



L'informatique stratégique au service de la PME

<http://www.cassis.lu>

GUIDE DU CONSULTANT

Initiative soutenue par le FEDER,
Fond Européen pour le Développement Economique Régional

Avec la participation de





CASSIS : GUIDE DU CONSULTANT

TABLE DES MATIERES

<u>ETAPE 1 – LANCEMENT DU PROJET CASSIS</u>	8
<u>ETAPE 2 – EXPRESSION DE LA VISION D’ENTREPRISE PAR LA DIRECTION</u>	12
<u>ETAPE 3 – PRESENTATION DU PROJET AU PERSONNEL</u>	16
<u>ETAPE 4 – ENTRETIENS : ÉTUDE DE FONCTIONNEMENT DE L’ENTREPRISE</u>	19
<u>ETAPE 5 – EXPRESSION DES AXES DE PROGRES PAR L’ENCADREMENT</u>	23
<u>ETAPE 6 – GROUPES DE TRAVAIL : IDENTIFICATION ET PONDERATION D’ACTIONS D’AMELIORATION</u>	27
<u>ETAPE 7 – ANALYSE DES BESOINS DE L’ENTREPRISE</u>	32
<u>ETAPE 8 – VALIDATION DES BESOINS DE L’ENTREPRISE</u>	36
<u>ETAPE 9 – ELABORATION DE LA STRATEGIE INFORMATIQUE</u>	38
<u>ETAPE 10 – VALIDATION DE LA STRATEGIE INFORMATIQUE</u>	43
<u>ETAPE 11 – PRESENTATION DE LA STRATEGIE AU PERSONNEL</u>	46



CASSIS : GUIDE DU CONSULTANT

REMERCIEMENTS

Le Centre Henri Tudor, auteur de la méthode CASSIS, tient à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à la rédaction de ce guide méthodologique CASSIS du consultant.

Nous pensons tout particulièrement :

- à J-WAY, co-auteur de la méthode CASSIS et dont les consultants ont participé à l'amélioration de ce guide méthodologique, et en particulier Jean-Marc Boueyrie et Eric Soudier ;
- à l'équipe CASSIS du Centre Henri Tudor, qui a participé à l'amélioration de ce guide méthodologique, et en particulier Cécile Cavalade, Didier Colot, Bernard di Renzo, Laurent Grein et Jean-Pierre Maton ;
- aux PME qui nous ont fait confiance et ont contribué à l'amélioration de la méthode CASSIS en nous faisant part de leur propre expérience ;
- aux futurs consultants CASSIS, qui souhaitent promouvoir, certifier et outiller le conseil stratégique en informatique et e-business aux PME en participant au lancement du réseau CASSIS (<http://www.cassis.lu>).

INTRODUCTION

En plein coeur de l'informatique et de l'innovation, l'initiative CASSIS vise à promouvoir et développer le conseil en informatique stratégique et e-business pour les PME, auprès des consultants et auprès des PME. Pour ce faire, trois outils existent aujourd'hui (<http://www.cassis.lu>) :

- ⇒ **une démarche** d'élaboration de stratégie informatique et e-business en PME
- ⇒ **un groupe de travail** constitué de consultants indépendants participant à la constitution d'un réseau de consultants CASSIS certifiés
- ⇒ **un logiciel** de support à la démarche, permettant la collecte et l'analyse des données ainsi que la production de rapports de résultats

La démarche CASSIS a été conçue pour satisfaire le besoin des petites organisations de disposer du conseil stratégique nécessaire à la définition d'un système d'information cohérent, innovant et pérenne.

LES OBJECTIFS D'UNE MISSION CASSIS

A travers une **mission CASSIS**, le consultant propose à la PME de :

1. choisir les actions d'informatisation prioritaires en adéquation avec la stratégie de l'entreprise
2. saisir les opportunités liées aux nouvelles technologies, au niveau du business et de l'organisation des processus internes
3. prévoir l'infrastructure technique qui répond aux besoins actuels de l'entreprise et qui supportera les évolutions futures du système d'information
4. organiser les compétences informatiques pour garantir un niveau de service adapté aux besoins
5. maîtriser la complexité du changement sur le plan technologique, mais aussi sur les plans organisationnel et culturel

Concrètement, CASSIS permet à l'entreprise de **définir une stratégie informatique et e-business à moyen terme** (à deux ou trois ans suivant le secteur envisagé). Cette démarche est résolument stratégique, innovatrice, et participative :

- stratégique parce qu'elle s'oriente vers le métier de l'entreprise, et en particulier vers ses sources de croissance et de différenciation.
- innovatrice parce qu'elle s'imprègne des opportunités offertes par les nouvelles technologies.
- participative parce qu'elle mobilise l'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie, afin de donner à ce projet toutes les chances d'être mené à bien.

De plus, elle est vraiment **dédiée aux petites organisations** :

- des résultats opérationnels
- une démarche simple et transparente, dès le lancement de la mission : une dizaine d'étapes réparties sur une période de six mois maximum

- une charge de travail sur laquelle le consultant peut s'engager (autour de 40 hommes jours pour l'entreprise et 30 hommes jours facturables pour le consultant)

En terme de "**livrables**", il s'agit pour le consultant de produire des résultats de différentes natures tout au long de la mission.

D'une part, des informations directement issues des entretiens ou des groupes de travail, puis mises en forme par le consultant pour être réutilisables par l'entreprise :

- la vision stratégique de l'entreprise à moyen terme exprimée par la direction
- une synthèse des forces et faiblesses des processus actuels de l'entreprise
- les actions d'amélioration du système d'information proposées par le personnel

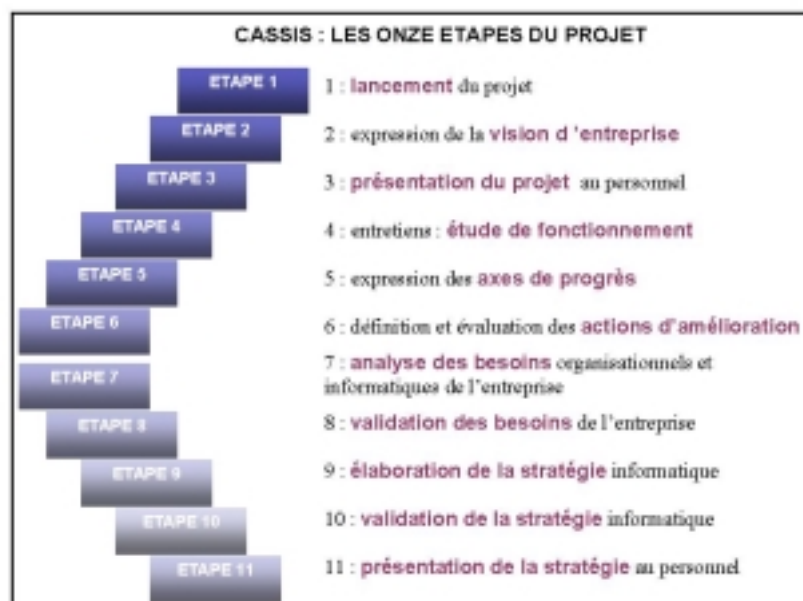
Et d'autre part, les propositions du consultant ainsi que la stratégie informatique proprement dite, qui comprend :

1. les principaux besoins informatiques et organisationnels de l'entreprise
2. la description et la planification des projets stratégiques à mener pour les deux à trois ans à venir
3. une organisation précise de la fonction informatique et des compétences liées
4. des recommandations organisationnelles et une charte technologique

CASSIS : UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

Pour réaliser les objectifs évoqués ci-dessus, CASSIS est une **démarche structurée, mise en oeuvre et améliorée dans le cadre de plus d'une douzaine de missions** (dans des secteurs aussi divers que les services, la santé, l'équipement technique du bâtiment, les administrations publiques,...).

Sur le terrain, un projet CASSIS se déroule en **onze étapes** :



PETIT HISTORIQUE : CASSIS EST NÉ D'UN DOUBLE CONSTAT

La plupart des responsables de PME/PMI comprennent aujourd'hui les opportunités que peuvent apporter la nouvelle économie et les nouvelles technologies. Cependant, investir dans une solution informatique n'est pas toujours chose facile, et paradoxalement, alors que la PME/PMI en aurait vraiment besoin, le conseil en informatique n'y est pas très développé.

Ainsi, le marché des petites entreprises est spécifique à plus d'un titre :

1. moyens financiers relativement réduits ou difficilement mobilisables
2. maturité technologique très hétérogène
3. compétences informatiques souvent inexistantes

Mais ce marché est aussi beaucoup plus souple et capable d'avancées rapides, une fois les options stratégiques définies. Définir les options stratégiques implique pour la direction qu'elle dispose d'une vision globale de ce que sera son business dans les années à venir, et qu'elle identifie les opportunités liées à l'intégration des nouvelles technologies dans sa chaîne de la valeur (nouveaux produits et services, processus de support). Pour cela, la PME devra lancer des projets informatiques et organisationnels qui lui permettront de combler le fossé entre ses systèmes d'information actuel et futur. Il s'agit d'une étape de réflexion stratégique, qui limite les risques d'un développement incohérent de l'informatique et d'un investissement parfois très coûteux et sans garantie de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Pour ce faire, la PME a besoin d'un consultant externe qui lui apporte ses connaissances technologiques, ses capacités d'analyse du business et de l'organisation et sa connaissance du marché informatique. Le Centre Henri Tudor a constaté, il y a plusieurs années déjà, un fort besoin du côté des entreprises, sans que l'offre de conseil puisse rencontrer cette demande.

Pourquoi?

1. Le marché des PME est plus difficilement rentable en terme de retour sur investissement commercial (des missions de quelques dizaines de jours représentent un profit relativement faible pour des consultants sachant qu'ils ont déjà dû investir dans plusieurs journées de démarche commerciale, ce qui est moins le cas pour des missions de plus grande envergure).
2. Le conseil TIC en PME est surtout le fait de consultants indépendants, eux-mêmes PME, nous avons pu le constater en France également. Et ces cabinets, alors qu'ils ont un souci de retour sur investissement accru n'ont paradoxalement pas le volume d'affaires et les capacités nécessaires à l'élaboration d'outils, de bases de cas ou de modèles méthodologiques qui leur permettraient d'être plus efficace et de gagner des jours de conseil tout en améliorant la qualité de leur service.
3. La PME réclamera souvent un conseil multidisciplinaire au même consultant, ne pouvant s'offrir plusieurs experts, par exemple pour l'acquisition d'un progiciel métier, pour un choix d'infrastructure ou d'architecture ou pour la mise en place d'un système décisionnel,... Or il est difficile pour une petite structure de conseil de proposer une telle pluridisciplinarité.
4. Enfin, traditionnellement, la PME n'a pas le réflexe de recourir à du conseil externe et elle se sent assez mal à l'aise face à un domaine technologique qu'elle ne maîtrise pas (pas d'interlocuteurs internes capables de "défendre" l'entreprise face aux experts). Elle peut même éprouver des réticences quant au fait de confier sa stratégie et ses projets



CASSIS : GUIDE DU CONSULTANT

informatiques à des consultants qu'elle ne connaît pas et qui sont souvent rattachés à des éditeurs ou à des fournisseurs particuliers.

Ainsi le Centre Henri Tudor a pu accompagner régulièrement des PME des secteurs privé et public pour définir avec elles une véritable stratégie informatique, un plan d'action et d'organisation pour les deux à trois années à venir. Dans le cadre de sa mission publique de transfert et d'innovation, le Centre Henri Tudor a voulu développer des outils méthodologiques et logiciels de support à ces prestations.

En partenariat avec l'entreprise J-Way et sur la base de sa méthode ENERGY, la méthode CASSIS a pu être formalisée (<http://www.jway.lu>). Aujourd'hui, un réseau de professionnels a pour objectif de définir un label qualité et une certification garantissant la qualité des prestations et l'adhésion des consultants à des principes d'intervention propres au marché de la PME (neutralité d'une mission stratégique, engagement sur les coûts,...).

Contact CASSIS :

Didier Colot
Centre de Recherche Public Henri Tudor
Coordinateur du projet CASSIS
Rue Coudenhove Kalergi, 6
1359 Luxembourg
Tél. : +352 42 59 91 1
Fax : +352 43 65 23
e-mail : didier.colot@tudor.lu
Internet : <http://www.cassis.lu>



CASSIS : GUIDE DU CONSULTANT

ETAPE 1 – LANCEMENT DU PROJET CASSIS

RÉSUMÉ

Lors d'une première réunion, le Comité de Direction et le consultant définissent le cadre et la structure du projet.

Tout d'abord, le consultant réalise une étude sommaire de l'entreprise et de son environnement ainsi que du projet et de son contexte sur base des informations fournies par le Comité de Direction.

Ensuite, le Comité de Direction et le consultant définissent les structures de pilotage de coordination du projet ainsi que le planning du projet.

Enfin, le consultant vérifie auprès du Comité de Direction la pertinence du vocabulaire CASSIS utilisé dans le projet.

Cette étape préliminaire vise à préparer activement la mise en oeuvre du projet.

LANCEMENT DU PROJET CASSIS		
1.	Forme	Réunion
2.	Durée	½ jour
3.	Participants	1. Comité de Direction 2. Consultant
4.	Objectifs	1. Réaliser une étude sommaire de l'entreprise et de son environnement ainsi que du projet et de son contexte 2. Définir la composition du Comité de Pilotage et identifier le coordinateur du projet 3. Définir le planning prévisionnel du projet 4. Identifier les personnes à interviewer dans le cadre de l'étude de fonctionnement 5. Vérifier la pertinence du vocabulaire CASSIS utilisé dans le projet
5.	Documents à produire	Compte-rendu de la réunion

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	<ul style="list-style-type: none">▪ Envoyer aux participants à la réunion une lettre d'invitation comprenant un ordre du jour précis▪ Préparer une check-list des documents à demander à l'entreprise (dans le cadre de l'analyse de l'existant)
A apporter :	<ul style="list-style-type: none">▪ Contrat▪ Proposition de planning
A demander :	<ul style="list-style-type: none">▪ Organigramme de l'entreprise▪ Autres documents internes pertinents relatifs à l'entreprise et au projet à mener

DÉROULEMENT

Réaliser une étude sommaire de l'entreprise et de son environnement ainsi que du projet et de son contexte

De par sa nature, le projet CASSIS s'inscrit dans une démarche orientée vers le changement et présente un caractère à la fois stratégique et organisationnel. A ce titre, celui-ci peut s'orienter vers divers types de changement, parfois même vers des changements fondamentaux pour l'entreprise comme l'automatisation ou l'intégration de processus, le travail coopératif, la création de nouveaux produits ou services, l'abolition du support papier,...

Quelle qu'en soit la forme, un changement n'est jamais anodin et il prend sa source dans un existant, qu'il est important de connaître. En effet, la réussite de ce type de projets nécessite pour l'entreprise une intégration dans sa structure et dans sa culture. L'analyse du contexte du projet et de l'entreprise permet au consultant d'évaluer la maturité de l'entreprise ainsi que sa capacité à intégrer ce changement.

Une analyse plus approfondie du fonctionnement et des acteurs de l'entreprise est réalisée lors de l'étude de fonctionnement (étape 4).

Dans l'analyse de l'existant, le consultant prend en considération les éléments suivants :

DOMAINES D'ANALYSE	CARACTÉRISTIQUES
L'entreprise et son environnement	<ul style="list-style-type: none">▪ L'environnement de l'entreprise (évolution des marchés, concurrence, législation, tendances TIC au niveau du secteur,...)▪ Le métier de l'entreprise (activité, produits / marchés, chiffres clés, savoir-faire humains et techniques,...)▪ La structure de l'entreprise (organigramme) et l'existant en matière organisationnelle (fonctions, responsabilités, procédures, modes de gestion,...)▪ La fonction informatique et son fonctionnement (architecture réseau, architecture logicielle, services, sous-traitance,...)▪ Des éléments de la culture d'entreprise (histoire, coutumes, valeurs,...)
Le projet et son contexte	<ul style="list-style-type: none">▪ Les objectifs recherchés par l'entreprise au travers de ce projet▪ Le contexte du projet (analyse des expériences passées (réussites et échecs), autres projets en cours dans différents domaines, contraintes internes et/ou externes relatives au projet,...)

Définir la composition du Comité de Pilotage et identifier le coordinateur du projet

Le Comité de Pilotage représente l'organe décisionnel du projet : il est chargé de valider, étape par étape, les résultats du projet, et le cas échéant de les réorienter. En pratique, il s'agit le plus souvent du Comité de Direction ou de la Réunion des Cadres de l'entreprise.

Il est impératif que le Comité de Pilotage soit composé de plusieurs membres et que le dirigeant en fasse partie...

Le coordinateur est quant à lui le responsable exécutif du projet : c'est à lui qu'il incombe :

1. d'établir un bilan régulier de l'avancement du projet et d'adapter le plan d'actions en cas de retard
2. d'informer, de sensibiliser, d'impliquer et de coordonner le travail des membres du personnel
3. de traiter les problèmes éventuels apparaissant dans le projet

Dans les faits, le consultant travaille avec ce coordinateur de projet, moteur interne du projet. Idéalement, il s'agira d'une personne influente (disposant d'un pouvoir de décision important), respectée (crédible et acceptée en tant que « moteur » au niveau de la Direction, de l'encadrement et du personnel) et possédant une culture TIC affirmée.

Définir le planning prévisionnel du projet

Le consultant propose au Comité de Direction, pour l'ensemble des étapes du projet, un planning provisoire s'étalant sur quatre à six mois.

A ce niveau, deux dates de réunion sont à fixer, à savoir l'expression de la vision par la Direction (étape 2) et la présentation du projet au personnel (étape 3)...

Identifier les personnes à interviewer dans le cadre de l'étude de fonctionnement

Dans un premier temps, sur base de l'organigramme, le consultant identifie, avec l'aide du Comité de Direction, les domaines d'activités essentiels de l'entreprise, c'est-à-dire les processus les plus représentatifs des activités de l'entreprise (de cinq à huit selon l'entreprise). En principe, tous les domaines d'activités doivent être pris en considération, tant au niveau opérationnel qu'au niveau transversal (management, administration et informatique).

Dans un second temps, pour chacun de ces domaines d'activités, nous proposons d'identifier un interlocuteur clé, c'est-à-dire la personne susceptible d'apporter l'éclairage le plus objectif par rapport au fonctionnement actuel de l'entreprise dans le domaine concerné ainsi que par rapport aux possibilités de l'améliorer dans le futur. Le plus souvent, ces personnes appartiennent à l'encadrement mais, en fonction de la structure et des domaines d'activités de l'entreprise, il peut s'avérer opportun (et souvent nécessaire) d'impliquer d'autres membres du personnel voire même des partenaires externes de l'entreprise lorsque ceux-ci sont fortement impliqués dans les activités de l'entreprise, comme c'est le cas dans le e-business (clients, fournisseurs,...).

Vérifier la pertinence du vocabulaire CASSIS utilisé dans le projet

Il est apparu, au cours de l'implémentation de projets CASSIS en entreprise, que la spécificité du vocabulaire utilisé n'est pas toujours adaptée au contexte du projet ni au métier de l'entreprise.

TIPS !

Ainsi, le terme « axe de progrès » a un jour provoqué l'indignation du personnel dans une organisation publique, dans la mesure où il a été ressenti comme une référence sous-entendue à un manque de dynamisme ou à une attitude conservatrice de sa part.

C'est pourquoi le consultant doit adapter la terminologie utilisée dans le projet pour être au plus près du vocabulaire usuel de l'entreprise et des objectifs spécifiques du projet. Ceci concerne notamment les termes essentiels tels que « vision stratégique », « étude de fonctionnement », « axes de progrès », « actions d'amélioration », « besoins », « stratégie d'innovation »,...

SUIVI

Suivi de l'étape

- Préparer un compte-rendu de la réunion : il sera composé de la fiche « mission » (synthèse des résultats de l'objectif 1) et de la fiche « planning » (synthèse des résultats de l'objectif 3) et l'envoyer aux participants à la réunion
- Rédiger une lettre d'invitation des membres du Comité de Pilotage et du coordinateur de projet à la réunion d'expression de la vision (étape 2) et leur envoyer
- Planifier les entretiens par domaine d'activités
- Rédiger une lettre d'invitation des personnes à interviewer aux entretiens planifiés (étude de fonctionnement, étape 4) et leur envoyer
- Veiller à ce que les membres du personnel soient invités à la réunion de présentation du projet (étape 3)

ETAPE 2 – EXPRESSION DE LA VISION D'ENTREPRISE PAR LA DIRECTION



RÉSUMÉ

Lors du premier Comité de Pilotage, le dirigeant d'entreprise, accompagné de ses pairs à la Direction, exprime sa vision du futur de l'entreprise.

Bien que la définition d'une vision d'entreprise puisse s'avérer relativement complexe dans la mesure où elle se rapporte aux objectifs à long terme et aux plans d'actions à mettre en oeuvre pour les réaliser, nous nous proposons, au travers de CASSIS, de donner un cadre à cette réflexion stratégique en cherchant à répondre aux trois questions suivantes :

1. Qui sommes-nous ?
2. Qui voulons nous être ?
3. Que devons-nous faire pour y parvenir ?

Tout au long du projet, la vision d'entreprise servira, à tous les niveaux, de cadre de réflexion pour l'élaboration de la stratégie.

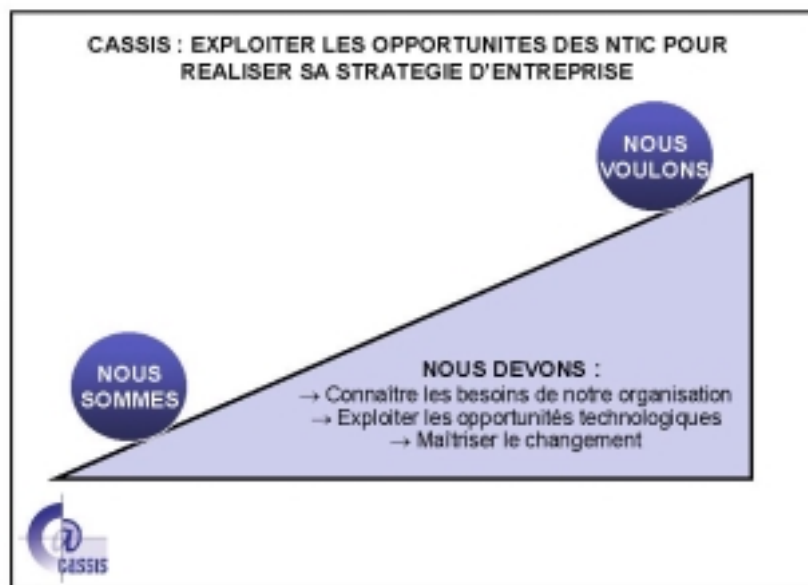
EXPRESSION DE LA VISION		
1.	Forme	Réunion du Comité de Pilotage
2.	Durée	½ jour
3.	Participants	1. Comité de Pilotage 2. Coordinateur de projet 3. Consultant
4.	Objectifs	1. Exprimer la vision d'entreprise
5.	Documents à produire	1. Fiche « vision » : Compte-rendu de l'étape d'expression de la vision d'entreprise

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche « mission » ▪ Fiche « planning »
A demander :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charte ou projet d'entreprise ▪ Extraits de la stratégie d'entreprise

DÉROULEMENT

Exprimer la vision d'entreprise



L'objectif à ce niveau est de parvenir avec le dirigeant d'entreprise à une formalisation de sa vision d'entreprise à moyen terme, c'est-à-dire à deux ou trois ans. Pour ce faire, CASSIS propose d'orienter la réflexion autour de trois concepts clés : « nous sommes », « nous voulons » et « nous devons ». Cette formulation présente l'avantage de combiner la notion d'« objectif stratégique » avec celle de « chemin à parcourir », ce qui donne à la vision d'entreprise une certaine tangibilité.

Souvent, la vision d'entreprise émane du dirigeant lui-même car c'est lui qui connaît le mieux les orientations stratégiques de l'entreprise. En la formalisant et en la diffusant, il la fait partager aux membres de son entreprise et les convie à l'aider à y parvenir...

↳ TIPS !

Dans la pratique, lorsque l'entreprise est dirigée de façon solidaire par un Comité de Direction, la vision peut être exprimée par l'ensemble de ses membres. Dans ce cas, la technique du brainstorming (cf. glossaire) peut être utilisée par le consultant pour y parvenir rapidement.

« Le dirigeant, c'est un peu comme un navigateur visionnaire, qui fait imaginer à son équipage une terre lointaine encore inconnue (nous voulons) et qui, sur base de la position

actuelle du navire (nous sommes), propose un plan de navigation pour y arriver (nous devons). Le succès de son voyage dépendra bien sûr des aléas de la navigation et du réalisme de la vision mais il dépendra surtout de la mobilisation de tout l'équipage autour du navigateur et de son projet. »

Dans le même ordre d'idée, CASSIS propose, au travers d'une démarche dite « TOP-DOWN », d'impliquer l'ensemble du personnel dans un véritable projet d'entreprise orienté vers la vision stratégique et vers des opportunités d'innovation. Chacun contribue en fonction de ses connaissances de terrain et surtout parce qu'il partage la vision, à la découverte des opportunités et à la mise en oeuvre des actions qui y correspondent : la Direction pour ce qui concerne la stratégie, l'encadrement pour ce qui concerne les pratiques de management et le personnel pour ce qui concerne les activités opérationnelles.

Le rôle du consultant, en tant qu'animateur du groupe, s'attache avant tout à structurer la discussion, à s'assurer de sa complétude et à la formaliser. Pour cela, il apporte la connaissance en Politique Générale d'Entreprise et garde à l'esprit les trois concepts clés : Nous sommes, Nous voulons et Nous devons.

Nous sommes

Il s'agit de la description des éléments les plus caractéristiques de l'entreprise, à savoir son statut, son métier et son histoire, mais aussi son contexte économique, politique et social (culturel).

Au niveau humain, la description du réel est souvent l'occasion pour tous les acteurs de l'entreprise de se rappeler ce qui les amène à travailler ensemble, c'est aussi l'occasion de se rendre compte de la perception qu'a le dirigeant de sa propre entreprise aujourd'hui.

Il apparaît évident qu'une divergence de perception du réel dans le chef des différents acteurs de l'entreprise peut être source de malentendus et de conflits dans le cadre du projet : si de telles divergences apparaissent, il est important pour le consultant de les clarifier, le cas échéant lors de l'étude de fonctionnement (étape 4).

Car au niveau stratégique, ce que « nous sommes » correspond aux fondations sur lesquelles « nous devons » bâtir notre évolution pour parvenir à ce que « nous voulons ».

Nous voulons

Il s'agit de la description des objectifs stratégiques tels qu'ils sont perçus, parfois même rêvés par le dirigeant d'entreprise. En général, une vision stratégique se rapporte au long terme, soit à plus de cinq ans. Dans CASSIS, la période de travail est de deux à trois années, une période relativement courte pour une stratégie mais justifiée notamment par l'évolution rapide des Technologies de l'Information et de la Communication ainsi que par celle des pratiques des entreprises en matière d'informatique et d'innovation.

TIPS !

La période de travail à envisager pour le projet CASSIS dépend du secteur d'activités de l'entreprise et des tendances en matière de TIC pour celui-ci : cette période peut varier de deux à quatre ans.

Formuler la vision de son entreprise permet au dirigeant de faire savoir clairement où il veut aller et de montrer dans quelle mesure chaque membre de l'entreprise contribue ou pourra contribuer à la réalisation de cette vision. La vision d'entreprise doit avoir un parfum mêlé de rêve, de réalité et d'opportunité à la fois. Ce parfum, il faut l'accommoder, de manière à ce que chacun ait envie de le sentir : le dirigeant doit faire partager sa vision...

Nous devons

Il s'agit des grandes voies à emprunter pour atteindre les objectifs stratégiques.

Il peut être considéré comme un plan de navigation à adapter en cours de route aux niveaux tactique et opérationnel.

🔗 TIPS !

Lors de la formalisation du « nous voulons » et du « nous devons », il est apparu opportun, pour améliorer la présentation et la traçabilité des moyens à mettre en oeuvre (nous devons) par rapport aux objectifs stratégiques (nous voulons) :

- soit d'intégrer directement les éléments du « nous devons » dans ceux du « nous voulons »
- soit d'annexer à la description de la vision une matrice à deux dimensions permettant de croiser les éléments du « nous devons » (en lignes) avec ceux du « nous voulons » (en colonnes) dans le but de vérifier si les objectifs stratégiques de l'entreprise sont bien couverts par les moyens à mettre en oeuvre pour les réaliser. A l'intérieur de cette matrice, une échelle de valeur à quatre niveaux (cf. ISO 15504, SPICE) peut être utilisée : 0 = Aucune couverture, 3 = Couverture partielle, 7 = Couverture Large et 10 = Couverture totale.

SUIVI

Suivi de l'étape

- Préparer un compte-rendu du Comité de Pilotage comprenant une fiche « vision » (synthèse de la vision et des objectifs stratégiques de l'entreprise) et l'envoyer aux membres du Comité de Pilotage et au coordinateur de projet pour validation

ETAPE 3 – PRESENTATION DU PROJET AU PERSONNEL

RÉSUMÉ

A l'occasion de cette réunion, le dirigeant d'entreprise et le consultant informent le personnel de la décision de la Direction d'élaborer une stratégie informatique.

Cette réunion constitue davantage qu'une simple information : il s'agit aussi et surtout de maîtriser un changement, de mettre en confiance et d'impliquer le personnel dans une démarche participative, orientée vers l'action ainsi que vers des opportunités d'innovation pour l'entreprise.

Pour le dirigeant, il s'agit d'une excellente occasion de communiquer au personnel sa vision d'entreprise ainsi que sa volonté de mobiliser tous les efforts sur la voie qu'il a tracée.

Cette étape de communication est souvent inhabituelle dans les petites structures. Elle est pourtant essentielle à la cohérence et à la suite du projet.

Pour le consultant, ce sera le moment :

1. de se présenter
2. d'expliquer la philosophie participative de la méthode CASSIS, sur laquelle repose le projet
3. de mettre le personnel en confiance en lui expliquant la démarche de manière simple, structurée et transparente

PRÉSENTATION DU PROJET AU PERSONNEL		
1.	Forme	Présentation avec support visuel
2.	Durée	1,5 à 2 heures
3.	Participants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigeant d'entreprise 2. Coordinateur de projet 3. Ensemble du personnel (si possible) 4. Consultant
4.	Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exprimer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise 2. Présenter le projet et son contexte 3. Répondre aux questions et noter les remarques du personnel
5.	Documents à produire	Aucun

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	Transparents de présentation sur disquette (+ réduction papier)
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche « mission » ▪ Fiche « vision » ▪ Fiche « planning » ▪ Matériel de présentation : vidéoprojecteur et notebook

DÉROULEMENT

L'objectif de cette présentation est d'informer le personnel par rapport au projet, de le mettre en confiance et de montrer la volonté de la Direction de mobiliser l'ensemble de ses partenaires dans une démarche participative, orientée vers l'action ainsi que vers de nouvelles opportunités pour l'entreprise. Il est important avant tout de rendre l'inconnu moins inconnu en faisant preuve de transparence dans la présentation du projet.

Exprimer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise

Pour commencer la présentation, il est important de mettre l'entreprise en valeur : c'est elle en effet qui est à la base de ce projet et qui a fait appel à un consultant externe pour l'aider à en gérer la complexité. Donner la parole au dirigeant pour qu'il présente la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise va dans ce sens et met l'entreprise au premier plan de la démarche.

Présenter le projet et son contexte

Ensuite, le consultant présente le projet et son contexte à l'ensemble du personnel.

Concrètement, les thèmes suivants sont abordés :

THÈMES À ABORDER	QUESTIONS ASSOCIÉES
Généralités	<ul style="list-style-type: none">▪ Qui est le consultant et quel est son rôle ?▪ Quelles sont les opportunités pour l'entreprise d'une intégration des Technologies de l'Information et de la Communication ?▪ Quels sont les défis que cela représente pour l'entreprise ?▪ Quels sont les facteurs clés de succès d'un tel projet ?
Le projet CASSIS	<ul style="list-style-type: none">▪ Qu'est-ce qu'une stratégie d'entreprise ?▪ Qu'est-ce qu'une démarche participative (approche « TOP-DOWN ») ?▪ Comment va se dérouler le projet (étapes et timing) ?
Le rôle attendu de chacun	<ul style="list-style-type: none">▪ Qui compose et quels sont les missions du Comité de Pilotage et du coordinateur de projet ?▪ En quoi consistent les entretiens de fonctionnement ? (étape 4)▪ Quand et avec qui les entretiens sont-ils prévus ? (rappel des rendez-vous)▪ En quoi consiste la réunion d'expression des axes de progrès avec l'encadrement ? (étape 5)▪ En quoi consistent les groupes de travail avec le personnel (définition et pondération d'actions d'amélioration potentielles) ? (étapes 6 et 7)
Le rôle du consultant ¹	<ul style="list-style-type: none">▪ Identification des besoins informatiques et organisationnels▪ Elaboration d'une stratégie informatique

Il apparaît indispensable pour la Direction et le consultant, s'ils veulent parvenir à gagner la confiance et l'implication du personnel dans le projet, de jouer la carte de la transparence totale. En effet, la peur face à un changement est un sentiment naturel lié à l'insécurité qu'il suscite. Cette appréhension négative du changement est d'autant plus importante qu'elle est entretenue par des rumeurs. Or, la présence de rumeurs dans les organisations est le plus souvent liée à un manque de communication et de transparence en interne. L'objectif principal de cette présentation est donc de communiquer un maximum d'informations au personnel et d'insister sur l'aspect crucial que représente son implication dans le projet.

¹ En plus de son rôle d'assistance et de conseil dans le cadre du projet.



CASSIS : GUIDE DU CONSULTANT

Répondre aux questions et noter les remarques du personnel

La réunion se termine par une séance de questions-réponses pendant laquelle la Direction et le consultant répondent aux questions posées et notent les remarques formulées.

SUIVI

Suivi de l'étape
Préparer un compte-rendu de la réunion dans lequel sont consignées les questions et les remarques du personnel (retour d'expérience pour le consultant, non transmis à l'entreprise)

ETAPE 4 – ENTRETIENS : ETUDE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

RÉSUMÉ

Le consultant organise quelques entretiens individuels (de 4 à 8) avec les interlocuteurs clés de l'entreprise (identifiés en étape 1), qui représentent les processus principaux de l'entreprise (appelés domaines d'activités).

L'interviewé fait souvent partie de l'encadrement mais peut être également sollicité en tant que spécialiste interne ou externe (client, fournisseur,...) d'un de ces processus.

L'objectif de ces entretiens est avant tout de se plonger dans l'organisation, de s'imprégner de la culture, du métier et du fonctionnement actuel des principaux processus de l'entreprise ; il s'agit également d'identifier pour chacun de ces processus les forces, les faiblesses, les risques et les opportunités qui en découlent. L'entretien permet enfin d'évaluer les attentes de l'interviewé par rapport au projet d'élaboration d'une stratégie informatique et de connaître ses premières pistes de réflexion en ce qui concerne l'amélioration du processus qui le concerne.

ETUDE DE FONCTIONNEMENT		
1.	Forme	1. Entretiens individuels 2. Synthèse des informations recueillies
2.	Durée	2 à 3 heures par entretien
3.	Participants	1. Interviewé 2. Consultant
4.	Objectifs	1. Analyser les processus principaux de l'entreprise (domaines d'activités) 2. Analyser les forces et les faiblesses 3. Définir les risques et les opportunités liés à chaque domaine 4. Connaître les attentes de l'interviewé
5.	Documents à produire	Etude de fonctionnement, comprenant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une description des pratiques actuelles par domaine d'activités ▪ Une analyse SWOR de l'entreprise (état des forces, faiblesses, opportunités et risques)

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir un local neutre et discret pour l'entretien ▪ Préparer un guide d'entretien reprenant notamment les consignes de l'entretien (dont les règles de confidentialité) et les points à traiter (cf. objectifs)
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide d'entretien (à transmettre le jour de l'entretien) ▪ Copie des transparents de présentation de CASSIS ▪ Fiche « vision » ▪ Fiche « planning » ▪ Organigramme de l'entreprise
A demander :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents spécifiques relatifs au domaine d'activités concerné (par exemple : organigramme détaillé, description de processus, profils de fonctions,...)

DÉROULEMENT

Réaliser des entretiens individuels par domaine d'activités

↳ TIPS !

« Utilisée dans des situations très multiples, l'interview permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixés à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche. »²

Le présent entretien, d'une durée de deux à trois heures, vise à récolter un maximum d'informations de la part de l'interviewé concernant le domaine d'activités qui le concerne. Cet entretien peut être qualifié de participatif à questions ouvertes dans la mesure où l'animation pratiquée par le consultant consiste à poser une série de questions ouvertes relatives au domaine d'activités concerné en visant une implication maximale de l'interviewé tout en cherchant à établir une atmosphère détendue.

Initialisation de l'entretien

Avant d'aborder l'entretien proprement dit, le consultant :

1. présente les objectifs et la durée de l'entretien
2. présente la technique d'animation choisie (entretien participatif à questions ouvertes)
3. présente les règles de confidentialité liées aux résultats de l'entretien (cf. cadre)
4. se présente personnellement
5. propose à l'interviewé de se présenter (formation initiale, passé professionnel, ancienneté dans l'entreprise,...)

Les informations recueillies lors de l'entretien font l'objet d'un compte-rendu dont l'interviewé reçoit une copie pour validation : ce compte-rendu reste strictement confidentiel. L'ensemble des comptes-rendus fait l'objet d'une synthèse globale présentée sous la forme d'une description des pratiques actuelles et d'une analyse SWOR transmises au Comité de Pilotage et au coordinateur.

Entretien : Etude du domaine d'activités concerné

Lors de l'entretien, le consultant aborde les thèmes suivants au moyen de questions ouvertes.

Tout au long de l'entretien, le consultant note les propos de l'interviewé, reformule et vérifie la bonne compréhension de ce qui a été dit.

THÈMES PRINCIPAUX À ABORDER DANS L'ENTRETIEN

1. Objectifs du domaine d'activités (en relation avec les objectifs généraux de l'entreprise)
2. Indicateurs quantitatifs principaux du domaine d'activités (chiffre d'affaires, effectif personnel, coûts de fonctionnement, indicateurs de productivité et de qualité, statistiques,...)
3. Organisation du domaine d'activités (effectif, répartition des tâches et responsabilités, domaines d'expertises, niveau d'autonomie,...)
4. Activités principales (valeur ajoutée) et auxiliaires (support)
5. Clients et de fournisseurs (internes et externes)
6. Forces et faiblesses du domaine d'activités (cf. cadre ci-dessous)
7. Opportunités et risques du domaine d'activités

² Référence : « Organisation et management : Gérer le changement organisationnel » : Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann et Aïna Rakotobarison ; Editions d'organisation ; Paris ; 1995.

8. Principes de communication et de prise de décision
9. Outils informatiques à disposition
10. Attentes de l'interviewé

↳ TIPS !

Une analyse des « situations seuils » et des « situations critiques » du domaine d'activités peut permettre d'identifier certaines de ses forces et de ses faiblesses.

Les situations seuils se situent à la frontière de la « compétence » d'un domaine d'activités et constituent leurs chaînons délicats, là où la relation avec le client ou le fournisseur s'établit. Les situations critiques, quant à elles, représentent les erreurs, défauts de compétence, pertes de temps, incidents ou accidents inhérents au fonctionnement du domaine d'activités.

Le consultant recense également les principaux indicateurs quantitatifs du domaine d'activités en question. (effectif, chiffre d'affaires, nombre de traitements par unité de temps, ...)

A l'issue de l'entretien, le consultant rédige un compte-rendu qu'il envoie à l'interviewé pour validation.

Synthétiser les informations recueillies lors des entretiens

Décrire les pratiques actuelles de l'entreprise par domaine d'activités

Sur base des comptes-rendus d'entretiens, le consultant décrit les pratiques actuelles de l'entreprise dans les différents domaines d'activités analysés et renseigne les principaux indicateurs quantitatifs qui les caractérisent.

Cette synthèse sert de base à la réalisation de l'analyse SWOR de l'entreprise (état des forces, faiblesses, opportunités et risques).

Rédiger l'état des forces, faiblesses, opportunités et risques de l'entreprise (analyse SWOR)

Lors des entretiens, des forces et des faiblesses dans les pratiques courantes ont déjà pu être identifiées. Sur base de la synthèse des comptes-rendus d'entretiens, le consultant en déduit de nouvelles, non apparues pendant les entretiens.

L'identification des risques et des opportunités, quant à elle, constitue une réflexion complémentaire par rapport aux forces et aux faiblesses car elle est orientée vers l'avenir et apporte des idées nouvelles pour la définition d'axes de progrès. Elle s'inspire des propositions formulées par les interviewés et de propositions directes faites par le consultant.

↳ TIPS !

Lors de la présentation de l'analyse SWOR au Comité de Pilotage, il est apparu opportun de classer les forces, faiblesses, opportunités et risques de l'entreprise par catégorie. Nous proposons de les classer selon l'orientation client et selon la performance interne.

RÉFLEXIONS RELATIVES A L'ORIENTATION CLIENT

1. Segment(s) de clients ciblés (exemples : PME/PMI, entreprises artisanales, particuliers, citoyens ...).
2. Gamme de produits et/ou de services : éléments de description (produit ou service et image associée), de tarification (prix), d'argumentation (cours de formation, assistance et conseil, publication d'information).
3. Canaux de distribution (exemples : affiliation, vente directe, vente par intermédiaire, site Internet, e-commerce).
4. Marketing et communication externe : publicité, corporate identity, public relations.
5. Politique commerciale : prospection, promotion, vente et suivi.
6. Environnement économique et technologique : veille économique (nouveaux marchés, benchmarking), veille technologique (TIC et autres technologies), gestion de réseaux (partenariat), gestion de la concurrence, identification des évolutions prévisibles (législation, standards,...).

RÉFLEXIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE INTERNE

1. Style de management : structuration de l'organisation (hiérarchique ou autre), management stratégique, management par objectifs, implication du personnel, gestion des fonctions, gestion des responsabilités.
2. Gestion des ressources humaines : gestion des compétences, acculturation et formation du personnel, motivation du personnel, gestion du changement, gestion des mouvements de personnel (recrutement, mobilité et licenciement).
3. Gestion des ressources matérielles (à transformer) : gestion des achats, gestion des fournisseurs, gestion des stocks, production, transformation, maintenance (préventive et curative).
4. Gestion des ressources informationnelles : système d'information, gestion documentaire.
5. Gestion administrative : finances, comptabilité, accueil, secrétariat, logistique et expédition.
6. Communication et coordination interne : politique d'information et de communication, moyens de mise à disposition et de circulation de l'information.
7. Qualité et innovation : gestion de la satisfaction des clients (TQM), maîtrise des processus (ISO), gestion de projets, environnement, sécurité.

SUIVI

Suivi de l'étape

- Rédiger un compte-rendu par entretien : celui-ci reprend successivement les commentaires de l'interviewé en référence aux thèmes abordés et l'envoyer à l'interviewé pour validation
- Rédiger l'étude de fonctionnement, comprenant une description des pratiques actuelles par domaine d'activités et une analyse SWOR de l'entreprise (état des forces, faiblesses, opportunités et risques)
- Envoyer l'étude de fonctionnement au Comité de Pilotage pour validation et au coordinateur de projet³
- Rédiger une lettre d'invitation des membres de la Direction et de l'encadrement à la réunion d'expression des axes de progrès (étape 5) et leur envoyer (avec en annexe l'étude de fonctionnement validée)

³ Le consultant doit faire valider cette étude auprès des membres du Comité de Pilotage de manière à s'assurer de la pertinence de celle-ci par rapport à la réalité de l'entreprise et à ses objectifs stratégiques : ceci peut éventuellement faire l'objet d'une réunion intermédiaire.

ETAPE 5 – EXPRESSION DES AXES DE PROGRES PAR L'ENCADREMENT



RÉSUMÉ

A l'occasion d'une réunion, les membres de l'encadrement définissent, en présence des membres de la Direction, sur base de l'expression de la vision d'entreprise par le dirigeant (étape 2) et des résultats de l'étude de fonctionnement (étape 4), les grandes orientations (axes de progrès) qui conduiront l'entreprise de sa situation actuelle vers sa vision stratégique à moyen terme.

Les objectifs principaux de la réunion sont :

1. d'exprimer les axes de progrès à développer et de les regrouper en thèmes, en vue de l'organisation des groupes de travail
2. de définir les participants aux groupes de travail, qui exprimeront et évalueront toutes les actions d'amélioration possibles pour mettre en oeuvre les axes de progrès

A ce niveau, la Direction laisse l'initiative à l'encadrement car il constitue le garant du respect de la vision d'entreprise tout au long du projet. En exprimant les axes de progrès, il définit plus précisément le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et manifeste de la sorte son rôle tactique et mobilisateur dans le projet.

EXPRESSION DES AXES DE PROGRÈS		
1.	Forme	Réunion
2.	Durée	½ journée
3.	Participants	1. Direction 2. Encadrement 3. Coordinateur de projet

		4. Consultant
4.	Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire le point sur l'avancement du projet 2. Exprimer les axes de progrès 3. Définir les groupes de travail
5.	Documents à produire	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiche « axes de progrès » (liste des axes de progrès par thème) 2. Fiche « groupes de travail » (composition des groupes de travail par thème)

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche « mission » ▪ Fiche « vision » ▪ Fiche « planning » ▪ Etude de fonctionnement (un exemplaire par participant)

DÉROULEMENT

Faire le point sur l'avancement du projet

Avant d'aborder les objectifs principaux de cette étape, à savoir l'expression des axes de progrès et la composition des groupes de travail, le dirigeant et le consultant effectuent un certain nombre de rappels relatifs au projet et à son avancement :

1. rappel des objectifs du projet et du rôle important que doit jouer l'encadrement (dirigeant et/ou consultant)
2. présentation de l'étude de fonctionnement : description des pratiques actuelles par domaine d'activités et analyse SWOR de l'entreprise (consultant)

Exprimer les axes de progrès

L'encadrement, en tant que garant du respect de la vision d'entreprise tout au long du projet, définit les axes de progrès, orientations que prendra plus précisément le projet à l'avenir.

Idéalement, le consultant et la Direction n'interviennent pas en premier lieu dans la discussion, mais plutôt pour compléter les propositions.

L'étude de fonctionnement constitue le document de référence pour l'expression des axes de progrès. En effet, cette étude fait ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques liés au fonctionnement de l'entreprise. Sur base de ces différents éléments, et en particulier sur base des faiblesses à améliorer et des opportunités à saisir, des axes de progrès intéressants peuvent être définis.

Il arrive que l'analyse SWOR permette de dégager assez clairement des axes de progrès. Dans ce cas, le consultant peut envisager de les proposer, après avoir laissé l'encadrement s'exprimer, en complément de ceux exprimés par l'encadrement.

En outre, le consultant, outre son rôle d'animateur de la réunion, doit faire des propositions visant à saisir les opportunités offertes par les TIC.

Par définition, un axe de progrès constitue un domaine de réflexion délimité visant à identifier des actions d'amélioration orientées vers un ou plusieurs objectifs stratégiques de l'entreprise, dont l'expression repose sur un verbe d'action et est tournée à la forme positive.

↳ **TIPS !**

Citer des exemples aux participants leur permet de mieux saisir le niveau de détail attendu des axes de progrès.

Exemples d'axes de progrès :

- « Disposer d'une gestion des stocks efficace »
- « Dynamiser et valoriser la gestion de projets internes »
- « Améliorer la mise à disposition des ressources matérielles et informationnelles »

L'expérience fait apparaître le plus souvent de dix à vingt-cinq axes de progrès, regroupés en thèmes (en général de trois à six). Les « thèmes » permettent de composer et de nommer les groupes de travail ainsi que d'orienter leur réflexion vers des axes de progrès de même nature.

Dans l'exemple ci-dessus, les trois axes de progrès identifiés pourraient faire l'objet d'un groupe de travail dont le thème serait « la gestion transversale ».

Ces thèmes peuvent être fixés au cours de la réunion ou ultérieurement par le consultant.

Définir les groupes de travail

Chaque groupe de travail a pour but d'exprimer puis d'évaluer les actions d'amélioration à mener dans le cadre du thème à traiter et des axes de progrès qui le composent.

Un groupe de travail est constitué de cinq à huit personnes idéalement. Les groupes doivent être transversaux en terme de représentation fonctionnelle des participants par rapport au thème (70-80 %). Ceux-ci sont constitués sans considération hiérarchique de chefs de services, d'agents de maîtrise, d'employés, mais aussi d'autres participants indirectement concernés par le thème. Il est à noter qu'il est souhaitable de faire participer également un acteur « candide », non concerné par le domaine, qui peut apporter une vue extérieure par rapport au thème étudié.

En pratique, les groupes de travail et les thèmes qu'ils aborderont sont proposés par le consultant (même si celui-ci finalise plus tard la découpe et la répartition exacte des axes de progrès en thème). Ensuite, l'encadrement se met d'accord sur les participants qui participeront à ces groupes.

La valeur ajoutée de cet exercice collectif apporte un certain nombre de garanties :

1. en terme de couverture fonctionnelle des différents services de l'entreprise
2. en terme d'adhésion de l'encadrement à la démarche

Il convient de viser une situation globale où une majorité des membres du personnel participe aux groupes de travail.

SUIVI

Suivi de l'étape

- Préparer un compte-rendu réunion : celui-ci reprend la liste des axes de progrès (fiche « axes de progrès ») ainsi que la composition des groupes de travail par thème (fiche « groupes de travail »)
- Envoyer le compte-rendu de la réunion aux membres du Comité de Pilotage, au coordinateur de projet et à l'encadrement
- Planifier les sessions des groupes de travail par thème (à faire valider par le Comité de Pilotage)
- Rédiger une lettre d'invitation des membres des groupes de travail aux deux sessions planifiées et leur envoyer
- Réunion intermédiaire : présenter aux membres du personnel l'étude de fonctionnement, les axes de progrès ainsi que les groupes de travail (prévoir des transparents de présentation)

ETAPE 6 – GROUPES DE TRAVAIL : IDENTIFICATION ET PONDERATION D’ACTIONS D’AMELIORATION



RÉSUMÉ

Pour chaque thème de travail identifié et comprenant plusieurs axes de progrès, un groupe de travail est défini (cf. étape 5). Celui-ci a pour objectif d'identifier et d'évaluer les actions d'amélioration du système d'informations et de l'organisation pour le thème donné.

Pour chaque groupe de travail, le consultant organise deux sessions de travail espacées d'environ quinze jours. La première a pour objectif d'identifier des actions d'amélioration potentielles pour l'entreprise ayant trait aux axes de progrès à traiter (technique du brainstorming). La seconde, quant à elle, vise la pondération de ces actions en référence à quatre critères, à savoir l'importance, l'urgence, la facilité (de mise en oeuvre) et la rentabilité (apport). (technique du consensus)

Le consultant s'assure, malgré la diversité des participants aux groupes de travail, que tous les intervenants concernés puissent s'exprimer librement et devenir par leur créativité des moteurs d'amélioration du fonctionnement de leur entreprise. De cette manière, les solutions concrètes proposées par les groupes de travail sont issues de tous les niveaux de responsabilité, ce qui contribue à la mobilisation de l'ensemble du personnel dans le projet et à son appropriation dans la mise en œuvre future du projet.

GROUPES DE TRAVAIL		
1.	Forme	Travail en groupe (deux sessions)
2.	Durée	2 x ½ jour
3.	Participants	1. Membres du groupe de travail

		2. Consultant
4.	Objectifs	1. Identifier des actions d'amélioration potentielles du système d'information et de l'organisation de l'entreprise (première session) 2. Evaluer les actions d'amélioration identifiées (seconde session)
5.	Documents à produire	1. Fiche « actions d'amélioration » ▪ Liste des actions d'amélioration pondérées et triées par axe de progrès et par thème de travail (hiérarchisation selon les pondérations résultantes, cf. 6.3.2.)

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	Prévoir un local neutre et adapté aux groupes de travail
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche « mission » ▪ Fiche « vision » ▪ Fiche « planning » ▪ Synthèse de l'étude de fonctionnement (comprend l'analyse SWOR) ▪ Fiche « axes de progrès » ▪ Fiche « groupes de travail »

DÉROULEMENT

Identifier les actions d'amélioration (première session)

En guise d'introduction à cette session de travail, le consultant donne une petite formation contenant :

1. une explication des objectifs du groupe de travail (thème et axes de progrès abordés)
2. un rappel des forces et faiblesses de l'entreprise, en particulier celles relatives au thème et aux axes de progrès à traiter par le groupe
3. une brève introduction aux tendances actuelles en matière d'innovation par les Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises
4. une présentation des règles du jeu liées à la technique du brainstorming (cf. encadré ci-dessous)

↳ TIPS !

La technique du brainstorming appliquée aux groupes de travail CASSIS :

- Chaque membre du groupe doit idéalement) exprimer ses idées.
- Les supérieurs hiérarchiques s'expriment après les autres.
- On accepte toutes les idées sans les critiquer.
- On exprime ses idées comme elles viennent et sans trop y réfléchir auparavant.
- On construit sur base des idées des autres.
- Les idées innovantes sont particulièrement bienvenues.

Ensuite, le consultant propose au groupe de travail de traiter successivement les axes de progrès et pour chacun de ceux-ci, d'identifier des actions d'amélioration en utilisant la technique du brainstorming. Les actions identifiées sont consignées par le consultant sur un paperboard.

Par convention, les actions d'amélioration, tout comme les axes de progrès, commencent par un verbe à l'infinitif et sont exprimées à la forme positive.

Etant donné que les groupes de travail peuvent être composés de membres du personnel de niveaux hiérarchiques différents, le consultant doit veiller :

- à ce que chacun puisse s'exprimer en toute liberté
- à ce que chacun propose au minimum une action d'amélioration
- à limiter les redondances
- à ce que toutes les actions soient du même niveau de détail, particulièrement entre les différents groupes de travail

Le consultant est le facilitateur et le garant de la cohérence des résultats des groupes de travail.

A titre d'exemples, les actions d'amélioration envisagées peuvent appartenir aux catégories suivantes :

- fonctions d'amélioration d'un logiciel
- procédures opérationnelles
- initiatives ponctuelles concrètes
- règles de gestion particulières

↳ TIPS !

Citer des exemples aux participants leur permet de mieux saisir le niveau de détail attendu des actions d'amélioration.

Exemples d'actions d'amélioration (pour l'axe de progrès « Disposer d'une gestion des stocks efficace ») :

- « Produire des étiquettes à la réception »
- « Gérer les composants consignés »
- « Gérer les emplacements physiques »
- « Disposer d'un état des stocks prévisionnel par produit »

Le plus souvent, de quinze à vingt actions d'amélioration sont définies par axe de progrès, ce qui peut mener à une centaine d'actions pour cinq axes de progrès à traiter par groupe de travail.

Evaluer les actions d'amélioration identifiées (seconde session)

Le consultant propose à chacun des membres du groupe de travail de pondérer les actions listées dans le cadre de la première session de travail.

Dans un souci d'organisation et de clarté, le consultant retranscrit les actions telles qu'exprimées par le groupe de travail lors de la première session, puis il les trie et les regroupe, axe par axe, pour faciliter leur évaluation lors de la présente session.

En outre, dans certains cas, le consultant peut proposer au groupe de travail d'éliminer certaines actions qui ne constitueraient dans les faits que des principes ou des philosophies.

a) Les quatre pondérations de base :

Pour chacune des actions, il s'agit de définir une pondération de 1 à 5 (1= pondération très faible, 2 = pondération faible, 3 = pondération moyenne, 4 = pondération forte, 5 = pondération très forte) pour les quatre critères définis, à savoir l'importance, l'urgence, la facilité (de la mise en oeuvre) et la rentabilité (apport).

L'importance reflète le caractère stratégique de l'action, son importance par rapport à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise tels qu'exprimés dans la vision (1 = le moins important, 5 = le plus important).

Une action est considérée comme urgente lorsqu'elle est considérée comme nécessaire dans les plus brefs délais, son absence ayant des conséquences négatives immédiates ou quasi immédiates sur le fonctionnement de l'entreprise (1 = le moins urgent, 5 = le plus urgent).

La facilité représente la facilité de mise en oeuvre de l'action en termes de délais et de contraintes (1 = le moins facile, 5 = le plus facile).

La rentabilité correspond à ce que l'action rapporte (en termes financier, de productivité et de qualité) par rapport à ce qu'elle coûte (en temps et en argent) (1 = le moins rentable, 5 = le plus rentable).

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples d'indicateurs permettant d'évaluer une action d'amélioration au niveau maximal sur chacun des critères :

CRITÈRES DE PONDÉRATION	PONDÉRATION MAXIMALE D'UNE ACTION SUR CHAQUE CRITÈRE (EXEMPLES)
Importance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (ou sa survie) dépend de cette action ▪ Tout le secteur se prépare à réaliser cette action ▪ Un grand nombre de clients exprime ce besoin ▪ Un grand nombre de membres du personnel désire ce changement
Urgence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise court des risques économiques importants si cette action n'est pas réalisée rapidement ▪ L'entreprise perd de plus en plus de chiffre d'affaires (ou de bénéfices) parce que cette action n'a pas été réalisée ▪ Les clients risquent de se tourner vers la concurrence parce que cette action n'a pas été réalisée
Facilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette action peut être réalisée facilement et rapidement ▪ La réalisation de cette action ne concerne qu'une personne et est technologiquement maîtrisée.
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette action engendre un sérieux Retour sur Investissement (R.O.I.) au niveau de l'entreprise, d'un secteur d'activités ou d'un service ▪ Cette action améliore de manière conséquente le niveau de productivité de l'entreprise, d'un secteur d'activités ou d'un service (Niveau de production par unité de temps) ▪ Cette action améliore de manière conséquente le niveau de qualité de l'entreprise, d'un secteur d'activités ou d'un service (Niveau de qualité du service rendu au client (interne ou externe))

b) Les deux pondérations résultantes :

Pour faciliter la lecture et l'analyse des actions, nous proposons au consultant de regrouper les quatre pondérations en deux pondérations distinctes :

Sur base de la moyenne de la facilité et de rentabilité de l'action d'amélioration, on définit sa faisabilité. (1 = infaisable, 5 = « très faisable »).

De même, sur base de la moyenne de l'urgence et de l'importance de l'action, on définit sa priorité. (1 = Très peu prioritaire, 5 = Très prioritaire).

Les pondérations résultantes permettent ainsi de trier les actions d'amélioration.

c) Note méthodologique :

Le consultant doit être particulièrement attentif au fait qu'il existe une propension importante au niveau des groupes de travail à « surpondérer » les actions d'amélioration. A ce niveau, celui-ci doit assurer un rôle de modérateur en insistant sur la justification précise de la pondération proposée.

En outre, le consultant doit rechercher un consensus de façon à ce que ressorte à chaque fois une pondération commune par action d'amélioration. Pour ce faire, le consultant, en tant que conciliateur, clarifie les divergences individuelles dans les pondérations et recherche un consensus dans le chef de tous les membres du groupe. Lorsque le consensus s'avère impossible à obtenir, le consultant peut proposer un vote ou effectuer une moyenne arithmétique des pondérations individuelles.

SUIVI

Suivi de l'étape

- Préparer une fiche « actions d'amélioration » : celle-ci reprend successivement les actions d'amélioration listées, pondérées, hiérarchisées (suivant leur pondération) par axe de progrès
- Envoyer la partie de la fiche « actions d'amélioration » aux membres des groupes de travail (pour le thème qui les concerne)
- Envoyer la fiche « actions d'amélioration » aux membres du Comité de Pilotage et au coordinateur de projet

ETAPE 7 – ANALYSE DES BESOINS DE L'ENTREPRISE



RÉSUMÉ

En se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise, aux forces, faiblesses, opportunités et risques ressortis de l'analyse SWOR, aux axes de progrès ainsi qu'aux actions d'amélioration proposées, le consultant réalise une analyse des besoins de l'entreprise. Cette analyse concerne tant les besoins organisationnels que les besoins informatiques.

L'analyse des besoins constitue l'étape clé d'analyse entre l'audit de fonctionnement de l'entreprise (les étapes 1 à 6) et la définition de la stratégie informatique (étape 8).

ANALYSE DES BESOINS INFORMATIQUES		
1.	Forme	Travail hors entreprise
2.	Durée	1 semaine (ordre de grandeur)
3.	Participants	1. Consultant
4.	Objectifs	1. Définir les actions prioritaires 2. Définir les besoins organisationnels 3. Définir les besoins informatiques
5.	Documents à produire	1. Fiche « besoins organisationnels » (liste des besoins organisationnels de l'entreprise) 2. Fiche « besoins informatiques » (liste des besoins informatiques de l'entreprise)

PRÉPARATION

Préparation de l'étape

A préparer :	
A apporter :	<ul style="list-style-type: none">▪ Fiche « mission »▪ Fiche « vision »▪ Fiche « planning »▪ Synthèse de l'étude de fonctionnement (comprend l'analyse SWOR)▪ Fiche « axes de progrès »▪ Fiche « actions d'amélioration »

DÉROULEMENT

En se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise, aux forces, faiblesses, opportunités et risques ressortis de l'analyse SWOR, aux axes de progrès ainsi qu'aux actions d'amélioration proposées, le consultant réalise une analyse des besoins de l'entreprise.

Cette analyse consiste pour le consultant à définir des besoins organisationnels et informatiques très concrets correspondant :

- soit à des opportunités d'amélioration à caractère organisationnel ou informatique
- soit à des opportunités d'innovation à caractère organisationnel ou technologique (TIC)

A ce niveau, le consultant, s'appuyant sur sa connaissance de l'e-business, du marché du logiciel ainsi que de l'économie locale, doit pouvoir apporter une valeur ajoutée substantielle à la stratégie informatique en identifiant des opportunités concrètes d'innovation par les TIC pour l'entreprise.

Identifier les besoins organisationnels et informatiques de l'entreprise

Sur base des actions d'amélioration proposées par les groupes de travail, le consultant identifie les besoins de l'entreprise en veillant, dans la mesure du possible, à rattacher chaque action d'amélioration à au moins un besoin.

TIPS !

Pour limiter raisonnablement le nombre d'actions intervenant dans l'analyse, certains consultants CASSIS définissent des actions d'amélioration prioritaires. Pour ce faire, ils fixent une norme pour ces actions correspondant à la somme de leurs pondérations de priorité et de faisabilité. Il en résulte que les actions dont la somme des pondérations de priorité et de faisabilité est inférieure à la norme fixée ne sont pas prises en compte pour la définition des besoins.

Les besoins ainsi définis sont de deux types bien distincts : il s'agit soit de besoins organisationnels (besoins en compétences, en formations, en réingénierie de processus,...) soit de besoins informatiques (besoins en infrastructure matérielle, en logiciels,...).

Tous les besoins informatiques n'apparaissent pas à l'analyse des actions d'amélioration. Il importe pour le consultant de prendre du recul par rapport aux résultats de cette première analyse pour mener une réflexion plus approfondie sur d'autres opportunités liées aux TIC pour l'entreprise. Pour ce faire, le consultant s'appuie sur sa connaissance des grands domaines d'application des TIC en entreprise. Dans CASSIS, nous proposons d'en distinguer cinq :

DOMAINES D'APPLICATION DES TIC	OPPORTUNITES
Automatisation	<p>OBJECTIF : Améliorer la productivité des travaux à caractère répétitif (concerne les activités de gestion et d'administration).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Application aux grandes fonctions de gestion : comptabilité générale, calcul de paie, gestion électronique de documents (GED), gestion des stocks,... ▪ Application à la bureautique : traitements de texte, tableurs,...
Intégration	<p>OBJECTIF : Eviter les doubles saisies, les retards, les erreurs d'encodage,... (concerne les systèmes d'information non intégrés).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interfaces de type AS/400 : micro-informatique pour relier les différents services fournis au même client ▪ Progiciels de Gestion Intégrée (PGI – ERP)
Aide à la décision	<p>OBJECTIF : Pouvoir prendre des décisions importantes rapidement et sur base d'une information fiable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forme : listes, statistiques, tableaux de bord et graphiques sur support informatique ou papier ▪ Exemples d'applications : comptabilité analytique et budgétaire, contrôle de gestion, Datawarehouse, Executive Information System (EIS), veille économique, système d'alarme économique (non rentabilité),...
Communication	<p>OBJECTIF : Communiquer plus, mieux, plus rapidement et de manière sécurisée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Courrier électronique, partage d'informations et planification de rendez-vous ▪ Organisation des flux de travail entre membres du personnel (work flows) ▪ Travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (à domicile, chez un client,...)
Société de l'information	<p>OBJECTIF : Se préparer à la culture, aux pratiques, aux méthodes et aux outils de travail de demain.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité et intégrité de l'information dans l'espace et dans le temps ▪ Communication par e-mail et constitution de forums de discussions ▪ Généralisation de la publicité et du commerce électroniques (e-procurement, e-commerce,...) ▪ Communication, interfaces électroniques et échange de données avec les fournisseurs et les clients ▪ Généralisation des téléservices (formation à distance, centres de ressources, téléservices décisionnels,...) ▪ Apogée de l'ère multimedia ▪ Constitution d'organisations virtuelles (entreprises de production matérielle ou immatérielle, intermédiaires (brokers), consortia, projets, ...)

Définir la nature des besoins identifiés

Pour chaque besoin identifié, le consultant décrit les principales fonctionnalités attendues. Lorsque le niveau de description le requiert, le consultant peut fractionner les besoins en sous-besoins :

↳ TIPS !

Exemple de besoin (et de sous-besoins associés) :

La communication interne et externe

- « Gestion des messageries électroniques »
- « Publication des documents »
- « Gestion des contacts clients »
- « Gestion des contacts fournisseurs »



CASSIS : GUIDE DU CONSULTANT

SUIVI

Suivi de l'étape

- Préparer une fiche « besoins », qui représente la description des besoins informatiques et organisationnels, auxquels sont associées les actions d'amélioration qui s'y rapportent
- Rédiger une lettre d'invitation des membres du Comité de Pilotage et du coordinateur de projet à la réunion de présentation et de validation des besoins (étape 8) et leur envoyer (y joindre la fiche « besoins »)

ETAPE 8 – VALIDATION DES BESOINS DE L'ENTREPRISE

RÉSUMÉ

A l'occasion d'une réunion du Comité de Pilotage, les membres de la Direction valident l'ensemble du travail d'analyse ayant mené à l'expression des besoins informatiques.

Cette étape constitue une étape pivot pour le projet dans la mesure où elle assure la transition entre la phase d'analyse des besoins et celle d'élaboration de la stratégie. Ceci justifie en particulier cette action de validation.

VALIDATION DES BESOINS DE L'ENTREPRISE		
1.	Forme	Réunion du Comité de Pilotage
2.	Durée	½ jour
3.	Participants	1. Comité de Pilotage 2. Coordinateur de projet 3. Consultant
4.	Objectifs	1. Faire le point sur l'avancement du projet 2. Faire valider les besoins organisationnels et les besoins informatiques par le Comité de Pilotage et le coordinateur
5.	Documents à produire	1. Fiche « besoins organisationnels » (après validation, si nécessaire) 2. Fiche « besoins informatiques » (après validation, si nécessaire)

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche « mission » ▪ Fiche « vision » ▪ Fiche « planning » ▪ Fiche « axes de progrès » ▪ Synthèse de l'étude de fonctionnement (comprend l'analyse SWOR) ▪ Fiche « actions d'amélioration » ▪ Fiche « besoins organisationnels » ▪ Fiche « besoins informatiques »

DÉROULEMENT

Faire le point sur l'avancement du projet

Avant de faire valider les besoins de l'entreprise par la Direction et l'encadrement, le coordinateur du projet et le consultant effectuent un certain nombre de rappels relatifs aux résultats du projet et aux étapes qui ont permis de les réaliser.

Faire valider les besoins organisationnels et les besoins informatiques par le Comité de Pilotage et le coordinateur de projet

Le consultant explique la méthode de travail qu'il a utilisée pour définir les besoins organisationnels et informatiques de l'entreprise.

Il commente et argumente les résultats de son travail, il répond aux questions, note les remarques et insiste tout particulièrement sur les besoins informatiques qui constituent la base de travail pour la définition de la stratégie informatique.

L'objectif de la validation est d'obtenir l'adhésion de la Direction quant aux besoins identifiés.

TIPS !

Il est à noter que les besoins organisationnels ne sont pas nécessairement tous repris dans la stratégie informatique. Il s'agit en effet pour certains de besoins organisationnels sans lien avec une opportunité informatique quelconque : pour ceux-ci, il incombe à l'entreprise de leur assurer un suivi spécifique... (exemple : installation d'une photocopieuse à l'archive)

SUIVI

Suivi de l'étape

- Aucun suivi particulier, sinon d'éventuelles adaptations terminologiques sur la fiche « besoins » présentée (le cas échéant avec envoi de la fiche aux membres du Comité de Pilotage et au coordinateur)

ETAPE 9 – ELABORATION DE LA STRATEGIE INFORMATIQUE



RÉSUMÉ

Le consultant élabore la stratégie sur base des besoins organisationnels et informatiques validés par le Comité de Pilotage. La définition d'une stratégie opérationnelle constitue pour le consultant un travail rigoureux visant à définir et à organiser un plan d'actions à deux ou trois ans en référence aux besoins identifiés.

Tout d'abord, le consultant définit un ensemble de projets informatiques et organisationnels découlant directement des besoins identifiés.

Le consultant propose ensuite l'organisation nécessaire au sein de l'entreprise pour le pilotage, la mise en oeuvre et le suivi de la stratégie.

Enfin, il définit l'organisation de la fonction informatique au niveau du management, de la gestion de l'infrastructure et de la gestion applicative, en mentionnant les tâches à réaliser et les responsabilités à assumer.

Cette étape donne lieu au résultat principal du projet, à savoir la stratégie informatique de l'entreprise, présentée avec ses fondements stratégiques, organisationnels et informatiques.

ELABORATION DE LA STRATEGIE INFORMATIQUE		
1.	Forme	Travail hors entreprise
2.	Durée	De 1 à 2 semaines (ordre de grandeur)
3.	Participants	1. Consultant
4.	Objectifs	1. Définir des projets stratégiques (à caractère informatique et/ou organisationnel) par

		axe stratégique 2. Proposer une organisation de mise en oeuvre et de suivi de la stratégie informatique 3. Proposer une organisation de la fonction informatique
5.	Documents à produire	1. Stratégie informatique de l'entreprise (une cinquantaine de pages) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une description de l'environnement économique et technologique de l'entreprise ▪ La vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise (fiche « vision ») ▪ La synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise (extraite de l'analyse SWOR) ▪ La synthèse des besoins informatiques de l'entreprise (fiche « besoins informatiques ») ▪ La planification de la mise en oeuvre (modèle logique, diagramme de Gantt, description des projets) ▪ Des recommandations relatives à la mise en oeuvre de la stratégie informatique ▪ Une énumération des tâches et responsabilités de la fonction informatique

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche « mission » ▪ Fiche « vision » ▪ Fiche « planning » ▪ Fiche « axes de progrès » ▪ Synthèse de l'étude de fonctionnement (comprend l'analyse SWOR) ▪ Fiche « actions d'amélioration » ▪ Fiche « besoins »

DÉROULEMENT

Définir les projets stratégiques

Les besoins informatiques et organisationnels identifiés par le consultant sur base des actions d'amélioration proposées par les groupes de travail constituent un ensemble d'opportunités d'amélioration et d'innovation à saisir.

Pour couvrir ces besoins, des projets organisationnels et informatiques sont organisés : ceux-ci constituent la stratégie informatique de l'entreprise.

Pour des raisons de structuration et de lisibilité de la stratégie, le consultant procède à des regroupements de projets.

↳ TIPS !

Certains consultants envisagent le regroupement dans une optique de structuration technologique de la stratégie : dans une telle optique, le regroupement « infrastructure informatique », par exemple, reprend tous les projets d'acquisition et d'installation de matériel informatique.

D'autres consultants effectuent plutôt un regroupement logique des projets selon les objectifs stratégiques de l'entreprise (« nous devons ») qui permet de recouper les projets à mener avec les objectifs stratégiques à réaliser.

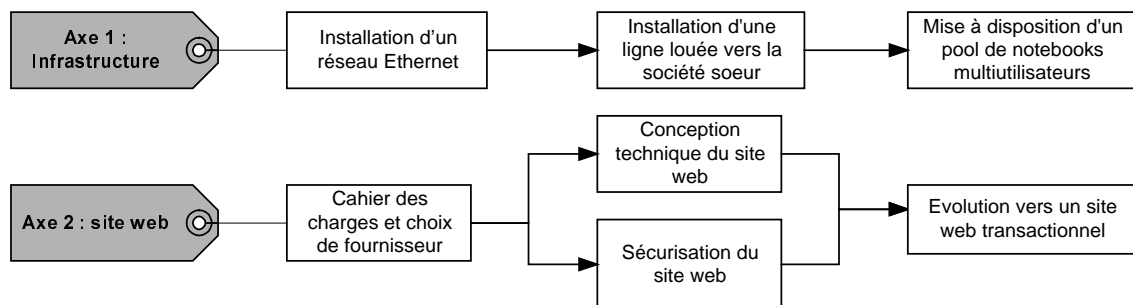
D'autres consultants encore choisissent un regroupement dédié...

Dans un même regroupement, la logique d'intégration des projets est souvent temporelle (succession ou parallélisme temporel de projets).

Des projets à caractère organisationnel sont aussi proposés. Ceux-ci constituent un facteur clé de réussite de la mise en oeuvre de la stratégie. Parmi ces projets, on retrouve la (re)définition d'un processus, le développement de la fonction informatique ainsi que l'acculturation et la formation du personnel.

La stratégie informatique comprend :

1. Le modèle logique de la stratégie, c'est-à-dire la présentation des projets stratégiques selon le regroupement choisi (exemple fictif) :



Au niveau de ce schéma, l'important est de veiller à en assurer la lisibilité. Une visualisation en une seule page et un regroupement cohérent des projets stratégiques permettra de faire ressortir clairement l'étendue et la logique de la stratégie.

2. La description détaillée de chaque projet stratégique, dans laquelle les thèmes suivants sont abordés :
 - les objectifs
 - les opportunités
 - les prérequis
 - la description et déroulement
 - les acteurs impliqués (équipe projet, bénéficiaires)
 - des éléments de planification (date de début, durée approximative, liens entre projets, équipe projet)
3. Un diagramme PERT de planification représentant la succession logique et les liens entre projets sur une ligne du temps de deux à trois ans (exemple fictif de planification de projets)

N.	Nom du projet	Début	2000		2001			
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Projet 1	01/07/00	■					
2	Projet 2	01/09/00		■	■			
3	Projet 3	01/11/00				■	■	■

🔗 TIPS !

En complément à ces trois documents, des éléments complémentaires de description de la stratégie peuvent être envisagés : Un diagramme de GANTT évaluant les ressources nécessaires à la mise en oeuvre des projets ainsi qu'une ventilation précise de ces projets dans le temps pour les douze à

quatorze mois à venir. Néanmoins, ce type d'évaluation est difficile à réaliser. Un schéma d'architecture fonctionnelle, éventuellement avec plusieurs scénarios selon lesquels la couverture des besoins informatiques peut être assurée par différents logiciels (acquisition d'un PGI (ERP), intégration de plusieurs logiciels, conservation de tout ou partie de l'existant, contraintes externes,...)

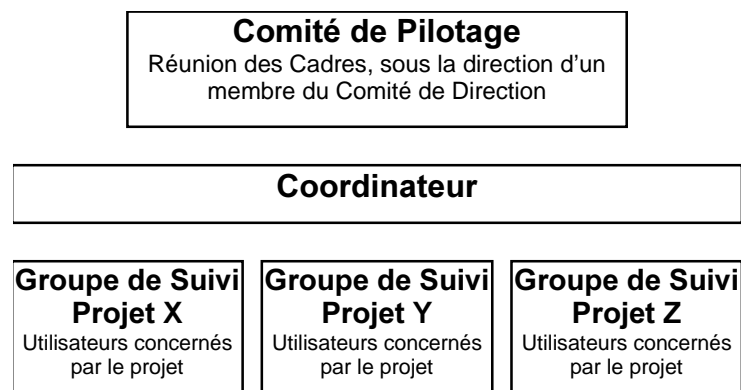
Proposer une organisation de mise en oeuvre et de suivi de la stratégie

La réalisation de la stratégie et de l'ensemble des projets qui la composent est un projet d'entreprise complexe dont la mise en oeuvre prend plusieurs années. La stratégie présente de nombreuses opportunités d'amélioration des performances tant pour l'entreprise que pour ses partenaires externes. A ce titre, elle fera évoluer l'entreprise aussi bien au niveau technologique qu'au niveau organisationnel.

Aussi, pour garantir le succès final du projet et donc pour favoriser l'acceptation du changement par les membres du personnel et assurer de la sorte la cohérence de chacun des projets informatiques, il importe :

1. de mener la mise en oeuvre de la stratégie informatique comme un véritable projet d'entreprise, avec une structure de gestion qui lui est propre
2. de mener une politique de motivation par une implication et une information permanentes des membres du personnel

C'est pourquoi nous recommandons d'organiser la mise en oeuvre et le suivi de la stratégie informatique de la manière suivante :



Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage du projet représente l'organe décisionnel du projet de mise en oeuvre de la stratégie : il est chargé de valider, étape par étape, les résultats obtenus. En pratique, dans une PME, il s'agit le plus souvent du Comité de Direction et de la Réunion des Cadres de l'entreprise. Celui-ci se réunit au minimum une fois par trimestre pour conduire la réalisation de la stratégie informatique et la faire évoluer dans la direction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le coordinateur

Le coordinateur est le moteur du projet de mise en oeuvre de la stratégie. Interne à l'entreprise, c'est à lui qu'il incombe :

1. d'établir un bilan régulier de l'avancement du projet et d'adapter le plan d'action en cas de retard
2. d'informer, de sensibiliser, d'impliquer et de coordonner le travail des membres du personnel
3. de traiter les problèmes éventuels apparaissant dans le projet

Les groupes de suivi de projet

Les groupes de suivi de projet sont pilotés par le coordinateur. Selon les projets, leur composition est adaptée. Ils sont responsables de la réalisation des projets et doivent donc être représentatifs de l'ensemble des fonctions concernées par chaque projet.

L'assistance externe

Un accompagnement externe peut s'avérer utile, pour disposer de conseils neutres en matière de planification, de mise en oeuvre, de suivi et de validation de la stratégie. Ponctuellement, des conseils plus ciblés peuvent constituer une aide utile pour la mise en oeuvre d'un projet spécifique (par exemple l'aide au choix d'un fournisseur pour l'acquisition d'un logiciel).

Proposer une organisation de la fonction informatique

Le consultant propose une organisation de la fonction informatique de l'entreprise, qui assure le bon fonctionnement organisationnel et technique ainsi que l'évolution applicative, technologique et stratégique du système d'information.

Le consultant présente la fonction informatique au travers de ses trois grandes fonctions, à savoir le management, la gestion de l'infrastructure et la gestion applicative :

↳ TIPS !

Les tâches de management couvrent les aspects stratégiques et décisionnels qui concernent le système d'information.

Les tâches de gestion applicative concernent le développement, l'acquisition et l'administration des solutions informatiques de gestion (logiciels, applications, bases de données,...).

Les tâches de gestion de l'infrastructure se situent au niveau « opérationnel » et couvrent les activités courantes de gestion et d'organisation de l'infrastructure comme la gestion du réseau, la gestion du parc des machines, la gestion des utilisateurs, la gestion des backups ainsi que l'administration du système d'exploitation.

Pour chaque tâche, le consultant définit précisément qui en est responsable dans l'entreprise, comment et à quelle fréquence.

SUIVI

Suivi de l'étape

- Rédiger la stratégie informatique de l'entreprise (cf. fiche synoptique)
- Rédiger une lettre d'invitation des membres du Comité de Pilotage et du coordinateur à la réunion de présentation et de validation de la stratégie informatique (étape 10) et leur envoyer (en y joignant la stratégie informatique à valider)

ETAPE 10 – VALIDATION DE LA STRATEGIE INFORMATIQUE



RÉSUMÉ

A l'occasion de la dernière réunion du Comité de Pilotage de projet, les membres de la Direction valident la stratégie informatique élaborée par le consultant et envisagent les modalités d'organisation liées à sa mise en oeuvre.

Cette étape est indispensable : en effet, la stratégie informatique peut orienter l'entreprise vers différents types de projets correspondant à des besoins et à des opportunités et donner lieu notamment à l'acquisition (ou la conception) de matériel informatique et de logiciels, à la création de produits ou de services électroniques, à l'embauche de personnel qualifié, à la réorganisation de systèmes d'information existants,... Il est donc primordial pour la Direction et l'encadrement, non seulement de partager la vision associée à cette stratégie, d'adhérer aux projets qui la composent mais aussi de mettre sur pieds une structure capable de supporter sa réalisation.

VALIDATION DE LA STRATEGIE INFORMATIQUE		
1.	Forme	Réunion du Comité de Pilotage
2.	Durée	½ jour
3.	Participants	1. Membres du Comité de Pilotage 2. Coordinateur de projet 3. Consultant (Réunion et présentation)
4.	Objectifs	1. Présenter la stratégie et les modalités d'organisation de sa mise en oeuvre aux membres du Comité de Pilotage et au coordinateur 2. Faire valider la stratégie par le Comité de Pilotage et le coordinateur
5.	Documents à produire	Version validée de la stratégie informatique

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	Transparents de présentation de la stratégie (+ une réduction papier par participant)
A apporter :	<ul style="list-style-type: none">▪ Stratégie informatique de l'entreprise▪ Matériel de présentation : vidéoprojecteur et notebook

DÉROULEMENT

Présenter la stratégie et les modalités d'organisation de sa mise en oeuvre aux membres du Comité de Pilotage et au coordinateur

Le consultant présente de manière simple et structurée la stratégie informatique au Comité de Pilotage.

Premièrement, le consultant présente l'ensemble des projets informatiques et organisationnels à mettre en oeuvre et explique comment ceux-ci se combinent pour former la stratégie informatique de l'entreprise. Il justifie également en quoi les projets proposés répondent aux besoins informatiques identifiés et en quoi la stratégie informatique est en accord avec la stratégie d'entreprise.

Pour ce faire, il peut se baser sur le modèle logique de la stratégie ainsi que sur le diagramme PERT, présentés à l'étape précédente.

Deuxièmement, il détaille les projets informatiques en insistant tout particulièrement sur les objectifs, sur les opportunités, sur les prérequis et sur l'organisation temporelle qui les caractérisent.

Troisièmement, il explique comment il propose d'organiser la mise en oeuvre et le suivi de la stratégie informatique dans l'entreprise, c'est-à-dire :

1. en menant la mise en oeuvre et le suivi de la stratégie informatique comme un véritable projet d'entreprise, avec une structure de gestion qui lui est propre
2. et en menant une politique de motivation par implication et information des membres du personnel

Enfin, le consultant explique l'évolution de l'organisation de la fonction informatique, en adéquation avec la stratégie informatique à mettre en oeuvre, en ce qui concerne le management, la gestion applicative et la gestion de l'architecture.

Il est important de noter que cette stratégie informatique telle qu'elle est présentée par le consultant constitue une proposition basée sur sa propre expérience, sa propre culture ainsi que sa connaissance de l'entreprise.

Cela signifie en particulier que cette stratégie constitue un ensemble intégré d'opportunités stratégiques pour l'entreprise. Il s'agit d'une ligne de conduite balisée sur plusieurs années et qui supporte un certain nombre d'ouvertures et d'écarts. Il ne faut donc pas considérer une stratégie informatique comme un ensemble de règles inamovibles...

Faire valider la stratégie par le Comité de Pilotage et le coordinateur de projet

Etant donné que l'entreprise a veillé, tout au long du projet, avec l'aide du consultant, à informer, à convaincre et à mobiliser ses membres à tous les niveaux de la hiérarchie, les résultats intermédiaires sont déjà validés.

Or, du fait que la stratégie représente une interprétation organisée d'opportunités d'actions pour l'entreprise basée sur un travail d'analyse validé, celle-ci ne pose en général pas de problème de validation majeur. Cependant, cette validation constitue aussi pour l'entreprise l'occasion de procéder à certains choix tactiques visant notamment à modifier le séquençement des projets en fonction des budgets et ressources à allouer et des contraintes particulières à prendre en compte (faut-il d'abord choisir un logiciel comptable ou installer un site Internet ?)...

SUIVI

Suivi de l'étape

- Rédiger la version validée de la stratégie informatique
- Envoyer la version validée de la stratégie informatique aux membres du Comité de Pilotage et au coordinateur de projet
- Veiller à ce que les membres du personnel soient invités à la réunion de présentation de la stratégie (étape 11)

ETAPE 11 – PRESENTATION DE LA STRATEGIE AU PERSONNEL

RÉSUMÉ

Le projet CASSIS se termine par une présentation finale de la stratégie validée à tous les membres du personnel. Il s'agit d'une présentation semblable au niveau de la forme à la présentation du projet au personnel (étape 3) et semblable au niveau du contenu à la présentation de la stratégie au Comité de Pilotage (étape 10).

Cette présentation constitue en quelque sorte une promesse de la Direction au personnel d'avancer dans le futur sur le chemin de l'innovation, en suivant les jalons posés par la stratégie informatique.

PRÉSENTATION DE LA STRATEGIE AU PERSONNEL		
1.	Forme	Présentation avec support visuel
2.	Durée	1,5 à 2 heures
3.	Participants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigeant d'entreprise 2. Coordinateur de projet 3. Ensemble du personnel (si possible) 4. Consultant
4.	Objectifs	4. Présenter la stratégie informatique au personnel
5.	Documents à produire	Aucun

PRÉPARATION

Préparation de l'étape	
A préparer :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer une check-list reprenant les objectifs de la réunion
A apporter :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie informatique de l'entreprise ▪ Transparents de présentation de la stratégie (+ une réduction papier par participant) ▪ Matériel de présentation : vidéoprojecteur et notebook

DÉROULEMENT

La présentation est semblable dans son contenu à la présentation de la stratégie faite au Comité de Pilotage.

Néanmoins, le consultant s'applique plus encore à faire le lien entre les résultats des entretiens et des groupes de travail et les projets de la stratégie.

Il insiste également sur le fait que cette proposition de stratégie, validée par la Direction, ne peut réussir qu'avec l'adhésion de l'ensemble du management et du personnel.

Cette réunion se termine par une séance de questions-réponses impliquant la Direction et le consultant.

GLOSSAIRE

ACTION D'AMÉLIORATION

Une action d'amélioration constitue une action contribuant à l'avancée d'un axe de progrès. (cf. définition d'un axe de progrès)

Dans un projet CASSIS, les groupes de travail définissent en général de quinze à vingt actions d'amélioration par axe de progrès.

En ce qui concerne leur formulation, celles-ci commencent par un verbe à l'infinitif et sont exprimées à la forme positive.

Exemples d'actions d'amélioration : (axe de progrès : « Disposer d'une gestion des stocks efficace »)

- Produire des étiquettes à la réception
- Gérer les composants consignés
- Gérer les emplacements physiques
- Disposer d'un état des stocks prévisionnel par produit

AXE DE PROGRÈS

Les axes de progrès constituent les orientations concrètes identifiées par l'encadrement pour concourir à la réalisation de la vision.

L'expérience fait apparaître le plus souvent de dix à vingt-cinq axes de progrès par projet, regroupés en trois à six thèmes.

Exemples d'axes de progrès :

- « Disposer d'une gestion des stocks efficace »
- « Dynamiser et valoriser la gestion de projets internes »
- « Améliorer la mise à disposition des ressources matérielles et informationnelles »

BESOIN

Les besoins correspondent à un ensemble d'opportunités d'amélioration et d'innovation à caractère organisationnel ou technologique (TIC).

Ceux-ci sont identifiés par le consultant sur base des actions d'amélioration proposées par les groupes de travail.

Les besoins ainsi définis sont de deux types bien distincts : il s'agit soit de besoins organisationnels (besoins en compétences, en formations, en réingénierie de processus,...) soit de besoins informatiques (besoins en infrastructure matérielle, en logiciels,...).

BRAINSTORMING

Le brainstorming (en français « remue-méninges ») est une technique de créativité et de résolution de problèmes visant à faire ressortir dans un groupe de travail un maximum d'idées en rapport avec un thème bien particulier.

Le brainstorming produit un effet « boule de neige » dans les groupes de travail au niveau de l'émergence des idées, liée notamment à l'application rigoureuse des six règles suivantes :

1. Chaque membre du groupe doit idéalement) exprimer ses idées.
2. Les supérieurs hiérarchiques s'expriment après les autres (règle spécifique à CASSIS).
3. On accepte toutes les idées sans les critiquer.
4. On exprime ses idées comme elles viennent et sans trop y réfléchir auparavant.
5. On construit sur base des idées des autres.
6. Les idées innovantes sont particulièrement bienvenues.

Dans CASSIS, la technique du brainstorming est utilisée dans le cadre des groupes de travail et peut être utilisée lors de l'expression de la vision d'entreprise.

COORDINATEUR DE PROJET

Le coordinateur est le responsable exécutif du projet dans l'entreprise. C'est à lui qu'il incombe :

1. d'établir un bilan régulier de l'avancement du projet et d'adapter le plan d'action en cas de retard
2. d'informer, de sensibiliser, d'impliquer et de coordonner le travail des membres du personnel
3. de traiter les problèmes éventuels apparaissant dans le projet

Dans CASSIS, le consultant travaille avec ce coordinateur de projet, moteur interne du projet. Idéalement, il s'agira une personne influente (disposant d'un pouvoir de décision important), respectée (crédible et acceptée en tant que « moteur » au niveau de la Direction, de l'encadrement et du personnel) et possédant une culture TIC affirmée.

COMITÉ DE PILOTAGE

Le Comité de Pilotage est l'organe décisionnel du projet : il est chargé de valider, étape par étape, les résultats du projet, et le cas échéant de les réorienter. En pratique, il s'agit le plus souvent du Comité de Direction ou de la Réunion des Cadres de l'entreprise.

PROJET STRATÉGIQUE

La stratégie est composée de projets dits stratégiques. Ceux-ci correspondent à des unités cohérentes d'objectifs, d'acteurs concernés et d'éléments de planification.

Ces projets découlent directement des besoins organisationnels et informatiques de l'entreprise.

Pour la plupart, les projets stratégiques constituent des projets typiquement informatiques (installation d'un réseau « Fast Ethernet » à 100 Mbit/s, création d'un service Internet d'aide à la décision pour le client,...).

Cependant, des projets stratégiques à caractère organisationnel sont souvent mis en place. Ceux-ci constituent des facteurs clés de réussite de la mise en oeuvre de la stratégie. Parmi ces projets, on retrouve la (re)définition d'un processus, le développement de la fonction informatique ainsi que l'acculturation et la formation du personnel.

PONDÉRATION

La pondération consiste à attribuer à des données ou à des variables (à prendre en considération dans le cadre d'une prise de décision) un poids de référence sur base d'un ou de plusieurs critères ainsi que dans certains cas sur base d'une norme de référence.

Dans CASSIS, la pondération porte sur des actions d'amélioration, le but étant d'évaluer de façon structurée et constructive les résultats produits en créativité par les groupes de travail. La pondération, basée sur le consensus, porte pour chaque action d'amélioration sur quatre critères : l'urgence, l'importance, la facilité et la rentabilité (pondération des actions de 1 à 5 pour chacun des critères).

THÈME

Dans CASSIS, de trois à six thèmes de travail sont définis, correspondant à un groupe de travail qui devra identifier les actions d'amélioration liées à son thème, lors d'une séance de brainstorming.

Les thèmes sont définis en regroupant des axes de progrès de même nature.

VISION D'ENTREPRISE

La vision d'entreprise présente les objectifs à long terme de l'entreprise et les moyens à mettre en oeuvre pour les réaliser. Dans CASSIS, nous nous proposons de l'exprimer en répondant aux trois questions suivantes :

1. Qui sommes-nous ?
2. Qui voulons nous être ?
3. Que devons-nous faire pour y parvenir ?