprise

Il s'agit là de grands programmes souvent axés sur des impératifs massifs de réduction des coûts, eux-même amenés par des phénomènes économiques ou financiers, ou des menaces concurrentielles (Société Générale, France Télécom, Siemens, Arcelor-Mittal...).

Ces transformations « stratégiques » sont dominantes : elles représentent 70% des cas constatés dans notre enquête. Parmi elles, les fusions / concentrations sont majoritaires. Mais nous avons aussi assisté dans les années 2000 à une montée des transformations liées aux changements de *business models*.

2 - Évolution des process métiers

Sans pression externe majeure, les entreprises ressentent de plus en plus souvent le besoin de transformer et d'optimiser les processus métiers. C'est le cas en particulier des *back-offices* dans les banques et les assurances ; des plates-formes de génération de services et de facturation dans les télécoms et les *utilities* ; des systèmes de logistique dans la distribution et les transports ; des systèmes de recouvrement ou de procédures administratives dans le secteur public...

Dans tous ces cas, réorganisations et changements de méthodes de travail sont systématiquement accompagnés par des évolutions corrélatives majeures des SI.

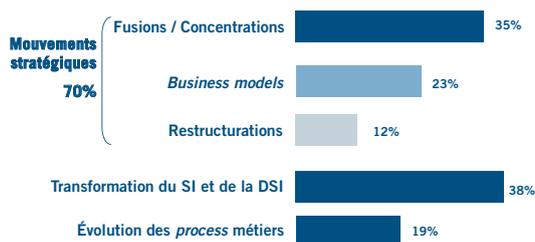
Ces transformations représentent près de 20% des facteurs déclencheurs de mouvements SI dans notre enquête. Ils concernent principalement les métiers tertiaires (finance, secteur public).

3 - Transformation du SI et de la DSI

Certaines transformations SI ont pour seul ou principal facteur déclencheur le besoin de refondre et moderniser le SI et / ou « la fonction SI » sous l'influence de nouvelles solutions technologiques ou fonctionnelles (exemple : ERP, *cloud*...), d'évolution de la gouvernance (relations DSI / métiers) ou de décisions majeures d'externalisation.

Une part importante (près de 40%) des transformations SI entre dans cette catégorie. Longtemps confiné dans des fonctions de « support », la fonction SI devient mature et parfois stratégique, non seulement par son poids économique mais aussi par sa criticité.

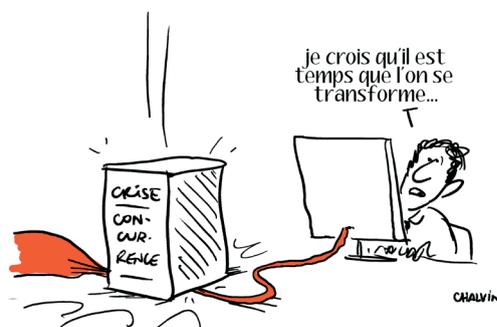
Origine des transformations impactant le SI



Plusieurs réponses possibles

Source Enquête Solucom / PAC

L'heure est à la transformation



La réduction des coûts, 1^{er} objectif des transformations SI

Il ressort de l'enquête quatre objectifs, les deux premiers étant prioritaires :

1 - Réduire les coûts

Il s'agit soit de **réduire les coûts de fonctionnement du SI**, soit d'utiliser le levier du système d'information pour **permettre l'optimisation des coûts des processus métiers**, qu'ils soient transverses (RH, finance, achats...) ou relatifs aux activités opérationnelles de l'entreprise. Cet objectif est le facteur dominant dans tous les secteurs.

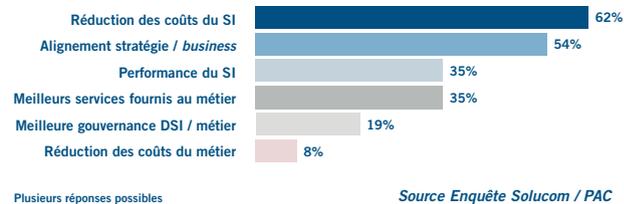
2 - Aligner les systèmes d'information avec la stratégie business

Il s'agit là d'objectifs nettement plus qualitatifs, même s'ils sont souvent combinés à des objectifs de réduction des coûts. La transformation est ici liée à la **flexibilité du SI**, à la **richesse fonctionnelle**, à la **standardisation par rapport à une solution progicielle...** Une part significative de ces stratégies d'alignement concerne la filière *front-office* (commercial / relation client). Elles sont privilégiées dans les secteurs finance et B2C.

3 - Améliorer la performance du SI et la qualité de service

La recherche de performance est privilégiée dans les secteurs industrie, finance et, dans une moindre mesure, public.

Objectifs recherchés dans les grands projets de transformation SI



4 - Optimiser la gouvernance SI

Enfin, nous notons dans certaines entreprises des objectifs d'amélioration de la gouvernance : meilleure coordination DSI / métiers, décloisonnement et convergence MOE / MOA...

L'objectif de réduction des coûts est cité dans 62% des cas et il est l'objectif principal des transformations dans 35% des cas.

Le « plébiscite » sur la réduction des coûts peut s'interpréter de deux façons :

- C'est un signe de maturité montrant que l'informatique, qui a occupé pendant longtemps une situation à part, échappant souvent aux coupes budgétaires, est désormais une fonction « comme les autres »

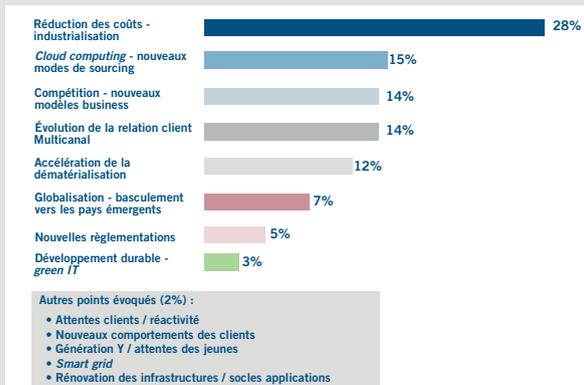
devant obéir aux règles de la gouvernance d'entreprise. Et comme dans toute activité « industrielle », on cherche à optimiser les coûts de fonctionnement pour dégager des marges de manœuvre et investir sur les projets « cœur de métier » et à forte valeur ajoutée.

- Mais dans certains cas, l'informatique reste aux yeux des dirigeants une simple « variable d'ajustement » qui renferme de fortes réserves de productivité ou une « commodité » supposée être aisément externalisable.

L'importance relative, mais croissante des critères de performance et de qualité de service vient conforter le sentiment que l'on s'achemine réellement vers la maturité et une **relation plus harmonieuse avec les directions métiers utilisatrices.**

Et pour demain ? L'avis des DSI de l'Atelier Solucom sur les facteurs déclencheurs des transformations SI dans les 5 ans à venir

Nous avons demandé aux DSI présents à l'Atelier Solucom de réfléchir aux facteurs déclencheurs des programmes de transformation SI qu'ils anticipent pour les 5 années à venir. Voici la moyenne des votes exprimés :



Les facteurs déclencheurs identifiés dans notre enquête pour les transformations actuelles ou passées (évolution des *business models*, évolution de la relation client et des processus *front-office*, globalisation...) restent très présents, avec toujours une **forte prédominance du facteur de réduction des coûts**. Les nouveaux modèles de sourcing sont vus aussi comme une opportunité forte pour gagner en coût et en agilité.

Des transformations technologiques et fonctionnelles centrées sur la rationalisation...

Les infrastructures, 1^{er} levier de transformation et de baisse des coûts

Dans plus de 60% des cas rencontrés dans notre enquête, l'une des composantes majeures des transformations SI est la **rationalisation des infrastructures** : elle assure des résultats assez rapides et des économies souvent substantielles grâce au double effet de la centralisation / mutualisation (datacenters, réseaux...) et de l'usage des technologies désormais disponibles de virtualisation, communications unifiées...

Nous assistons de ce fait au sein de nombreuses entreprises à un mouvement de **création ou de consolidation de « DSI groupe »** qui se saisissent en priorité de ce thème, en particulier dans les environnements où l'informatique de chaque branche ou filiale est très autonome, ou dans les groupes internationaux. La rationalisation des infrastructures est aussi un levier de synergie de 1^{er} plan dans les opérations de fusion. Elle concerne tous les secteurs et débouche souvent sur la mise en place de centres de services partagés (surtout dans les secteurs finance et industrie).

Faire converger les applications pour réduire le poids de la maintenance

Le second thème de transformation est la **mutualisation / convergence des applications**. Ce sujet est plus complexe car le caractère souvent très hétérogène (voire hétéroclite)

L'impact des nouvelles technologies



du parc applicatif réduit les périmètres d'actions et ne simplifie pas les stratégies de sourcing. Il faut de plus appuyer cette convergence sur une standardisation des processus métiers, peu évidente dans les groupes décentralisés. Nous assistons cependant à plusieurs évolutions :

- consolidation / mutualisation des modèles de maintenance applicative ;
- constitution de centres de développement (internes ou externes) spécialisés par technologies applicatives ou fonctionnelles.

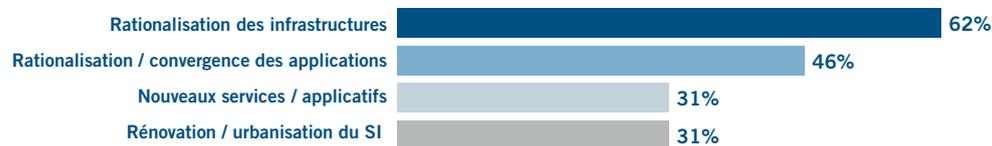
Créer de nouveaux services et rénover le SI

Nous notons ensuite deux thèmes qui, sur notre échantillon, pèsent d'un poids à peu près équivalent :

- **la création de nouveaux services ou applicatifs** (notamment liées aux technologies internet 2.0) devient un moteur significatif des transformations, le plus souvent dans un contexte où l'innovation technologique va susciter de nouvelles opportunités ou contraindre l'entreprise à réagir aux évolutions de son environnement ;
- **l'urbanisation des SI** est un thème important dans les entreprises du tertiaire qui ambitionnent de reconstruire une partie importante des systèmes d'information et de réaliser des alignements SI / métiers.

Les programmes de rénovation approfondie et d'innovation gagnent en importance surtout dans les secteurs finance et B2C.

Composantes techniques des transformations SI



Plusieurs réponses possibles

Source Enquête Solucom / PAC

... combinées avec des leviers organisationnels

Au-delà des composantes techniques ou fonctionnelles, les transformations SI s'appuient quasi-systématiquement sur des leviers de nature plus organisationnelle.

Mieux gouverner le SI

Le 1^{er} levier concerne l'**évolution de la gouvernance** : il s'agit là de l'évolution des modèles de pilotage entre les directions métiers et la DSI, mais aussi du management global de la « filière systèmes d'information » par la direction générale. Les métiers montent en puissance comme réels propriétaires du patrimoine SI en s'impliquant dans sa gestion. La relation s'équilibre entre le SI, qui doit proposer et innover, et le métier, qui doit dégager les moyens et arbitrer. Depuis quelques années, sous l'influence notamment du Cigref, de cabinets de conseil et aussi de « changements générationnels » au sein des DSI, le thème « Management du SI » est sur le devant de la scène :

- ajustement des responsabilités entre DSI groupe, DSI de branches, branches métiers / filiales et direction générale ;
- modalités d'arbitrage des budgets et des projets ;
- mise en place de conventions

de services (offres de services, engagements, facturation...) entre les acteurs.

Le sourcing pour réduire les coûts et gagner en flexibilité

Le thème de la **transformation du sourcing** apparaît pour sa part dans plus d'une transformation sur deux. Ceci dénote à la fois l'importance croissante de la sous-traitance et la nécessité d'organisations plus rationnelles et maîtrisées. À travers la transformation du sourcing, les DSI recherchent des économies (massification des achats) mais aussi de la flexibilité (réduction des assistances techniques pour privilégier l'achat en mode centre de services). La transformation du sourcing est vue comme un vrai moteur de transformation des pratiques de la DSI.

verbatim

“La sélection d'un nombre réduit de fournisseurs stratégiques nous débarrasse de la gestion complexe et improductive de nombreux petits fournisseurs.”

S'organiser en centres de services partagés

La **réorganisation de la DSI** constitue

également un levier important... La tendance majoritaire reste à la centralisation des activités « mutualisables » (gestion des infrastructures, exploitation des infrastructures et des applications, maintenance corrective et évolutive) à travers la mise en place de « centres de services partagés ». Elle s'accompagne d'un déploiement des compétences applicatives en proximité des métiers.

Rénover la relation MOA / MOE

Le thème « **relations MOA / MOE** » reste un grand classique en France avec une recherche actuelle de fluidité et de travail en plus forte proximité entre ces deux activités.

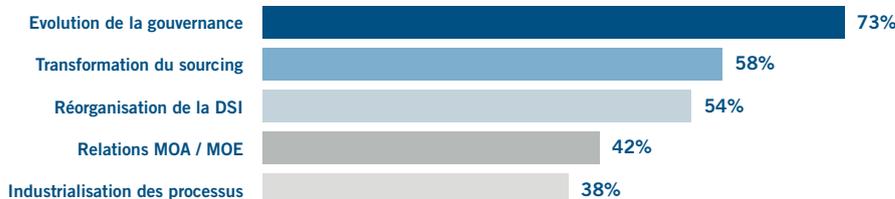
verbatim

“Nous n'avons plus les moyens d'avoir deux entités qui se « regardent en chiens de faïence »”

Industrialiser les processus

Enfin, l'**industrialisation des processus SI** fait référence à la mise en œuvre des modèles ITIL, CMMI... Ces modèles apparaissent comme une voie pour faciliter et guider la transformation des DSI.

Leviers organisationnels des transformations SI



Plusieurs réponses possibles

Source Enquête Solucom / PAC

Quelques exemples de grands projets de transformation SI

SERVICES / B2C

Facteurs déclencheurs : diversification des activités, possible du fait de la dérégulation du marché, et pression concurrentielle forte sur ce nouveau marché.

Nature du projet : transformation du SI fortement imbriquée avec une transformation des processus métiers.

Motivations du projet : faire évoluer un SI mono-activité vieillissant vers un SI multi-offres et multi-canal, avec une première étape de développement rapide pour les nouvelles activités.

Investissements : environ 15 M€.

Composantes du programme :

- définition de l'urbanisation cible et transformation progressive du cœur du SI ;
- mise en place de progiciels spécialisés pour les nouvelles activités, interfacés avec le cœur ;
- rapprochement des équipes en charge de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre sur les projets « nouvelles activités » ;
- plan de gestion du changement sur les nouvelles pratiques projets.

FINANCE

Facteurs déclencheurs : recherche générale d'optimisation des coûts de fonctionnement et mise en place de synergies entre les métiers.

Nature du projet : fusion de deux DSI auparavant indépendantes, travaillant pour deux directions métiers.

Motivations du projet : réduire les coûts de fonctionnement du SI (40 M€ en rythme annuel sur une assiette de 500 M€ / 90 M€ sur 3 ans).

Investissements : 3 M€ sur 18 mois, consacrés au pilotage.

Composantes du programme :

- création d'une nouvelle structure réunissant les équipes des deux DSI initiales ;
- fusion des équipes en charge des infrastructures (architecture, production, gestion de l'environnement de travail) et des fonctions transverses (qualité, sécurité, finance, RH...);
- unification des processus pour ces directions et rationalisation progressive de l'outillage ;
- transformation du sourcing : internalisation de certaines activités, massification pour les matériels, les logiciels et les prestations, achat en mode « centres de services » ;
- pilotage resserré pour garantir l'obtention des gains attendus.

INDUSTRIE

Facteurs déclencheurs : fusion de deux entreprises, déclenchée par les opportunités de dérégulation de marché et par la nécessité de globalisation sur un marché qui devient mondial.

Nature du projet : convergence des systèmes d'information.

Motivations du projet : déployer des infrastructures qui facilitent le fonctionnement du groupe / générer des synergies financières (40 M€ en rythme annuel sur une assiette de 500 M€) / mettre en place une gouvernance de la filière SI du nouveau groupe.

Investissements : 80 M€ sur 3 ans.

Composantes du programme :

- mise en place de la nouvelle gouvernance SI : une DSI groupe assurant des fonctions régaliennes et pilotant des centres de services partagés pour gérer les infrastructures SI d'une grande partie du groupe et concevoir des applications pour certaines branches. Les branches peuvent rester autonomes pour la conception de leur SI applicatif ;
- convergence des SI pour les fonctions de gestion corporate
- convergence des infrastructures (télécoms, poste de travail, datacenters, *middleware*, sécurité...);
- convergence des équipes en charge de la gestion des infrastructures par fusion de deux centres de services pré-existants ;
- gouvernance des services partagés (plan stratégique, catalogue de services, modèle économique...).

SERVICES / B2C

Facteurs déclencheurs : pression concurrentielle nécessitant d'adapter la stratégie commerciale et d'améliorer l'agilité et la facilité d'utilisation du SI.

Nature du projet : réorganisation de la direction du SI, puis rénovation du SI sur 5 ans.

Motivations du projet : mettre en place une organisation plus efficace, en mesure de piloter la rénovation du SI tout en améliorant l'ergonomie, la qualité de service et l'agilité du SI.

Investissements : plusieurs centaines de M€ sur 4 ans financés en partie par optimisation du fonctionnement et du sourcing.

Composantes du programme :

- rapprochement des équipes en charge de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre ;
- évolution de la gouvernance SI et des processus projets ;
- évolution des métiers et des pratiques managériales au sein de la DSI ;
- définition d'une trajectoire de rénovation du SI et de la stratégie de sourcing associée, puis lancement des études et des projets pour chaque brique à rénover ;
- en parallèle, lancement d'un programme d'amélioration court terme de la qualité du SI.

Un *sponsorship* impératif de la DG et des métiers

Les grandes transformations SI ont des impacts majeurs qui nécessitent d'impliquer la direction générale et les responsables métiers dans la décision de lancement puis dans le pilotage de la transformation : niveau d'investissement élevé, besoin d'alignement avec les métiers, nouvelle gouvernance SI qui fait évoluer les responsabilités des directions métiers, impacts sociaux et impacts potentiels sur la qualité de service...

80% des DSI estiment que le soutien de la direction générale est essentiel pour assurer le succès des transformations SI.

Obtenir l'adhésion de la direction générale...

Le processus pour obtenir l'adhésion puis la mobilisation de ces « sponsors » est donc crucial. Il prend souvent plus de temps que prévu, mais c'est un moment essentiel pour le DSI qui doit alors gagner ou conforter sa « crédibilité » en obtenant l'adhésion sur le contenu du programme (pourquoi ? comment ? à quel coût ? pour quels bénéfices ? dans quels délais ?) et sur la gouvernance pour piloter ce programme avec la DG et les métiers.

Cette étape de vente et de validation du projet n'est pas un exercice tou-

jours évident pour les DSI que nous avons rencontrés. Ils se retrouvent face à des décideurs non spécialistes du SI qui comprennent de moins en moins les complexités et les délais de transformation du SI à l'heure de la consumentisation et des publicités pour le *cloud*. L'adhésion est bien sûr facilitée si la transformation SI peut être « embarquée » dans un programme plus global concernant toute l'entreprise (exemple de la Société Générale avec « Ambition SG 2015 », de France Télécom avec « Conquêtes 2015 », de La Poste avec « 2015 : Réinventons le courrier », ou des fusions d'entreprises ou d'administrations).

...et la conserver dans la durée.

Mais les DSI confirment que ce sont bien sur les résultats qu'ils sont ensuite attendus. Faute de résultats concrets, la DG ne gardera pas très longtemps une position d'appui inconditionnel. Il faut aussi anticiper d'éventuels changements partiels ou globaux de direction générale. L'un des DSI rencontrés nous a raconté qu'il était l'un des seuls membres du COMEX à être encore en poste deux ans après avoir lancé son programme de transformation... et que c'était pour lui un effort constant de communication s'appuyant sur des résultats tangibles qui lui avait permis de tenir la position.

verbatim

« Il y a un support très fort de la hiérarchie (« presque surdimensionné ») pour garantir la réussite du projet. »

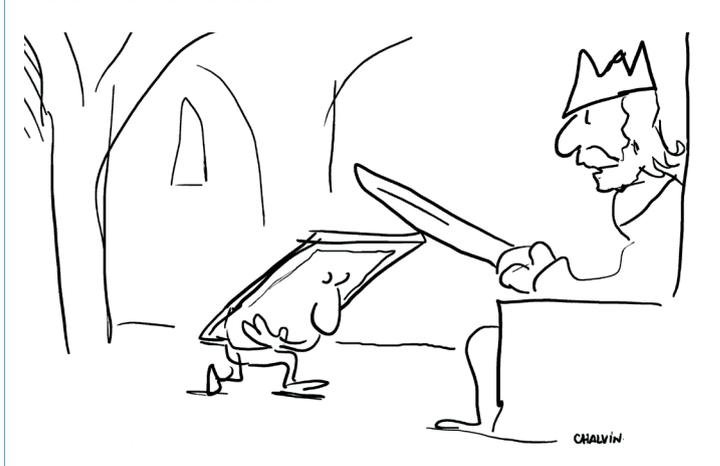
Une implication qui reste à renforcer

L'implication de la DG et des métiers dans le pilotage des programmes s'adapte en fonction de la nature des transformations. En théorie, il y a implication forte, avec des instances assez fréquentes, pour les transformations de SI métier liées à des enjeux business, et implication plus légère pour la transformation des infrastructures, avec une vigilance souvent centrée sur l'obtention des gains promis.

En pratique, nous constatons une implication des métiers qui reste souvent très en retrait, et une coordination insuffisante entre métiers et SI.

Seulement 19% des DSI rencontrés ont mis en place un pilotage impliquant réellement de manière forte les directions métiers.

Soutien de la DG à la DSI



Un dispositif de pilotage dédié mais souvent trop léger

Le pilotage des programmes de transformation implique un dispositif dédié

Les grands projets de transformations SI viennent généralement « percuter » le fonctionnement normal des directions opérationnelles de la DSI. Ainsi, une grande transformation, c'est toujours :

- une gouvernance spécifique, un système de reporting et de suivi des risques ;
- une direction de programme chargée de piloter la transformation ;
- une structuration en mode programme, avec découpage en projets / sous-projets, selon la granularité nécessaire pour un pilotage efficace.

Pour piloter les transformations les plus structurantes, la majorité des DSI rencontrés ont mis en place des directions de programme dédiées, c'est-à-dire non intégrées dans les structures opérationnelles, plus ou moins importantes en taille et en autonomie (cf. encadré ci-dessous).

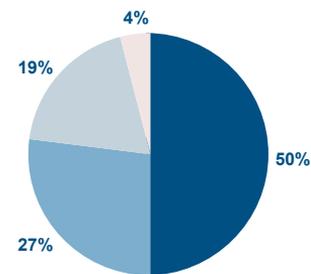
verbatim

« Ce genre de programme nécessite un pilotage particulier, comme pour construire un avion : les pièces sont construites à différents endroits et il faut ensuite les assembler. »

Ces structures de pilotage restent dans la plupart des cas de taille modeste, avec l'objectif majeur de synchroniser les projets et de garantir la cohérence de la transformation. La réalisation des projets reste sous la responsabilité des équipes opérationnelles en place, qui vont lui consacrer une partie de leurs moyens. Nous avons en effet constaté que les modes « coordination » et « cohérence » sont privilégiés par la majorité des DSI.

Il existe néanmoins quelques exemples de structures totalement dédiées, notamment dans le secteur public.

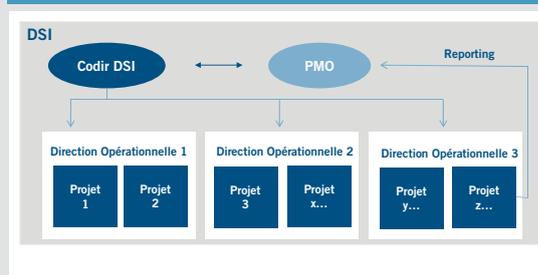
Répartition entre les différents modes de pilotage



Source Enquête Solucom / PAC

Avis Solucom / PAC : les quatre modes possibles d'organisation du pilotage

1 - Mode coordination



Le pilotage et la réalisation du programme s'appuient sur les équipes en place. Les instances de pilotage « classiques » de la DSI sont majoritairement utilisées pour encadrer la transformation. La direction de programme est assurée directement par le DSI ou l'un de ses proches N-1, seules quelques ressources de PMO* étant dédiées. Une forte autonomie est de fait laissée aux projets.

- **Avantages :** appropriation par les équipes, pérennisation des résultats.
- **Limites :** faible légitimité de la direction de programme, difficile d'assurer une dynamique, d'avoir un retour fiable sur l'avancement et les risques, faible capacité à garantir la cohérence, pas de moyens pour assurer la communication et la gestion du changement. Risque de saturation des équipes opérationnelles.

2 - Mode cohérence



Une direction de programme plus forte, dotée de moyens de PMO et de ressources pour garantir la cohérence technique (urbanistes, architectes) et pour apporter le support nécessaire en matière de communication et de gestion du changement. Les structures opérationnelles gardent le leadership pour réaliser les projets. Un relai est désigné dans chaque entité opérationnelle (souvent le manager de l'entité), ces relais étant coordonnés en matriciel par la direction de programme.

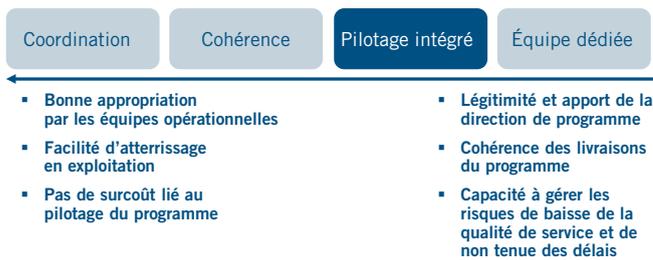
- **Avantages :** appropriation par les équipes, pérennisation des résultats, cohérence des résultats, dynamique plus forte.
- **Limites :** difficile d'avoir un réel retour sur l'avancement et les risques, faible légitimité de la direction de programme qui vient en « contrôle ». Risque de saturation des équipes opérationnelles.

*PMO : project management office

Avis Solucom / PAC : le mode pilotage intégré représente le meilleur rapport coût / maîtrise des risques

Le mode « pilotage intégré » amène un coût visible de pilotage plus élevé que les modes « coordination » et « cohérence », mais ce coût est largement compensé par la capacité de mieux garantir l'atteinte des objectifs de la transformation, sans toutefois déposséder les équipes opérationnelles de leurs responsabilités.

Avantages et limites des différents modes de pilotage



consultants est fréquent mais pas généralisé. Il se traduit par des prestations de conseil durant le cadrage de la transformation (expertise, *benchmark*, structuration du programme, « vente » à la direction générale et aux métiers...) et se poursuit généralement par un appui au pilotage du programme dimensionné en fonction du mode de pilotage choisi et des ressources disponibles en interne.

50% des sociétés rencontrées se sont fait accompagner pour le pilotage global du programme.

Dédier des ressources clés de la DSI

C'est le 1^{er} point que doit traiter le DSI : les ressources pour piloter ces transformations sont rares car il est nécessaire d'associer de multiples compétences et une bonne légitimité. Les postes de direction de programme sont parfois difficiles à valoriser car ils sont très exposés et peuvent être vus comme très temporaires,

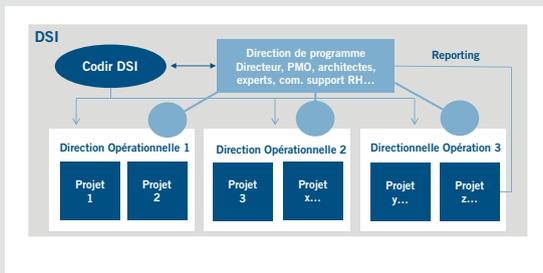
sortes de CDD au sein de la DSI. De même pour la réalisation des projets, l'arbitrage de l'affectation des ressources clés entre la transformation et le « *business as usual* » est un paramètre essentiel pour réussir.

Se faire accompagner, oui, mais en « gardant la main »

L'appui des équipes internes par des

Les DSI ont exprimé à maintes reprises durant les entretiens leur souhait de « ne pas perdre la main » au profit du cabinet de conseil, avec l'objectif d'obtenir au bout du compte une réelle appropriation par les équipes internes des résultats de la transformation. Ce constat s'appuie sur des « expériences malheureuses » qui ont laissé des traces dans plusieurs organisations. Là encore, il faut trouver le bon compromis entre méthode « rouleau compresseur » et association des équipes.

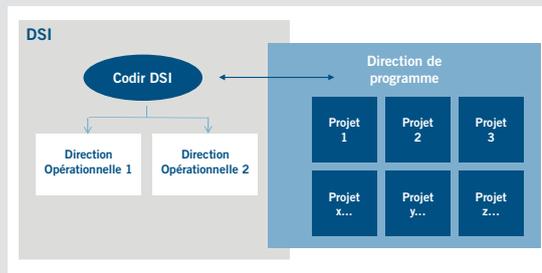
3 - Mode pilotage intégré



La direction de programme est forte (comme pour le mode cohérence). Elle s'appuie sur un ou plusieurs relai(s) **dédié(s)**, pilotés par la direction de programme, intervenant en appui au sein de chaque structure opérationnelle. Les projets sont réalisés par les équipes opérationnelles.

- Avantages** : appropriation par les équipes, pérennisation des résultats, cohérence des résultats, dynamique plus forte, légitimité de l'équipe de pilotage qui apporte un réel support aux équipes opérationnelles, et donc meilleure visibilité.
- Limites** : risque de saturation des équipes opérationnelles, mais mieux maîtrisé.

4 - Mode équipe dédiée



Le pilotage et la réalisation sont confiés à des équipes dédiées à la transformation, construites en « extrayant » des effectifs dans les équipes internes. Une structure centrale est mise en place intégrant équipes de pilotage / coordination et équipes de réalisation organisées par projet. Ce mode de pilotage est souvent utilisé pour assurer le redéveloppement complet d'un système à côté du système existant et se justifie pour des programmes de longue haleine.

- Avantages** : pilotage très direct et équipes totalement disponibles pour mener les projets. Pas de perturbation de l'exploitation et des projets métiers courants.
- Limites** : en fin de programme, il faut faire ré-atterrir les équipes internes et faire en sorte que les équipes de production s'approprient les composants livrés. Nécessite des moyens budgétaires dédiés et génère souvent des surcoûts. Risque d'effet tunnel important.

La gestion du rythme, 1^{er} rôle de la direction de programme

La trajectoire de transformation est un outil de pilotage clé

A minima, la direction de programme doit être garante de la trajectoire et de la cohérence de la transformation :

- identifier et planifier les livrables stratégiques, pour mettre sous contrôle l'atteinte des résultats et tous les éléments qui conditionnent leur livraison ;
- structurer le programme en projets et sous-projets, en veillant à limiter au maximum les adhérences inutiles ;
- jalonner de manière cohérente, mais aussi en cherchant à marquer le franchissement régulier d'étapes visibles ou de *quick wins*.

1/3 des DSI interrogés rythme le projet avec des jalons visibles à tenir pour ne pas laisser le programme s'essouffler.

Gérer le rythme et réévaluer les priorités

La majorité des DSI affirme que le choix du bon rythme est crucial pour la réussite de la transformation, mais dans nos interviews **les partisans du « aller vite » s'opposent à ceux qui préfèrent « prendre leur temps »**. Les premiers ne souhaitent pas laisser trop longtemps les collaborateurs en situation de transition et d'incertitude. Les seconds mettent en avant le risque

à vouloir aller plus vite que ce que les métiers (ie. les clients de la DSI) attendent ou sont en mesure d'accepter.

Dans tous les cas, il faut tenir compte de la capacité des équipes de la DSI à « absorber » les changements induits par les transformations sur le plan des compétences et des pratiques (cf. plus loin gestion du changement).

La trajectoire doit donc être adaptée par la direction de programme en fonction des imprévus et des risques identifiés, en privilégiant au maximum le respect des délais pour les livrables stratégiques. Ce travail de **repriorisation** est absolument essentiel, notamment pour maîtriser les risques induits par « l'effet ciseau » dans les transformations structurantes. (cf. encadré).

Trouver les budgets pour financer la transformation

La mise à disposition de « budgets exceptionnels » pour financer les

transformations SI en rupture n'est pas la règle. Dans le cas des fusions ou de certains programmes métiers (refonte du modèle de distribution, développement de nouveaux marchés qui nécessitent un *time to market* court), la direction générale peut dégager des moyens spécifiques. Mais de plus en plus fréquemment, le DSI doit trouver lui-même les budgets pour financer la transformation en jouant sur son portefeuille d'actions :

- arbitrage de certains projets applicatifs et des « trains » de maintenance (mise sous contrôle du portefeuille projet et de la « gestion des demandes » au sens large, avec la collaboration du métier) ;
- utilisation d'une partie des économies réalisées comme levier pour financer les actions de transformation.

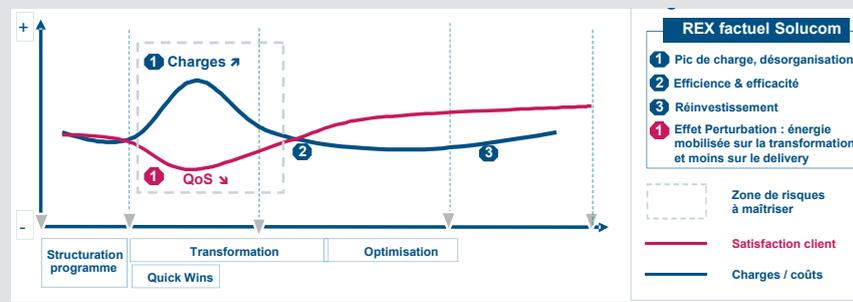
Mode de pilotage dit impatient



Avis Solucom : l'effet ciseau

Le rôle majeur de la direction de programme est de piloter la trajectoire de transformation tout en maîtrisant « l'effet ciseau ». La transformation génère en effet inévitablement un pic de charge (et potentiellement aussi un pic de démotivation) qui induit une désorganisation des processus courants. Si cette désorganisation n'est pas anticipée, elle génère une baisse de la qualité de service, qui va pousser à déprioriser certaines actions de transformation. Les impacts sont donc majeurs à la fois à court terme (baisse de la qualité de service, non-atteinte des objectifs de transformation, *shift* de planning) mais aussi à long terme dans l'esprit des *stakeholders*.

Variations classiques des paramètres « charges » et « satisfaction clients »



À travers un ajustement continu de la trajectoire et de l'affectation des moyens, la direction de programme doit trouver le meilleur compromis entre respect des enjeux du programme et qualité de service au quotidien.

La gestion du changement : la clé de voûte non maîtrisée

De nombreux changements à absorber

Lors des transformations, les changements sont nombreux et ont des impacts sur tous les volets de la vie des collaborateurs (organisation qui évolue, nouveaux modes de fonctionnement, nouveaux outils, nouvelles compétences à acquérir, changement de culture...). Face à ces perturbations, la gestion du changement doit accompagner les salariés dans l'évolution de leurs pratiques et de leur posture :

- passer du faire au faire-faire ;
- être plus performant dans les opérations ;
- être plus performant économiquement ;
- professionnaliser la relation client ;
- maîtriser les nouvelles technologies ;
- être en posture d'innovation.

Des risques importants sont induits par une mauvaise gestion du changement. D'abord, une baisse des performances et de l'efficacité des équipes, qui sont perturbées et inquiètes des transformations qui s'annoncent, et sont parfois aussi occupées à se positionner dans la nouvelle organisation. Ensuite, un risque de départs de collaborateurs qui ne trouvent plus leur place.

64% des DSI considèrent que la gestion du changement est primordiale.

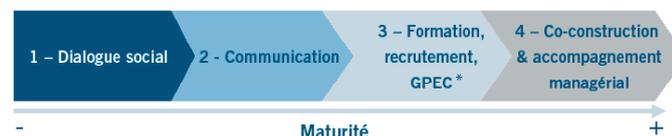
La gestion du changement : réalité ou alibi ?

La gestion du changement est un sujet plein de contradictions.

D'un côté, les DSI la considèrent comme un élément indispensable à la réussite des transformations et à la pérennisation des résultats de ces transformations (notion de performance durable).

D'un autre côté, elle est souvent citée comme l'un des principaux échecs au moment de faire le bilan. Dans les faits, le niveau d'attention du mana-

Quatre leviers pour la gestion du changement



gement relève trop souvent de l'alibi et les budgets consacrés aux actions d'accompagnement du changement ne sont pas à la hauteur.

Les leviers utilisés par l'entreprise sont le reflet de sa maturité en termes de gestion du changement. Nous en avons identifiés quatre :

1 - Le dialogue social, une obligation mais aussi une opportunité

Qu'on le veuille ou non, le dialogue social est un incontournable de la transformation. C'est souvent le « garde-fou » qui garantit que les « basiques » sont traités, en particulier l'analyse des impacts globaux et individuels : changement de management, changement d'activité, changement de site, etc.

Nous avons observé des tendances notables chez les DSI :

Implication de la fonction RH

La fonction RH de la DSI est souvent peu armée pour piloter le dialogue social : la fonction RH de l'entreprise doit s'impliquer.

Transparence

Les DSI ont une préférence marquée pour un dialogue en relative transparence avec les IRP** en leur expliquant clairement les raisons profondes qui justifient le programme.

Anticipation

La maturité progresse sur l'anticipation et le suivi de ce dialogue. Les DSI sont conscients que le dialogue social doit faire l'objet d'une stratégie dès le démarrage du projet. En prenant le temps d'informer en amont les IRP, la suite est facilitée.

2 - La communication, l'un des principaux facteurs clés de succès pour les DSI

La communication permet de diffuser le sens, la vision et les motivations de la transformation en les remettant en perspective avec les enjeux globaux de l'entreprise ; elle permet aussi la promotion des succès que cette transformation a permis.

La communication ne doit pas se limiter aux collaborateurs de la DSI : les *stakeholders* (DG, métiers, utilisateurs internes...) sont également adressés spécifiquement, pour promouvoir les réalisations de la DSI et valoriser les collaborateurs de la DSI. Ces *stakeholders* peuvent aussi être impliqués de manière efficace dans la communication vers les équipes de la DSI, pour soutenir la démarche de changement.

Il est important de savoir irriguer tous les niveaux de l'organisation avec un niveau d'information adapté et de laisser un espace d'échanges pour recueillir et répondre aux questions des collaborateurs.

Une communication directe du top management vers les équipes est nécessaire mais insuffisante pour une bonne appropriation.

Pour 46% des DSI, la communication est un des principaux facteurs clés de succès.

*GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**IRP : institutions représentatives du personnel

3 - Formation, recrutement, GPEC : mieux anticiper les besoins en compétences

La gestion des compétences est bien identifiée comme un sujet clé par la plupart des DSI que nous avons rencontrés. Les besoins évoluent vite et le niveau de compétence nécessaire augmente alors que le marché du recrutement se tend.

Pour autant, le sujet reste relativement mal adressé à ce jour. Et les grandes transformations viennent accélérer ce besoin sur le court terme. Elles imposent en effet de poser des questions sur les compétences et les profils (plus internationaux, plus à l'écoute du métier, plus orientés vers le pilotage des prestations ou la maîtrise de l'architecture...).

Seulement 40% des DSI indiquent avoir une démarche de GPEC structurée.

Ces préoccupations se traduisent par plusieurs axes de développement des compétences pour la DSI :

- des plans de formation des équipes internes ;
- des plans de recrutement ciblés sur les compétences rares ;
- une incitation à la mobilité au sein de la DSI ou plus largement au sein de l'entreprise.

verbatim

« Il s'agit d'un challenge autour des personnes plutôt qu'autour des technologies. »

Détecteur de compétences



4 - La co-construction, un outil trop peu utilisé

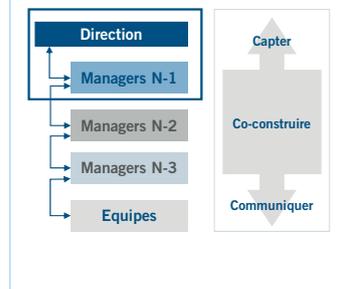
La « co-construction » est un facteur clé de succès de la mise en œuvre du fonctionnement efficient et durable attendu :

- obtenir une meilleure compréhension des équipes sur la cohérence entre les changements qu'ils attendent et les enjeux de l'entreprise ;
- rassurer sur leur capacité à tenir leur rôle dans la nouvelle organisation ;
- convaincre que les efforts d'adaptation sont partagés (et considérés) ;
- s'appuyer sur l'intelligence collective des équipes.

Pour cela, le meilleur moyen est de s'appuyer sur les différents cercles de managers pour concevoir et installer la transformation au sein de leurs équipes, en combinant à la fois la communication *top-down*, la mise en place de « capteurs » d'informations au plus près du terrain, et un travail collectif pour « co-construire » les orientations de la transformation et les modalités de mise en œuvre.

Nous observons plusieurs freins à la co-construction. Elle est souvent vue comme un ennemi du planning... et du budget. Les managers de la DSI sont souvent plus experts que meneurs d'hommes : ils ont du mal à jouer leur rôle de relais et d'animateurs. Et les outils associés

Mixer approches *top-down* et *bottom-up*



sont souvent mal maîtrisés. Pour réussir, les managers doivent donc être formés et accompagnés dans cette démarche.

Avis Solucom / PAC : quelques conseils pour réussir la gestion du changement

- commencer par le Codir de la DSI, le 1^{er} cercle de management ;
- cibler la démarche de co-construction sur les ruptures les plus importantes (et donc anticiper les impacts en amont) ;
- organiser une « boucle retour » réelle : prise en compte effective des éléments remontés par les « capteurs » ;
- travailler par itérations de phases « co-construction » - « décision » - « communication » ;
- et surtout, réellement piloter la démarche et accompagner le management.

Un manque criant d'indicateurs de résultats

Mesurer les résultats des transformations SI

La diversité des objectifs et des composantes des programmes entraîne une diversité concomitante des résultats attendus :

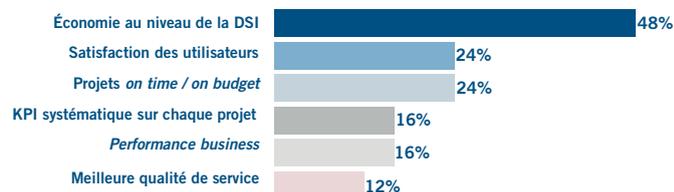
- certains résultats seront nettement quantitatifs (réduction des coûts, amélioration du *time to market*...);
- d'autres mélangeront quantitatif et qualitatif (alignement avec la stratégie, amélioration des performances, amélioration de la qualité de service...);
- d'autres enfin seront résolument qualitatifs (meilleure gouvernance, amélioration des relations MOA / MOE, satisfaction des utilisateurs...).

Le choix d'indicateurs représentatifs et d'objectifs à atteindre est un outil essentiel pour la communication vers la DG et les équipes, tout autant que pour le pilotage.

Pour autant, l'exercice consistant à formuler clairement ces objectifs et à les associer à des indicateurs représentatifs reste en moyenne assez mal adressé par les DSI rencontrés. Et ils se montrent insatisfaits à l'égard de leurs processus de suivi et de mesure des résultats, même si un petit nombre d'entre eux semble avoir réellement développé de (très) bonnes pratiques en la matière, avec des tableaux de bord de grande qualité...

Seulement 16% des DSI rencontrés font état de KPI* couvrant toutes les dimensions de leur projet.

Indicateurs de mesure des transformations



Plusieurs réponses possibles

Source Enquête Solucom / PAC

Mesurer les économies avant tout

Sans surprise, les indicateurs de réduction des coûts du SI sont les plus fréquents. Notons que le suivi des économies réalisées implique quelques pré-requis parfois oubliés :

- définir des règles de comptabilisation très claires, partagées avec les opérationnels et avec la direction financière ;
- établir le lien entre actions opérationnelles et gains escomptés, puis objectiver les chefs de projets sur l'atteinte des gains ;
- anticiper les changements de périmètres sur lesquels les économies sont évaluées.

Quant aux autres critères, ils sont de natures très différentes :

La satisfaction utilisateurs : un quart des DSI ont mis en œuvre des enquêtes systématiques, parfois très professionnelles, pour mesurer la satisfaction utilisateurs à l'instar de ce

que les entreprises réalisent auprès de leurs clients. Si ce critère est tactiquement important pour la bonne santé des relations internes, ces enquêtes ne sont pas toujours réalisées de manière rigoureuse et régulière. Et leurs résultats ne sont pas toujours suivis d'actions correctrices.

Le critère « **projets on time / on budget** » : cet indicateur est traditionnel dans le secteur informatique où les dérapages sont nombreux en la matière. Il est cependant important car il permet de mesurer l'amélioration des engagements pris par la DSI vis-à-vis de ses clients.

Les indicateurs de « **performance business** » existent dans 16% des cas. Il s'agit par exemple de générations de revenus supplémentaires (déploiement multi-canal) ou d'économies sur les frais généraux.

Enfin, la **qualité de service** fait appel à des éléments plus techniques, liés à la disponibilité et à la performance des infrastructures et / ou des applications.

verbatim

« J'ai mis en place dès le lancement du programme un modèle de « *balanced scorecard* » qui est rigoureusement suivi. »



verbatim

« Notre objectif était avant tout de créer de la valeur pour les clients / usagers... difficile à mesurer précisément. »

« Nous avons centré nos efforts sur la mesure de *performance business*, productivité commerciale et opérationnelle, coûts de distribution, satisfaction client final, nombre de réclamations et de résolutions... »

*KPI : key performance indicators

En guise de conclusion : les facteurs clés de succès

À l'issue de cette enquête, voici selon nous les facteurs clés de succès indispensables à la réussite des grands projets de transformation.

1 - Pilotage : réussir sans dégrader le *business as usual*

Le 1^{er} ennemi du DSI qui lance une transformation est la baisse de la qualité de service générée par une surcharge des équipes ou par des changements techniques ou organisationnels trop rapides. Nous identifions trois leviers majeurs pour maîtriser ce risque.

Piloter de manière rigoureuse mais en proximité avec les équipes opérationnelles

Les projets doivent être menés par les équipes opérationnelles. La direction de programme est là pour les cadencer, les coordonner et bien sûr les challenger sur l'atteinte des résultats. Mais elle est aussi là pour leur apporter du support et pour veiller à ne pas les laisser se bloquer dans les multiples ornières qui se présenteront.

Ajuster le rythme de la transformation

Même si la vitesse d'exécution est un facteur « polémique » entre les DSI que nous avons rencontrés, ils sont tous d'accord sur la nécessité d'un phasage clair et de la livraison rapide de premiers résultats. En fonction des risques rencontrés, il faut se mettre en capacité d'arbitrer sur le rythme de la transformation, même si l'expérience montre que ce n'est pas si simple lorsqu'on est engagé dans une transformation à « marche forcée » avec des centaines d'actions en parallèle.

Choisir les bons partenaires pour la réalisation

Dans les grands projets applicatifs ou dans la transformation du sourcing, le choix des partenaires stratégiques (éditeurs, intégrateurs, infogérants...) est un facteur clé de succès. Il faut considérer avec soin leurs propositions de valeur et leurs motivations parallèlement aux conditions financières.

Facteurs clés de succès



2 - Gouvernance : avoir et savoir conserver le soutien de la DG et des métiers

S'aligner avec la direction générale sur les objectifs et les moyens

La phase de dialogue avec la direction générale pour définir les objectifs, le rythme et les moyens de la transformation est absolument clé. C'est d'autant plus le cas lorsque la transformation envisagée aura pour conséquence une remise en cause de la répartition des responsabilités entre entités ou si elle implique des moyens financiers lourds.

Communiquer de manière soutenue sur la base d'indicateurs de résultats factuels

Le dialogue avec les *stakeholders* (DG, métiers...) doit être continu. L'utilisation d'indicateurs factuels de résultats est sans doute l'outil le plus percutant pour appuyer ce dialogue. Encore faut-il les avoir pensés en amont...

Établir un dialogue d'égal à égal avec les métiers

Au-delà de ce dialogue sur les résultats, il faut impliquer la DG et les métiers dans les décisions liées à la transformation du SI tout en prenant en compte les contraintes opérationnelles de la DSI, pour aboutir ensemble à des choix réalistes. Les grandes transformations sont souvent des moments opportuns pour déclencher des mouvements profonds sur la gouvernance, qui doivent concrétiser le poids plus fort du SI dans le fonctionnement des entreprises.

3 - Gestion du changement : obtenir une performance durable

Pérenniser les résultats obtenus implique que les changements générés par la transformation soient complètement intégrés dans le fonctionnement au quotidien et dans la « culture » des équipes. La gestion du changement est indispensable même si elle est trop souvent négligée.

Partager la vision avec les équipes et le management de la DSI

La communication interne doit être continue. Elle doit s'appuyer sur les relais constitués par les différents niveaux de management qui vont ainsi s'approprier le sens et les « fondamentaux » de la transformation.

Préparer l'évolution des compétences

Le pilotage des effectifs et des compétences doit être géré en mode plus proactif. La gestion des ressources pendant la transformation est une condition de réussite, mais au-delà, il faut préparer les équipes à l'évolution de leurs métiers.

Impliquer le management et les équipes dans la construction de la cible

La « co-construction » a pour but de définir les orientations et / ou les modalités de mise en œuvre de la transformation en associant les équipes de la DSI dans une démarche animée par les managers. C'est à l'évidence la meilleure clé pour motiver les équipes et pour s'assurer que les changements seront réellement et durablement implémentés.

Présentation des cabinets Solucom et Pierre Audoin Consultants



Solucom est un cabinet de conseil en management et systèmes d'information. Ses clients comptent parmi les directions SI et directions métiers du top 200 des grandes entreprises et administrations françaises. Fort de près de 1000 collaborateurs, Solucom fait partie du top 5 des cabinets de conseil en SI en France.



Pierre Audoin Consultants (PAC) est l'une des principales sociétés européennes spécialisées dans l'analyse stratégique et économique des marchés, industries et usages des technologies de l'information et de la communication.

Pierre Audoin Consultants a notamment développé depuis plus de 15 ans un observatoire des budgets et stratégies « systèmes d'information » dans les grandes entreprises en France.



Acteur indépendant du marché du conseil, Solucom est témoin des mutations en profondeur de l'organisation des DSI. Fort de ses retours d'expérience en matière de gouvernance SI, le cabinet apporte sa vision sur des problématiques actuelles et émergentes.

Imaginé sous forme de club, l'Atelier Solucom, porté par des directeurs associés de Solucom, est un lieu d'échange où nos clients abonnés sont invités à partager et échanger sur le présent et le futur du management des systèmes d'information. L'objectif ? Accompagner nos clients dans leurs réflexions stratégiques et prospectives, formaliser les meilleures pratiques, pour identifier et se préparer ensemble aux challenges IT de demain.

Pour connaître les thèmes et les dates des prochains ateliers, ateliersolucom@solucom.fr

L'ensemble des bande-dessinées de cette publication a été réalisé par Marc Chalvin, dessinateur presse que nous sollicitons régulièrement dans le cadre de l'Atelier.



Tour Franklin, 100-101 Terrasse Boieldieu, La Défense 8
92042 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 49 03 25 00 Fax. : 01 49 03 25 01
www.solucom.fr