

## Charte Cigref - Syntec informatique

# Conseil en organisation et systèmes d'information

### Avant-propos

Le Cigref et Syntec informatique ont signé le 24 février 2003 une charte qui engage les deux associations professionnelles à respecter 10 orientations fondamentales afin de promouvoir le meilleur usage des technologies et des systèmes d'information comme vecteur de création de valeur pour l'entreprise.

Les 10 points de la charte sont les suivants :

- Connaissance des métiers
- Transparence
- Impartialité
- Indépendance d'opinion et d'expression
- Qualité
- Innovation
- Diffusion de l'information
- Partage des connaissances
- Productivité
- Suivi de la charte

Le présent document récapitule un ensemble de recommandations relatives à ces orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client (membre du Cigref) et un prestataire (membre de Syntec informatique). L'élaboration de ce document a été confiée à une commission mixte composée des forces vives des deux associations.



# Sommaire

<b>1. Cadre général</b> .....	<b>3</b>
<b>a. Typologie des métiers du conseil</b> .....	<b>3</b>
<b>1.</b> Le conseil en stratégie .....	<b>3</b>
<b>2.</b> Le conseil en management et en organisation .....	<b>3</b>
<b>3.</b> Le conseil en systèmes d'information .....	<b>3</b>
<b>4.</b> Le conseil en infrastructure .....	<b>3</b>
<b>b. Modèle de coopération : opérationnalité, qualité et pertinence</b> .....	<b>4</b>
Commentaires de la symbolique du schéma .....	<b>4</b>
Les principaux Freins et Accélérateurs .....	<b>5</b>
<b>2. Les conditions impératives de réussite</b> .....	<b>5</b>
<b>a. La déclinaison des orientations de la charte</b> .....	<b>5</b>
<b>b. Le cadre de fonctionnement</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Propositions d'amélioration pour l'application de la charte</b> .....	<b>8</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>10</b>

# 1. Cadre général

## a. Typologie des métiers du conseil

Les missions de conseil ont pour objectif commun d'aider les entreprises et organismes clients à se transformer, aussi bien en matière de systèmes d'information et de technologies qu'en matière d'organisation et de management.

Au-delà de cet objectif commun, le contexte de chaque client étant unique, chaque mission est spécifique. Les missions de conseil peuvent donc différer assez largement dans leur contenu, faire appel à des compétences diverses et déboucher sur des livrables très variables. Une adaptation des compétences du consultant et du capital intellectuel de son entreprise est donc à chaque fois indispensable pour la réussite d'une mission.

Afin de faciliter un accord des parties prenantes sur les prestations attendues, les engagements du client et les indicateurs de mesure de la réussite des missions, quatre grands types de missions et de métiers ont été définis. A chacun de ces types correspondent des livrables spécifiques, et généralement, un niveau de responsabilité du donneur d'ordre. Chaque type de contrat doit être traité séparément.

Les différents métiers du conseil sont décrits dans le tableau ci-dessous :

**1. Le conseil en stratégie** consiste en la réalisation d'un *business plan*, d'un dossier de choix ou d'analyse d'une cible (croissance externe) pour le compte des dirigeants d'une entreprise

ou d'un organisme public, dont en particulier le Comité de direction, le directeur général, voire les actionnaires ou la tutelle.

La proposition précisant la durée et la limite de l'engagement, y compris les modalités de fin, est considéré comme le premier des livrables de la mission.

**2. Le conseil en management et en organisation** vise à produire non seulement un état des lieux, des scénarios ou un dossier de choix (ex. croissance externe), mais aussi un plan de mise en œuvre, y compris les aspects de formation et de communication. Les donneurs d'ordre sont généralement la direction générale, un responsable de direction métier ou de maîtrise d'ouvrage (MOA), un DSI.

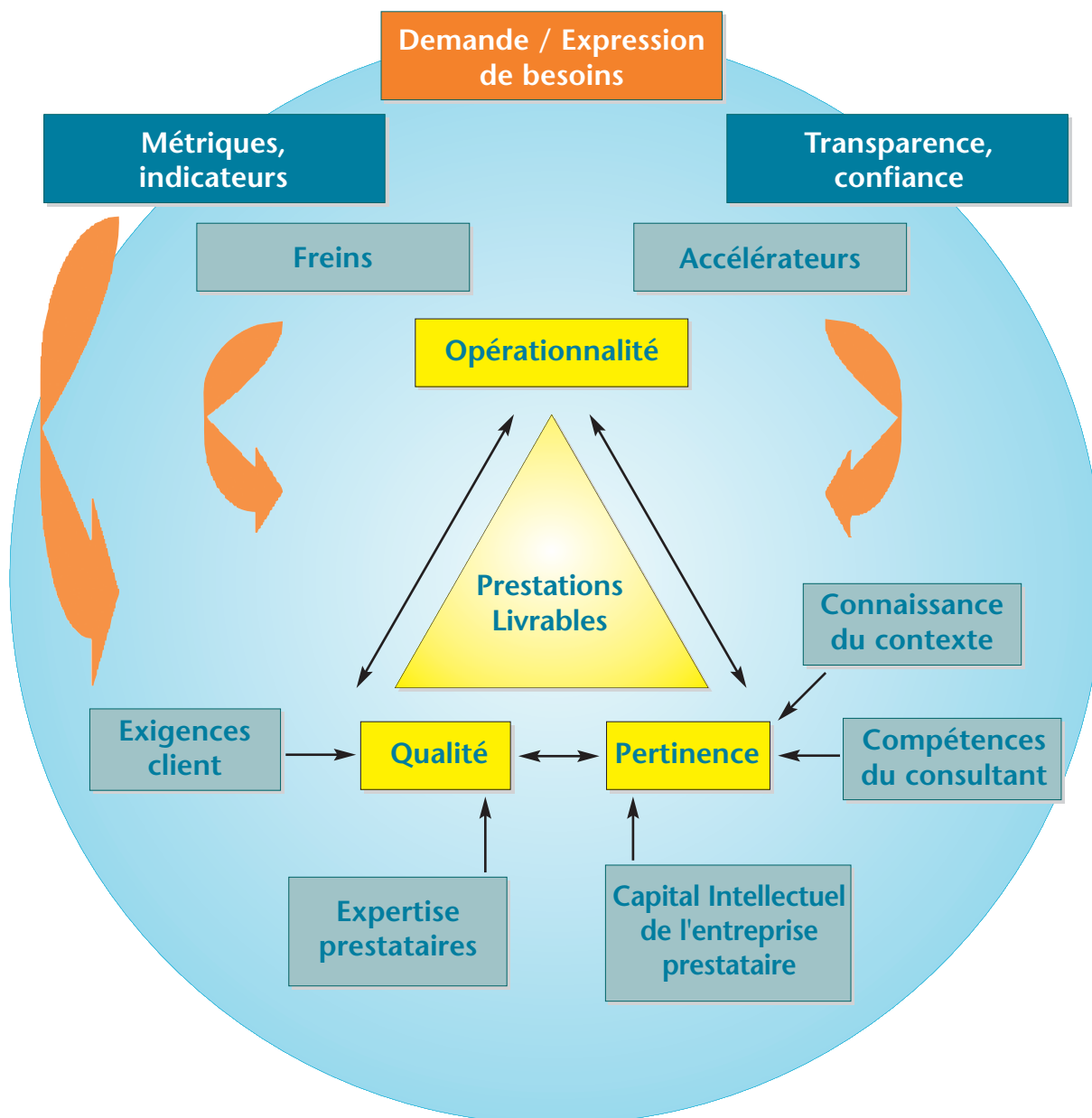
**3. Le conseil en système d'information** comprend, outre un état des lieux, des scénarios ou un dossier de choix, un cahier des charges, le déploiement et le pilotage de tableaux de bord et de risques et l'accompagnement du changement, qu'il s'agisse de formation, de communication ou de documentation. Le client de ce type de mission est souvent un DSI, un cadre fonctionnel de la DSI ou une maîtrise d'ouvrage.

**4. Le conseil en infrastructure**, le plus souvent au service du DSI ou de cadres de la DSI (architecture), comprend un cahier des charges, une méthodologie de suivi comme la gestion du risque, un accompagnement du déploiement et une analyse financière.

Caractéristiques	Conseil en Stratégie	Conseil en Management et Organisation	Conseil sur le SI	Conseil en Infrastructure
Donneurs d'ordre	- Comité de direction - DG - Actionnaires - Tutelle	- DG - Directions métiers - MOA - DSI	- DSI - Cadres d'une DSI (fonctionnel) - MOA	- DSI - Cadres d'une DSI (architecture)
Livrables	- Dossier de choix - Cible proposée (description) - Proposition précisant la durée et la limite de l'engagement (modalités de fin) - <i>Business plan</i>	- Etat des lieux, scénarios, dossier de choix - Plan de mise en œuvre - Formation - Communication	- État des lieux, scénarios, dossier de choix - Livrable alloué dans le cadre de la mission Cahier des charges Pilotage: tableaux de bord et risques AMOA Accompagnement du changement	- Méthodologie de suivi (gestion du risque...) Cahier des charges Accompagnement du déploiement Analyse financière
Exemples	- conseil "corporate" (fusion/acquisitions...) - CRM - Achats	- amélioration du fonctionnement de tout ou partie de l'entreprise - gouvernance informatique : organisation et fonctionnement des DSI (hommes, outils, procédures...)	- conception fonctionnelle des SI (tourné vers utilisateurs) - conception détaillée ou produits (ERP...) - conception technique - accompagnement de mise en œuvre - cartographie, architecture des SI	- audit et diagnostic des opérations - sécurité - gestion des risques - utilisation de progiciels applicatifs

## 6. Modèle de coopération : opérationnalité, qualité et pertinence

Le schéma suivant présente les axes principaux de préoccupation de la relation client / prestataire dans le cadre des prestations de conseil.



### Commentaires de la symbolique du schéma

Toute mission débute formellement par une demande ou expression de besoins qui se traduit dans des termes de référence, base contractuelle de la relation.

Au centre du schéma, nous retrouvons un triangle qui représente l'objet de la mission : la prestation et les livrables.

La réussite de la mission nécessite la présence de 3 ingrédients indispensables :

- La qualité : Adéquation entre les exigences du client et la méthode du consultant sur la manière de réaliser la mission et la réception des livrables.
- La pertinence : Les compétences du consultant, le capital intellectuel de l'entreprise et la connaissance du contexte apportée par le client.
- L'opérationnalité ou la capacité de la mission à déboucher sur des recommandations applicables dans le contexte du client.

Suivant l'importance de la mission, la mise en place de métriques et d'indicateurs, régulièrement suivis et communiqués, facilitera une vision partagée de la situation de la mission.

Plus que dans tout autre domaine, la confiance et la transparence sont des facteurs indispensables au bon déroulement de la mission.

## Les principaux freins et accélérateurs

Les critères ci-dessous, selon qu'ils seront présents ou absents, constitueront un frein ou au contraire un accélérateur pour la bonne réussite d'une mission :

### ■ **Gestion de projet :**

- Note de lancement et termes de référence
- Collecter et communiquer régulièrement des informations factuelles
- Mise à disposition d'un correspondant unique par le client
- Prévoir et définir les équipes
- Définition des livrables

### ■ **Organisation et méthode :**

- Échange régulier avec le donneur d'ordre
- Gestion contrôlée des demandes d'évolution de la mission
- Livrable opérationnel

### ■ **Animation et communication :**

- Outil de communication et de travail collaboratif
- Tableau de bord qualité

### ■ **Gestion de l'opérationnalité :**

- Mobilisation des décideurs concernés
- Utilisation des méthodes et meilleures pratiques
- Bonne répartition entre expertise, méthode et support logistique dans l'équipe du consultant (en fonction des métiers du conseil)

## 2. Les conditions impératives de réussite

Le métier du conseil induit une déontologie et un engagement dans l'opérationnalité de la solution prescrite puis validée par le client. Il se formalise par une réelle volonté à saisir et

intégrer les attentes du client, un savoir-faire et la fourniture d'une gamme de prestations et non de personnes. Ces prestations s'appuient sur le capital intellectuel de l'entreprise et fournissent les apports attendus (voir ci-après le paragraphe "b. Le cadre de fonctionnement").

Ces prestations sont réalisées à un juste prix traduisant la valeur ajoutée apportée par ces services. Le sevrage et donc la capacité de mettre fin à une mission de conseil une fois les objectifs atteints est une condition essentielle du métier.

Pour chaque métier du conseil, un cadre de fonctionnement est proposé comme application de la charte Cigref et Syntec informatique et des 10 orientations retenues par les membres.

### a. **La déclinaison des orientations de la charte**

Le cadre de fonctionnement proposé pour les quatre métiers du conseil répond aux orientations de la charte de la manière suivante.

#### **Connaissance des métiers**

Le conseil est un métier qui n'existe quasiment pas dans l'entreprise.

Une connaissance réciproque des métiers du conseil et des métiers des personnels des clients est indispensable pour une compréhension réciproque et donc une collaboration efficace.

#### **Transparence**

La transparence est la base de la confiance, indispensable pour la réussite d'une mission de conseil.

#### **Impartialité**

L'essentiel de l'impartialité dans le métier du conseil résulte principalement de la transparence. Du côté du prestataire, le droit et le devoir de refuser une mission est la première étape de l'impartialité.

#### **Indépendance d'opinion et d'expression**

L'affirmation dans leurs métiers respectifs du Cigref et de Syntec informatique, comme les représentants légitimes et les porte-parole libres de leurs professions.

Il s'agit de prévoir dans le processus d'une mission de "conseil" des moyens d'exprimer ses idées et d'éviter de tomber dans le piège de la pensée unique.

## Qualité

La qualité spécifique aux missions de conseil pourrait être réaffirmée afin de clairement préciser les mesures minimales prises par le prestataire et les implications et donc les mesures à prendre pour le client.

## Innovation

La notion d'innovation doit être prise en compte lors des prestations de conseil. Cette innovation peut concerner les nouvelles technologies ou les métiers clients. Des efforts importants sont faits par les entreprises membres du Cigref et de Syntec informatique afin de suivre ces innovations. Le partage de certaines de ces actions permettrait une efficacité accrue et une exploitation des complémentarités.

## Diffusion de l'information

Lors d'une mission de conseil, les intérêts sont communs. Les prestataires demandent souvent aux clients de communiquer a posteriori sur les prestations réalisées. Il semble souhaitable d'anticiper cette communication en commun.

En ce qui concerne les relations commerciales, "la qualité à juste prix" est la préoccupation de tous.

## Partage des connaissances

Lorsque l'on constitue une équipe commune, il y a bien évidemment une notion de partage, et ce dès le départ, sur le conseil, plus que sur d'autres métiers. Il semble donc intéressant d'essayer que les différents membres se réfèrent globalement à des valeurs communes. Par ailleurs, il semble important de ne pas perdre la valeur ajoutée mutuelle tirée d'une mission de conseil. Par ailleurs, le point en fin de mission peut également permettre d'évoquer ce qui s'est fait dans d'autres missions (échecs et succès).

## Productivité

Il faut distinguer le déroulement de la prestation de conseil et ses conséquences lors de l'application des recommandations dans les mois qui suivent.

La productivité d'une prestation de conseil est suivie dans le cadre de la qualité. Elle peut être mesurée à l'aune de la réussite de l'entreprise.

L'évaluation des conséquences d'une prestation est rarement formalisée, par ailleurs la faiblesse de l'outil de mesure est souvent critique. Cette évaluation suppose que le client et le prestataire aient cherchés à prédire ces conséquences.

## Suivi

Un point trimestriel sur l'avancement et la coordination de la mise en œuvre des propositions du groupe de travail conseil ainsi qu'un bilan annuel doivent être réalisés.

## 6. Le cadre de fonctionnement

Le cadre de fonctionnement reprend pour les 4 métiers du conseil la déclinaison des engagements de la charte rappelés ci-avant selon les axes suivants :

- les apports attendus du prestataire,
- les engagements du client,
- les indicateurs de mesure.

Le chapitre 3 propose des axes d'amélioration future de la charte.

## Conseil en stratégie

### Apports attendus

Les apports attendus du prestataire couvrent les catégories suivantes :

- une base d'information sur les meilleures pratiques du marché (*benchmarks*)
- la vision extérieure et une veille permanente sur les innovations,
- des compétences sectorielles, réglementaires et financières liées à l'activité du client,
- des modèles et méthodologies supports de la réflexion et des démonstrations proposées.

## Engagements du client

Afin de permettre au consultant de mener à bien ce type d'intervention, le client a comme responsabilités principales :

- la transparence de sa démarche opérationnelle qui se traduit par une expression du besoin explicite et un engagement de fournir les informations utiles au consultant,
- l'implication des dirigeants et l'implication précise des interlocuteurs concernés,
- le respect du processus décisionnel de l'entreprise,
- le constat de la valeur apportée par le consultant et sa rémunération en conséquence.

## Indicateurs de mesure

Les indicateurs de mesure de l'efficacité de l'intervention couvrent, en fonction de la mission de conseil en stratégie menée, les principaux indicateurs de transformation suivants :

- indicateurs sociaux : reclassement et reconversion, pérennité de l'emploi, formation, emploi/compétence, etc.
- Indicateurs financiers : ratios standard de rentabilité, etc.
- Indicateurs commerciaux : parts de marchés, nouveaux clients, fidélisation, etc.
- Indicateurs d'image : repositionnement externe, interne.

## Conseil en management et organisation

### Apports attendus

Les apports attendus du prestataire couvrent les catégories suivantes :

- une feuille de route sur la conduite du changement cadrant l'intervention dans des bornes finies,

- une base des meilleures pratiques et la connaissance des problématiques dans le secteur d'intervention et le marché du client,
- des méthodologies éprouvées ainsi que des outils de modélisation et de simulation reconnus par le marché,
- l'énergie de transformation par la motivation et la "pro-activité" des équipes,
- la capacité d'innovation et d'emploi des nouvelles technologies,
- un transfert de compétence auprès des acteurs de l'entreprise,
- la prise en considération des particularités et des structures de l'entreprise.

## Engagements du client

Afin de permettre au consultant de mener à bien ce type d'intervention, le client a comme responsabilités principales :

- une volonté d'évoluer ou de se transformer se traduisant par des objectifs clairs et par la production d'une expression des besoins,
- l'identification d'un donneur d'ordre avec un *leadership* affirmé,
- un fonctionnement en mode projet et une disponibilité des interlocuteurs concernés,
- une recherche du partage des gains avec le consultant par la définition de *success fees* en cas d'atteinte des objectifs.

## Indicateurs de mesure

Les indicateurs de mesure de l'efficacité de l'intervention couvrent les deux catégories suivantes :

- le respect du scénario proposé (critères opérationnels et financiers),
- les indicateurs de performance (productivité, qualité, coût).



## Conseil en systèmes d'information

### Apports attendus

Les apports attendus du prestataire couvrent les catégories suivantes :

- des méthodologies et techniques éprouvées,
- la connaissance des meilleures pratiques en termes d'architecture, d'infrastructures et de solutions applicatives,
- une approche industrielle de l'informatique et de l'utilisation des technologies de l'information,
- une expertise se traduisant par des personnels formés et une connaissance opérationnelle des technologies et solutions,
- une expérience concrète des métiers du client (ou fonctions),
- la connaissance du rapprochement des systèmes d'information (fusion, portage, liaisons),
- l'indépendance des conseils fournis (matériels, logiciels, prestations) et de l'évaluation des risques des solutions préconisées.

### Engagements du client

Afin de permettre au consultant de mener à bien ce type d'intervention, le client a comme responsabilités principales :

- l'identification du donneur d'ordre,
- un processus décisionnel et une responsabilité clairs pour l'intervention,
- la transparence et la clarté des objectifs,
- une disponibilité des interlocuteurs et l'acceptation du corps social MOA et MOE (Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'œuvre).

### Indicateurs de mesure

Les indicateurs de mesure de l'efficacité de l'intervention couvrent les catégories suivantes :

- les indicateurs de retour sur investissement (ROI),
- les indicateurs qualitatifs et d'évolutivité des solutions présentées.

## Conseil en infrastructure

### Apports attendus

Les apports attendus du prestataire couvrent les catégories suivantes :

- l'expertise opérationnelle des technologies,
- approche industrielle, méthodologies, meilleures pratiques et connaissances opérationnelles des infrastructures,
- la connaissance de l'évolution des métiers de l'informatique (infogérance, externalisation, TMA, etc.),
- connaissance du rapprochement des infrastructures.

### Engagements du client

Afin de permettre au consultant de mener à bien ce type d'intervention, le client a comme responsabilités principales :

- la mise à disposition des référents documentaire et humain,
- un processus décisionnel, une responsabilité et des objectifs clairs pour l'intervention,
- la disponibilité des interlocuteurs dans un contexte stable.

### Indicateurs de mesure

Les indicateurs de mesure de l'efficacité de l'intervention couvrent les catégories suivantes :

- la critères de performance (volumes, temps de réponse, etc.),
- le coût des infrastructures (investissement, exploitation).

## 3. Propositions d'amélioration pour l'application de la charte

Du point de vue pratique, pour faciliter l'atteinte les objectifs fixés précédemment, le groupe de travail propose un catalogue d'actions d'application de la charte ventilé selon les principaux thèmes de la charte.

Ces améliorations peuvent avoir une portée générique (adaptée aux autres métiers de Syntec informatique).



## 1. Connaissance des métiers

**Proposition 1-1 :** Rédiger, en s'inspirant de la nomenclature 2002 du Cigref, une nomenclature commune des métiers du conseil.

## 2. Transparence

**Proposition 2-1 :** Etablir un document "règles de vie communes" pour le fonctionnement d'une équipe mixte (client - prestataire) conduisant une mission de conseil ; ce document précisera en particulier les modalités d'obtention de la transparence.

## 3. Impartialité

**Proposition 3-1 :** Respecter le mode opératoire de bonne mise en concurrence dans les appels d'offres (en particulier ne pas consulter un nombre excessif de prestataires).

**Proposition 3-2 :** Communiquer aux soumissionnaires un rapport de dépouillement d'appel d'offres (ce qui se fait dans le secteur public).

**Proposition 3-3 :** Prévoir les mesures permettant le "sevrage" (le client peut poursuivre, s'il le souhaite sans l'aide du prestataire)

## 4. Indépendance d'opinion et d'expression

**Proposition 4-1 :** Etablir un document de référence des principes et du vocabulaire commun.

## 5. Qualité

**Proposition 5-1 :** Rédiger une charte qualité des interventions de conseil comportant, en particulier, des ratios globaux sur les moyens à engager par type de prestations ou d'unités d'œuvre, pour le prestataire et pour le client.

**Proposition 5-2 :** Lors de son adhésion à Syntec informatique, chaque adhérent s'engage à respecter la charte qualité conseil.

## 6. Innovation

**Proposition 6-1 :** Mettre en place des structures d'échanges sur la connaissance des métiers et des possibilités des nouvelles technologies.

**Proposition 6-2 :** Organiser des journées d'information communes sur les nouveaux métiers clients, ou sur une nouvelle technologie, ou encore sur les indicateurs sociaux d'une "entreprise durable".

**Proposition 6-3 :** Demander la prise en compte de la dimension de modernisation sociale (composante humaine, emploi, compétences des personnels...) dans toute mission de conseil afin d'avoir une vision à long terme du Système d'information de la société.

## 7. Diffusion de l'information

**Proposition 7-1 :** Préparer en commun et organiser la diffusion des messages de valorisation des prestations réalisées.

## 8. Partage des connaissances

**Proposition 8-1 :** Faire une capitalisation commune à la fin d'une mission lors d'une réunion de bilan.

## 9. Productivité

**Proposition 9-1 :** Prévoir une phase optionnelle permettant de vérifier 6 mois après (T0 = procédures mises en place), si le client a mis en œuvre les recommandations du prestataire et quel est le bilan.

## 10. Suivi

**Proposition 10-1 :** Organiser les différents chantiers relatifs aux propositions faites et identifier les moyens nécessaires.

**Proposition 10-2 :** Maintenir un groupe de pilotage Cigref - Syntec informatique pour les aspects de conseil.

## Conclusion

Dans la galaxie des métiers du service, l'activité du conseil occupe une place particulière : elle est la seule à s'exercer indépendamment d'une technologie logicielle ou matérielle.

Cette spécificité a souvent conduit les "clients" à une suspicion sur ce métier où la base, le rattachement voire la valeur ajoutée paraissent tellement abstraits que certains le qualifiaient de virtuel.

Les travaux engagés par le groupe ont été axés sur une volonté pédagogique vis-à-vis des donneurs d'ordre et des prestataires.

L'objectif était de démontrer que le métier de conseil correspond à une réalité avec ses différentes typologies, ses exigences mutuelles et sa valeur ajoutée mesurable et démontrable.

Cette approche exige de la part du client une réflexion en amont presque introspective, elle doit permettre d'identifier avec précision le donneur d'ordre. Il convient de souligner que celui-ci doit être une personne identifiable qui sera l'interlocuteur unique et aura ses propres engagements.

Pour le prestataire, la prestation par nature intellectuelle n'exclut pas l'identification et la fourniture de livrables, le travail du groupe a été de lister et de fournir quelques exemples sur les "output" attendus pour chacune des quatre typologies de métiers retenues en matière de conseil.

La valeur ajoutée de la prestation de conseil doit pouvoir se mesurer sur un modèle de coopération basé sur la qualité, la pertinence et l'opérationnalité.

Enfin la crédibilité de la fonction se trouvera renforcée par la volonté de déterminer, dès le début d'une mission, sa période et ses conditions de sortie afin de définir mutuellement les limites de l'engagement.

La charte actuelle Cigref - Syntec informatique doit pouvoir être amendée dans ces dix thèmes sur des engagements mutuels de bonne pratique adaptés à ce métier finalement définissable et mutuellement opposable.





**CiGREF**

Courriel : [cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)  
<http://www.cigref.fr>

  
**Syntec** informatique

Courriel : [contact@syntec-informatique.fr](mailto:contact@syntec-informatique.fr)  
<http://www.syntec-informatique.fr>