

INTEGRATION TECHNOLOGIQUE

Le nouveau rôle des managers

Les projets d'intégration des technologies ont des impacts qui dépassent largement les considérations purement techniques. Seuls les managers ⁽¹⁾ sont en mesure de prendre certaines décisions. Encore faut-il qu'ils comprennent les concepts techniques sous-jacents.



Alain Fernandez
Consultant indépendant, il intervient depuis plus de 15 ans auprès des grands comptes et des PME sur la conception des systèmes d'information stratégiques

C'est aujourd'hui une évidence, il ne suffit pas d'adopter une solution technologique pour que, ipso facto, l'investissement réalisé se transforme en espèces sonnantes et trébuchantes. Ce constat a d'ailleurs fortement infléchi la tendance : la techno-déprime qui se faisait déjà sentir depuis plusieurs mois commence à se généraliser.

qui ne vaut guère mieux, ne les intégrer que contraint et forcé ? En pratique, lorsqu'elles sont bien utilisées, les technologies actuelles sont efficaces. Mais il ne suffit pas de greffer une technologie en vogue sur une organisation pour récolter les gains de productivité tant désirés.

Cela, de plus en plus de managers l'ont maintenant parfaitement compris. Malheureusement, bon nombre d'entre eux ne poussent pas plus en avant le raisonnement. Les schémas d'implantation standardisés, reléguant à la portion congrue les enjeux réels du projet au profit des spécifications techniques, ont toujours la préférence. Le comment l'emporte encore trop souvent sur le pourquoi.

Les managers doivent s'investir
Pour réussir l'intégration des technologies dans l'entreprise, il est préférable de se poser d'abord la question : "Pourquoi cette solution technologique serait-elle bénéfique à l'entreprise et à son devenir ?" avant de réfléchir à comment la mettre en œuvre.

Il est vrai que le nombre de projets suspendus ou purement et simplement abandonnés dépasse largement les prévisions les plus pessimistes. Et même lorsque le projet semble réussi, l'analyse froide des résultats montre que le bilan n'est pas toujours positif. La question de la pertinence économique de l'investissement initial se pose souvent douloureusement.

Faut-il pour autant adopter le comportement inverse et rejeter en bloc les technologies ou, ce

“
Il ne suffit pas de greffer une technologie en vogue sur une organisation pour récolter les gains de productivité tant désirés

”

1/ Nous désignerons sous le terme "managers" les responsables des unités opérationnelles ou fonctionnelles pour lesquelles sont réalisés les développements informatiques.

↳ Un exemple concret

Lors du lancement des projet de CRM (Gestion de la relation client), trop de responsables accordent encore une priorité exclusive aux contingences techniques et délaissent la question fondamentale de la gestion et du partage de l'information client dans l'entreprise. Cette question est d'une véritable portée organisationnelle et culturelle. Reléguée derrière les impératifs techniques, sa non-résolution laisse béant le gouffre entre le front-office et le back-office. La difficile problématique du passage de l'orientation produit à l'orientation client a été évitée, et au final la solution de CRM se limite le plus souvent à l'automatisation des forces de ventes. Utile il est vrai, mais d'une efficacité bien insuffisante pour envisager un quelconque avantage concurrentiel. Nous sommes alors très loin des ambitions initiales.

“
Il est temps que les managers s'impliquent activement dans les projets depuis le choix de la solution jusqu'à sa mise en œuvre finale

”

Mais, bien que la question du pourquoi semble tomber sous le sens, la réponse n'est pas toujours simple à formuler. La question dépasse en fait très largement les seules préoccupations techniques et ne peut plus être déléguée avec désinvolture aux seuls informaticiens. Il est donc temps que les managers abandonnent les attitudes distancées et s'impliquent activement dans les projets depuis le choix de la solution jusqu'à sa mise en œuvre finale ⁽²⁾.

De fait, l'impact des technologies sur les organisations est sans commune mesure avec tout ce qu'on a pu connaître à ce jour. Les projets d'informatisation ne sont plus exclusivement destinés à l'automatisation des processus existants. Il n'y a pas si longtemps, lorsque le contexte était encore stable, ce type d'utilisation des technologies pouvait sembler efficace. Contrairement aux idées reçues, l'informatisation envisagée ainsi ne résout pas les problèmes de l'entreprise actuelle. Bien plus, elle comporte aussi son lot d'effets pervers ⁽³⁾.

Les solutions technologiques actuellement disponibles sur le marché ont une toute autre envergure. Elles sont parfaitement adaptées à la construction de nouveaux processus, réellement innovants, répondant aux exigences économiques actuelles. Il est ainsi possible de mettre en œuvre la transversalité totale intégrant fournisseurs et

clients, ou encore d'établir un partenariat dynamique, étendu à l'ensemble des acteurs, concurrents compris. Avec les techniques de Business Intelligence et les domaines connexes, comme l'informatique décisionnelle ou la gestion de la connaissance, il est devenu tout à fait possible de bâtir des organisations réellement réactives voire proactives.

Du coup, c'est une réforme totale de la manière de concevoir les organisations que nous vivons en ce moment et la mise en œuvre des solutions ne peut pas être envisagée à la légère. Ce n'est donc pas en choisissant des produits sur étagères ou en appliquant des schémas de mise en œuvre standardisés que l'entreprise réussira son intégration technologique. Au contraire, ces nouveaux processus doivent faire émerger les particularismes organisationnels ou culturels susceptibles de faire la différence. Toutes les entreprises ne se ressemblent pas.

Tous unis dans un même combat

Pour maîtriser les nouveaux projets et aligner les technologies avec la stratégie, on attend beaucoup de la DSI et des techniciens de l'informatique... Beaucoup trop ! Ainsi, on voudrait qu'ils soient stratèges, organisateurs, psychologues, ergonomes, conseils, vigies, etc. Tout en étant, bien sûr, des experts techniques.

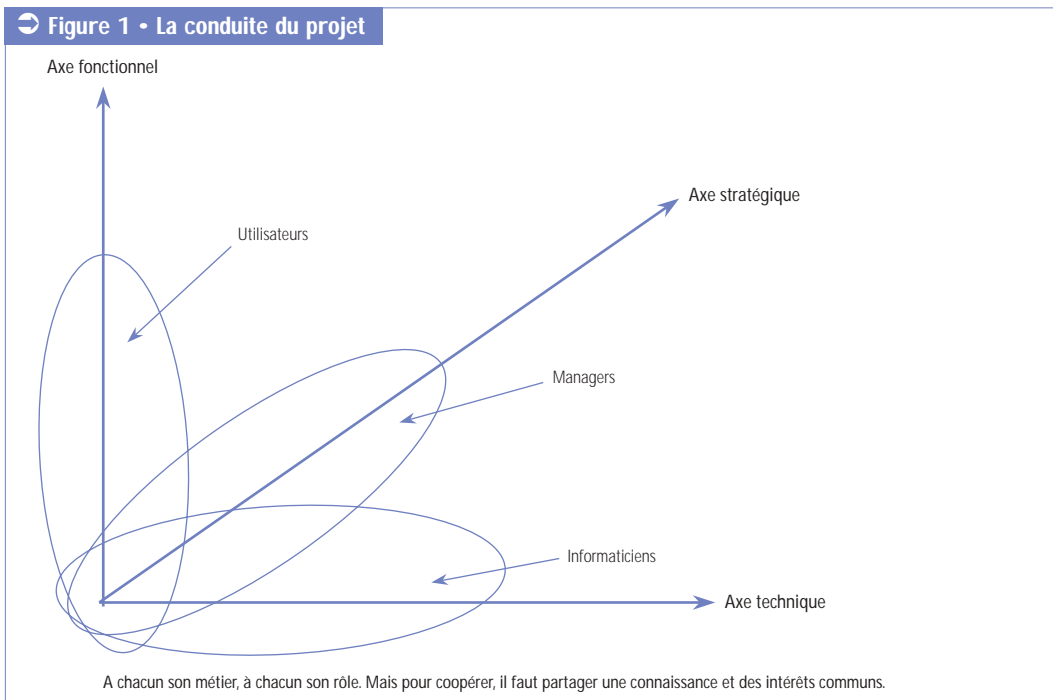
“
Il est devenu tout à fait possible de bâtir des organisations réellement réactives voire proactives

”

2/ Nous sommes actuellement dans une phase d'expectative. Le rôle des technologies n'est pas clairement perçu. Les préoccupations financières occupent le devant de la scène. Certes, la question du coût est très importante. Mais elle ne devrait pas être la seule prise en compte. La primauté absolue accordée aux coûts induit souvent une réduction excessive du périmètre des projets et hypothèque les possibilités concrètes de retour sur investissement.

3/ Par exemple, elle a fortement tendance à rigidifier les processus alors que c'est de souplesse et de flexibilité que l'entreprise a besoin.

Figure 1 • La conduite du projet



“
Des décisions
majeures de réorienta-
tion devront être prises
en cours de réalisation

”

Mais les techniques utilisées pour la construction des nouveaux systèmes d'information sont en perpétuelle évolution et deviennent très délicates à mettre en oeuvre. L'absence de standard bien défini et la croissance exponentielle de la complexité des outils ne sont pas là pour simplifier leur tâche. Occupés à 110 % par la technique pure, il ne leur reste que bien peu de temps pour essayer d'appliquer la stratégie choisie, se pencher sur les particularités structurelles de l'entreprise ou décrypter soigneusement les attentes précises des utilisateurs !

De plus, ne disposant que d'un pouvoir décisionnel limité, ils sont bien peu armés pour affronter toutes les situations rencontrées au cours d'un projet. Il n'est en effet plus possible, en tout cas pour les projets majeurs, de se reposer totalement sur les spécifications d'un cahier des charges, aussi bien ficelé soit-il. Dans le contexte d'hyperinstabilité actuelle, des décisions majeures de réorientation devront être prises en cours de réalisation.

Si les managers délèguent la responsabilité de ces choix aux informaticiens, seuls les impératifs techniques seront pris en considération⁽⁴⁾. Les responsables techniques, privilégiant naturellement les objectifs de délais et de maîtrise des budgets, risquent de procéder à des simplifications trop réductrices. Il ne faut pas être surpris lorsqu'au final le produit réalisé se révèle bien éloigné des objectifs initiaux.

Pour disposer d'un angle de vue bien plus ouvert que les seuls aspects techniques, il est hautement recommandé de jouer la carte de la coopération active entre managers, utilisateurs et informaticiens. Ce sont en effet les managers qui définissent les orientations et seuls les utilisateurs sont en mesure d'exprimer leurs besoins et de préciser leurs contraintes. Pour cela, les managers comme les utilisateurs doivent être en mesure de comprendre assez précisément les concepts techniques utilisés. Autant il est indispensable que la DSI s'imprègne des exigences de l'entreprise exprimées en termes de stratégie, de structure organisationnelle et d'attentes fonctionnelles,

“
Si les managers délè-
guent la responsabilité
aux informaticiens,
seuls les impératifs
techniques seront pris
en considération

”

4/ On a aussi pour habitude d'établir une frontière bien peu perméable entre les spécifications fonctionnelles et techniques. En cours de projet, cette dichotomie bien pratique peut rapidement devenir un handicap à la parfaite adéquation de la solution technologique finale avec les attentes précises des utilisateurs et, plus généralement, celles de l'organisation...

“
Il est hautement
recommandé de jouer
la carte de la coopé-
ration active entre
managers, utilisateurs
et informaticiens

”

➔ Quelques stéréotypes à combattre

Les informaticiens

Ce qu'ils aiment : les algorithmes bien conçus

Ce qu'ils n'aiment pas : lire les spécifications et écouter les " jérémiades " des utilisateurs

Leur phrase leitmotiv : "Vous verrez, ça sera super !"

Les responsables de projet

Ce qu'ils aiment : s'assurer que l'avancement du projet reste bien encadré en terme de délais et de budget

Ce qu'ils n'aiment pas : modifier leurs plans

Leur phrase leitmotiv 1 (vers les managers) : "Tout va bien..."

Leur phrase leitmotiv 2 (vers les informaticiens) : "Plus vite, on prend du retard !"

Les utilisateurs

Ce qu'ils aiment : conserver leurs habitudes

Ce qu'ils n'aiment pas : changer leurs habitudes

Leur phrase leitmotiv : "Qu'est-ce qu'ils nous préparent ?"

Les managers

Ce qu'ils aiment : augmenter les revenus sans prendre de risques

Ce qu'ils n'aiment pas : dépenser et prendre des risques

Leur phrase leitmotiv : "Vous êtes sûr que ça va marcher ?"

autant les managers et, par extension, l'ensemble des utilisateurs doivent être en mesure d'utiliser à bon escient les principaux termes et concepts utilisés dans le monde actuel des technologies. La réussite des projets est aujourd'hui à ce prix (voir figure 1).

Il ne s'agit pas pour autant de demander aux managers et aux utilisateurs de devenir des informaticiens chevronnés. A chacun son métier. Il est simplement important de disposer d'un minimum de connaissances élémentaires pour comprendre les concepts techniques en termes d'usage dans le système global... Ne serait ce que pour comprendre les réponses à la question : " A quoi ça sert ? ".

A titre de métaphore, les relations entre le nouveau manager et les départements informatiques sont comparables à la coopération existante entre un pilote de Grand Prix et les mécaniciens. Le

pilote connaît suffisamment les principes mécaniques pour orienter les mécaniciens selon les nécessités du pilotage...

Alain Fernandez
www.abctechno.net

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

“
Il est important de dis-
poser d'un minimum
de connaissances élé-
mentaires pour com-
prendre les concepts
techniques en termes
d'usage

”

➔ AU SOMMAIRE DU PROCHAIN NUMERO

**Gestion de projet :
Echec à l'échec**

- Piloter par les risques
- Maîtriser l'échec
- Savoir arrêter un projet

➔ Bibliographie

Alain Fernandez, *le Bon Usage des technologies expliqué au manager*, Editions d'Organisation, 2001.