

15 septembre 2011 - n°12

Mesdames &amp; Messieurs,

A la question «Que pensez vous du support métier que vous obtenez de la part de votre système d'information ?», la majorité des sociétés répondent inlassablement «trop rigide», «inadapté», «ils font vraiment ce qu'ils peuvent mais ils ne m'aident pas assez et je suis obligé d'avancer sans eux»... Facile, me direz vous ! Cette question pourrait être destinée à n'importe quelle fonction de support et la réponse serait similaire.

Plaçons nous côté SI afin d'entendre une autre version : «le business ne sait pas formaliser une demande», «c'est toujours pour hier», «je n'ai pas le budget pour toutes les demandes»... En bref, c'est souvent «non»... ou «plus tard»... ou on fait un «quick & dirty» mettant de plus en plus en danger la stabilité et l'adaptabilité du SI.

Il y a deux constats évidents à l'origine de cette divergence de vue :

- 1) Les SI se sont embarqués dans des structures complexes afin de garantir une certaine qualité sur des systèmes d'informations de plus en plus multi-technologies, multi-progiciels et couvrant maintenant de plus en plus de fonctionnalités de l'entreprise (ERP, CRM, APS, WMS, inet...). Ils ont du démultiplier les interlocuteurs nécessaires à la mise en place d'un projet (méthode/qualité, responsable fonctionnel, développeur, architecte, responsable projets techniques, DBA et... assez souvent des consultants ...). Il n'est pas rare de voir 5 à 10 personnes autour d'une table afin de revoir et gérer les actions du projet générant rapidement 40% à 60% d'administratif plutôt que produire de la valeur. Les délais de mise en place se sont naturellement allongés en s'écartant de plus en plus du rythme de vie des métiers. Ceci arrive même dans des équipes très compétentes.
- 2) Le business évolue de plus en plus vite et nécessite de plus en plus de réactivité et d'adaptation de leur systèmes existants. Le besoin en résultat de plus en plus court terme impose un rythme d'adaptation souvent au dessus de sa capacité humaine de transformation. Du coup, les besoins sont souvent exprimés trop vite. Les projets attendent des décisions métiers structurantes. Les budgets dérapent pour finalement ne délivrer qu'un résultat dont la valeur est très éloignée du besoin et des attentes.

Que faire de cette situation inextricable et particulièrement frustrante ? De toute évidence : s'écouter, avancer et décider ensemble. En bref, aligner les systèmes d'information et les métiers vers une stratégie commune de société... puis gouverner en collaboration.

Quelle sont donc les quelques règles macroscopiques de ce «monde parfait» ?

- 1) Validez avec le comité de direction la **vision et les enjeux de l'entreprise** afin de tous ensemble comprendre le chemin à tracer à court et à long terme.
- 2) Déclinez cette stratégie en **projets prioritaires business** (oubliez les autres vous n'aurez pas le temps).
- 3) Formez un **comité de gouvernance SI** incluant un représentant par grand métier et prenez les décisions ensemble sur les projets à lancer (évités à tout prix les ressources «qui ont du temps», elles sont suspectes...).  
Ne doit-on faire que des projets à ROI prouvé ? Non, mais tout le monde doit comprendre le but et adhérer à ce choix au détriment d'autres besoins.

A partir de ce stade, **les frustrations diminuent** puisque les projets sont décidés en toute transparence et traitent de priorités reconnues par tous... même si le monde n'est pas aussi idéal en réalité, on s'approche du but.

- 4) Rendez **transparents** les progrès, les risques, les impacts, les dépenses, et les décisions à prendre.
- 5) Communiquez... **communiquez.. communiquez...** afin d'aider au changement et évitez les effets tunnels !  
n'hésitez pas à mettre des indicateurs simples sur la progression des projets métier et la qualité de service du SI.
- 6) Mettez en place une méthodologie projet permettant l'implication d'un **minimum** de personnes, de documentation et de reporting. Restez simples et efficaces. Les méthodes agiles ou leurs dérivées, sont à la mode en ce moment pour des raisons évidentes même si c'est un choix qui peut paraître trop avancé.

En bref, **transformez votre gestion des projets** et mettez en place un pilotage collaboratif garantissant non pas que tous les besoins métiers seront couverts, mais que les projets prioritaires à mettre en place seront compris par tous les métiers et le SI évitant ainsi des tentations de divergences, de refus ou d'autonomie dommageable.

Consultez des **réalisations** sur [www.newloop-consulting.com](http://www.newloop-consulting.com) . Onglet «réalisations»