

Compte rendu d'audit

Projet La Grande Migration

version 1.0

Auteur	Lecteurs
Églantine	Lawrence Lessig
	Tous ceux qui le veulent et qui ont du temps libre.

Sommaire :

- 0. Introduction**
- 1. L'entreprise**
- 2. Les rencontres**
- 3. L'existant informatique**
- 4. Les objectifs**
- 5. Les moyens pour y arriver**
- 6. Conclusion**

0. Introduction

L'objectif de ce document est de faire un état des lieux de l'outil informatique dans le cadre de l'entreprise "Lessig & Associés" et de proposer des pistes de réflexion pour améliorer la situation actuelle.

1. L'entreprise

L'entreprise "Lessig & Associés" est une entreprise de famille qui existe depuis plusieurs générations. Le pragmatisme de ses dirigeants successifs lui a permis d'évoluer dans ses métiers et son fonctionnement pour rester compétitive.

L'entreprise "Lessig & Associés" est une entreprise agréable à vivre où il fait bon travailler.

J'ai bien aimé le restaurant d'entreprise qui offre de nombreux menus variés et savoureux.

La décoration des locaux de l'entreprise permet de diffuser une ambiance de sérénité propice au bon déroulement du travail.

La politesse et la gentillesse générale témoignent de cette ambiance de sérénité.

Il y a certes des conflits de temps en temps mais l'ambiance générale permet de les résoudre sans trop de casse.

Il ne manque qu'un système d'information de bon niveau.

2. Les rencontres

Je vais faire un compte rendu de toutes les rencontres que j'ai faites avec les différents corps de métier de l'entreprise.

Cela permet de mettre en évidence leurs différences en ce qui concerne l'utilisation de l'outil informatique (leurs besoins, leurs attentes, leur connaissance, ...).

Tout d'abord, les salariés de l'entreprise font souvent appel au support informatique, ce qui est un mauvais et un bon signe.

C'est un mauvais signe car cela signifie qu'il y a des problèmes mais c'est un bon signe car cela signifie qu'ils ne sont pas découragés.

Le jour où les salariés ne feront plus appel au service informatique ne signifiera pas qu'ils n'ont plus de problème, mais qu'ils sont résignés à les faire résoudre ou qu'ils n'ont plus confiance envers les personnes et/ou les outils qui sont censés les aider.

Les directions fonctionnelles

- Les comptables

Les comptables ont toujours quelque chose de plus important à faire que d'expliquer leurs problèmes. Très difficile de lancer une conversation.

Mais quand ils ont commencé à parler, il n'y a plus moyen de les arrêter.

Je conseille de les faire discuter plus souvent pour des discussions courtes.

Ils sont tous plus ou moins comptables, pas d'assistant ou d'assistante sans compétence comptable.

Ils ont besoin de gérer des nombres en grande quantité, avec une grande fiabilité.

Ils utilisent beaucoup de fichiers bureautique de type tableur pour gérer leurs données.

Cela entraîne des soucis à travailler ensemble sur les mêmes données.

Du coup, ils se sont spécialisés dans la gestion de tel ou tel type de données (les frais, les amortissements, les investissements, etc..).

Cela pose des problèmes lorsque l'un des comptables n'est pas présent pour cause de vacances, maladie, ou autre.

Ils n'ont aucune idée de ce qu'ils pourraient demander comme nouvel outil au service informatique.

Déjà, si l'ordinateur s'allume et qu'ils peuvent ouvrir leurs fichiers de gestion, ils sont heureux.

- Le service commercial

Aucune difficulté à engager une conversation avec les commerciaux. Ils ont juste beaucoup de mal à laisser parler leur interlocuteur.

Je n'ai pas vraiment compris ce que vend l'entreprise mais j'ai compris que si j'en veux, je peux en avoir pour un prix très modéré.

Il y a des assistantes dans le service commercial mais elles n'ont pas été conviées à la réunion. Pas eu le temps de les rencontrer par la suite.

Les données manipulées par les commerciaux sont hétérogènes.

Des tableaux de nombres pour calculer les prix de revient, les marges, les commissions, etc...

Des textes pour les contrats, les méthodes de vente, etc...

Des annuaires pour les listes de clients, prospects, etc...

Ils ont fait acheter un "produit magique" pour un coût non négligeable.

Ils se sont ensuite rendus compte qu'il n'y a pas que dans cette entreprise que les commerciaux exagèrent grandement sur la qualité des produits qu'ils vendent.

Ils savent très bien ce qu'ils veulent et n'ont aucun soucis à le formuler d'un point de vue fonctionnel.

Mais ils n'ont aucune idée de la faisabilité ou non de leurs idées dans le cadre informatique.

C'est l'exemple type de l'analphabète qui a des idées mais comme il ne sait pas comment les écrire et personne à qui les exprimer, elles restent à l'état d'idées.

Ils ne devraient pas avoir de problème avec l'outil informatique. Ils adorent faire travailler les autres. Mais ils se sentent obligés d'argumenter, de convaincre pour faire exprimer leur volonté. Les ordinateurs n'ont pas besoin d'arguments, d'être convaincus, ils font ce qu'on leur demande de faire, c'est tout. Et ils ne demandent pas de commission.

- La Direction des ressources humaines

Il y a surtout des assistants (beaucoup plus de femmes que d'hommes) présents à la réunion. Visiblement, la délégation des tâches est une règle d'or.

Les cadres de la DRH discutent et prennent les décisions (le plus important et le plus compliqué bien sûr).

Les assistants ont ensuite la charge de mettre en application ces décisions.

Les types de données à traiter sont surtout du texte et des annuaires. Ce sont des données très sensibles.

Le système en place est obsolète si on le compare aux standards du moment mais il convient car tout le monde a pris l'habitude de l'utiliser.

Comme dit une assistante, c'est une bonne chose car il faut tellement de temps pour former une nouvelle personne à l'outil qu'elle n'a pas peur de perdre son emploi.

Il y a une grande curiosité concernant les possibilités de l'outil informatique. C'est un élément très important d'un travail quotidien qui pourrait en être grandement simplifié. Certaines actions ne peuvent être menées à cause d'un manque de temps et de moyen. Ce temps et ces moyens pourraient facilement être récupérés avec des outils adaptés et efficaces.

- Les juristes

Il y a eu peu de personnes présentes à la réunion. L'outil informatique semble la dernière de leurs préoccupations. Pour eux, ce n'est qu'un outil de stockage et de communication.

Les données sont en grande majorité des textes contractuels et/ou juridique ultra précis.

Il y a un grand besoin de recherche d'informations. Mais comme le stockage des données n'est pas prévu à cet effet, les recherches se font par des moyens non automatisés.

Ils ne font aucun projet informatique, à quel que niveau que ce soit. Ils semblent n'avoir besoin que d'envoyer des emails et d'imprimer des documents.

- Les ingénieurs

Ils ont une vision très pratique de l'outil informatique. Mais ils ne l'utilisent pas vraiment.

Ils peuvent tout faire avec leurs machines outils. Mais ils n'ont pas les mêmes réflexes avec leurs ordinateurs. Ils préfèrent l'aspect concret de leur outil de fabrication à la gestion des données avec un ordinateur.

Il y a aussi un manque évident de connaissance des capacités des ordinateurs. S'ils pouvaient mettre en forme toutes leurs idées fonctionnelles, leur travail en serait beaucoup plus efficace.

Ils sont très demandeurs de nouvelles idées mais hésitent à remplacer les outils qu'ils maîtrisent par d'autres qu'ils ne sont pas sûrs de maîtriser autant.

Le service informatique

- Les Administrateurs réseau

Ils se tournent beaucoup les pouces et se prennent pour les rois du monde.
Ils se plaignent de tout le monde qui les empêchent de travailler sérieusement.
C'est ce qui se passe dans une entreprise qui ne maîtrise pas son outil informatique avec une hiérarchie qui ne comprend pas les métiers qu'elle est sensée superviser.

Beaucoup de choses à changer pour rendre ce service efficace.

- Les Administrateurs messagerie

Ils se tournent beaucoup les pouces et se prennent pour les rois du monde.
Ils se plaignent de tout le monde qui les empêche de travailler sérieusement et surtout des administrateurs réseau qui font ce qu'ils veulent, c'est à dire tout sauf ce qu'il faudrait faire.
C'est ce qui se passe dans une entreprise qui ne maîtrise pas son outil informatique avec une hiérarchie qui ne comprend pas les métiers qu'elle est sensée superviser.

Beaucoup de choses à changer pour rendre ce service efficace.

- L'équipe de support informatique

Beaucoup de ouinedoziens.
Ils sont les ambassadeurs d'un système corrompu et comme ils ne connaissent que ce système, ils sont prêts à le défendre de leur vie.
Ils n'ont aucun pouvoir de décision et n'ont finalement qu'un pouvoir de nuisance relativement faible.
Ils ne sont que des obstacles à déplacer. Ils s'adapteront ou seront balayés.

Le problème quand on essaye de connaître les gens, c'est qu'ils deviennent plus sympathiques.
Ils ne sont pas parfaits mais pas nuls non plus. Ils sont juste humains avec leurs qualités et leurs défauts.

Le système informatique mis en place et le manque d'ambition de l'entreprise en ce qui concerne l'outil informatique leur permet de se sentir à l'aise dans leur métier. Ils remplissent parfaitement la mission qui leur est confiée.

Évaluer la qualité d'un service par des statistiques impose de faire du chiffre.
C'est une hérésie.
Je conseille fortement de ne plus utiliser du quantitatif pour évaluer du qualitatif.

3. L'existant informatique

La salle serveur

C'est un symbole de l'importance de l'outil informatique pour une entreprise. Le moins que l'on puisse dire est que dans cette entreprise, l'outil informatique n'est pas pris au sérieux.

Un investissement et une rationalisation des ressources est à prévoir de toute urgence, quelle que soit l'orientation et les futurs outils utilisés.

Le poste de travail standard

Aucune normalisation de l'outil. On a l'impression que chaque utilisateur a un ordinateur personnel sur son bureau.

La mise en place de normes de gestion et d'utilisation est à prévoir de toute urgence.

Les applications métier

Aucune application n'a l'assurance d'être maintenue dans les prochaines années.

Certaines applications ne sont que des boîtes noires. Personne ne sait vraiment comment elles fonctionnent. Mais comme elles fonctionnent, il n'est pas question d'y toucher. C'est un risque qui ne semble même pas calculé.

Compte tenu de l'importance de l'outil informatique, les conséquences ne peuvent être catastrophiques. Mais quand même, ça ne fait pas très sérieux...

Les gadgets

L'ordinateur est utilisé plus comme un gadget utile que comme un véritable outil de travail.

J'ai croisé quelques cadres très fiers de leur nouveau téléphone ou assistant personnel. Il ne sont pas fiers des nouvelles possibilités d'action qu'ils ont en main mais de l'objet en lui-même et du prestige qui va avec.

Un peu comme des enfants dans une cours de récréation qui friment avec leur nouveau jouet. Très triste.

4. Les objectifs d'une migration

Il m'a fallu beaucoup moins que deux semaines pour me rendre compte que l'outil informatique n'est pas utilisé dans cette entreprise comme il pourrait, ou même devrait l'être.

Je vais énoncer les principaux éléments en faveur du lancement d'un projet de migration.

NdA : Le terme migration est utilisé dans le cadre d'un système informatique lorsque celui-ci connaît de profonds changements. En cas de changements mineurs, on parle d'évolution.

1. Rendre l'entreprise indépendante de tout prestataire et/ou fournisseur pour la mise en œuvre et l'exploitation de son système d'information.

Aujourd'hui, l'immense majorité des outils utilisés sont fabriqués par un prestataire qui est le seul à pouvoir les fournir.

Une migration devra avoir comme objectif d'utiliser des outils qui peuvent être fournis par plusieurs prestataires.

Ce ne sera plus l'outil mais la compétence et les prestations associées qui feront la différence entre tel ou tel fournisseur.

Certains fournisseurs se comportent comme des rentiers avec des clients "otages" de leurs outils.

Comment peut-on accepter d'acheter un outil quand on sait que le vendeur fait 80 % de marge ?

2. Faire plus confiance au savoir de ses collaborateurs qu'à ses contrats.

Aujourd'hui, l'entreprise fait plus confiance à un contrat qu'à ses collaborateurs. En choisissant des outils clés en main sans possibilité de les modifier pour correspondre aux spécificités de l'entreprise, les décideurs montrent leur volonté de faire plus confiance à des prestataires pour mettre en place les outils de l'entreprise.

Quel genre de dirigeant responsable et respectueux de ses collaborateurs fait plus confiance à des contrats qu'à ses collaborateurs ?

Une migration devra avoir comme objectif de donner la parole aux salariés de l'entreprise pour qu'ils expriment leur volonté et leurs besoins en matière d'outil informatique.

Charge au service informatique de trouver les outils qui correspondent le mieux à ces demandes.

3. Pourvoir frimer sur les parcours de golf sans téléphone

Certains dirigeants d'entreprise profitent de leurs rencontres sur les parcours de golf pour se mettre en avant face à leurs homologues.

Cette migration peut apporter, par son côté novateur, des éléments de fierté

facilement exploitable dans ces conditions.

L'humanité aspire au savoir et à la liberté. Ce n'est qu'une question de temps et de volonté.

Le domaine informatique a beaucoup à apporter dans ces deux domaines.

Autant profiter de la vague qui se forme que d'être à la traine en ramassant les miettes.

5. Les moyens pour y arriver

1. Le budget

La gestion du budget du service informatique, pour ce que j'ai pu en voir est une aberration industrielle.

Un service informatique ne doit pas avoir qu'un budget de gestion.

Il doit aussi avoir un budget pour les projets à moyen et long terme. Un système informatique doit avoir des investissements régulier et maitrisés.

Il ne sert à rien d'acheter des quantités astronomique de pansements quand le mal est plus profond.

Cela impose d'avoir un médecin ou même un chirurgien à disposition (donc coût temporaire plus élevé) mais cela garantit un résultat beaucoup plus propre et fonctionnel au final.

2. Rationalisation du système d'information.

Comme il a été dit précédemment dans ce document, l'outil informatique ne semble obéir à aucune règle d'entreprise. Chacun se débrouille pour avoir un outil qui répond à ces besoins sans se soucier de son intégration dans un système global, celui de l'entreprise.

Fixer des normes et des règles ne coûte pas forcément cher (ça dépend souvent du prix du costume du consultant qui vend la prestation).

Et ça offre un cadre de développement qui permet d'économiser beaucoup de temps et d'énergie par la suite.

3. La formation

La formation est la clé du succès d'une migration.

Sans elle, une migration revient à changer de prestataire et/ou d'idéologie.

Avec elle, cette entreprise peut devenir autonome dans ses choix fonctionnels et dans ses choix de prestataires.

La formation des dirigeants à la notion de système d'information.

Ce que c'est, ce que l'on peut en faire, ce que l'on peut en attendre en 2010...

La formation de tous les utilisateurs de l'entreprise à l'outil informatique.

Pas une formation spécifique qui ne sert qu'à apprendre à cliquer sur telle ou

telle icône pour faire fonctionner une application.

Une formation de base pour transformer tous les utilisateurs de cette entreprise en utilisateur averti. Ils ne sauront pas programmer des ordinateurs mais ils auront une notion suffisamment précise de ce qui est possible ou pas possible qu'ils n'hésiteront plus à le demander et surtout à l'imposer.

La formation du personnel se déroulerait au fur et à mesure de la mise en place de nouveaux outils.

La formation ne nécessiterait pas forcément des arrêts de travail, de longues sessions puisqu'elle se déroulerait par petite touche, au fur et à mesure du temps.

4. La mise en concurrence des prestataires et des fournisseurs.

Tout outil où il ne peut y avoir mise en concurrence des fournisseurs et/ou prestataires doit être écarté.

Un des principes de base du capitalisme est la notion de concurrence. Ce n'est pour rien

Lorsqu'un fournisseur n'est plus soumis à une concurrence réelle de la part de ses concurrents, il en profite au détriment de ses clients.

Il est important de ne pas faire partie de ces clients.

5. Un exemple évident et méconnu

Voici un exemple d'évolution matériel de l'outil informatique. Le clavier ergonomique bépo.

La disposition des touches sur un clavier d'ordinateur est un héritage des premières machines à écrire.

Des études d'ergonomie ont démontré que cette disposition est loin d'être optimale pour l'efficacité et la santé de ses utilisateurs.

En plaçant les touches d'un clavier judicieusement, on peut réduire sensiblement les mouvements des poignets d'un utilisateur. Cela réduit d'autant sa fatigue musculaire et augmente sa cadence de frappe.

Pour le français, on a le clavier Bépo (entre autres).

Il faut environ un mois pour retrouver le rendement que l'on avait avec un clavier classique.

Un mois d'apprentissage et d'adaptation pour toute une vie plus facile et plus efficace.

C'est un investissement que peu de personne font car on n'a jamais le temps de rien, que les claviers de ce type sont rares (cela obligerait les constructeurs à fournir une option peu rentable pour eux).

Mais c'est un investissement qu'une entreprise peut envisager de prendre.

C'est un exemple évident et méconnu qui permet d'améliorer de façon significative l'utilisation de l'outil informatique.

6. Conclusion

Il faudra plus qu'une étude de dix jours pour faire une évaluation budgétaire de cette migration.

Son prix dépendrait de la durée de la migration, de l'ambition des nouvelles infrastructures, de la volonté et de la réticence des utilisateurs à utiliser ce nouveau système...

Plus le temps de cette migration serait long, plus son budget serait lié au budget de fonctionnement du service informatique.

Une migration qui permettrait à cette entreprise d'obtenir un système d'information libre est un projet de moyenne durée, trois à cinq ans.

Elle doit obtenir un support inconditionnel de la part de la direction.

Il y aura de la réticence de la part d'utilisateurs qui ne maîtrisent pas l'outil et qui ont peur de tout changement.

Il y aura de la réticence de la part d'informaticiens qui arrivent à passer pour des professionnels de l'informatique alors qu'ils ne savent qu'appuyer sur des boutons.

Il y aura de la réticence de la part de décideurs avec lesquels des fournisseurs sont très généreux.

Il y aura de la réticence de la part de fournisseurs pour lesquels la mise en concurrence signifie la fin de marges bénéficiaires indécentes.

Il faudra faire attention aux forces intérieures et extérieures qui vont tout faire pour faire échouer la migration.

Support inconditionnel de la direction et des incorruptibles pour mener la bataille sur le terrain.

Car si migration il y a, ce sera une bataille, et elle ne sera pas que technique.

C'est le prix à payer pour retrouver sa liberté de choix et d'actions.