



talisker

c o n s u l t i n g

Point de vue sur...

...la réorganisation d'une production informatique

Comment réorganiser la production informatique sans impacter les niveaux de service actuels ? Les nouveaux processus mis en place seront-ils compris et acceptés ? Le personnel concerné par la transformation dispose-t-il de la polyvalence nécessaire pour trouver sa place dans la nouvelle organisation ? Comment conserver le niveau de réactivité de l'actuelle production informatique tout en inculquant une véritable culture de l'anticipation et de la prise de décision ? Comment concilier la réorganisation de la production avec une transformation des systèmes ?

La réorganisation des activités de production informatique représente un programme de transformation à forte spécificité.

Outre les enjeux propres à tout programme de transformation, les spécificités de la production informatiques doivent être prises en compte, notamment le caractère critique de la continuité de service et des niveaux de service contractés, la spécialisation d'une frange importante des personnels de production, et la forte culture de réactivité qui prend souvent le pas sur l'anticipation et la prise de décision concertée.

Une exigence de niveaux de service qui ne souffre pas de compromis

La performance de la production est un sujet critique, sa dégradation ayant des conséquences immédiates. Aisément quantifiable, toute dégradation est, en outre, perceptible en interne et bien souvent également en externe.

Des ressources spécialisées

Les profils très spécialisés d'une partie du personnel de production peuvent représenter un frein à la flexibilité fonctionnelle et géographique nécessaire au programme de transformation. Cette spécialisation induit également un morcellement des actions et responsabilités. La coordination de ces nombreuses micro-tâches peut être très pénalisante pour les délais du programme.

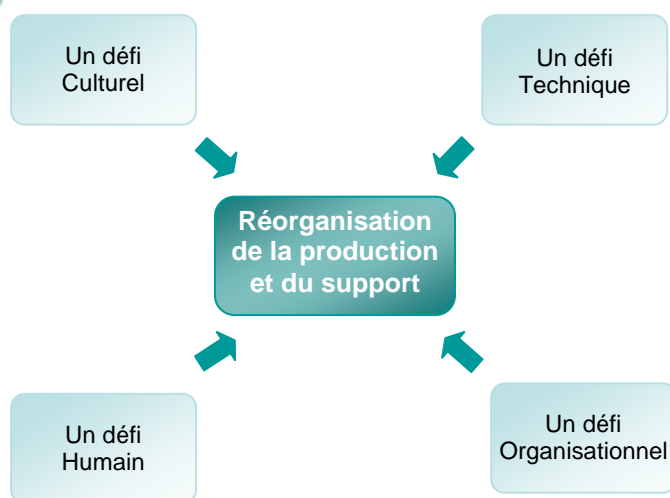
Une culture forte de la réactivité prenant souvent le pas sur l'anticipation

L'exigence sur les niveaux de service encourage souvent une culture du héros ou du champion de la réactivité. La production est effectivement traditionnellement moins impliquée dans les phases amont d'étude et de décision, elle est à la fois informée plus tard et dispose de moins d'occasions d'anticiper. Or, si rien n'est fait, un programme de transformation ne fera qu'accroître cette tendance.



La réorganisation profonde des activités de production et de support doit ainsi être abordée à travers plusieurs dimensions

L'approche de talisker consulting permet de prendre en compte, non seulement les enjeux propres à l'élaboration et à la conduite de tout programme de transformation, mais également d'aborder les spécificités identifiées, liées à la nature même des activités de production et de support informatique.



Par notre approche, nous nous proposons de relever un quadruple défi, à la fois technique, organisationnel, humain et culturel.

Un défi technique par la conduite nécessaire de la concentration et de la mise à niveau des infrastructures, couplée avec au moins une migration applicative.

Un défi organisationnel, car, tout en sécurisant le quotidien, il s'agit à la fois de changer en profondeur la ligne managériale et de professionnaliser les métiers. Souvent, cette transformation se concrétise par un renforcement des procédures de délégation, de responsabilisation et des outils de contractualisation.

Un défi humain, car la transformation, dans sa dimensions organisationnelle, implique une gestion des compétences qui se traduit par de nécessaires évolutions et mobilités, géographiques et fonctionnelles.

Un défi culturel enfin, car la culture de réactivité des acteurs de la production doit s'enrichir, par une conduite du changement adaptée, d'une culture de l'anticipation, de la prise de décision concertée et de pilotage par les risques.

La définition d'une trajectoire, caractérisée par des paliers stables, est un préalable indispensable à l'atteinte de l'organisation cible

Cette étape consiste en la définition de l'organisation cible selon les quatres dimensions proposées, puis par la construction d'une trajectoire basée sur la notion de « paliers » intermédiaires.

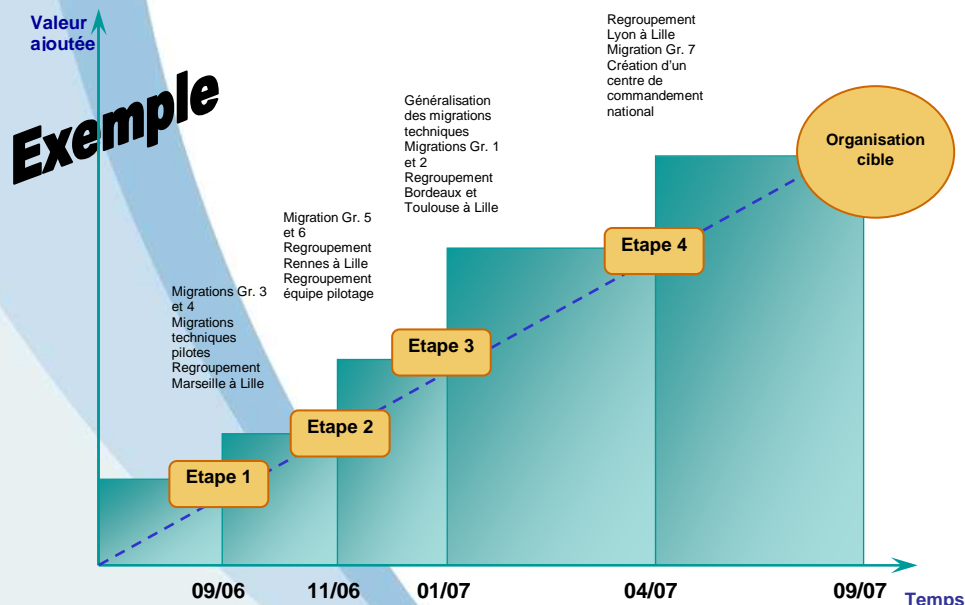
Au-delà de la progression de la concentration et de la mise à niveau des infrastructures, chaque palier peut prendre en compte une évolution parallèle des applications.

Mais la définition de l'organisation cible et des différents paliers ne porte pas uniquement la dimension technique de la réorganisation des activités de production et de support.

En effet, chaque palier est caractérisé par un organigramme et des processus définis et stables, afin d'être à même d'absorber des activités supplémentaires, portant à la fois sur la production et le support, sur les matériels et les effectifs.

Ainsi, à chaque palier, sont définies les évolutions humaine et organisationnelle de la transformation, conduisant progressivement à l'organisation cible.

Enfin, tout au long de la transformation, la stabilité de chacun des paliers doit sécuriser les projets en cours.



Un pilotage fort et structuré et une conduite du changement adaptée conditionnent le succès du programme de transformation

Une fois l'organisation cible et la trajectoire définies, le programme de transformation doit être conduit. Un pilotage fort et structuré associé à une gestion du changement adaptée aux spécificités identifiées conditionneront le succès de la réorganisation et poseront les fondations de sa pérennité.

Un pilotage fort et structuré

- Les ressources de production sont, de manière générale, moins habituées à travailler sur ce type de projet que d'autres ressources de la DSI.
- En outre, ces ressources ne peuvent quasiment jamais être disponibles à temps plein.
- Enfin, leur hyper spécialisation (pour une part) peut représenter un frein sur le fond, pour la prise de décisions et pour le respect des délais

Le pilotage doit donc pallier ces difficultés en apportant une **capacité de consolidation et de formalisme** sur les dossiers clés et / ou ceux pour lesquels le calendrier ne peut être retardé.

Il doit de plus permettre de gérer finement les **affectations de ressources**, à un niveau de maille variable suivant les profils concernés.

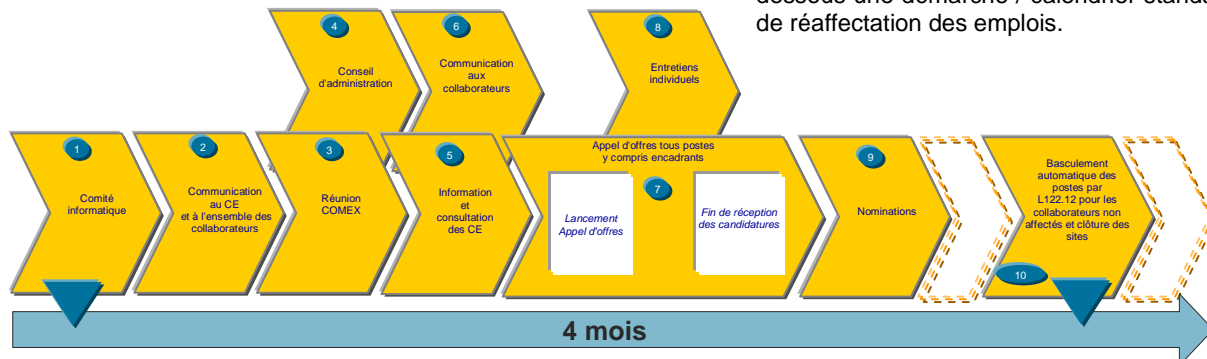
Une conduite du changement adaptée aux spécificités identifiées

La moindre implication de la production informatique dans les phases amont d'étude et de décision, ainsi que les exigences contractuelles fortes de performance, sont à l'origine d'une déficience récurrente dans l'anticipation et d'une culture de réactivité forte.

Toutefois, réactivité et anticipation ne sont pas antagonistes.

Le développement progressif d'une **culture de l'anticipation** et de la **gestion des risques** doit s'appuyer sur les dispositifs de pilotage du programme et sur les points forts de la culture existante au sein de la production informatique : promouvoir de nouveaux comportements en soulignant leur cohérence avec les anciennes valeurs (réactivité, ...).

L'anticipation et la gestion des risques est notamment indispensable pour la conduite du **volet social** de la réorganisation. Ci-dessous une démarche / calendrier standard de réaffectation des emplois.



Les facteurs clés de succès d'une réorganisation profonde d'activités de production informatique

- ✓ La transformation est facilitée si ses étapes sont tirées par des projets métiers (lancement d'un nouvel applicatif, ...) allant au-delà de la simple réduction de coûts
- ✓ Les aspects sociaux (CE, appels à candidatures...) représentent un volume de travail important et peuvent bloquer la transformation s'ils ne sont pas suffisamment anticipés
- ✓ La complexité principale réside dans la coordination fine entre projets techniques et évolution de l'organisation et des processus à chaque étape
- ✓ Il peut être nécessaire de dynamiser le management intermédiaire par quelques embauches externes clés, y compris dans un contexte global de réduction des effectifs
- ✓ Les départs et les recrutements doivent être pilotés à chaque étape de la transformation
- ✓ En l'absence de plan social, les gains de productivité ne peuvent être réalisés que si les agents théoriquement en surnombre par rapport à la cible sont affectés à des missions clairement délimitées dans l'organigramme

Zoom sur une référence significative du secteur public

Le contexte et la problématique

Ce grand organisme public assure :

- ✓ La collecte d'information auprès de 1,4 millions de fournisseurs
- ✓ La distribution de "produits" auprès de 2,3 millions de "clients"
- ✓ La compilation et la publication de chiffres nationaux

Cet organisme décide de lancer Sésame (*le nom a été modifié*), véritable projet d'entreprise qui mobilise l'ensemble des acteurs autour de 3 grands enjeux : des axes de progrès métier, la refonte des applicatifs et la réorganisation de la DSI.

Le projet prioritaire d'unification des applications par spécialisation met en évidence le retard organisationnel des activités de production et de service informatique. Il est alors décidé de réorganiser au plan national ces activités autour de 2 Directions, la Direction de la Production et la Direction du Service, avec une forte concentration géographique des infrastructures.

L'intervention de l'équipe

- Définition d'une cible se caractérisant par de nouveaux organigrammes, de nouveaux processus, un regroupement des infrastructures au plan national

- Elaboration et mise en œuvre d'une trajectoire de mise en place de la cible, constituée de paliers intermédiaires stables permettant de fonctionner de façon pérenne après la mise en place de chacun d'eux. Ces paliers décrivent notamment les migrations applicatives, les infrastructures, l'organisation et les processus

- Accompagnement social de la réorganisation : définition et mise en œuvre du trajectoire sociale (définition des postes, publications des postes ouverts, traitement des candidatures, accompagnement des mobilités géographiques et professionnelles

- Recrutement et réalisation du transfert de compétence en interne pour la continuité du PMO

Le résultat et la valeur ajoutée

- ✓ La mise en place de la nouvelle organisation conduite sans perturbation dans l'activité
- ✓ Une centaine de personnes ayant fait l'objet d'une mobilité géographique ou professionnelle
- ✓ Une organisation cible mise en place au plan national en moins de 2 ans
- ✓ 15 M€ de gains uniquement dus aux infrastructures et aux locaux

Présentation de Talisker Consulting

Spécialisé en stratégie et management des systèmes d'information, talisker consulting a été créé par quatre consultants spécialisés sur les sujets d'efficacité de la fonction informatique.

Forts d'une expérience acquise au sein de grands cabinets, ils ont souhaité être indépendants des SSII afin de garantir la stricte neutralité de leurs recommandations.

Sur les sujets de stratégie et management des SI, nous accompagnons nos clients Directeurs Généraux, DSI et Directeurs de départements.

Nous intervenons aussi bien en amont, sur des missions de stratégie et de diagnostic, que dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration de l'efficacité.

Nos clients font partie aussi bien du secteur privé que du secteur public, de la multinationale à la PME, des structures à gouvernance purement centralisée comme des structures organisées en réseaux à forte gouvernance locale ou régionale.

Nous nous sommes historiquement développés à partir des secteurs de la logistique, de l'industrie et des services publics. Nous avons par la suite développé notre offre, par nature très transverse, dans les secteurs de la banque et de l'assurance, des biens de consommation, de la grande distribution, des services et des télécommunications.