

ÉDITORIAL

Notation

Dans un article publié sur le site de *Best Practices Systèmes d'Information*, Pierre Bonnet, animateur de la communauté Sustainable IT Architecture (S-IT-A), propose une initiative originale : que les grands groupes soient tenus de publier, annuellement, à côté de leur bilan financier et de leur bilan RSE, un troisième bilan rendant compte de la gestion de leurs systèmes informatiques. Ce bilan « IL », pour Intelligence Logicielle, devrait être apprécié et noté par une agence de rating indépendante, à l'instar des agences de notation financière et de notation RSE (responsabilité sociale & environnementale) existantes. L'importance stratégique du système d'information et, plus encore, du patrimoine informationnel, rend cette approche non seulement crédible et pertinente, mais probablement incontournable. C'est une simple question de temps. Pourquoi ne pas commencer au plus tôt, de manière à prendre le leadership sur les méthodologies et l'expérimentation ? Certes, il faudra vaincre le lobby des financiers, qui verraient certainement d'un mauvais œil que la qualité de « l'informatique » prenne le pas sur la qualité du contrôle de gestion pour mesurer la compétitivité des entreprises. « Pour que les entreprises puissent améliorer leur notation et, donc, accroître leur compétitivité, et de façon à stimuler les investissements dans la reconstruction des systèmes informatiques, les sommes investies dans ce processus devraient être éligibles au crédit d'impôt recherche (CIR), au même titre que les dépenses de R&D », propose Pierre Bonnet. C'est un premier pas. ♦

SOMMAIRE

- **Interview** - Éric Micheau, DSI du Groupe Hersant Média : « Avec la crise, c'est le moment d'être iconoclaste ».
- **Analyse** - Sécuriser la démarche avec des projets pilotes
- **Management** - Capital immatériel : les fondamentaux
- **Biblio** - Le SaaS dans les nuages.
- **La chronique d'Olivier Séhiau**

« Et vous ? Comment faites-vous ? » Sun Tzu

MÉTHODES AGILES

Développer plus vite et mieux

Plus vite et mieux : est-ce possible ? Dans de nombreux cas, ça l'est. En particulier dans le domaine de l'informatique. Et quoi de mieux qu'une période de crise pour expérimenter ce principe, notamment avec l'adoption de méthodes de développement agiles (par exemple Scrum, eXtreme Programming ou Lean, les plus utilisées d'après une enquête du French Scrum User Group) ? C'est en tout cas la conviction d'Éric Micheau, DSI de Hersant Média, qui estime que cette approche « évite de rentrer dans un formalisme dont l'intérêt n'est pas toujours bien perçu par les utilisateurs. » Et qui note : « Si la crise n'était pas apparue, nous aurions eu davantage de difficultés à proposer une telle démarche. » À condition de privilégier la culture de l'engagement sur la réduction des coûts. Car la tentation est grande d'en faire un outil tactique, utilisable à court terme, alors que, plus fondamentalement, les méthodes agiles constituent l'un des socles de la transformation des méthodes de travail des équipes informatiques à plus long terme. L'enquête publiée en juin 2009 par le Scrum User Group le montre : les effets des méthodes agiles provoquent une amélioration sensible en matière de qualité, de satisfaction des développeurs et des utilisateurs, de productivité et de respect des délais. Véronique Messenger-Rota, auteur d'un ouvrage de référence sur les méthodes agiles, précise, pour sa part : « On avance ensemble, client et équipe de réalisation, vers un objectif commun, rapidement accessible (principe du développement par itérations), on hiérarchise les priorités et on s'attache à l'essentiel, c'est-à-dire à ce qui apporte une valeur ajoutée au client, en mettant de côté l'accessoire et le superflu. On ne gaspille plus ainsi les budgets informatiques. » C'est typiquement un discours adapté aux conditions actuelles, marquées par des restrictions budgétaires et la nécessité de motiver les équipes. ♦

Éric Micheau,
DSI de Hersant Média :

« Toutes les économies se payent au prix fort, un jour ou l'autre. Il faut donc privilégier la flexibilité, avec les méthodes agiles, et la culture de l'engagement. »



♦ **Éric Micheau, DSI du Groupe Hersant Média : « Avec la crise, c'est le moment d'être iconoclaste »**

Propos recueillis par Philippe Rosé

Pour le DSI du Groupe Hersant Média, la crise favorise l'expérimentation, notamment pour la gestion de projet, avec des méthodes agiles. En privilégiant la culture de l'engagement sur les réductions de coûts.

BPSI En quoi la crise actuelle change-t-elle les modes de management de la DSI ?

Éric Micheau Un des effets collatéraux de la crise est d'inciter les DSI à démontrer plus rapidement les effets de leurs actions, dans un modèle davantage itératif. D'où l'intérêt des méthodes de développement agiles. L'avantage essentiel est d'éviter de rentrer dans un formalisme dont l'intérêt n'est pas toujours bien perçu par les utilisateurs, surtout dans les entreprises de services. Si la crise n'était pas apparue, nous aurions eu davantage de difficultés à proposer une telle démarche. C'est donc le moment d'être iconoclaste, d'essayer. Nous avons par exemple appliqué les méthodes agiles à un projet décisionnel : l'objectif était de réduire d'une heure trente le délai de mise à disposition des chiffres. Les commerciaux disposent ainsi de leurs indicateurs avant de partir. Cela change tout, car ils gagnent une journée en réactivité.

BPSI Quel sont les avantages principaux des méthodes agiles ?

Éric Micheau Dans les méthodes agiles, chaque livrable doit se suffire à lui-même et être opérationnel. On peut donc réaliser chacune des étapes sans nécessairement aller jusqu'au bout de l'ensemble de la démarche. Il s'agit d'une approche plus itérative, avec, par exemple, un livrable tous les quinze jours. Par définition, on tue « l'effet tunnel » puisque l'on en voit la sortie à peine y être entré ! Et pour adopter les méthodes agiles, il faut être soi-même agile. Bien sûr, il faut d'abord convaincre les informaticiens. Les méthodes agiles sont en effet très différentes de celles avec lesquelles ils ont été formés. Mais j'observe que les informaticiens sont aussi dans cette logique d'essayer des démarches nouvelles, sans pour autant les généraliser à tous les projets.

La crise renforce également la position des directions métiers : dans la mesure où nous disposons de moins de ressources, il faut réaliser des arbitrages et, de fait, le ROI est plus facile à atteindre. En outre, nous sommes amenés à prendre plus de risques, calculés, ce que nous avons fait avec les méthodes agiles ou avec des solutions issues du monde du logiciel libre, mais avec un support assuré. L'approche du risque est toutefois relative : faire appel à un éditeur de logiciels est également risqué... La crise est ainsi l'occasion de se recentrer sur les valeurs et de se reposer les bonnes questions, notamment sur le sens de ce que l'on

réalise et sur la valeur ajoutée que l'on produit. Nous utilisons un ratio qu'il est difficile de calculer : création de valeur/coûts. Nous devons agir pour que ce ratio s'améliore. C'est une manière de se préparer pour l'après-crise. Autrement dit, il ne s'agit pas de faire des économies qui mettent l'entreprise en mauvaise posture pour la reprise. Toutes les économies se payent au prix

Principes des méthodes agiles

La plupart des projets sont gérés avec une approche classique, en cascade ou en « V », basée sur des activités séquentielles : recueil des besoins, définition du produit, développement, test et livraison. L'un des travers de cette approche réside dans la nécessité de tout planifier, d'où leur nom « d'approches prédictives ». Autre effet pervers : la résistance des acteurs du projet à tout changement, dans le contenu, le périmètre, le processus de développement ou les membres de l'équipe. La rigidité de l'approche en cascade ne permet pas des retours en arrière. Les méthodes agiles, popularisées aux États-Unis au début des années 2000, constituent une alternative à ce contexte de rigidité. Principe : on découpe un projet en plusieurs étapes d'une durée de quelques semaines. Pour chaque itération, une version minimale du projet est développée puis soumise, dans sa version intermédiaire, au client pour validation. Chaque itération est un miniprojet en soi qui comporte toutes les activités de développement, menées en parallèle. Au terme de la dernière itération, on obtient le produit final. Selon le Manifeste pour le développement logiciel agile, ces méthodes se caractérisent par la mise en avant des individus sur les processus et les outils, des fonctionnalités opérationnelles sur la documentation, de la collaboration sur la contractualisation et sur l'acceptation du changement concernant la conformité aux plans. Il existe plusieurs méthodes de développement agiles, dont les plus connues sont ASP (Adaptative Software Development), Crystal, DSDM (Dynamic Software Development Method), RAD (Rapid Application Development), Scrum, UP (Unified Process) et XP (eXtreme Programming).

(D'après l'ouvrage de Véronique Messenger Rota : *Gestion de projet, vers les méthodes agiles*, Eyrolles).



« L'avantage essentiel des méthodes agiles est d'éviter de rentrer dans un formalisme dont l'intérêt n'est pas toujours bien perçu par les utilisateurs. »

Éric Micheau, DSI du Groupe Hersant Média

fort, un jour ou l'autre. Il faut donc privilégier la flexibilité, avec les méthodes agiles, et la culture de l'engagement.

BPSI *Comment cela se traduit-il ?*

Éric Micheau A la DSI, nous avons bâti un socle de quatorze valeurs, partagées avec les équipes. Par exemple, l'idée que le changement n'est jamais considéré comme une remise en cause de l'histoire. Ce n'est pas parce qu'à un moment donné on change de stratégie ou de méthode que l'on doit se demander pourquoi on procédait autrement auparavant. Il est plus important de partager le sens, d'autant qu'en période de crise, source de pressions, les collaborateurs sont en quête de réassurance. Autres exemples des valeurs que les équipes de la DSI partagent : « *Ne masquons pas les dysfonctionnements pour avancer* », ou « *De la communication transparente naissent les choix éclairés* ». Sur ce point, cela signifie qu'il faut tout dire aux directions métiers afin qu'elles ne découvrent pas les difficultés au fur et à mesure de l'avancement des projets. Nous sommes avant tout porteurs des problématiques de nos clients, avant celles de nos fournisseurs. Prenons une analogie simple : la construction d'une maison. Nous pouvons dire à nos clients

internes : « *Nous pouvons livrer une maison de cent mètres carrés dans un an* », mais pas « *livrer une maison dans un an* ». Il faut se mettre d'accord sur le périmètre car les délais et les coûts s'en trouvent impactés. Cette discussion doit avoir lieu en amont, pour éviter de l'avoir contraint et forcé, lorsqu'il est trop tard ! De même, si le client veut « *une chambre de plus* », c'est plus cher et plus long à construire : on le précise dès le départ, pas au dernier moment ! Et ce n'est pas au client de deviner qu'il est évident que les coûts et les délais s'en trouvent rallongés. Ce n'est pas son métier...

BPSI *Vous êtes DSI du Groupe Hersant Média depuis quelques mois seulement, comment avez-vous géré les premiers mois ?*

Éric Micheau Un changement d'entreprise, surtout en période de crise, oblige à entrer très vite dans l'action. Les résultats doivent être atteints rapidement. On ne peut se permettre de dire, comme si nous n'étions pas en période de crise : « *On verra plus tard...* » Je me suis focalisé sur mes collaborateurs directs, en insistant davantage sur la manière d'agir, la méthode, plutôt que sur la finalité de l'action. C'est un effort pédagogique significatif qui aboutit à partager un minimum de principes, sans être trop rigide. Cette période dure entre trois et six mois. Cela conduit normalement à mieux arbitrer et évite de se reposer tous les jours les mêmes questions. Ensuite, on engage un travail « d'évangélisation », notamment vis-à-vis de ceux qui ont toujours travaillé de la même manière pendant dix ou vingt ans.

L'objectif est de valoriser la DSI comme faisant partie de l'entreprise et non comme un fournisseur facturant ses services. C'est la garantie que l'on défend au mieux les intérêts de l'entreprise, ce qui n'est pas nécessairement le cas d'un fournisseur qui défend avant tout ses propres intérêts... Pour les entreprises, il y a donc une vraie valeur à disposer d'une DSI interne, notamment pour clarifier les relations, les responsabilités et les engagements de chacun. Sinon, le risque est que s'instaure un déséquilibre, le succès de l'un s'opposant à l'échec de l'autre. Le métier de DSI est paradoxal : d'un côté, nous devons gérer des problèmes humains, avec la conduite du changement, et, de l'autre, nous gérons des machines qui fonctionnent selon le principe binaire des 0 et des 1. Il n'y a pas beaucoup de métiers qui se caractérisent par un tel écart entre des problématiques humaines et des machines. Indépendamment de la crise, le métier de DSI consiste à trouver un équilibre entre ces deux extrêmes. ♦

Le Groupe Hersant Média en bref

Le Groupe Hersant Média est le leader français des médias de proximité, avec 27 titres de presse d'information locale, près de 750 000 exemplaires de quotidiens, 280 publications gratuites de *ParuVendu* (et 15 millions de lecteurs chaque semaine), quatre télévisions locales, près de 7 500 collaborateurs et un chiffre d'affaires (2007) de 926 millions d'euros.

◆ Sécuriser la démarche avec des projets pilotes

propos recueillis par Philippe Rosé

Véronique Messenger-Rota, spécialiste de la gestion de projet, publie la deuxième édition de son ouvrage sur les méthodes agiles (1). Elle explique les principes et les apports de cette approche pour les DSI.

BPSI *En quoi la crise actuelle renforce-t-elle le besoin d'agilité ?*

Véronique Messenger-Rota La crise, prévisible ou non, est un changement, comme tant d'autres, auquel sont confrontées les organisations, même si nous ne devons pas mésestimer les effets parfois sévères de ce changement particulier. Nous vivons, en effet, dans un monde de plus en plus imprévisible et l'incertitude face aux lendemains modifie les modes de management. Aujourd'hui plus que jamais, une organisation doit démontrer son agilité en se recentrant sur l'essentiel et en développant sa capacité à anticiper de nouveaux changements.

BPSI *Que signifie « se recentrer sur l'essentiel » ?*

Véronique Messenger-Rota Se recentrer sur l'essentiel ne signifie pas opérer des coupes drastiques dans les budgets, ni procéder à de massifs plans de licenciements pour retrouver, coûte que coûte, un niveau de rentabilité satisfaisant. Cette crise, précisément, aux dépens de certains, malheureusement, déclenche de vraies prises de conscience. Interrogeons-nous sur la vraie mission de l'organisation, ses valeurs intrinsèques, son positionnement, la satisfaction de nos clients, internes ou externes, et les leviers de motivation de nos collaborateurs. Revenons à des valeurs simples, plus humanistes et éliminons toute forme de gaspillage.

BPSI *Et comment développer cette capacité à anticiper ?*

Véronique Messenger-Rota Développer sa capacité à anticiper suppose de développer des qualités d'écoute, d'observation, et de faire preuve d'imagination et de créativité pour trouver de nouvelles tendances, solutions ou pratiques. C'est un état de « veille » active basée sur des échanges plus transparents avec les clients et les collaborateurs de l'organisation. Anticiper devient alors un réflexe et le changement une véritable opportunité de progrès collectif et individuel.

BPSI *En quoi les méthodes agiles participent-elles de cette démarche ?*

Véronique Messenger-Rota Les méthodes agiles sont pragmatiques et profondément humanistes (« Priorité aux hommes et à leurs interactions » est la première valeur du

Manifeste Agile). On avance ensemble, client et équipe de réalisation, vers un objectif commun, rapidement accessible (principe du développement par itérations). On hiérarchise les priorités et on s'attache à l'essentiel, c'est-à-dire à ce qui apporte une valeur ajoutée au client, en mettant de côté l'accessoire et le superflu. On ne gaspille plus ainsi les budgets informatiques. On avance concrètement, on élimine le temps perdu pour des tâches inutiles. Puis on évalue en permanence à la fois ce que l'on produit (satisfaction du client) et le processus qui l'a produit (performance et satisfaction de l'équipe). Sans aucune hésitation, on remet en cause ce qui ne fonctionne pas et, grâce à une créativité autorisée et stimulée, on introduit les changements nécessaires.

BPSI *Quel est le niveau de maturité des entreprises vis-à-vis des méthodes agiles ?*

Véronique Messenger-Rota Une enquête récente (voir ci-contre) menée par le French Scrum User Group nous montre qu'un nombre croissant d'organisations sont en phase d'expérimentation ou projettent d'expérimenter les méthodes agiles. Et ce qui est intéressant, c'est que, parmi celles qui ont répondu et qui ont déjà des résultats concrets, plus de la moitié envisagent de généraliser ces approches. Le phénomène d'adoption s'accélère : plus des trois quarts des entreprises utilisatrices le font depuis plus de six mois et un tiers depuis plus de deux ans. Notons que la maturité des organisations est favorisée par une implication des plus hauts niveaux du management

BPSI *Quelle démarche conseillez-vous aux DSI ? Quels sont les principaux prérequis pour réussir ?*

Véronique Messenger-Rota Il est fréquent d'entendre les DSI qui hésitent à franchir le pas avancer que ce n'est pas adapté à leur contexte spécifique, qu'ils n'ont pas encore le projet adéquat ou que leurs équipes ne sont pas suffisamment matures... Le contexte idéal n'existe pas et si on attend de réunir toutes les conditions, on ne commencera jamais. Il faut se lancer, y aller progressivement, pas à pas, sur un ou deux projets pilotes pour sécuriser la démarche.

Pour répondre à votre question, le premier prérequis est donc de donner du temps aux équipes, le temps de déterminer leurs objectifs, de sélectionner, définir et adapter leurs pratiques et d'opérer un « changement culturel ». On ne change pas les

Une implication des DG

Le French Scrum User Group a publié en juin dernier une enquête nationale sur les méthodes agiles auprès de 150 entreprises françaises. « Les entreprises les plus utilisatrices des méthodes agiles (sites web marchands, banque, assurances, SSII...) sont celles chez lesquelles l'informatique permet d'acquérir un avantage concurrentiel dans le cadre d'une stratégie d'innovation continue », notent les auteurs de l'étude. De même, plus de la moitié des personnes interrogées affirment généraliser l'utilisation des méthodes agiles (essentiellement Scrum, eXtreme Programming et Lean), « ce qui confirme que les entreprises qui utilisent les méthodes agiles sont non seulement satisfaites mais décident aussi d'opérer un changement plus profond, global, allant parfois bien au-delà du domaine IT », note l'étude. Autre enseignement de cette enquête : la greffe agile ne prend pas si le management ne soutient pas la démarche. Heureusement, dans un cas sur deux, la direction générale est impliquée.

Outre l'implication du management au plus haut niveau, plusieurs difficultés sont généralement rencontrées. D'abord la cohabitation/adhérence/dépendance/interaction avec les parties non agiles de l'organisation. Ensuite, les estimations et le planning se révèlent être une difficulté fréquente. « Le calcul de la vitesse en points et le Release Management sont quelques-unes des pratiques nécessitant une réelle maturité », précise l'enquête. Enfin, identifier un « Product Owner » se révèle difficile. « Une fois identifié, il doit être formé et mandaté pour prendre les décisions et suffisamment disponible pour constamment "alimenter" l'équipe », commentent les auteurs de l'étude. ♦

Pour en savoir plus : www.frenchsug.org

vieilles bonnes habitudes du jour au lendemain. Du temps, donc, et de l'autonomie. Les équipes agiles, responsabilisées, doivent pouvoir explorer, expérimenter, évaluer, modifier leur processus agile, voire se tromper. On a le droit à l'erreur si l'on est en mesure de la détecter le plus tôt possible et de la corriger aussitôt. Ce climat de confiance favorisera le volontariat des équipes, autre prérequis, a fortiori si le DSI, voire la direction générale, est impliqué pour recueillir leur feedback et leur donner quelques moyens (outillage, notamment, et accompagnement, si possible).

BPSI Comment mesure-t-on le degré d'agilité d'une équipe ?

Véronique Messenger-Rota Je distinguerai deux niveaux de mesure de l'agilité : avant la démarche et une fois la démarche engagée. Avant, il s'agit de dresser un état des lieux pour permettre de déterminer les axes stratégiques, la démarche, les étapes et les outils à mettre en place et mesurer la prédisposition des membres de l'équipe au changement. Chaque organisation, chaque équipe, chaque projet est unique et doit donc procéder à ce diagnostic a priori, ne serait-ce que pour savoir là où aller et comment y aller. Dans un deuxième temps, l'objectif est de mesurer régulièrement les progrès, les améliorations, les écarts éventuels avec l'objectif de départ et les changements à apporter. Ne l'oublions pas : le changement est un allié pour mieux s'adapter et converger vers la satisfaction globale. Il existe différents modèles pour évaluer ce degré d'agilité ; les questions varient mais finalement, il s'agit d'évaluer les pratiques en matière de travail en équipe, de techniques de planification, de gestion des exigences, d'ingénierie, de contrôle de la qualité, des comportements collaboratifs et de la gestion de la connaissance... et du degré de satisfaction du client. ♦

(1) *Gestion de projet, vers les méthodes agiles*, par Véronique Messenger-Rota, Editions Eyrolles, 2^e édition, 272 pages.

Motivations pour l'adoption des méthodes agiles	
Motivations	% de réponses positives
Intégrer le changement	78 %
Améliorer la qualité	62 %
Motiver les équipes de réalisation	61 %
Assurer des livraisons plus fréquentes	49 %
Réduire les risques	45 %
Respecter les délais	38 %
Réduire le <i>Time to Market</i>	35 %
Faire plus à budget constant	18 %
Autres	8 %

Source : French Scrum User Group / Scrum Alliance, juin 2009.

Bilan de l'adoption des méthodes agiles		
Avantages	Légère amélioration	Amélioration sensible
Satisfaction des développeurs	53 %	36 %
Amélioration de la qualité	26 %	57 %
Augmentation de la productivité	37 %	41 %
Satisfaction des utilisateurs	20 %	56 %
Fréquences des mises en production	21 %	50 %
Respect des délais	30 %	40 %
Respect des budgets	29 %	16 %

Source : Scrum User Group France / Scrum Alliance, juin 2009.

◆ Capital immatériel : les fondamentaux

Propos recueillis par Philippe Rosé

Les DSI ont tout à gagner à s'engager dans une nouvelle approche de la performance et de la valeur créée par leurs activités : l'approche capital immatériel. Les investissements immatériels constituent une ressource essentielle au développement de l'avantage compétitif des organisations. Le point de vue de Ahmed Bounfour, professeur à l'université de Paris-Sud et Georges Épinette, directeur de l'organisation et des systèmes d'information du Groupement des Mousquetaires.

BPSI Pourquoi la question de la valeur se pose-t-elle aujourd'hui ?

Ahmed Bounfour Le mouvement a émergé dans les années 1990, du fait de réactions du management des entreprises confronté aux besoins de reporting et aux contraintes en matière de transparence. Les dirigeants, sous la pression des marchés financiers, ont été contraints de développer une certaine vision de la création de valeur. Dans ce cadre, pour les DSI, un discours, autrement dit une « grammaire » de la valeur, est à développer, à destination des métiers, de la fonction financière et de la direction générale. Mais, pour l'heure, il est demandé aux DSI, et aux systèmes d'information plus généralement, d'explicitier la valeur créée à partir de modèles en vigueur (ROI notamment), en considérant l'importance des volumes d'investissements alloués.

Mais, même dans ce cadre, un tel exercice n'a pas été conduit avec succès, même si des efforts ont été entrepris. Sur un plan analytique, la question de la valeur est complémentaire de celle de la performance, tout en étant dissociée. La valeur a fait l'objet de multiples développements en théorie économique, et l'immatériel se place ainsi au centre des visions développées. L'approche anglo-saxonne s'y intéresse en raison de l'importance des immatériels dans la valorisation des entreprises, de leur volatilité et des forts risques associés. Dans la vision européenne continentale, l'intérêt pour les immatériels s'explique davantage par une vision philosophique partenariale de la performance et des conditions de création de valeur, davantage que par des considérations purement financières.

BPSI Si cette question de la valeur intéresse depuis longtemps les économistes, que peut-on tirer de leurs travaux ?

Ahmed Bounfour Dans le domaine des systèmes d'information, la problématique de l'immatériel est un sujet à la fois ancien et nouveau. Depuis une trentaine d'années, une bonne centaine d'articles ont traité de la valeur du système d'information, au début pour analyser les problématiques liées à la productivité, puis à la dimension organisationnelle. Les économistes se sont notamment intéressés à la contribution des technologies de l'information à la productivité, à l'analyse concurrentielle, à celle du surplus du consommateur, aux retombées économiques des projets système d'information,

aux perspectives organisationnelles et, bien sûr, à l'approche capital immatériel. La recherche académique a surtout mis en évidence certaines insuffisances et incertitudes. Car il y a débat scientifique sur les liens entre performance d'entreprise et système d'information. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de lien entre les deux, mais des éléments de contingence peuvent intervenir.

La revue des principaux travaux empiriques traitant de cette question complexe et récurrente de la mesure de la performance et de la valeur des systèmes d'information montre clairement une progressivité de la démarche. À la démarche *inputs-outputs* de type macroéconomique s'est progressivement ajoutée une approche tournée vers l'intégration d'actifs complémentaires, soit orientée processus, soit orientée ressources spécifiques (humaines, technologiques, organisationnelles). S'il y a consensus sur l'existence d'une relation de type *inputs-outputs*, il y a débat sur la possibilité d'un lien entre investissements en technologies de l'information et performance globale de l'entreprise, mesurée par exemple par la valeur boursière ou l'évolution des parts de marché.

S'agissant des modèles développés spécifiquement pour l'analyse du capital immatériel des entreprises, la première génération des modèles a correspondu à la photographie de la situation à un moment donné. Cette photographie est généralement produite à partir d'indicateurs de dépenses, ou de grilles de jugement, qui retracent des points de vue exprimés par les dirigeants sur leur niveau de performance. Mais cette première génération n'a pas produit les effets escomptés, en raison notamment de son insuffisante modélisation. Il ne suffit pas de produire des grilles ou des batteries d'indicateurs, il est surtout important que ces derniers soient clairement articulés au sein d'un modèle pertinent et intelligible, autrement dit un modèle correspondant aux nouvelles exigences de l'économie de la connaissance.

Il est donc important d'articuler la dimension photographique de la performance avec une « grammaire » renouvelée de la valeur créée par les entreprises, autrement dit développer une approche dynamique de la valeur créée. Les modèles les plus avancés décortiquent en effet les mécanismes de création de cette valeur, dans cette perspective. C'est tout l'objet de la méthode IC-dVAL, que j'ai développée et qui est déployée par RCSLab (www.rcslab.org).



« *La valeur des systèmes d'information ne peut être correctement mise en évidence que rapprochée de la question du design organisationnel.* »

Ahmed Bounfour

BPSI *Comment définissez-vous le capital immatériel ?*

Georges Épinette Les composantes du capital immatériel sont de quatre natures : le capital humain, le capital structurel (pour simplifier, cela correspond à ce qui reste le soir lorsque les collaborateurs ont quitté l'entreprise), le capital organisationnel (c'est-à-dire les processus) et le capital relationnel. Le capital humain peut être schématiquement défini comme un ensemble de connaissances et de routines portées par les cerveaux des membres de toute organisation. On intègre ici plusieurs composantes : la connaissance tacite, la qualité des équipes, les capacités collectives, la culture interne... Le capital humain est donc une composante essentielle de l'identité de l'organisation. Le capital structurel correspond aux ressources immatérielles autonomes : par exemple les brevets, les marques, les droits de propriété intellectuelle, les logiciels, les procédures... Le capital relationnel inclut tous les éléments relatifs à la relation clients, ainsi qu'aux relations avec les fournisseurs et partenaires à transactions/coopérations plus ou moins récurrentes. Enfin, le capital organisationnel (renouvellement et développement) inclut pour l'essentiel les capacités d'innovation de l'entreprise. En Europe spécifiquement, c'est principalement cette typologie qu'ont adoptée les premières entreprises qui ont initié une expérience de reporting et de management du capital immatériel.

BPSI *Le capital immatériel ne s'identifie-t-il pas au capital organisationnel ?*

Ahmed Bounfour La valeur des systèmes d'information ne peut être correctement mise en évidence que rapprochée de la question du design organisationnel. En effet, la création de valeur par toute technologie n'est effective que si des actifs

complémentaires sont maîtrisés, pour l'essentiel de nature organisationnelle. L'économie de la connaissance se caractérise par la prééminence de la constellation, et de réseaux, par rapport aux ordres hiérarchiques traditionnels. Dans ce contexte, le capital organisationnel apparaît effectivement comme une ressource essentielle à la performance des entreprises. À la chaîne de valeur classique se substitue de plus en plus la constellation de valeurs comme perspective de réflexion.

BPSI *Quelle est la nature du lien entre le capital immatériel et la gouvernance ?*

Georges Épinette Quand on évoque la gouvernance des systèmes d'information, on tend à confondre trois domaines, connexes certes, mais différenciés : la gouvernance des systèmes d'information, qui découle de l'alignement stratégique, la gouvernance de la fonction système d'information, qui définit la manière dont seront mises en œuvre les réponses au point précédent, et la gouvernance de l'IT, qui porte sur les infrastructures et leur évolution. En réalité, la gouvernance des systèmes d'information est intimement liée à la question de la valorisation du capital immatériel. Cette gouvernance doit se situer à deux niveaux : l'aspect stratégique et l'aspect opérationnel. S'aligner sur la stratégie de l'entreprise et des métiers suppose une acceptation et une appropriation des parties prenantes. Elle suppose aussi un préalable : les problèmes basiques, le fonctionnement au quotidien de l'outil informatique, ne doivent plus constituer une préoccupation majeure.

Pour ce qui relève de la gouvernance, la mise en évidence des règles du jeu, issues de l'alignement avec les objectifs de l'entreprise, permet de démythifier le rôle des DSI. Elle déplace la problématique système d'information d'une vision « centre de coûts » à celle de création de valeur et de soutien des processus vitaux de l'entreprise. En réalité, en repositionnant les systèmes d'information sur les actions stratégiques, la DSI souhaite « monter d'un cran » en déclinant les rôles et devoirs respectifs des parties prenantes au profit d'une meilleure collaboration au projet.

Grâce à l'explicitation de la valeur créée par les SI, la démarche capital immatériel concerne au premier chef les dirigeants. Dans la méthode IC-dVAL, nous nous sommes ainsi appuyés sur le référentiel Cobit pour décrire la performance et la valeur de chacun des grands processus de gouvernance des SI. Objectif : intégrer le capital immatériel aux actifs de l'entreprise.

BPSI *Vous considérez l'investissement immatériel comme une « spirale dynamique » : quel en est le mécanisme ?*

Ahmed Bounfour Les investissements dans les systèmes d'information sont considérables et représentent par exemple près de 4 % du PIB aux États-Unis. De ce fait, les dirigeants doivent être davantage attentifs à la création de valeur par le système d'information et le pilotage de ce dernier. Les statistiques montrent donc que les systèmes d'information constituent une composante essentielle et dominante du capital immatériel des entreprises. Aux États-Unis notamment, plusieurs travaux récents ont montré le poids déterminant de l'investissement dans les technologies de l'information et leur complément (les processus organisationnels) dans la forte croissance économique des années 1990, sur le plan macroéconomique, et de la valorisation des entreprises sur les marchés financiers, sur le plan microéconomique. Cette explosion des investissements complémentaires tend à suggérer l'intérêt de développer une approche combinatoire des investissements immatériels. En effet, au-delà du questionnaire de type « quelle est la valeur de l'investissement en équipements informatiques ? », il peut être davantage pertinent de considérer la fonction combinatoire de l'entreprise et de ses ressources immatérielles, en y intégrant pleinement les investissements informatiques. En considérant cette perspective, les investissements en systèmes d'information apparaîtront comme des actifs complémentaires à d'autres et vice-

versa. Autrement dit, une perspective d'un alignement généralisé des investissements dans l'entreprise devient possible, en évitant évidemment les risques de raisonnements circulaires.

BPSI *Comment les DSI peuvent-ils agir ?*

Georges Épinette Les DSI doivent convaincre : convaincre les collaborateurs informaticiens, convaincre les directions métiers, convaincre la direction financière et surtout, convaincre la direction générale et le conseil d'administration. Le terrain est aujourd'hui propice à ce prosélytisme. En effet, dans beaucoup d'entreprises, l'informatique est passée du « mal nécessaire » à une fonction apte à créer de la valeur. Les dirigeants d'entreprise commencent à comprendre le message. Pour les DSI et leurs collaborateurs, cette approche peut ouvrir sur des perspectives nouvelles et un nouveau positionnement du rôle des SI dans l'entreprise. En effet, l'évolution des systèmes d'information se réalise dans un contexte de plus en plus universel. Elle suppose de multiples technologies pour des environnements à la fois répartis et hétérogènes. Ce changement s'est accompagné d'une nouvelle approche dans le management des systèmes d'information. Hormis les orientations technologiques qui, à mon avis, doivent demeurer du seul ressort des DSI, les systèmes d'information ne sont plus conduits de façon quasi régaliennne par l'informatique, mais désormais co-managés avec les fonctions métiers. Ainsi, les DSI ont intérêt, surtout en France, à investir

Dimensions du capital immatériel

« Nos économies ne sont pas encore organisées pour libérer le potentiel de l'immatériel », affirmait Bruno Ménard, président du Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises) lors d'un colloque organisé en avril dernier sur ce thème par l'association. L'immatériel peut se définir, selon Pascal Le Goff, président de l'Afope (Institut de l'organisation en entreprise) comme « l'aptitude à mettre en œuvre des processus créateurs de valeur en coordonnant les ressources et les compétences pour atteindre des objectifs définis et planifiés s'inscrivant dans la stratégie de l'entreprise ». Celui-ci distingue six dimensions pour caractériser l'immatériel, à la jonction entre le capital humain, le capital organisationnel et le capital de connaissances : la cohérence organisationnelle, la flexibilité, la coopération, l'orientation processus, l'innovation organisationnelle et l'apprentissage organisationnel

Reste à le mesurer. Comme le souligne Marie-Noëlle Gibon, qui a piloté les systèmes d'information de La Poste et engagé, pendant six mois, une démarche IC-dVAL, « le capital immatériel est à la base du processus de création de valeur ». Objectif de La Poste : accroître la valeur de son capital immatériel de plus de 20 % à l'horizon 2012. Au Pôle Emploi, qui a également engagé une démarche IC-dVAL, l'objectif était de valoriser le patrimoine dans le cadre de la fusion

entre l'Unédic et l'ANPE. « Nous avons lancé une chantier de valorisation du système d'information en nous basant, d'une part, sur la valeur de remplacement du patrimoine applicatif et, d'autre part, en utilisant la méthode IC-dVAL pour mieux représenter la performance de la DSI de l'Unédic et sa valeur », explique Daniel Urbani, DSI du Pôle Emploi. Une méthode qui permet de « fournir un cadre analytique pour expliciter la performance, et relier les éléments de performance, avec des indicateurs spécifiques, à des éléments de valorisation, selon trois axes : les processus, les ressources et les outputs », précise Daniel Urbani.

Pour Omar El Sawy, professeur en systèmes d'information à l'université de Californie du sud, mesurer les impacts des systèmes d'information sur la compétitivité des entreprises suppose de prendre en compte trois types de capacités : les capacités opérationnelles (exécution au quotidien), les capacités dynamiques (reconfiguration des activités existantes pour s'adapter) et les capacités d'improvisation (capacité à se reconfigurer de manière spontanée) : « Les capacités dynamiques sont en général les plus déterminantes, même dans des contextes de faibles turbulences économiques mais, en temps de crise, les capacités d'improvisation deviennent le premier facteur d'influence pour reconfigurer les opérations existantes », précise Omar El Sawy. ♦



« On peut noter une maturité de la DSI autour des bonnes pratiques, une prédisposition de celle-ci à tester une démarche innovante. »

Georges Épinette

sur cette approche de capital immatériel, même si l'approche réclame plusieurs conditions préalables. On peut noter en particulier une maturité de la DSI autour des bonnes pratiques, une prédisposition de celle-ci à tester une démarche innovante. Ce dernier point n'est pas toujours aisé dans la mesure où les DSI, absorbés par le quotidien, ont parfois le « nez dans le guidon ». L'approche nécessite en outre une bonne connaissance de ses coûts et une qualité de service déjà formalisée.

Pour progresser dans la voie de l'immatériel, le cadre associatif nous semble intéressant, car une DSI ne peut pas être excellente dans tous les domaines, elle ne peut qu'apprendre des autres : c'est la démarche de benchmarking intelligent. En France, contrairement à d'autres fonctions, les DSI sont plutôt en avance, grâce aux efforts entrepris par le Cigref, qui ont notamment abouti à la création du Cercle de l'immatériel.

BPSI *Quels sont les principes de la méthode IC-dVAL dont vous êtes les initiateurs ?*

Ahmed Bounfour IC-dVAL signifie « *Intellectual Capital Dynamic Value* ». Cette méthode a été déployée par plusieurs membres du Cigref, dans le cadre d'un groupe pilote initié en 2004. C'est une méthode d'analyse économique pour comprendre, modéliser et évaluer le capital immatériel. Elle est basée sur les acquis de la recherche académique internationale, en particulier sur deux courants importants articulés : la *Resource-Based View* (RBV) et la théorie des capacités dynamiques de l'entreprise. C'est un modèle intégré d'évaluation de la performance et de la valeur relative du capital immatériel des organisations. IC-dVAL s'inscrit dans une perspective dynamique dans la mesure où elle privilégie les interactions entre les quatre perspectives clés du management du capital immatériel (*inputs, outputs, externe, interne*). Pour cela, elle est en parfaite adéquation avec le *knowledge management* de deuxième génération. Selon cette méthode, les

actifs immatériels sont classés suivant quatre catégories : le capital humain, le capital structurel, le capital organisationnel et le capital relationnel. La méthode évalue la « valeur métier » (chaîne de valeur de l'entreprise) et la « valeur marché » du système d'information (chaîne de valeur de la DSI comparée aux meilleures performances du marché). Cette valeur est calculée en euros, ce qui est fort important pour le DSI, dans la mesure où celui-ci est désormais dans une position d'explicitation de la valeur qu'il crée. Dans une perspective managériale, la méthode établit par ailleurs des indicateurs de performance partiels (IPP) et un indicateur de performance global (IPG).

La valeur métier renvoie notamment au problème de l'alignement stratégique (suis-je aligné avec la stratégie globale de l'entreprise ?). La valeur marché répond à la problématique de la valeur financière (suis-je aussi performant que le marché ? et accessoirement, combien je vaud ?). Concrètement, cette valeur marché permet de suivre et de contrôler les investissements en actifs immatériels de la DSI.

Les IPP sont définis pour trois dimensions du capital immatériel : les ressources et compétences, les processus et les *outputs* (réputation...). Un indice synthétique permet d'apprécier la performance globale de la DSI. Il est calculé sur la base de plusieurs autres indices et est souvent utilisé pour le calcul de la « valeur dynamique du capital intellectuel ». Ainsi, pour chaque indice, il sera possible de définir des écarts tels que le niveau d'atteinte de l'objectif pour un plan stratégique de trois ans et le niveau de performance relative par rapport à l'idéal type. ♦

Bibliographie

Ahmed Bounfour est professeur à l'université Paris-Sud XI, où il est titulaire de la Chaire européenne de management de l'immatériel (www.chairedelimmatériel.u-psud.fr). Il intervient en tant qu'expert auprès des entreprises (directions générales, DSI) sur des thèmes liés à la valorisation de leur capital immatériel. Georges Épinette est directeur de l'organisation et des systèmes d'information du Groupement des Mousquetaires, il est également administrateur du Cigref. Ils ont publié en 2006, chez Dunod, l'ouvrage *Valeur et performance des SI, une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise*.

◆ Le SaaS dans les nuages

Par Laurence Essirart

Le mode de consommation du logiciel comme un service va s'imposer, dans un contexte d'informatique en nuage (*cloud computing*). Cet ouvrage décrypte les enjeux et propose une démarche pour les DSI.

La consommation du logiciel comme un service dans un contexte d'informatique « en nuage » constitue l'une des tendances de fond de l'évolution des systèmes d'information. Guillaume Plouin entend montrer, et c'est d'ailleurs le sous-titre de son ouvrage, que cette « rupture est décisive pour l'informatique d'entreprise ». Dans sa préface, Dave Armstrong patron du marketing de Google pour Europe, enfonce le clou(d) et assure que « le but du cloud computing, c'est de faciliter la vie ». La cause est entendue... Pour l'auteur, l'informatique en nuage consiste à « externaliser des infrastructures informatiques vers des prestataires spécialisés, au même titre par exemple que les entreprises externalisent la production d'électricité vers des producteurs dont c'est le métier principal ». Quant au SaaS (*Software as a Service*), il est défini comme l'hébergement d'un progiciel par son concepteur. Par rapport au modèle traditionnel de consommation de logiciels, la différence est de taille : « Les SaaS proposent des logiciels opérationnels, prêts à l'emploi, sans passer par une étape d'installation, et sans aucune tâche de maintenance », résume l'auteur.

Ces deux éléments clés (SaaS et *cloud computing*) s'inscrivent dans l'évolution logique des technologies de l'information. Les prémices du SaaS ont été les ASP, mais ont connu un semi-échec, pour plusieurs raisons : version unique de l'application, base de données elle aussi unique, de même que le système d'authentification. « Le Web 2.0 offre une nouvelle pertinence aux applications hébergées », assure Guillaume Plouin. Web 2.0 qui repose avant tout sur « l'intelligence collective et les plus grands contributeurs à cette intelligence sont issus de la jeune génération, les fameux "digital natives" ou "génération Y", pour qui l'usage de l'Internet est complètement naturel. »

De même, la pertinence des applications hébergées est accentuée par les nouveaux terminaux (mobiles, smartphones et autres netbooks), supports de l'évolution vers « l'ubimedia », ou « informatique des objets », objets qui deviennent communicants et (presque) intelligents. L'auteur précise : « Le cloud computing a tiré les leçons de l'échec de l'ASP en proposant des architectures plus adaptées à la consommation d'applications depuis le Web. Il a

On n'a plus la moindre idée de l'emplacement physique d'une application, du chemin qu'emprunte une requête pour parvenir jusqu'à l'application.

intégré les pratiques issues du Web 2.0 comme la collaboration et la construction d'application par assemblage d'API. »

Ainsi, avec le *cloud computing*, « on n'a plus la moindre idée de l'emplacement physique d'une application, du chemin qu'emprunte une requête pour parvenir jusqu'à l'application, c'est un espace sans réalité physique ». L'auteur retient une métaphore intéressante

Idées à retenir

- ◆ Depuis sa montée en puissance dans les années 1960, l'architecture informatique suit un cycle régulier de centralisation/décentralisation.
- ◆ La non-standardisation du frontal client a confronté les DSI à la délicate problématique du déploiement sur les postes utilisateurs.
- ◆ Dans le modèle SaaS, on ne parle plus d'éditeur mais d'opérateur de services.
- ◆ L'exploitation d'un logiciel multiplie son prix par environ quatre.
- ◆ Le degré d'implication d'une entreprise dans le modèle SaaS s'accompagne d'un retour sur investissement croissant, mais aussi d'un degré de risque croissant.
- ◆ D'un point de vue déontologique, il est essentiel d'informer ses clients et leur faire valider le recours au modèle SaaS.
- ◆ Avec le SaaS, la DSI peut se débarrasser de nombreuses tâches ingrates d'exploitation et de mises à jour sur les serveurs et sur le parc utilisateur.
- ◆ La première réaction négative des DSI vis-à-vis du SaaS est une réaction très humaine de protection.
- ◆ L'argument de la dépendance au réseau avec les SaaS est un faux argument : aujourd'hui, quasiment aucune entreprise ne peut travailler sans accès à Internet, avec ou sans SaaS.
- ◆ Le passage au modèle SaaS ne doit pas être déclenché par un souhait de la DSI mais par un vrai besoin des utilisateurs.
- ◆ Il est pertinent de mener une expérimentation avec une population réduite (10 à 200 personnes), pendant une durée de un à six mois.
- ◆ Les plates-formes PaaS sont pertinentes pour des applications à très forte charge ou très variable.

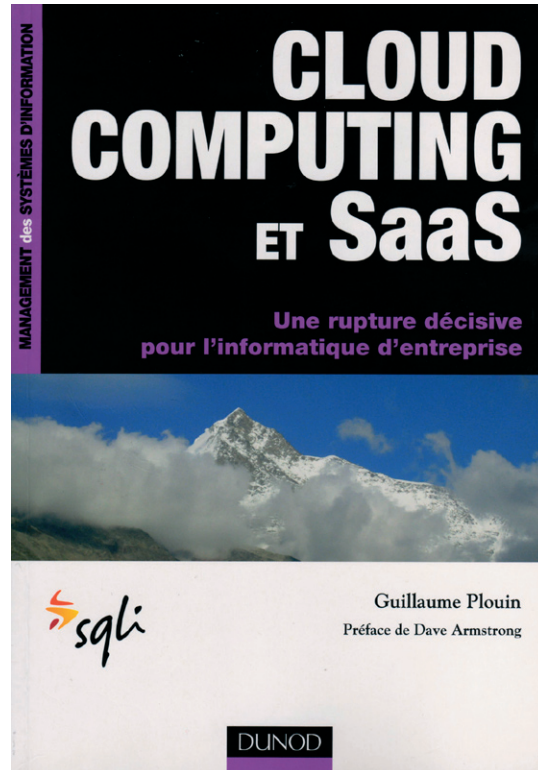
*Cloud computing et SaaS,
une rupture décisive pour l'informatique d'entreprise,*
par Guillaume Plouin, Dunod, 2009, 249 pages.

pour caractériser le SaaS : « Le service attendu d'un restaurant est un repas et non la mise à disposition de légumes et de viandes crus. » Guillaume Plouin explique : « Le modèle s'inscrit dans la continuité de l'adoption du Web par les entreprises. En effet, elles ont commencé par utiliser Internet à des fins de communication. Puis le réseau a intégré leurs processus métiers et leur a permis d'échanger avec leurs clients et partenaires, en ouvrant de nouveaux canaux de vente et en réduisant leurs coûts. Enfin, Internet va leur permettre de déporter leur informatique, en ouvrant à nouveau des perspectives de réduction de coûts et en gagnant en performance et robustesse. »

Question réduction des coûts, le modèle SaaS a évidemment des atouts, avec une diminution très nette du coût de revient dans plusieurs domaines : les licences, le support, les mises à jour, les frais d'exploitation, la maintenance (des postes de travail et des serveurs). Quant à préférer les licences perpétuelles, comme dans le modèle historique du logiciel, on sait bien, et l'auteur le rappelle, que c'est probablement une illusion : le terme « perpétuel » est totalement déplacé dans le monde informatique où les cycles de renouvellement du matériel et du logiciel sont extrêmement courts. « L'obsolescence rapide est d'ailleurs une des principales sources de coût de la filière. Les montées en version de certains logiciels sont parfois une course en avant dont l'objectif est de vendre plus de licences, plutôt que d'apporter de véritables nouvelles fonctions aux utilisateurs », souligne Guillaume Plouin pour qui ces « mises à jour cosmétiques » servent avant tout à garnir les carnets de commandes.

Faut-il aller ou ne pas aller vers le *cloud computing* ? Cette question fait l'objet d'une partie entière du livre et l'auteur se place du point de vue de l'entreprise, des décideurs, des utilisateurs et des informaticiens. Pour l'entreprise et ses décideurs, le *cloud computing* apporte des bénéfices dans le domaine des coûts liés aux infrastructures (exploitation) et à l'usage par rapport à une solution internalisée, une meilleure sécurité (les opérateurs ayant plusieurs centres de données distants), indépendante du poste de l'utilisateur (plus d'espace de stockage mal maîtrisé par la DSI), une rationalisation de la sécurité des accès, la possibilité de se recentrer sur son métier et, souligne l'auteur

Le cloud computing permet aux DSI de se recentrer sur l'informatique métier et de consacrer davantage de temps à « penser le système d'information » qu'à le gérer.



par la « fin du syndrome de l'administrateur héroïque », avec une console d'administration simple et accessible par le Web. Les risques ne sont pas pour autant occultés : la confidentialité des données, la problématique de la conformité réglementaire et un éventuel rejet de la part des clients de l'entreprise constituent les principaux freins. Du point de vue de l'utilisateur, le *cloud computing* favorise la productivité des applications et la collaboration, simplifie les interfaces, renforce la qualité de services et la disponibilité. Même si les utilisateurs ont parfois l'impression d'être « dépossédés » de leur poste de travail. Quant aux informaticiens et aux DSI, c'est l'occasion de se recentrer sur l'informatique métier, de consacrer davantage de temps à « penser le système d'information » qu'à le gérer, même si, là encore, des craintes peuvent survenir : une certaine perte de pouvoir et de ressources, une dégradation de la sécurité des applications, une difficulté de réversibilité ou une dépendance à l'égard du réseau.

L'auteur propose une « feuille de route » vers le *cloud computing*, à partir d'une grille de 17 critères pondérés (par exemple : analyse des coûts, acceptabilité par les clients, ergonomie, authentification, traçabilité, agilité...). Le processus de prise de décision consiste alors à définir une expression de besoins, à évaluer les solutions disponibles, à mener une étude de ROI et de risques, à étudier la pérennité de l'opérateur SaaS et les problématiques d'intégration avec l'existant et, enfin, à faire un projet pilote. Sur ce point, l'auteur conseille de débiter par un service (messagerie électronique, paie, gestion de la relation client...), par opposition à l'informatique métier, plus sensible. Guillaume Plouin aborde également dans son ouvrage les principales offres du marché et consacre des développements au PaaS (*Platform as a Service*). ♦

◆ Métiers d'avenir

Dans le dernier numéro de *Best Practices*, j'ai abordé la délicate question de la gestion des compétences, avec les métiers dont la DSI devrait être pourvue. Il y en a deux autres dont j'ai un besoin impératif mais dont je pressens qu'il ne serait pas « politiquement correct » d'exiger que la DRH me fournisse les compétences correspondantes. Ces deux métiers, à mon avis fort utiles, sont les suivants : exorciste de coût de possession et tueurs à gages d'applicatifs obsolètes.

Le premier a un rôle déterminant, celui « d'exorciser » les directions métiers, la direction financière et une bonne partie des équipes de la DSI de la sale habitude inculquée depuis plusieurs années : ramener tout à des chiffres et des retours sur investissement pour lesquels l'énergie dépensée serait mieux utilisée à fiabiliser la gestion de projets. Que l'on ne me fasse pas écrire ce que je n'ai pas dit : il faut s'intéresser au coût de possession de nos applicatifs, de nos serveurs ou de nos postes de travail. Il serait irresponsable de prôner le contraire. Certes, le fameux coût de possession est important, mais de là à en faire un dogme, je trouve qu'il y a des limites à ne pas franchir. Pour certains, possession est à considérer au sens premier du terme : ils sont vraiment possédés.

Que faire lorsque le démon du TCO s'est emparé de l'esprit de collaborateurs et de collègues par ailleurs plutôt intelligents mais qui deviennent subitement obtus ? Faire intervenir « l'exorciste du coût de possession ». Il viendrait dans les cas extrêmes. Lorsque le sujet ne parvient plus à entendre raison. Ne souriez pas... Et regardez bien autour de vous : à la prochaine réunion de projets, je suis prêt à parier que vous parviendrez à identifier le « possédé du coût de possession ». Allez, je vous aide... Il prononcera à un moment ou à un autre de la réunion les mots-clés suivants : Gartner, millions d'euros, retour sur investissement, rentabilité, directeur financier, ainsi que l'inévitable joker de ceux qui ne comprennent rien mais qui veulent faire semblant : « *C'est plus compliqué que cela* ». L'exorciste appliquera une méthode en trois points : d'abord, obliger le sujet à relire tout ce que le Gartner a écrit sur le sujet depuis quinze ans. Jusqu'à indigestion. En principe, le sujet arrivera à la conclusion que l'on en fait un peu trop. Si cela ne suffit pas, deuxième potion : la délivrance des maléfices par une soumission inconditionnelle aux « forces bénéfiques ». En clair, interdiction de prononcer le terme « coût de possession ». Si cela ne suffit toujours pas, il faut muter l'intéressé à la direction financière, son cas étant désespéré...

Le second métier incontournable pour les DSI, le « tueur

à gages d'applicatifs », a un rôle de nettoyeur. Chez Moudelab & Flouze Industries, nous nous sommes aperçus que 12 % des applicatifs non seulement ne servaient à rien, mais que l'on était incapable de savoir qui avait demandé les développements et pour quel usage. Mais dès que l'on veut y toucher, c'est la levée de boucliers ! Il s'en trouve toujours un pour conseiller d'attendre, de faire un audit qui prendra des mois, voire de récupérer quelques lignes de code pour en faire un autre applicatif (quelle horreur, c'est l'impasse assurée...). Le tueur à gages interviendrait la nuit, à distance, via des portes ouvertes par son commanditaire. Il ne laisserait aucune trace et les applicatifs supprimés auraient été victimes d'un regrettable incident d'exploitation.

On me rétorquera qu'instiller des considérations paranormales et des méthodes mafieuses au sein de la DSI ne rime à rien. Et nos projets qui plantent pour des raisons que l'on ignore, n'est-ce pas du paranormal ? Des applicatifs qui fonctionnent on ne sait comment tant les développeurs ont travaillé en dépit du bon sens, n'est-ce pas non plus du paranormal ? Et parvenir à faire tourner un système d'information alors que nos budgets sont amputés de 20 à 30 %, n'est-ce pas du paranormal ? En tout cas, si cela n'en est pas, il y a quand même une bonne dose de miracle, ce qui revient au même. Quant aux méthodes mafieuses, elles existent aussi depuis longtemps : certains fournisseurs ne pratiquent-ils pas certaines formes de racket ? Le comportement de certains collaborateurs ne s'apparente-t-il pas à ceux des chefs de famille concentrant les pouvoirs et entourés d'hommes de main dévoués corps et âme ? Vous voyez, on retombe dans le paranormal... En attendant de recevoir des CV d'exorcistes et de tueurs, je suis obligé de faire leur boulot moi-même. Quel métier... ◆

L'auteur

◆ Olivier Séhiau est le pseudonyme du DSI d'un grand groupe industriel. Il nous livre en exclusivité ses réflexions sur son métier et les technologies de l'information.

www.sehiau.com



Best Practices-Systèmes d'Information est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros, Pavillon Sisley, rue de la Croix-Rouge, 78430 Louveciennes - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles
Rédaction : 24, rue des Beunes, 78400 Chatou - redaction@bestpractices-si.fr

Abonnement annuel (21 numéros) : 190 € HT (227,24 € TTC) version PDF, version papier : 340 € HT (406,64 € TTC)

Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Rédaction : Laurence Essirart - Jérôme Delion - Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr

Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condière, Directeur du développement : Marc Guillaumot (marc.guillaumot@bestpractices-si.fr) - ISSN : 1967-5097 - Gérant : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International