

CONSEIL EN ORGANISATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Mémento de pilotage

pour des missions
de conseil performantes

 CIGREF


Syntec informatique

Une démarche commune et des outils pour augmenter la confiance et créer des enrichissements réciproques

Deux organismes, une charte commune

Cigref et Syntec informatique ont élaboré et signé une charte qui a pour objectif la promotion de l'usage des technologies et des systèmes d'information comme facteur de création de valeur pour l'entreprise.

Désireux d'optimiser leurs contributions au développement de la société de l'information, les deux partenaires définissent dix orientations à adapter et décliner dans les différents métiers retenus :

connaissance des métiers	innovation
transparence	diffusion de l'information
impartialité	partage des connaissances
indépendance d'opinion et d'expression	productivité
qualité	suivi de la charte

Deux organisations représentatives

Le Cigref



Le Cigref regroupe 120 des plus grandes entreprises utilisatrices des technologies de l'information (assurance, banque, énergie, distribution, industrie, services...). Ces entreprises représentent plus du tiers du budget informatique et télécommunications.

L'association fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Pour cela, elle entretient des relations avec les principaux décideurs dans le domaine des technologies de l'information.

Le Cigref a fêté ses 35 ans en 2005 et a annoncé son plan stratégique Cigref 2010 qui vise à renforcer son influence, capitaliser sur l'intelligence et développer l'appartenance.

Syntec informatique



Syntec informatique, chambre professionnelle des SSII et des éditeurs de logiciels, regroupe aujourd'hui 500 groupes et sociétés membres, et représente 85 % du chiffre d'affaires des sociétés de 10 personnes et plus, soit 200 000 collaborateurs en France. Elle assure la défense et la promotion des intérêts collectifs professionnels et traite des questions économiques, internationales, juridiques, sociales, techniques, et déontologiques liées aux activités de ses sociétés membres.

Des livrets par métiers

Cigref et Syntec informatique ont réalisé et diffusé des livrets de références sur quatre métiers :

conseil en organisation et systèmes d'information	ingénierie et intégration de systèmes
progiciels	infogérance et tierce maintenance applicative

- Ces documents :
- Adaptent et enrichissent les orientations de la charte,
 - Les déclinent de façon opérationnelle,
 - Rappellent les rôles respectifs des parties : clients et fournisseurs.

⇒ Synthèse des orientations et propositions

Le Cigref et Syntec informatique signent 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.

Afin d'atteindre ces dix objectifs, le groupe de travail a formulé des réflexions et proposé un catalogue d'actions.

nb : Le document complet est accessible sur les sites du Cigref et de Syntec informatique)

Intensifier la connaissance réciproque...

Une bonne compréhension garante d'efficacité

Une connaissance réciproque des métiers du conseil et des métiers du client est indispensable pour une compréhension mutuelle et une collaboration efficace.

PROPOSITION → Prendre le temps nécessaire pour compléter une connaissance réciproque des métiers.

Transparence...

Un fondement de la confiance

Si la confiance ne se décrète pas, la transparence est un des éléments qui permet de l'instaurer.

La transparence induit la diffusion de toutes les informations et données utiles au bon déroulement de la mission.

PROPOSITION → Formaliser les règles de vie commune : liste de documents, personnes participant aux projets, fréquence des réunions communes, gestion des écarts, ...

CONSEIL EN ORGANISATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Impartialité...**Un impératif**

L'impartialité est inhérente à toute mission de conseil.
La sélection objective du prestataire est une donnée de l'impartialité.
L'impartialité résulte en grande partie de la transparence.
Le prestataire a le droit et le devoir de mettre en garde contre toute déviation.

PROPOSITION → Respecter le mode opératoire de la bonne mise en concurrence dans les appels d'offre.

Communiquer aux soumissionnaires un rapport de dépouillement.

Prévoir des mesures permettant le sevrage : le client doit pouvoir, s'il le souhaite, poursuivre sans l'aide du prestataire.

Indépendance d'opinion et d'expression...**Éviter la pensée unique**

Afin de ne pas tomber dans le travers de la pensée unique, il est nécessaire de prévoir dans le déroulement d'une mission de conseil des possibilités d'exprimer les idées.

PROPOSITION → Valoriser les expériences des acteurs. Être à l'écoute des idées novatrices.

Qualité...**Un objectif à définir**

Afin de garantir la qualité spécifique aux missions de conseil, les mesures à prendre par le prestataire et le client doivent être précisées.

PROPOSITION → Expliciter les dispositions qualité qui seront retenues.

Innovation...**Une dynamique de progrès**

L'innovation est une dimension à prendre en compte dans la mesure où elle concerne tant les technologies que les métiers des clients. Toute mission doit être intégrée dans une vision globale et prospective et tenir compte de la dimension sociale.

PROPOSITION → Prendre en compte la dimension modernisation sociale (facteurs humains, emploi, compétences des personnels, formation, ...) dans toute mission de conseil.

CONSEIL EN ORGANISATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Diffusion de l'information...**Communiquer conjointement**

Lors d'une mission de conseil, les intérêts clients et prestataires étant communs, il convient de prévoir de communiquer ensemble tant pour des besoins internes qu'externes.

PROPOSITION → Valoriser en commun la communication par rapport à la mission.

Partage des connaissances...**Des enrichissements mutuels**

Faire en sorte que les différents participants à une mission se réfèrent à des valeurs communes.

Mettre en place les modalités d'enrichissement réciproque qui permettent de tirer un maximum de profit de la valeur ajoutée créée en commun.

PROPOSITION → Effectuer des capitalisations communes lors des réunions d'avancement et de bilan.

Productivité...**Une mesure délicate**

La productivité d'une prestation de conseil est fonction de la qualité, de son déroulement et de ses préconisations. Elle peut être mesurée à l'aune de la réussite de l'entreprise.

L'évaluation des conséquences des prestations est rarement formalisée. Par ailleurs la faiblesse de l'outil de mesure est souvent critique.

PROPOSITION → Le client et le prestataire doivent en commun rechercher et analyser les conséquences des décisions.

Suivi...**Des points fréquents**

Le suivi doit être assuré par des points d'avancement et des décisions régulières sur l'avancement et l'orientation des travaux.

PROPOSITION → Organiser des rencontres avec une fréquence adaptée afin de contrôler l'avancement et d'en extraire les points positifs et les difficultés rencontrées, d'identifier ensuite les décisions à prendre.

Un memento de bon pilotage des missions de conseil

Ce memento ne détaille pas l'ensemble des opérations d'une mission, mais recense les points sensibles. Il propose un ensemble d'actions concrètes pour des missions performantes. Il est structuré en quatre phases :

1 • Avant-projet,

2 • Initialisation de la mission,

3 • Déroulement,

4 • Fin de mission et bilan.

Suivre pas à pas ce memento permet de :

- Augmenter la transparence et donc la confiance réciproque,
- Favoriser les enrichissements mutuels,
- Réunir les conditions nécessaires au bon déroulement et au succès d'une mission.

Avant-projet ⇒ Opportunité, faisabilité, cahier des charges, appel d'offres, choix d'un fournisseur

1. Formaliser le besoin

A. EXPRIMER LES ATTENTES

⇒ Définir le périmètre de la mission : indiquer clairement ce qui est, ou n'est pas, du ressort de la mission,
 ⇒ Prendre en compte la dimension « modernisation sociale » (facteurs humains, emploi, compétences des personnels, ...).

PLUS → L'approche technique n'est pas la seule à prendre en compte, il est impératif d'évaluer les incidences humaines des recommandations.

PLUS → La formalisation des besoins dans une première version de matrice de conformité permet un suivi systématique du déroulement de la mission. Cette matrice est un tableau qui précise, pour chaque étape, phase, activité, le responsable, le réalisateur, les participants, les personnes qui valident et les livrables.

B. IDENTIFIER LES RISQUES DE LA MISSION

⇒ S'assurer de la disponibilité des moyens financiers (existence d'un budget) et des moyens humains,
 ⇒ Prendre en compte les aspects intelligence économique.

QUI FAIT QUOI ?

- Le chef de projet (client) formalise toutes les composantes du besoin,
- Le sponsor (maître d'ouvrage) les valide.

PLUS → Ces exigences n'étant pas toujours satisfaites, la vigilance s'impose.

C. DÉFINIR LE TYPE DE MISSION

⇒ Positionner la mission par rapport aux quatre grands types de conseil :

- Conseil en stratégie : il consiste en la réalisation d'un business plan, d'un dossier de choix ou d'analyse d'atteinte d'une cible pour le compte des dirigeants des entreprises.
- Conseil en management et en organisation : il vise à produire un état des lieux, des scénarii, un dossier de choix et un plan de mise en œuvre,
- Conseil en système d'information : il établit un état des lieux, des scénarii, un cahier des charges, le déploiement et le pilotage de tableaux de bord, et l'accompagnement du changement,
- Conseil en infrastructure : le plus souvent destiné à la DSI, il comprend un cahier des charges, une méthodologie de suivi, un accompagnement du déploiement et une analyse financière.

PLUS → Même si une mission a plusieurs composantes, elle a toujours une dominante à mettre en évidence.

Avant-projet → Opportunité, faisabilité, cahier des charges, appel d'offres, choix d'un fournisseur

2. Choisir le prestataire

A. DÉFINIR LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONSULTATION

⇒ Choisir entre une consultation ouverte ou fermée,
 ⇒ Formaliser les critères de dépouillement,
 ⇒ Informer les soumissionnaires des résultats du dépouillement.

PLUS → Se poser les questions avant de lancer la consultation évite les litiges.

QUI FAIT QUOI ?

• Le client définit les caractéristiques de la consultation.

B. VÉRIFIER LES COMPÉTENCES DU PRESTATAIRE

⇒ S'assurer que le prestataire dispose des compétences et de l'expérience nécessaires au bon déroulement de la mission,
 ⇒ Vérifier les références,
 ⇒ S'interroger sur la disponibilité des compétences.

PLUS → Vérifier les compétences disponibles du prestataire : profils des consultants, démarche d'intervention, méthodes, outils...

QUI FAIT QUOI ?

• Le client interroge les prestataires. Les prestataires fournissent au client tous les éléments qui lui permettent de faire son choix.

C. CHOISIR LA QUALITÉ À JUSTE PRIX

⇒ Évaluer l'adéquation entre la qualité attendue du résultat et son coût.

PLUS → La qualité a un coût. Choisir systématiquement un moins disant (souvent moins compétent) peut entraîner des déconvenues.

QUI FAIT QUOI ?

• Le client tient compte des remarques des prestataires avant d'effectuer son choix.

Initialisation de la mission → Mobilisation des moyens, contractualisation, lancement

1. Contractualiser

A. VALIDER LES ATTENTES ET DÉFINIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

⇒ Entériner la liste des apports attendus de la mission,
 ⇒ Mettre au point les métriques et les modalités de mesure, et les critères qualitatifs permettant d'évaluer les effets de la mission.

PLUS → Tout ce qui se mesure, s'améliore. Mettre à niveau la matrice de conformité.

QUI FAIT QUOI ?

• Le client et le prestataire valident les attentes, le positionnement de la mission et mettent au point les divers systèmes de mesure.

B. COMPOSER L'ÉQUIPE DE CONSULTANTS

⇒ Une complémentarité doit exister entre les personnels clients et les consultants du prestataire,
 ⇒ Garantir une bonne répartition entre expertise, méthode et support logistique.

PLUS → Les engagements respectifs doivent être clairs. Aucun flou ne doit subsister.

QUI FAIT QUOI ?

• Le prestataire compose son équipe et s'assure de sa stabilité.

C. VALIDER LE POSITIONNEMENT DE LA MISSION

⇒ Revoir ensemble les impacts et les risques de la mission sur l'entreprise.

PLUS → Profiter de l'expérience du prestataire.

QUI FAIT QUOI ?

• Le client et le prestataire valident en commun la liste des impacts.

Initialisation de la mission → Mobilisation des moyens, contractualisation, lancement

2. Lancer la mission

A. METTRE EN PLACE LES CIRCUITS DE DÉCISION

⇒ Mobiliser les décideurs concernés.

PLUS → S'assurer de la disponibilité réelle du sponsor.

QUI FAIT QUOI ?

- Le sponsor et le chef de projet se réservent un temps disponible suffisant et mobilisent les autres décideurs.

B. DÉFINIR LES MODALITÉS DE DÉROULEMENT DE LA MISSION

⇒ Formaliser une note de lancement qui définit :

- les donneurs d'ordre,
- les acteurs,
- la méthodologie,
- les modes de communication et les mesures pour la confidentialité,
- les dispositifs qualité.

PLUS → Les rôles du prestataire et du client doivent être clairement identifiés. Les modalités de collecte des informations nécessaires à la réussite de la mission doivent être définies. Le document de lancement peut être utilisé pour informer le personnel de l'entreprise du déroulement de la mission.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client et le prestataire définissent les modalités de déroulement de la mission.

C. RECENSER ET QUALIFIER LES FREINS ET LES CONTRAINTES D'OPÉRATIONNALITÉ

⇒ Identifier les raisons et les difficultés qui pourraient remettre en cause le déroulement et la qualité des résultats de la mission.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client et le prestataire recensent les contraintes opérationnelles.

Déroulement de la mission

1. Piloter la mission

A. MESURER PÉRIODIQUEMENT LES ÉCARTS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS ET AUX ATTENTES

⇒ À chaque réunion, valider ou mettre à jour les paramètres de la matrice de conformité en fonction des objectifs et des attentes.

PLUS → La fréquence des réunions dépend de la durée de la mission et de son objet, mais au minimum elles doivent être trimestrielles.

QUI FAIT QUOI ?

- Le prestataire établit l'avancement de la mission. Le client le valide.
- Le client met à jour la matrice de conformité. Le prestataire la valide.

B. ÉVALUER LES ÉVOLUTIONS DE LA MISSION ET DES MOYENS NÉCESSAIRES

⇒ Mesurer et formaliser les écarts par rapport au projet initial,

⇒ Contractualiser et communiquer si besoin sur le nouveau périmètre.

PLUS → Tenir à jour la matrice de conformité.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client et le prestataire effectuent ensemble l'évaluation.

C. ÉCHANGER RÉGULIÈREMENT AVEC LE SPONSOR

⇒ Formaliser ces échanges dans un tableau de bord.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client et le prestataire établissent un document et le soumettent au sponsor.

D. PROCÉDER AUX CHOIX ET AUX ARBITRAGES

⇒ Obtenir une décision formelle sur les grands choix résultant de la mission.

QUI FAIT QUOI ?

- Le chef de projet et le sponsor procèdent aux choix et arbitrages.

Déroulement de la mission

2. Assurer le transfert des connaissances

A. VALIDER LES APTITUDES DU PERSONNEL DU CLIENT À INTÉGRER LES CONNAISSANCES

⇒ Repérer les compétences disponibles dans l'entreprise.

B. DÉFINIR CONCRÈTEMENT LES ACTIVITÉS CONCERNÉES PAR CE TRANSFERT ET IDENTIFIER LES ACTEURS

PLUS → Le client doit pouvoir mettre en œuvre seul les résultats de la mission.

Le prestataire ne peut transférer que des connaissances, pas des compétences.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client et le prestataire anticipent en s'assurant du bon fonctionnement du transfert de connaissances.

3. Communiquer

A. METTRE EN PLACE UN OUTIL DE TRAVAIL COLLABORATIF

B. DÉCIDER DES MODALITÉS DE COMMUNICATION

⇒ Choisir le type de média support de la communication : Intranet, journal interne...

PLUS → Communiquer est essentiel. Mieux les personnes seront informées plus elles concourront à leur réussite.

QUI FAIT QUOI ?

- Le prestataire élabore un plan de communication. Le client l'accepte.

4. Affirmer la démarche et les méthodes

A. ANNONCER ET RESPECTER LES RÈGLES DE L'ART ET LA MÉTHODE RETENUE

B. IDENTIFIER ET GÉRER LES RISQUES ET CONSÉQUENCES DES PRÉCONISATIONS

C. S'ASSURER DE LA TRANSPARENCE DE LA GESTION DES ÉQUIPES ET DES COMPÉTENCES

⇒ Assurer la stabilité et la cohérence des équipes client et prestataire. Faire en sorte qu'en cas de départ d'une personne, la compétence perdue sera remplacée,
⇒ Respecter les engagements pris.

PLUS → Anticiper les aspirations des personnels et les prendre en compte.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client et le prestataire collaborent pour affirmer la démarche.

Fin de mission et bilan

1. Effectuer le bilan de la transmission de connaissances

⇒ Valider les acquis du client.

PLUS → Évaluation des capacités du client à mettre en œuvre les résultats de la mission.

2. Préparer le bilan de mise en œuvre de la préconisation

⇒ Confirmer ou ajuster les critères,
⇒ Évaluer les préconisations mises en œuvre pendant la mission,
⇒ Définir des indicateurs, voire des métriques de mesure, de la mise en œuvre.

3. Faire le bilan de la mission

⇒ Évaluer le déroulement de la mission à partir de la matrice de conformité,
⇒ Vérifier les livrables et leur opérationnalité.

QUI FAIT QUOI ?

- Le client, chef de projet et sponsor, et le prestataire réalisent conjointement les différents bilans.

PLUS → Il faut bien différencier le bilan du déroulement de la mission du bilan de la mise en œuvre des préconisations.

4. Faire le bilan après six mois de mise en œuvre des préconisations

A. ANALYSER LES INDICATEURS DE SUCCÈS

⇒ Vérifier la matrice de conformité, la transmission des connaissances, l'atteinte des objectifs.

CiGREF


Syntec informatique

Courriel : cigref@cigref.fr
<http://www.cigref.fr>

Courriel : contact@syntec-informatique.fr
<http://www.syntec-informatique.fr>