

LA DICTATURE DES INFORMATIENS

Ne vous laissez pas faire!



- ◆ L'informatique est toujours plus un casse-tête stratégique pour le management.
- ◆ Une seule erreur peut coûter très cher et compromettre le succès de l'entreprise.
- ◆ Les informaticiens ont pris trop de place. Huit manières pour reprendre le contrôle.

GRÉGOIRE BAILLOD

Dans les entreprises, tout le monde est au moins d'accord sur un point: l'informatique et ses implications stratégiques est l'une des principales sources de tracas du management. Pour la simple et bonne raison que personne n'y comprend rien! A part les informaticiens, bien entendu... Leur expertise technique leur confère de fait un pouvoir énorme. Ils se trouvent en situation de contrôler une ressource essentielle dont tout le monde dépend toujours plus pour accomplir sa tâche et faire

fonctionner l'entreprise. Que ce soit en interne ou face à des fournisseurs de logiciels ou de matériel, les décideurs sont aujourd'hui la plupart du temps complètement démunis et en situation de totale dépendance vis-à-vis des informaticiens. Et pas seulement en raison d'un déficit de connaissances techniques.

L'informatique était auparavant une fonction de support. Elle revêt aujourd'hui un rôle de plus en plus stratégique, dont dépend dans une large mesure la compétitivité ou même la survie d'une entreprise. Par ailleurs, elle requiert des décisions portant sur des

investissements et des frais de maintenance de plus en plus lourds, qui s'élèvent entre 2 et 15% au maximum des dépenses totales d'une entreprise. Un petit faux pas informatique et c'est le succès de votre société qui vous file entre les doigts.

Peut-on dès lors encore se permettre de ne pas maîtriser une ressource à ce point vitale lorsque l'on est dirigeant? La réponse est clairement non. «Il est totalement illusoire pour un chef d'entreprise de s'imaginer pouvoir échapper aux questions informatiques, affirme Dominique Freymond, ancien directeur d'Unisys

Suisse, aujourd'hui consultant et administrateur de la Poste. Tout le management doit s'impliquer.»

L'informatique étant un outil au service de l'entreprise, la responsabilité du choix d'un système d'information adéquat, en tant qu'option stratégique, incombe à la direction. Elle ne peut être déléguée. C'est à la direction de se mettre au clair sur ses besoins et d'intégrer l'informatique dans une approche globale de sa stratégie. Selon David Royston, consultant à Genève spécialisé dans la gestion des relations avec les fournisseurs informatiques, «le management •••

... doit définir le «quoi» et le «pourquoi» de l'informatique, les informaticiens, internes ou externes, doivent en définir le «comment». Or, malheureusement, c'est souvent le contraire qui se produit. Les informaticiens imposent leur solution au management, qui se contente d'en régler les modalités.»

Très souvent, on se rend compte beaucoup trop tard que les solutions proposées correspondaient mal aux besoins réels. Le problème est que les deux mondes, l'informatique et le management, ne parlent pas le même langage. Ils ne se comprennent pas. Ce fossé débouche sur toutes sortes de difficultés relationnelles, opérationnelles et financières totalement désespérantes pour tout le monde. Comment sortir de ce cercle infernal? Il s'agit de ne pas se laisser faire, de reprendre l'ini-

tiative et finalement le contrôle de son informatique.

1 DEVENIR INFORMATICIEN

On ne peut pas maîtriser quelque chose que l'on ne comprend pas, au moins dans les grandes lignes. Sans aller jusqu'à devenir un spécialiste, une compréhension de base de la problématique et du jargon de l'informatique est incontournable pour pouvoir dialoguer avec les informaticiens et prendre les bonnes décisions.

L'enjeu est d'abord de pouvoir poser – et se poser – les bonnes questions. Des formations très courtes existent à cet effet. La Haute école de gestion de Genève (HEG) organise ainsi un cours de deux jours sur l'impact des décisions informatiques, sous l'égide du professeur Philippe Dugerdil. Cette formation éclaire, destinée aux décideurs non-informaticiens, rencontre un franc succès. «Cela m'a permis de démystifier et de comprendre les éléments clés de l'informatique, explique José François Sierdo, directeur de la gestion de fortune de l'UBS pour la Suisse romande. J'ai acquis les connaissances qui me permettent de mesurer l'impact d'une décision stratégique sur les besoins en informatique. De plus, le cours HEG donne une bonne idée des étapes de développement d'un projet informatique ainsi que des «délivrables» que doivent suivre les décideurs. L'informatique n'est finalement pas aussi inaccessible que l'on veut bien le dire.» Il s'agit donc pour les managers de prendre la responsabilité de donner des instructions claires et informées aux informaticiens. En définitive, on a aussi l'informatique que l'on mérite.

2 RECOURIR À SON GOUROU

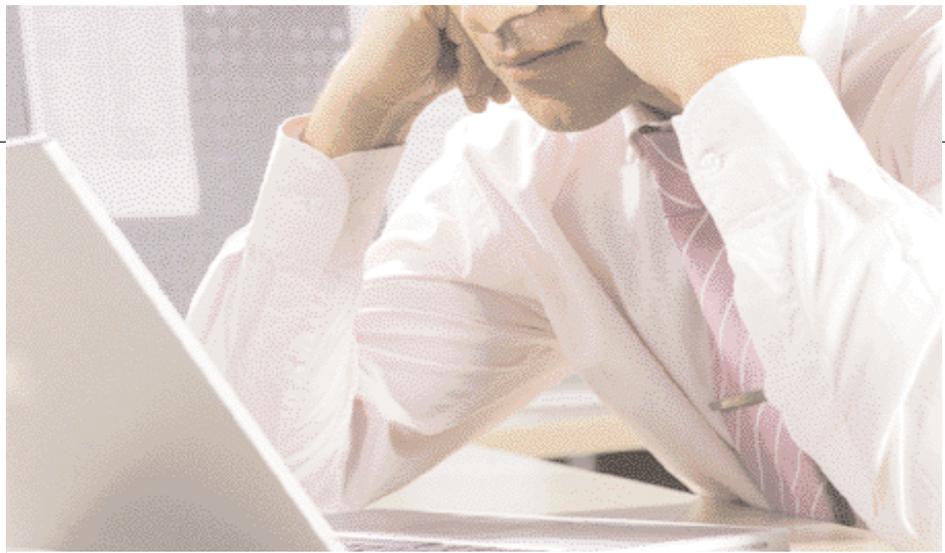
Nous avons tous parmi nos relations quelqu'un qui «s'y connaît» en informatique pour

être proche de la branche. Pourquoi ne pas le consulter? L'important est de pouvoir donner la réplique aux informaticiens et contrer leurs affirmations. Un avis informé d'une personne de confiance peut souvent faire l'affaire. Dans le meilleur des cas, ce «gourou» peut également tenir régulièrement au courant des dernières tendances du marché, mettre en garde contre les pièges et conseiller des interlocuteurs ou des fournisseurs de qualité.

Mais en réalité, le recours à un «gourou» est souvent un facteur de risque. Quoique bien intentionné, il est possible qu'il ne soit pas aussi compétent ou bien informé qu'il le pense. Ses conseils peuvent en outre être biaisés par des relations trop proches, soit avec vous, soit avec les fournisseurs de la branche, pour être vraiment neutres. Il n'a pas non plus la responsabilité contractuelle d'un consultant. Mais dans tous les cas, il est toujours important de confronter différents avis, et le «gourou» peut en apporter un premier.

3 UN INFORMATICIEN À LA DIRECTION

Les grandes entreprises, ou celles dans lesquelles la technologie joue un rôle opérationnel prépondérant, comptent souvent un responsable informatique dans leur conseil de direction. Ce «CTO» (chief



Les cadres sont souvent totalement démunis et en situation de dépendance.

Le TOP 10 des grands intégrateurs sur le marché romand

SOCIÉTÉ	EFFECTIFS
IBM Consulting (USA) (avec ex-Price WaterhouseCoopers)	*160
Cambridge Technology (USA) (ex Natsoft)	120
Thalès (F)	90
Capgemini (F) (avec ex-Ernst & Young)	80
CSC (USA)	65
Steria (F)	50
Accenture (USA) (avec ex-Arthur Anderson)	40
HP Services (USA)	40
GFI (F)	30
Siemens Business Services (D)	20

* Estimation PME Magazine

C'est vers l'activité de conseil-intégration globale, en principe indépendante des fournisseurs d'équipements et des éditeurs de logiciels, que s'orientent aujourd'hui les sociétés d'informatique, dans le sillage des grands groupes. Certains acteurs régionaux se placent en concurrents sur de grands comptes (multinationales), comme Elca, Blue Infinity, Teknosoft ou encore Getronics. A plus petite échelle, les entreprises se contentent d'intégrateurs de réseaux, ou intégrateurs de postes de travail.

technology officer) ou «CIO» (chief information officer) joue le rôle d'interface entre le management et les services informatiques, grâce à un bagage tant technique que managérial. Voilà qui garantit un haut niveau d'expertise dans les prises de décisions en matière technologique. Les banques et compagnies d'assurance, pour lesquelles l'informatique fait depuis longtemps partie du core-business, ont souvent de tels postes à leur direction. Inconvénient dans le cas d'une entreprise plus modeste: le directeur informatique est déjà très pris par ses fonctions opérationnelles au jour le jour, et n'a que peu de temps à consacrer

à cette tâche de direction. A l'inverse, ses obligations au conseil de direction le détournent de son activité principale, d'autant qu'elles ne le concernent pas toujours directement.

4 UN INFORMATICIEN DANS LE CONSEIL

L'informatique étant toujours plus de nature stratégique, avoir un avis d'expert au sein du conseil d'administration peut être une vraie solution. Notamment pour juger de grandes orientations ou d'investissements importants proposés par la direction. La Poste suisse a suivi cette voie. Elle compte dans son conseil d'administration l'ancien directeur suisse d'Uni-



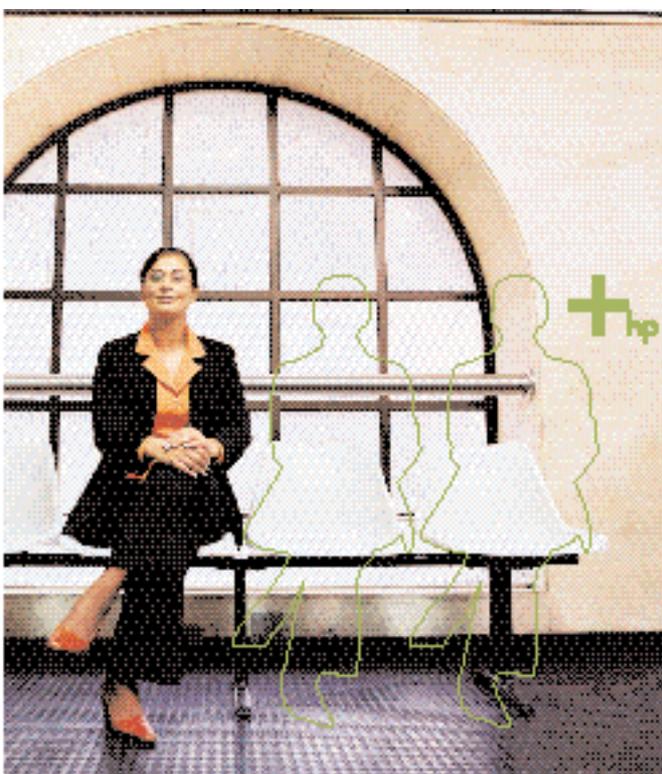
Keystone

DOMINIQUE FREYMOND
Consultant,
ancien directeur d'Unisys

«Il est illusoire pour un chef d'entreprise de vouloir échapper aux questions informatiques. Il doit s'impliquer.»

sys, Dominique Freymond. L'avantage se situe au niveau du suivi dans le temps, avec une responsabilisation et une indépendance qui font partie du devoir de tout administrateur. Pour des prises de positions ponctuelles, c'est en outre souvent moins cher qu'un consultant. Encore que, selon les consultants justement, le fait d'avoir un spécialiste au sein du conseil d'administration peut déresponsabiliser les autres membres. Le défi, selon l'un d'eux, est bien plus pour la direction de devoir présenter de manière claire et non technologique au conseil d'administration les enjeux stratégiques en matière de système d'information, afin que ...

Publicité



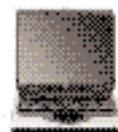
HP Golden Offers
Super prix pour de super machines!



HP COMPAQ BUSINESS DESKTOP
d461 00 MICROTOWER
Toutes dernières technologies,
haut rendement, ordinateur facile

CHF 1399.-

CHF 143.-



HP COMPAQ BUSINESS
NOTEBOOK n49000
Toutes dernières technologies à
un prix extrêmement avantageux

CHF 2299.-

CHF 528.-



Ideal pour aller avec les ordinateurs de bureau et les ordinateurs portables à processeur Intel®.

HP iPAQ POCKET PC h4150
le plus léger PC de poche à fonction
WiFi et Bluetooth intégrés

CHF 799.-

CHF 94.-

HP recommande
Microsoft® Windows® XP Professional
pour les entreprises.



Contactez votre partenaire HP local dès aujourd'hui pour obtenir le meilleur retour sur votre investissement technologique.

TÉL.

0848 000 464

WEB

<http://www.hp.com/ch/goldenoffers>

chaque membre puisse prendre position en connaissance de cause.

5 LE COMITÉ INFORMATIQUE

Tout le monde s'accorde à dire que sur les questions d'informatique, il est bénéfique de multiplier les sources d'expertise. A l'instar des comités d'audit ou autres commissions, on peut constituer un comité informatique composé par exemple de membres de la direction, de chefs de projets informatiques, de consultants externes pouvant apporter une approche business et/ou technologique. Mais attention au réflexe commun de créer des commissions alibi, qui ne font que noyer le poisson. Le comité informatique pilotera ainsi des projets de nature stratégique, avec un pied en interne et l'autre en externe, évitant ainsi les dépendances dans les deux sens.

De tels comités peuvent également être mis en place dans le cadre d'une «gouvernance informatique» (IT governance),



**PHILIPPE
DUGERDIL**
HEG Genève

L'impact des décisions informatiques est toujours plus difficile à évaluer et les risques pour l'entreprise s'en trouvent augmentés.

une notion nouvelle qui a fait son apparition aux Etats-Unis. Selon l'IT Governance Institute (*itgi.org*), référence américaine en la matière, le but de la gouvernance informatique est de mettre à disposition des dirigeants d'entreprise des méthodes, des outils et des bonnes pratiques. Il s'agit de les assister dans l'alignement de leur informatique sur leurs besoins réels, de s'assurer que celle-ci apporte de la valeur ajoutée, que les performances sont mesurables, que les ressources sont allouées de manière optimale et que les risques sont minimisés. L'idée fait petit à petit son chemin en Europe, sur le modèle de la Corporate Governance.

6 LES CONSULTANTS

C'est l'option la plus classique. Dans certaines entreprises, c'est un véritable automatisme. Encore faut-il trouver le bon consultant, et éviter de devenir dépendant du consultant qui devait nous libérer de la dépendance face aux informaticiens! Les consultants informatiques doivent eux-mêmes être le plus indépendants possible. Ce n'est pas joué d'avance. Nombre d'entre eux sont d'anciens employés de constructeurs ou d'éditeurs de logiciels, et ils sont souvent encore influencés. En plus de la simple expertise, un bon consultant devrait posséder une expérience managériale pour être en mesure de comprendre vos besoins et de les traduire dans une solution informatique appropriée. Il doit en outre parvenir à transmettre une partie de sa disposition d'esprit à son client. «Ma plus grande satisfaction, c'est de voir mes clients challenger leurs informaticiens et arriver à poser eux-mêmes les bonnes questions. Plu-

Nouvelles tendances de l'outsourcing

Le moyen le plus simple de résoudre un problème, en apparence du moins? Charger quelqu'un d'autre de le régler. A l'échelle de l'entreprise, c'est la logique déjà ancienne de l'outsourcing, externalisation en français (ou tout simplement sous-traitance, ce qui montre que cette pratique est bien antérieure à l'informatique elle-même). Confier à de vrais spécialistes externes la gestion et la maintenance de son informatique a quelque chose de tout à fait confortable. Il y a dix ans, ce fut le début d'un phénomène de mode basé sur le rejet.

De nombreuses entreprises y ont vu la solution définitive à leurs soucis et à leurs frustrations perpétuelles. Globalement, le bilan semble pour le moins mitigé. Les bénéfiques escomptés – réduction des coûts, flexibilisation, compétences élevées des fournisseurs – n'ont pas toujours été au rendez-vous, et se sont accompagnés parfois de graves dysfonctionnements: indisponibilité du système, pertes de données, dépendance accrue et perte de contrôle de son informatique. Certaines entreprises ont fait carrément marche arrière et rapatrié leurs systèmes en interne, parfois à grands frais. Pour une entreprise, le thème de l'outsourcing (en informatique ou dans d'autres

domaines) fait certainement partie des considérations les plus stratégiques. Tout le monde semble d'accord sur le fait que cette pratique est vouée à l'échec si elle ne sert qu'à se débarrasser des informaticiens qui



**DAVID
ROYSTON**

Primordial de différencier son infrastructure, ses logiciels standards et les logiciels métier.

encomrent les organigrammes. Elle peut en revanche donner de bons résultats si elle résulte d'une analyse réaliste des problèmes. Les nouvelles tendances de l'outsourcing viennent de ce que le champ des prestations externalisables s'est élargi. Il touche toujours plus le cœur opérationnel des entreprises. On est progressivement passé à l'hébergement des applications (ASP), au leasing de tout son parc informatique, à la mise en œuvre de logiciels standardisés. Dernière phase: le

• • •

tôt que leur laisser ma carte, je préfère leur laisser des armes pour se défendre», précise l'un d'eux.

Le recours à un consultant peut paraître coûteux, mais un bon conseiller peut générer des économies substantielles dans des contrats informatiques aux montants souvent très élevés. David Royston se souvient avoir fait économiser plusieurs millions de francs à un de ses

socié et intéressé au succès de l'entreprise. Mais l'argument est en fait à double tranchant: en matière d'informatique, mieux vaut rester flexible et surtout garder son indépendance. «La relation avec ce partenaire associé serait trop rigide, commente Michel Bloch, relationship manager chez b-i à Genève. Comment voulez-vous vous assurer la meilleure prestation en l'absence de



«L'informatique n'est finalement pas aussi inaccessible que l'on veut bien le dire.»

JOSÉ SIERDO, UBS Wealth Management

clients par rapport aux prétentions initiales d'un fournisseur informatique, pour des honoraires de 30 000 francs. Pas besoin d'un super ordinateur pour faire le calcul.

A noter que le marché des compétences vraiment indépendantes offre en permanence des managers de l'informatique issus de restructurations, souvent fort à jour sur leur métier, avec une bonne vue d'ensemble. Où même de jeunes retraités plus ou moins anticipés, qui peuvent, s'ils y tiennent, rester plusieurs années dans le coup.

7

TROUVER UNE ALLIANCE

L'idée paraît séduisante: s'adjoindre à demeure les compétences d'une société informatique. Soit que vous preniez une participation dans son capital, soit qu'elle en prenne une dans le vôtre, soit encore par un échange croisé de capital. L'alliance devait déboucher sur une relation de confiance à long terme avec un partenaire as-

socié et intéressé au succès de l'entreprise. Mais l'argument est en fait à double tranchant: en matière d'informatique, mieux vaut rester flexible et surtout garder son indépendance. «La relation avec ce partenaire associé serait trop rigide, commente Michel Bloch, relationship manager chez b-i à Genève. Comment voulez-vous vous assurer la meilleure prestation en l'absence de

8 LA SOLUTION ASSOCIATIVE

Une association d'utilisateurs d'informatique permet de profiter de l'expérience d'autres entreprises à l'échelle stratégique, d'échanger des conseils, de se familiariser à de nouvelles tendances ou de faire de nouveaux contacts. En Suisse romande, le GRI (Groupement romand de l'informatique, *gri.ch*) et la F@I (Fédération d'Informatique, *f-at-i.ch*) se veulent toutes deux des plateformes d'échange, d'information et de représentation des intérêts des utilisateurs d'informatique. Les deux organisent régulièrement des conférences et des rencontres sur les thèmes d'actualité, parfois en dehors des fournisseurs informatiques pour plus de neutralité. Tous ceux qui sont passés par là vous le diront: bien qu'utile, la solution associative n'est jamais suffisante. **PME**

• • •

développement d'applications individuelles, notamment dans les pays à bas salaires tels que l'Inde. On parle alors d'«offshoring», notion déjà dépassée par celle de «any shore», qui met en concurrence les fournisseurs de services informatiques à l'échelle internationale. Dans cette jungle planétaire, de grands acteurs (IBM, HP, etc.) jouent aussi, aujourd'hui, le rôle de courtiers en fournisseurs.

On parle de «full outsourcing» lorsque plus de 80% du budget informatique d'une entreprise est délégué à un fournisseur externe. Selon une étude de Lacity & Willcocks aux Etats-Unis, seul 30% des entreprises ayant opté pour le full outsourcing ont réellement atteint leurs objectifs. Le taux de succès s'élève en revanche à plus de 75% lorsque l'externalisation est effectuée de manière sélective, sur seulement 20% à 30% du budget IT. Car l'informatique n'est pas un bloc monolithique. Selon le consultant genevois David Royston, chaque entreprise devrait commencer par faire un état des lieux de son informatique en distinguant trois niveaux: l'infrastructure, les logiciels de gestion standards et les logiciels métier. L'infrastructure comprend les PC, serveurs, connections réseau, imprimantes, le stockage et le support, ainsi que tous les logiciels standards de base tels que Windows, la bureautique, la messagerie électronique et Internet. Cette partie de l'informatique est

aujourd'hui hautement standardisée, le principal facteur de différenciation étant le prix. L'outsourcer permet des économies d'échelle et un accès facilité à des compétences spécialisées. Le deuxième élément de l'informatique, les logiciels de gestion standards, comprend la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la finance et des applications tels que SAP. Cette partie est aussi relativement standardisée et similaire pour toutes les branches, les logiciels devant cependant être paramétrés pour les particularités de l'entreprise. Un outsourcing peut intervenir dans une certaine mesure, tout en gardant un important degré de contrôle en interne. Les logiciels métiers, quant à eux, différencient l'entreprise par rapport à d'autres branches et vis-à-vis de sa concurrence. Ils incorporent une part importante du savoir-faire maison, sont source de valeur ajoutée et de compétitivité. C'est la partie la plus critique de l'informatique, que l'entreprise ne peut pas se permettre d'outsourcer et de ne pas maîtriser. Pour David Royston «être dépendant d'un informaticien interne qui vous apporte une forte valeur ajoutée et une compétitivité accrue n'est pas un problème. En revanche, si l'entreprise dépense le plus fort de son budget informatique sur son infrastructure et est prisonnière d'informaticiens qui ne font que la gérer, elle fait quelque chose de faux». (GBd)



ISABELLE GAYRAL
NewElement

Les cadres informatiques ont aussi besoin d'aide

Les cadres intermédiaires sont soumis à une pression énorme pour réduire les coûts de leur unité tout en devant atteindre des objectifs toujours plus exigeants. Cela a pour effet de les pousser à se spécialiser et à se structurer en silo de compétences, devenant ainsi des barons dans leur domaine. Le paradoxe est que l'entreprise, elle, se réorganise autour de ses processus fondamentaux avec des approches transversales qui bouleversent l'équilibre hiérarchique habituel. Le middle manager comprend qu'il doit devenir lui aussi, comme son top management, à la fois vecteur de stratégies et moteur de changement.

Ceux qui prennent l'initiative dans cette voie sont confrontés alors à la réticence de leurs pairs qui ne supportent aucune intrusion dans leur temple et à une direction générale ambiguë dans ses vœux de décloisonnement des responsabilités.

AMPLIFICATION. Cette tendance s'amplifie encore dans l'environnement IT où la complexité grandit de façon exponentielle. L'informatique devient une énorme logistique virtuelle avec une problématique de flux de données à gérer, à contrôler, à protéger et à optimiser. Des SPOF (single point of failure) imprévisibles, l'histoire du petit serveur caché dans un coin du réseau qui tombe en panne, emportant dans sa chute plusieurs serveurs d'applications, des problèmes de cohérence de données à travers une chaîne d'applications com-

plexes lors des sauvegardes, le mail qui se bloque une demi-heure et ce sont des sommes importantes qui partent en fumée, une invasion de virus, de spam et toute la productivité s'en ressent...

SOLUTIONS GLOBALES. Aujourd'hui, le défi est de résoudre l'équation multicritère SLA (service level agreement) + volume de données = coûts minimaux. La solution se trouve dans une approche de gestion unifiée pour mieux anticiper, gérer et contrôler de manière optimale l'information. Les géants du logiciel l'ont bien compris: IBM, Computer Associates, EMC, proposent toute une palette de solutions pour mieux appréhender les problèmes de sécurité, de stockage et d'infrastructure de leurs clients. On voit des éditeurs comme Computer Associates retrouver de la croissance grâce à des solutions globales, mais avec des implémentations modulaires, à la demande et intégrables dans n'importe quel environnement hétérogène.

Le middle management informatique doit devenir à la fois vecteur de stratégies et moteur de changement. Comme la direction elle-même.

Les middle managers peuvent, avec ce genre d'approche, implémenter en douceur, étape par étape, des systèmes complexes de sécurité, tout en visualisant et analysant la gestion des utilisateurs, des accès et des menaces de manière transversale et cela sans remettre en question le métier de chacune des organisations concernées.

Certaines entreprises suisses ont osé être à l'avant-garde dans leur anticipation à impliquer leur service informatique et en lui donnant un rôle décisif dans la gestion de leur organisation générale.

Tesa technologie, par exemple, filiale d'un groupe suédois installée à Renens, conçoit et produit des instruments de mesures de précision (PMI), gère et contrôle à distance l'ensemble de ses sites PMI implantés dans le monde. Elle utilise des outils informatiques centralisés et unifiés pour analyser et garantir une vue d'ensemble des besoins, des coûts, des stocks et des performances de chacun de ses sites tant au niveau marketing, vente, e-commerce, stocks, administration et R&D. Une démarche qui a su traverser toutes les structures hiérarchiques intermédiaires de l'entreprise.

Il est temps que le middle management informatique se décloisonne et appréhende son système informatique de manière holistique, transversale comme un processus de gestion proactif des informations avec l'objectif d'exploiter ces données pleinement, au TCO le plus bas et à tout moment de leur cycle de vie. **PME**