

ÉDITORIAL

Péremption

Par Philippe Rosé

Dans l'un de nos précédents numéros (9 septembre 2013), Daniel Lebeau, DSI de Glaxo Smithkline, nous a expliqué pourquoi les DSI doivent réduire la complexité d'un système d'information. Il serait intéressant de déterminer le point à partir duquel un système devient complexe au sens où l'on ne peut plus le maîtriser, par exemple l'interface de trop, l'interconnexion de trop, voire l'utilisateur de trop... Ce point de non-retour doit bien exister, mais il est probablement invisible. Il existe bien sûr des méthodes pour déterminer de façon mathématique la complexité d'un système, par exemple les « graphes récursifs pondérés » (ne me demandez pas de vous expliquer le principe...). On aimerait ainsi disposer, comme pour les produits frais, d'une date de péremption qui préviendrait qu'au-delà de telle période le système d'information serait impropre à sa consommation. On pourrait bien sûr continuer à l'utiliser, à l'image des yaourts qui sont mangeables même après leur date de péremption...

Mais pas trop longtemps après, quand même ! Un système d'information « à consommer de préférence avant le... » serait ainsi un gage de qualité pour l'utilisateur (à supposer, bien sûr, comme pour les yaourts, que le produit soit fabriqué selon des normes de qualité). Cela permettrait à tous, développeurs, chefs de projets, utilisateurs, directions métiers et bien sûr aux DSI, de se rappeler en permanence qu'un système d'information est toujours périssable au sens usuel du terme : « Qui ne peut être conservé longtemps dans des circonstances normales sans s'altérer. » ♦

GESTION DE PROJET

Des SI qui collent aux utilisateurs et aux clients

La fondation Cigref (www.fondation-cigref.org) a publié cet été les résultats d'une recherche sur les pratiques et les attitudes d'utilisateurs non experts de l'informatique face aux objets numériques. Une des conclusions des chercheurs est que « les individus effectuent des choix en tenant compte de différents facteurs qui influencent leur comportement, notamment la praticité d'utilisation (effort ou temps demandé) ». Si cette assertion est valable pour les objets connectés, elle l'est aussi pour les applications d'entreprise. C'est tout l'enjeu de travailler dans les trois directions qui constituent la clé de voûte de la satisfaction des utilisateurs d'un SI et des clients d'une entreprise : la qualité des interfaces, la qualité de la conduite du changement et la qualité de l'appropriation de l'application. Selon le principe qu'une interface pertinente et adaptée favorisera l'appropriation qui, elle-même, favorisera la conduite du changement. Ces enjeux sont d'autant plus cruciaux que l'évolution des systèmes d'information fait une large place aux exigences du client. « Si l'on utilise une nouvelle technologie, le résultat doit rester désirable, utile, accessible, crédible et pertinent », assure Cynthia Savard Saucier, ergonomiste et designer d'expérience utilisateur, intervenue sur ce thème lors de la dernière édition de l'Université du système d'information (lire pages 4 et 5). Il faut même aller jusqu'à développer l'empathie entre celui qui développe un produit ou un service et ceux qui le consomment. Jessie Pallud, maître de conférences qui a analysé les mécanismes de l'appropriation (lire pages 8 et 9), estime que « la mise en place d'un SI déclenche généralement un certain nombre d'événements qui modifient les émotions des utilisateurs et les réactions affectives des utilisateurs à leur tour tendent à influencer l'acceptation du SI ». La psychologie figure donc en bonne place dans la palette des compétences nécessaires aux DSI... ♦

SOMMAIRE

- **Retour d'expérience** - Une DSI en quête de réorganisation
- **Applications** - Design : provoquer « l'effet cupcake »
- **Management** - Conduite de changement : les cinq facteurs d'échec
- **Management** - Les utilisateurs face à la technologie : les ressorts de l'appropriation
- **La chronique d'Olivier Séhiau** - DSI-réalité

♦ Une DSI en quête de réorganisation

Par Philippe Rosé

Une DSI en forte croissance, une gestion floue des projets, des difficultés organisationnelles et un déficit d'outils... La DSI d'une filiale d'un grand groupe de services a fait l'objet d'un audit mené par une équipe d'étudiants (1) dans le cadre de la formation Executive management des systèmes d'information de l'EMSI de Grenoble (École de management des systèmes d'information). Qui a préconisé des actions afin de corriger les dérives. Cet article s'appuie sur les résultats de ces travaux.

I - Le contexte

Cette filiale d'un grand groupe, qui n'a pas souhaité être citée dans cet article, se positionne comme un laboratoire d'essai, à l'image d'une start-up interne, pour proposer de nouvelles offres aux clients. La DSI est organisée autour de trois pôles : projets (douze personnes : chefs de projet et analystes fonctionnels), développement (douze personnes : développeurs et « recetteurs »), infrastructures, systèmes, réseaux et production (sept personnes : administrateurs et techniciens). Fin 2012, la DSI se trouve en difficulté organisationnelle. En effet, les changements ont été multiples et très rapides, ce qui l'a conduit à un déséquilibre et un besoin de réorganisation.

Cette DSI dispose de plusieurs atouts. Le premier est que l'organisation en trois pôles est cohérente par rapport aux besoins organisationnels et fonctionnels de la DSI. Le rôle principal de cette DSI étant la gestion et le pilotage de projet, une organisation avec un pôle « projets », un pôle « développement » et un pôle ISRP (infrastructures, systèmes, réseaux et production) correspond aux besoins fondamentaux. Deuxième point positif : une bonne gestion du pôle « développement ». Les rôles de chacun sont clairs et bien déterminés. Chacun connaît son rôle et semble à l'aise dans sa fonction. Troisième point positif : l'équipe actuelle, calibrée à environ trente collaborateurs, est motivée, dynamique, investie dans sa mission, disponible et innovante dans l'approche du monde du travail. Cela génère un esprit d'équipe qui permet un travail collaboratif important.

II - Les problèmes à résoudre

♦ Une croissance rapide

Mais cette DSI souffre de certains handicaps. D'abord, le fait que le nombre de salariés a été multiplié par quatre en moins de cinq ans. L'embauche massive, dans un temps record afin de répondre aux nouveaux projets, a engendré des difficultés de cohérence et

de coordination à l'intérieur des métiers. Le nombre de projets a explosé en un an et le manque de chefs de projet seniors n'a pas permis de transmettre le cœur de métier de la gestion de projet aux nouveaux arrivants. Chacun a dû inventer son métier avec une totale liberté. Cet état de fait a été également accentué par une plus grande complexité des projets.

♦ Des difficultés organisationnelles et humaines

Enfin, la création des trois pôles en moins de trois ans a nécessité une répartition des tâches et des collaborateurs, qui a manqué d'homogénéité en favorisant les pôles projets et développement par rapport au pôle ISRP, créant un déséquilibre. Par ailleurs, l'absence grandement ressentie d'un responsable, en charge des chefs de projet, ne permet pas une complète cohérence au sein de l'équipe. Son absence crée un déséquilibre dans la hiérarchie et impose au DSI une présence et un soutien trop importants. De ce fait, l'affectation des projets, le suivi et l'analyse restent superficiels.

Une des grandes difficultés ressenties est le transfert de postes d'analystes fonctionnels vers ceux de chefs de projet sans la formation adéquate. Cela les conduit à une perte d'identité au sein de leur nouveau métier, de sorte que très peu d'entre eux réussissent à donner une réelle définition de leurs rôles et responsabilités en tant de chefs de projet. Certains se définiraient même plutôt comme des « chefs de produits ». Le manque de maîtrise de leur nouveau métier leur demande une très grande énergie et provoque une fatigue importante.

Plus précisément, la DSI est marquée par le fait qu'il n'existe dans aucun des pôles aucune fiche de poste, créée par les RH ou le management. Il n'existe pas non plus de système d'établissement des priorités des projets les uns par rapport aux autres, ni d'indicateurs, ni de processus de gestion globale des projets. Tout semble urgent et avec le même niveau d'importance. Il est probable que ce pilotage se fasse de façon informelle, au cas par cas. Par ailleurs, cette DSI se caractérise par une absence de coordination entre les métiers. Ainsi, l'absence de management hiérarchique sur le pôle projets engendre une mauvaise coordination entre les métiers.

Par ailleurs, dans le pôle ISRP, sur les sept personnes en place, seules trois sont des permanents (dont le responsable). Les autres collaborateurs sont des personnes en cour de formation en

(1) Le groupe était composé de Ahcène Boutata (contrôleur de gestion), Christine Carlino (acheteuse), Yves Colagène (administrateur systèmes et réseaux), Frédéric Mathieu (expert supply chain) et Frédéric Seiler (administrateur production/projets infrastructure).

Forces et faiblesses de la DSI, menaces et opportunités	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réactivité, adaptabilité des équipes ◆ Bonne gestion du pôle développement ◆ Bon niveau de formation initiale des équipes ◆ Liberté financière pour les projets 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manque de formation ◆ Limites de prestation mal définies ◆ Changement de postes sans formation ◆ Absences d'indicateurs ◆ Absence de capitalisation du savoir-faire ◆ Manque d'ordre de priorité des projets ◆ Absences de manager des chefs de projet ◆ Croissance non maîtrisée
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conduite du changement ◆ Bien-être des collaborateurs ◆ Refonte des procédures d'entreprise ◆ Élargissement de l'éventail de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Démotivation, turnover, burnout ◆ Perte de contrôle des projets ◆ Dévalorisation de la DSI ◆ Incapacité à recruter des collaborateurs de valeur ◆ Retard dans la livraison de projets
Source : EMSI.	

alternance. Dans ces conditions, le surplus de travail généré par leur formation est difficilement absorbable par le responsable. La capitalisation du savoir-faire est également incompatible avec ce type de collaborateurs, qui sont, par définition, amenés à ne pas rester dans l'entreprise.

◆ **Un manque d'outils**

La présence de certains outils collaboratifs permet à une partie des équipes de travailler sereinement et efficacement, mais il n'y a pas d'homogénéité des outils pour le pôle projets. Chaque membre du pôle s'est doté de son propre outil pour piloter ses projets, l'éventail allant de Gantt Project à Excel. Il en résulte une difficulté de suivi des projets. Microsoft Project, référence en la matière, fait partie du package informatique, mais est très loin d'être utilisé au maximum de ses possibilités.

Les collaborateurs n'ont aucune méthode structurée pour se partager des documents et l'avancement de leurs travaux respectifs, malgré la présence de Microsoft SharePoint, pourtant destiné à la gestion de contenu et de base documentaire. Aucune solution n'a été mise en place au sein du pôle ISRP. Les activités de support (gestion des demandes et incidents) et la gestion de parc se font uniquement avec Excel.

III - Les préconisations : utiliser les méthodes de gestion de projets

◆ **Professionaliser le pilotage du changement**

~ **Changements sur les dispositifs organisationnels**

Une première voie de changement, pour un manager, est d'agir

sur les dispositifs de son organisation : le changement peut concerner un élément de procédure ou de routine. Mais il peut viser aussi la modification des relations entre acteurs, par exemple, d'une modification de structure ou de poste. Dans le cas de cette DSI, il est clairement apparu que les collaborateurs avaient parfois du mal à connaître leur environnement métier, d'où une difficulté certaine de positionnement pour la plupart d'entre eux.

Afin de définir au mieux les métiers, il est indispensable de mettre en place des fiches de poste. Le bon processus serait que cette fiche de poste soit transmise par les RH au moment du changement de poste, avec une explication du nouveau rôle et une mise en place des formations indispensables à la bonne tenue du poste.

~ **Changements sur la culture de l'organisation**

La culture de l'organisation recouvre un vécu directement ancré chez les acteurs, qui détermine leur degré de participation à l'organisation, le fait qu'ils s'y sentent plus ou moins bien. Dès lors, c'est un domaine qui n'évolue pas rapidement.

~ **Changements dans les rôles et les pouvoirs**

Rôles, relations et pouvoirs sont des éléments liés dans le fonctionnement d'une organisation. Tout changement de rôle entraîne un changement de pouvoir et une modification du type de relations entretenues avec les autres acteurs. Les sociologues ont bien montré que ces éléments tendent à acquérir une certaine permanence avec le développement d'une organisation.

En cas de changement, une forte attention sera prêtée aux personnes qui vont perdre du pouvoir et qui pourront, de ce

fait, être bloquantes pour le changement, mais également aux personnes nouvelles qui vont gagner en termes de pouvoir et qui pourront, quant à elles, être motrices. Cette partie est capitale et elle doit être développée en priorité, notamment dans la transformation du rôle des développeurs par rapport à celui des chefs de projet.

Dans le cas de la DSI, il n'y a pas de modèle d'expression de besoins clair et défini qui permette une homogénéisation de la donnée d'entrée. Il est donc nécessaire de palier ce manque ressenti très clairement par l'équipe développement, mais également par celle des chefs de projet. La préconisation est que les chefs de projet remplissent des fiches « base de données d'entrées » avec le client interne et prennent la responsabilité du projet et de ses spécificités techniques. Avec les données récupérées, ils créent le projet au sein de leur outil, positionnent les jalons et accompagnent le projet jusqu'à son terme.

Le projet est alors suivi et partagé par les autres membres de l'équipe lors de la réunion du comité de projets, celle-ci devant impérativement être planifiée à un rythme hebdomadaire à l'initiative du DSI ou du responsable des chefs de projet, qui invitent tous les chefs de projet ainsi que les responsables des autres pôles. L'outil de pilotage des chefs de projet est le fil conducteur de cette réunion. Les jalons sont suivis un à un, projet par projet. Les difficultés apparues sur les projets sont mentionnées dans le compte rendu diffusé à la fin de la réunion, afin qu'elles soient analysées en commun et que des solutions soient envisagées et mises en place pour la prochaine réunion du comité de projet.

Dans le cas de cette DSI, c'est plutôt une approche participative de gestion du changement (*voir encadré*) qui est préconisée, compte tenu d'un contexte dans lequel les équipes, jeunes, semblent motivées et disposent d'un bon niveau de formation initiale. Malgré les qualités de chacun des collaborateurs, le niveau d'autonomie n'est pas suffisant. Le rôle du DSI est beaucoup trop prédominant, les chefs de projet attendant son accord pour agir et non pas son approbation sur leurs actions.

◆ **Organiser la gestion de projet**

Une organisation hiérarchique des équipes avec des ressources spécialisées, un management par les chefs de projet sous la direction de leur responsable, amène à préconiser une démarche « classique » et non pas en mode agile.

L'organisation du projet consiste à s'inspirer des bonnes pratiques suivantes :

- ◆ Définir le périmètre et le lotissement du projet : le périmètre total est l'identification et le recensement des applications ou modules concernés par le projet. Le projet peut être ensuite subdivisé en sous-projets possédant chacun son propre périmètre. Le lotissement du projet est le regroupement de sous-projets

entre eux. Chaque regroupement constitue un lot du projet. L'objectif d'un lot est de relier les modules ou applications qui ont les interdépendances les plus fortes.

- ◆ Définir clairement le besoin : l'expression de besoin qualifie un manque de ce qui est perçu comme nécessaire et pour lequel l'entreprise cherche une solution. L'expression de besoin décrit le « quoi », indépendamment du « comment on répond au besoin » (quelle solution organisationnelle, fonctionnelle et technique mettre en œuvre).

- ◆ Organiser l'équipe projet : une matrice de compétences permettrait aux responsables de chaque pôle de disposer d'une vision globale sur les compétences fonctionnelles et techniques des membres de chaque pôle. Elle permettrait également de bien gérer les équipes en affectant la bonne personne à un projet ou une tâche technique et en créant des binômes pour faire face à une absence.

- ◆ Définir les tâches, les jalons et les livrables : une tâche est une action à mener pour aboutir à un résultat. À chaque tâche définie, il faut associer un objectif précis et mesurable, des ressources humaines, matérielles et financières adaptées, une charge de travail exprimée en nombre de jours-hommes, et une durée ainsi qu'une date de début et une date de fin. Les jalons d'un projet se définissent comme des événements d'un projet, montrant une certaine progression, des dates importantes de réalisation, une réalisation concrète (production de livrables)... Dans le cadre du planning, les jalons limitent le début et la fin de chaque phase et servent de point de synchronisation. Un livrable est tout résultat ou document, mesurable, tangible et vérifiable qui résulte de l'achèvement d'une ou plusieurs parties du projet, par exemple un cahier des charges ou une étude de faisabilité.

- ◆ Assurer la planification du projet : c'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. La conduite d'un projet repose sur un découpage chronologique (phases) du projet en précisant ce qui doit être fait (tâches), par qui cela doit être fait (ressources), et comment les résultats (livrables) doivent être présentés. Il est important d'introduire dans la planification le risque et l'incertitude associés à chaque tâche et d'en déduire une durée du projet assortie d'un niveau de probabilité.

- ◆ Piloter le projet : le pilotage du projet consiste à suivre les ressources, définir des indicateurs de pilotage et des tableaux de bord, gérer les risques et mettre en place une démarche qualité

◆ **Privilégier la communication sur le projet**

Le management de la communication du projet consiste à déterminer qui a besoin de quelle information, ainsi que quand et sous quelle forme la lui remettre. Les réunions de suivi, qui

doivent être organisées à l'initiative du chef de projet qui les pilotera, sont essentielles au bon déroulement d'un projet, au-delà de la réunion du comité de projets qui pilote la gestion des projets et de leur avancement au global.

Les réunions échouent principalement à cause d'un mauvais départ, des objectifs flous, l'absence d'ordre du jour ou du manque d'implication de participants. Pour éviter que la réunion soit alors perçue comme une perte de temps, il est donc essentiel de savoir la cadrer dans les toutes premières minutes.

Le point primordial pour cadrer une réunion est que les participants obtiennent dès les premiers instants des réponses à des questions de base, mais essentielles : pourquoi suis-je ici ?

Différents modèles pour changer

◆ **Modèle basé sur l'autorité**

C'est le modèle technocratique ou style « direction coercition ». Dans ce modèle, on se base sur l'autorité des équipes de direction pour faire appliquer des projets de changements conçus unilatéralement par ces équipes. S'appuyant sur un mode de fonctionnement vertical et descendant, ces modèles ne valorisent pas les collaborateurs. On les observe surtout dans des situations de crise grave.

◆ **Modèle basé sur l'intervention**

Appelé aussi style « innovant », ce modèle applicable dans des situations de nécessité de changement consiste en l'intervention d'une équipe qui prend en charge le développement du projet de changement et l'élaboration d'une démarche qu'elle fait appliquer, tout en se souciant de son acceptation. Dans ce cas, la contrainte est atténuée par le caractère progressif des changements.

◆ **Modèle basé sur l'information, la communication**

Le projet de changement, conçu et finalisé par l'équipe de direction, est présenté aux collaborateurs dans le but de les faire adhérer. Les concepteurs déploient et soignent des techniques de communication et de négociation en vue de convaincre la base et l'amener à l'adhésion.

◆ **Modèle basé sur la participation**

Dans ce modèle, les collaborateurs de base ont la possibilité de participer à l'élaboration même du projet de changement. C'est un modèle endogène dans lequel les collaborateurs portent le projet de changement dans toutes ses étapes. Ainsi, on pense emporter leur adhésion. ◆

Qu'est-ce qu'on attend de moi ? Qu'allons-nous faire ? Combien de temps la réunion va durer cette réunion ?

◆ **Investir dans des outils logiciels**

La multiplication des outils informatiques n'est en aucun cas la meilleure solution. Il faut toutefois envisager au moins trois outils : pour la gestion de projet, la gestion documentaire et la gestion des services.

~ **Améliorer l'efficacité des développements**

Les fonctionnalités attendues d'un outil de gestion de projet concernent en particulier la planification du projet, l'édition de rapports, l'affectation des ressources, les livrables, les risques, la gestion des phases de test... En outre, lorsque plusieurs personnes travaillent ensemble sur un même projet, les membres de l'équipe se retrouvent régulièrement à travailler sur les mêmes fichiers, surtout s'il s'agit de développeurs. Un outil permet la gestion de projet de développement, la centralisation du code source, la gestion de prérequis, la gestion de cas de test, l'automatisation de version, le suivi des bugs et la génération de rapports.

~ **Privilégier le mode collaboratif**

Des procédures aux formulaires en passant par les notes de services, si l'on ne s'occupe pas de les indexer, les mettre à disposition ou les archiver, il y a fort à parier que les paroles ne seront plus seules à s'envoler. Il faut donc envisager l'usage d'une suite de gestion de contenu collaborative, permettant de créer divers outils (centre de documents, intranet, extranet, portails, blogs, wikis...) qui facilitent le travail d'équipe.

~ **Instaurer un point de contact unique**

En matière de gestion des services, il est impératif pour une DSI de mettre en place un point de contact unique concernant le support et la gestion des ressources informatiques, Excel n'étant pas la solution la plus adéquate pour ce travail.

◆ **Renforcer la formation**

En termes de formation, la plupart des collaborateurs de la DSI sont embauchés à un niveau d'études supérieures, ce qui permet de penser que la formation fait partie de leur culture et sera bien admise. La moyenne d'âge étant inférieure à 30 ans, les collaborateurs devraient être réceptifs aux changements et à une évolution positive de leur poste. Ils devraient être à même d'y consacrer du temps et de l'énergie.

La formation continue au sein de l'entreprise est un des prérequis à la réussite de cette réorganisation du système d'information. Les formations préconisées concernent notamment les fondamentaux de la gestion de projet, les fonctionnalités des outils, la conduite de projet, le lean management. Selon le principe qu'il faut savoir perdre du temps pour en gagner... ◆

◆ Design : provoquer « l'effet *cupcake* »

Par Philippe Rosé

Design, empathie et expérience client : tels sont les principaux ingrédients qui permettent une meilleure performance, qu'il s'agisse d'augmenter les ventes sur un site de e-commerce ou d'avoir des utilisateurs du SI plus satisfaits.

« Je me suis demandé pourquoi des consommateurs acceptent de payer deux dollars de plus pour acheter un *cupcake*, alors que ce n'est qu'un simple *muffin* trop cher », assure Cynthia Savard Saucier, ergonomiste et designer d'expérience utilisateur, qui est intervenue lors de la dernière université du système d'information, organisée fin juin 2013 par Octo Technology. La réponse ? « En réalité, cela ne dérange pas le consommateur si fabriquer un *cupcake* prend plus de temps qu'un *muffin*, s'il coûte plus cher et si c'est plus difficile à avaler, tant et aussi longtemps que l'expérience crée une connexion émotionnelle », explique Cynthia Savard Saucier. Cette dernière effectue une analogie entre cette spécialité culinaire et la conception des sites Web. Un *cupcake* se compose de trois éléments : une base, une préparation et un saupoudrage. « Pour un site Web, la base c'est le contenu, la préparation, c'est le design et le saupoudrage, c'est "l'effet Waou" », résume Cynthia Savard Saucier.

Le design, parent pauvre des sites Web et des applications

Souvent, le design est quelconque, voire très pauvre. Le design quelconque s'apparente au « design poli ». Cynthia Savard Saucier précise : « Avec cette approche, le designer d'un site Web croit savoir ce que vous voulez faire, le site surveille vos actions mais ne se souvient jamais de vos préférences et lorsque l'on ferme une fenêtre que l'on ne souhaite pas, elle revient la fois suivante, l'exemple caricatural étant le « Clippy » de Microsoft, l'assistant de Office 97. » Une initiative qui est entrée dans le top 50 des pires inventions publiées par le magazine américain *Time* en 2010.

Cynthia Savard Saucier donne des chiffres : « 81 % des entreprises pensent que leurs newsletters sont incontournables et les envoient à tous leurs clients même s'ils n'ont rien demandé, 24 % des entreprises obligent leurs internautes à créer un compte. Imaginez le même principe à chaque fois que vous allez dans un magasin ! » Et l'ergonome voit la persistance d'un design contre-productif pour plusieurs raisons : il est difficile et coûteux de faire évoluer en profondeur les sites Web, et cela remet en cause le travail passé des concepteurs de sites, ce qui n'empêche pourtant pas les internautes de consulter les sites. « Il y a même des fonctionnalités qui irritent ou pénalisent l'internaute, mais qui arrangent l'entreprise. Ce sont des "dark patterns" faits pour piéger le consommateur, comme par exemple lui faire acheter des assurances quand il utilise une compagnie aérienne low cost. »

Un design plus pertinent repose sur quatre principes : demander la permission à l'internaute, offrir des choix, expliquer les options et

respecter le choix final. « Cela semble évident, mais peu d'entreprises comprennent ces principes et les appliquent », observe Cynthia Savard Saucier. Une des approches consiste à privilégier le « *responsive design* » pour faciliter la lecture et la navigation, sur tous types d'écrans, par une nouvelle conception des parcours de l'internaute, de manière également à renforcer l'interactivité. Une tendance poussée par les usages du Web mobile. « Si l'on utilise une nouvelle technologie, le résultat doit rester désirable, utile, accessible, crédible et pertinent : utilise-t-on une nouvelle technologie pour renforcer le message ou simplement parce qu'elle existe ? Utiliser une tendance simplement pour se vanter de l'avoir utilisée, c'est dangereux et coûteux », ajoute Cynthia Savard Saucier, qui plaide pour un « *design émotionnel intelligent, qui crée une connexion émotionnelle avec l'utilisateur pour s'assurer de sa loyauté, avec davantage d'images, de scénarios, de possibilités de navigation* ».

De la loyauté à l'empathie

On peut aller plus loin : pour Whitney Hess, spécialiste en expérience utilisateur et consultante en management, qui est également intervenue lors de la dernière édition de l'université du système d'information, tout est affaire d'empathie entre celui qui conçoit un produit ou un service et celui qui le consomme.

Comment développer l'empathie pour être plus réceptif aux autres et à leurs points de vue ? Pour Whitney Hess, l'approche se décompose en quatre étapes : la préparation, phase au cours de laquelle il faut être très présent, prendre son temps et rester optimiste ; l'interaction, lorsque l'on exprime un jugement objectif et privilégie l'interaction spontanée ; la communication empathique qui consiste à paraphraser ce que l'on entend, à démontrer une réceptivité et à se positionner comme un miroir ; l'action, qui consiste à continuer à être conscient et à ne pas



Cynthia Savard Saucier, ergonomiste et designer d'expérience utilisateur :

« Si l'on utilise une nouvelle technologie, le résultat doit rester désirable, utile, accessible, crédible et pertinent. »

Whitney Hess, spécialiste en expérience utilisateur et consultante en management :



« Un individu empathique sait détecter les signaux émotionnels y compris les non-dits, perçoit les émotions des autres et a la volonté de les aider en comprenant leurs besoins et leurs expériences. »

relâcher l'effort. « Le plus difficile reste d'écouter, d'autant que le bon sens n'est pas commun, et ce n'est pas parce qu'un principe est évident que tout le monde y pense spontanément », précise Whitney Hess.

Un individu empathique « sait détecter les signaux émotionnels y compris les non-dits, perçoit les émotions des autres et a la volonté

de les aider en comprenant leurs besoins et leurs expériences », explique Whitney Hess, qui ajoute : « au contraire, ceux qui n'ont pas d'empathie utilisent des stéréotypes, sont surpris par les réactions des autres, agissent sans considérer les conséquences et sont souvent en conflit ». Hélas, les profils empathiques ne semblent pas si répandus. « Les relations tendues entre les individus sont à l'origine de 65 % des problèmes de performance. Les managers passent un quart de leur temps à gérer des conflits entre leurs collaborateurs. Cela représente environ douze semaines par an. Améliorer le design produit est vain si l'on n'a pas auparavant adapté l'organisation. »

Le design fait partie des cinq éléments de rupture identifiés par les consultants de Deloitte dans leur étude « Tech Trends 2013 ». Il doit être appréhendé « comme une discipline à part entière, transverse à toute l'organisation », expliquent les consultants de Deloitte, qui détaillent : « L'intuition et la simplicité des applications ne sont plus seulement des exigences pour l'IT, la réflexion autour de l'expérience utilisateur n'est plus réservée à la phase de conception, le design et l'ergonomie dépassent le "look and feel" et vont au-delà des interfaces utilisateurs. » ♦

Ne pas confondre qualité de l'expérience utilisateur et qualité de service		
	Qualité de l'expérience utilisateur	Qualité de service
Perspective	Orientée utilisateur et analysée du point de vue de celui-ci	Orientée réseau et analysée du point de vue du fournisseur
Principe de mesure	Un concept subjectif qui reflète la perception de l'utilisateur de la qualité de service	Un concept technique
Indicateurs privilégiés	Enquête, par exemple le MOS (Mean Opinion Score)	Paramètres techniques qui, souvent, ont peu de signification pour l'utilisateur
Facteurs déterminants	Espérances de l'utilisateur face à l'outil, expérience passée de l'utilisateur, degré de satisfaction des besoins...	Couverture réseau, qualité des infrastructures, niveau de support...

Expérience utilisateur, expérience client : les six disciplines à maîtriser	
Discipline	Nécessaire pour...
Compréhension du client	Créer et maintenir une vision claire, cohérente et précise des clients cibles et des expériences client attendues, y compris lorsque ces attentes changent.
Mesure	Mesure la qualité de l'expérience client à intervalles réguliers à travers l'entreprise tout entière et utiliser ces données pour mettre en place des améliorations continues.
Gouvernance	Surveiller et gérer la qualité de l'expérience client de manière proactive au sein de la politique générale de gouvernance d'entreprise.
Stratégie	Définir clairement le type d'expérience client que l'organisation souhaite fournir et lier cette vision à l'image de marque.
Design	Déterminer les caractéristiques précises des interactions qui seront à la hauteur ou dépassent les attentes vis-à-vis de la marque.
Culture	Créer et entretenir une culture dans laquelle la fourniture d'une expérience client de qualité est ancrée dans l'ADN de l'entreprise.

Source : Forrester Research.

◆ Conduite de changement : les cinq facteurs d'échec

Par Evelyne Leroy (*)

La conduite de changement prend de plus en plus d'importance dans les projets en raison des impacts organisationnels et humains. Dans de nombreux cas, les actions menées dans ce domaine n'atteignent pas les résultats escomptés. Quelles en sont les raisons majeures et peut-on mieux faire ?

Les organisations doivent faire preuve d'anticipation, d'innovation, de réactivité et de flexibilité dans des délais de plus en plus courts. Pour y parvenir, elles engagent des transformations sur tous les fronts, structurels et technologiques, dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe. Les DSI sont évidemment en première ligne, avec des projets porteurs de changements importants, qui doivent être opérés rapidement.

La complexité des projets SI : une constante

Les projets SI sont parmi les plus difficiles à mettre en œuvre, compte tenu de leurs impacts sur tous les métiers de l'entreprise et du nombre d'acteurs à convaincre. Ils sont aussi beaucoup plus complexes qu'ils n'y paraissent. Selon leur nature, l'utilisateur doit s'approprier de nouveaux réflexes, de nouveaux usages, de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques « métiers ». Dans le cas de projets structurants, métiers et transverses, ils transforment les processus, les relations hiérarchiques et entre collègues, le mode de fonctionnement d'un groupe, voire une organisation tout entière et quelquefois les cultures. Autant de facteurs déstabilisants pour des acteurs qui doivent à la fois assurer le quotidien et répondre aux sollicitations pendant les « travaux de construction », sans pour autant avoir cerné le bien-fondé des projets.

La nécessaire maîtrise des risques liés au facteur humain

Il y a ceux qui décident le changement, ceux qui le pilotent et ceux qui doivent le mettre en œuvre. Parmi ces derniers, il y a ceux qui y adhèrent, ceux qui le subissent et ceux qui s'y opposent. Quelle que soit la posture, le concours de tous est nécessaire. On peut le regretter, mais le changement ne se décrète plus.

À l'annonce d'un projet qui implique une réorganisation ou un changement de conditions de travail, les acteurs concernés vont adopter des stratégies différenciées pour cerner ce qu'ils ont à perdre et à gagner. Leur niveau d'information et de compréhension du projet revêt une importance capitale, car les comportements qui en découlent peuvent le modifier, en freiner voire bloquer la mise en œuvre. Il est également essentiel de diagnostiquer très en amont la nature et l'importance des changements par catégorie d'acteurs, les résistances et les capacités d'adaptation individuelle et collective pour définir la

stratégie la plus adaptée, permettant aux acteurs d'adhérer et de s'approprier les changements attendus.

Ignorer cette dimension, c'est exposer le projet à des risques et le compromettre. Les anticiper et les maîtriser est précisément le domaine de l'accompagnement du changement, dont l'objectif est d'enclencher rapidement les dynamiques individuelles et collectives pour faciliter le déploiement opérationnel et de pérenniser les changements.

Quand les projets piétinent faute d'accompagnement

Plus de 50 % des projets, quelles que soient leur nature et leur importance, n'atteignent pas aujourd'hui leurs objectifs en termes de délais et de budget impartis (Cf. *Best Practices SI*, n° 106, 2 avril 2013). Ce constat s'explique essentiellement par l'insuffisante prise en compte de la dimension humaine et la façon dont ce volet est géré. On peut dès lors identifier cinq facteurs de blocages.

◆ **Un cahier des charges incomplet : et les pratiques métiers ?**

Centré majoritairement sur les spécifications techniques et fonctionnelles, le cahier des charges sous-estime l'existant, les pratiques métiers des utilisateurs, leur manière de diriger ou d'être managés, d'interagir en interne ou en externe et les prérequis en termes de compétences. Il en est souvent de même pour l'environnement du projet : ses impacts sur les processus environnants, au-delà des interfaces techniques, sur l'organisation et les cultures en vigueur. En l'absence de ces données et dans l'incapacité de cerner précisément ce qu'il va s'agir de modifier ou de faire évoluer, les attentes exprimées en matière de conduite de changement se limitent à de la formation et à de la communication informative sur le projet.

◆ **Un déficit de communication**

Le degré d'information et de compréhension des parties prenantes du changement est surestimé. La communication, trop souvent limitée à l'annonce du lancement du projet et à son état d'avancement, ne donne pas la juste visibilité, créant durant certaines phases un « effet tunnel », préjudiciable au projet. C'est au moment où il faut mobiliser le gros des troupes

sur des projets importants que les chefs de projet le réalisent. Une tâche difficile qui nécessite le concours de toute l'équipe projet et des bénéficiaires du projet.

♦ **Un faible portage du projet**

Pour les grands projets transverses et métiers, le niveau de portage et la ligne managériale ne sont pas suffisamment pris en considération dans la gouvernance du projet et dans la composition des instances. Le projet n'est pas relayé, les changements non légitimés et non pilotés sur le terrain. Les instances ne sont pas suffisamment différenciées au niveau des membres et les instances de décision restent encore trop largement constituées de profils techniques.

♦ **Méthodologies de gestion de projet : inadaptées aux enjeux du changement**

Sur le plan de la mise en œuvre du projet, le volet « conduite de changement », de manière générale, peine à trouver sa juste place dans les méthodologies de gestion de projet, à l'exception de l'approche sociologique. La dimension humaine n'est pas au cœur du projet. L'équipe projet pense qu'être techniquement au point suffit. Le développeur considère pour sa part que cela ne fait pas partie de ses prérogatives : il est là pour réaliser les développements et régler les problèmes techniques, quoi qu'il arrive. De son côté, le fonctionnel, à qui cette mission est souvent confiée, est d'abord l'avocat de la solution applicative auprès des métiers avant d'être celui de tous les acteurs concernés par le changement. Lorsqu'une ressource est affectée à une mission précise, son rôle relève plus de l'exécution que de l'analyse. Elle intervient souvent en mode réactif et dans l'urgence au lieu d'être proactive.

♦ **Une expertise perçue avant tout comme un coût supplémentaire**

L'équipe projet voit la conduite de changement d'abord comme un coût supplémentaire, une perte de temps et non comme un levier optimisant le coût global du projet. Une stratégie d'accompagnement adaptée facilite le déploiement opérationnel, limite les retards de planning, allège les coûts de formation grâce à une découverte progressive, consolide l'appropriation et pérennise les changements. Si l'on mettait en exergue les coûts additionnels liés à l'insuffisante prise en compte de la dimension humaine, cette perception serait certainement modifiée.

Les prérequis et les domaines d'optimisation

La conduite de changement doit intervenir en premier lieu au niveau de l'équipe projet dont tous les membres doivent appréhender les mécanismes et acquérir une culture dans ce domaine. L'idéal est que ce volet soit pris en charge par une personne qui y sera exclusivement affectée et dont le profil de type ne peut être junior ou technique, compte tenu des connaissances et des compétences

à mobiliser (organisation, ressources humaines, communication) et de l'expérience requise.

Cet expert doit par ailleurs savoir comment fonctionne une entreprise, être capable d'appréhender rapidement les enjeux et les processus métiers. Il doit également comprendre les logiques professionnelles et, enfin, disposer d'une culture solide en SI pour travailler avec l'équipe projet.

Son rôle doit être clairement défini et sa méthodologie partagée pour que chaque membre de l'équipe apporte son indispensable contribution. En conclusion, ce qui fait la différence entre un projet et un autre, autrement dit entre celui qui a de fortes chances de réussir et celui qui est très probablement voué à l'échec, c'est la capacité qu'ont les organisations à identifier les changements, à les expliciter et à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que les dynamiques s'enclenchent. C'est pour cette raison que l'on doit considérer la conduite du changement comme un chantier à part entière des projets, avec la méthodologie adaptée aux enjeux et les ressources associées. ♦

(*) **Evelyne Leroy** est consultante en organisation et accompagnement du changement auprès de DSI. Elle a été DSI adjointe du Conseil général des Hauts-de-Seine.

Les dix bonnes pratiques

- ♦ Tenir compte de l'existant qui a fait ses preuves à un moment donné.
- ♦ Parfaire le diagnostic qui dimensionne les changements par typologie d'acteurs, identifie les résistances et les leviers, évalue la capacité d'adaptation individuelle et collective aux changements.
- ♦ Construire une stratégie progressive qui intègre le jeu des acteurs, le temps nécessaire au changement et qui le pérennise au-delà du déploiement.
- ♦ Mettre en œuvre une communication accessible à tous qui permet de donner du sens, des repères, de mobiliser et de booster le projet quand il le faut.
- ♦ S'appuyer sur la chaîne managériale et utiliser toutes les courroies de transmission du changement.
- ♦ Valoriser les bénéfices du projet, ses acteurs et ce qui est réalisé au cours du projet.
- ♦ Bien prendre en compte l'importance de la dimension métier et les changements de logique de navigation dans la formation.
- ♦ Travailler en étroite coopération avec les ressources humaines et la communication de l'organisation.
- ♦ Éviter de confier la responsabilité de la gestion du changement à des profils juniors et/ou techniques.
- ♦ Accepter de voir les réalités telles qu'elles sont et pas forcément comme on souhaiterait qu'elles soient.

♦ Les utilisateurs face à la technologie : les ressorts de l'appropriation

Propos recueillis par Aurélie Chandèze

Quels sont les facteurs qui influencent les comportements des utilisateurs lors de la mise en place de nouveaux systèmes d'information ? Un travail de recherche mené par l'École de management de Strasbourg et l'université Paris-Dauphine fournit des éléments de réponse. Entretien avec Jessie Pallud, maître de conférences à l'EM Strasbourg.

En 2012, Jessie Pallud, maître de conférences à l'EM Strasbourg Business School, Michel Kalika, professeur à l'Université Paris-Dauphine et Christophe Elie-Dit-Cosaque, maître de conférences à Paris-Dauphine, ont publié dans le *Journal of MIS* un article intitulé « *The Influence of Individual, Contextual, and Social Factors on Perceived Behavioral Control of Information Technology: A Field Theory Approach* ». Cet article, récompensé en 2013 par la Fondation Dauphine, analyse les critères individuels, contextuels et sociaux qui entrent en jeu dans la manière dont les utilisateurs perçoivent leur niveau de contrôle d'une technologie informatique. Ce contrôle comportemental perçu est un facteur important pour favoriser l'appropriation et parvenir à un usage efficace des systèmes d'information. Un bon niveau de perception contribue par ailleurs à réduire le stress technologique lié à la mise en place de nouveaux outils.

BPSI *Vous préférez parler d'appropriation que d'adoption d'une nouvelle technologie. Pour quelles raisons ?*

Jessie Pallud Le processus d'apprentissage d'une nouvelle technologie est étalé dans le temps : les usages juste après la mise en place d'une technologie ne sont souvent pas les mêmes que six mois après, voire un an plus tard.

BPSI *À quoi renvoie la notion de contrôle comportemental ?*

Jessie Pallud Il s'agit du sentiment que ressent l'utilisateur par rapport à son niveau de contrôle de la technologie. Il peut estimer avoir une compétence et bien maîtriser la technologie, ou, au contraire, ressentir une anxiété face à l'informatique. Ce sentiment dépend d'un ensemble d'éléments, parmi lesquels des forces internes à l'individu et des forces externes liées à l'environnement de travail ou à l'organisation.

BPSI *Comment avez-vous procédé pour identifier les principaux déterminants entrant en jeu dans ce phénomène ?*

Jessie Pallud Nous nous sommes appuyés sur la théorie du champ, selon laquelle les comportements des individus sont

influencés à la fois par des forces internes et par des forces externes à l'individu. Cette théorie nous a permis d'élaborer un questionnaire soumis à 1 129 salariés en formation auprès de la Cegos, issus de plusieurs entreprises différentes et occupant des postes variés, allant d'employé de bureau à manager. Ceux-ci devaient s'évaluer par rapport à de multiples propositions comme « *Travailler avec des outils informatiques me rend nerveux* », « *J'ai pleine autorité pour lancer des projets* », « *Quand j'entends parler d'une nouvelle technologie, je cherche à l'expérimenter* »...

BPSI *Quels sont les principaux facteurs influençant le contrôle comportemental de l'utilisateur ?*

Jessie Pallud La recherche a montré que la mise en place d'un SI déclenche généralement un certain nombre d'événements qui modifient les émotions des utilisateurs et les réactions affectives des utilisateurs à leur tour tendent à influencer l'acceptation du SI. Si les événements déclenchés par la technologie sont perçus comme des signaux négatifs, alors les comportements de résistance suite à la mise en place d'un nouveau système seront plus nombreux. Mais la prise en compte des émotions dans le champ des SI reste encore marginale, d'où notre intérêt pour cette problématique.

Dans le contexte des projets IT, l'anxiété technologique est apparue comme une variable centrale, que les autres facteurs identifiés peuvent accroître ou réduire. À l'échelle de l'individu,



Jessie Pallud,
maître de conférences
à l'EM Strasbourg :

« Dans le contexte des projets IT, l'anxiété technologique est apparue comme une variable centrale. »

l'anxiété face à la technologie réduit ainsi le niveau de confort face aux technologies. Néanmoins, le goût pour l'innovation limite ce stress.

Dans l'environnement de travail, l'autonomie dont dispose l'individu pour effectuer ses tâches est un facteur de réduction du stress, tandis que la surcharge de travail l'augmente. Enfin, sur le plan social, le soutien managérial est un facteur important.

L'étude a également mis en évidence quelques différences selon des critères démographiques, notamment l'âge : l'anxiété face aux technologies apparaît moindre chez les répondants plus jeunes et le niveau de maîtrise perçue plus élevé.

BPSI *Sur quels leviers agir pour améliorer le contrôle comportemental perçu et réduire le stress face à la technologie ?*

Jessie Pallud Il faut notamment veiller à réduire ou éviter la surcharge de travail, tant en quantité qu'en difficulté. Il faut aussi s'assurer que les fonctionnalités de l'outil sont bien alignées avec les tâches que doit effectuer l'utilisateur. En effet, l'utilité d'un outil n'est pas toujours perçue par les utilisateurs, il arrive même qu'une solution n'apporte rien à leur niveau. Il est important de regarder comment la solution peut contribuer à leur productivité et leur faire gagner du temps. Inversement, il faut faire attention à ne pas « survendre » une technologie : souvent, les bénéfices annoncés ne sont pas tous au rendez-vous et le risque est alors de susciter un sentiment de déception. Mieux vaut être réaliste et précis sur ce que la solution va apporter aux utilisateurs.

Le soutien managérial peut être fourni par l'équipe projet ou par les responsables des départements concernés par le projet. De manière générale, les projets portant sur le système d'information utilisé par les métiers ne doivent pas être considérés comme des projets technologiques, mais comme des projets stratégiques : il est essentiel d'y impliquer des représentants des métiers et des utilisateurs pour qu'ils expriment leurs attentes.

BPSI *Quels dispositifs facilitent la conduite du changement ?*

Jessie Pallud Plusieurs supports peuvent être mis à la disposition des utilisateurs. : help-desk, ateliers une fois par semaine, correspondants qui font faire des démonstrations... Les utilisateurs clés, (*key users*), sont très appréciés, à la fois car ce sont des pairs et qu'ils sont plus facilement joignables. Les utilisateurs préfèrent souvent s'adresser à eux que de consulter

la documentation. Il est relativement fréquent que celle-ci existe mais qu'elle soit très peu utilisée.

Il est utile d'interroger les utilisateurs sur leur perception de la conduite du changement : ceux qui sont à l'aise peuvent trouver qu'il y a trop de formations, tandis que d'autres peuvent juger qu'il n'y en a pas assez. Cela peut également être lié au planning : si les formations sont effectuées trop tôt après le projet, les utilisateurs n'auront pas forcément de questions, alors que quelques mois après ils en auront plusieurs. Dans l'idéal, il faut donc multiplier les dispositifs et les étaler dans le temps afin de s'adapter aux différents profils d'utilisateurs.

BPSI *Comment évaluer le niveau d'appropriation d'une technologie ?*

Jessie Pallud Souvent, des enquêtes de satisfaction sont effectuées juste après le projet, et cela s'arrête là. Il est préférable de mener des enquêtes longitudinales, c'est-à-dire sur la durée, afin de prendre en compte l'évolution des usages dans le temps. Après une première phase de déception, il peut arriver par exemple qu'un sentiment plus positif apparaisse au fur et à mesure que les utilisateurs prennent en main l'outil. Au contraire, il peut y avoir un certain enthousiasme au début, mais qui retombe ensuite, allant parfois jusqu'à un retour aux outils antérieurs au projet.

Les *key users* ont également un rôle important pour évaluer l'appropriation. Souvent, une fois la solution mise en place, les équipes projet retournent à leurs fonctions initiales, et ce sont alors ces utilisateurs qui servent de relais sur le terrain. ♦

Biographie

Jessie Pallud, lauréate du premier concours d'agrégation 2012-2013 en Sciences de gestion, est enseignante-chercheuse à l'EM Strasbourg depuis 2008. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine et d'un Ph.D. en systèmes d'information de Georgia State University. Ses intérêts de recherche portent sur l'évaluation de l'expérience des utilisateurs avec les systèmes d'information dans des contextes organisationnels et sociétaux. Ses travaux de recherche se focalisent notamment sur l'appropriation des SI au sein des entreprises afin d'examiner les comportements émergents sur le lieu de travail et les nouveaux usages des SI. Ils mettent également l'accent sur le ressenti et le vécu des utilisateurs. ♦

◆ DSI-réalité

Il y en a quand même bien un qui va y penser... On peut faire confiance à la créativité de certains individus prêts à tout pour se rendre intéressants ! Vous avez certainement remarqué que le concept de télé-réalité tend à se décliner vers l'infini. On commence par les chanteurs, pour chercher la « nouvelle star », et les artistes de cirque amateurs qui ont un « incroyable talent », on poursuit avec les émissions de cuisine ou celles mettant en scène des âmes esseulées qui veulent sortir de leur solitude, dans un pré ou ailleurs, sans oublier les piliers que sont Secret Story et Cie où les candidats se livrent à une compétition intense, sur fond de trahison et d'alliances factices.

La télé-réalité se rapproche des métiers, avec les cuisiniers, les boulangers, les agriculteurs : et si, un jour prochain, le concept se rapprochait dangereusement des DSI ? Vous me direz : « *Ce n'est pas possible, pas nous, nous n'intéressons personne, nous ne faisons pas partie de l'environnement quotidien des français comme les boulangers ou de leur imaginaire comme les agriculteurs.* » Peut-être. Mais ça se discute : l'informatique fait bien partie de l'univers quotidien des français. Et même plus que les boulangers : on ne connaît pas les statistiques, mais même les non-mangeurs de pains ont un PC, une tablette ou un smartphone...

Imaginez ainsi le raisonnement logique d'un créatif qui exerce ses talents dans une chaîne de télévision ou dans une société de production. Son chef lui demande de trouver un univers qui soit proche des téléspectateurs, avec un métier où l'on dénombre une bonne proportion de « fortes personnalités », avec des potentialités de conflits susceptibles de faire monter les audiences, des personnes qui ont des objectifs différents de leurs collègues et qui sont prêtes à tout pour sortir de l'ombre et surgir à la lumière des projecteurs d'un plateau de télévision.

- J'ai trouvé ! Chef, dira-t-il. On va faire une émission de télé-réalité avec des DSI.

- Des Délaissés de la Société Industrielle ?

- Non, des directeurs informatiques, si tu préfères, Chef.

Ce créatif plein d'avenir pourra alors expliquer son concept : « *On va réunir une quinzaine de DSI, avec quelques DAF, DRH*

et directeurs marketing. On les laisse enfermés pendant quatre mois. On laisse mijoter la première semaine et après on compte les points : à coup sûr, on aura un beau spectacle de trahisons, de coups fourrés, de mensonges éhontés, et d'alliances bidons pour emmerder les autres. On aura tout ça en live, Chef ! Et on appellera l'émission Secret Story. »

- Vas-y, coco, t'as le concept auquel personne n'a jamais pensé ! lui répondra certainement son Chef.

- J'imagine déjà les déclinaisons du concept : « Mon incroyable fiancé » (on mettra un DSI et un DAF), « MasterChef de projet », « The Voice » (celui qui parlera le plus fort en comité de direction), « L'amour est dans le Pré requis », « Qui veut épouser mon DSI » (avec un DG désespéré qui ne sait plus quoi faire), ou encore « L'île de la tentation » avec des super-commerciales ingénieuses d'affaires, à demi nues, qui devront vendre des licences logicielles à des DSI résolument adeptes de l'Open Source.

Ils nous imagineront probablement aussi un remake de Khô Lanta, avec toute une série d'épreuves insurmontables, depuis le lancer de cahier des charges lesté d'avenants de plomb, jusqu'à la plongée budgétaire sans oxygène en passant par la recherche du fournisseur le plus honnête dans un lagon peuplé de requins mangeur de jours-hommes. On peut imaginer également un remake de « Pékin Express », rebaptisé « Bangalore Express », dans lequel les DSI seront jugés sur leur capacité à comprendre ce qu'un développeur indien « a bien voulu dire par là... ». S'il y a une émission de télé-réalité qui pourrait me convenir, ce serait plutôt : « Je suis un DSI, sortez-moi de là ! » ◆

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 Beaunes, 78400 Chatou - redaction@bestpractices.fr

Abonnement annuel (21 numéros) : 293,00 € TTC (244,98 € HT) version Individuelle, version Corporate : 3 468,40 € TTC (2 900,00 € HT)
Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Rédactrice en chef adjointe : Aurélie Chandèze - Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr
Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condrieu, 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