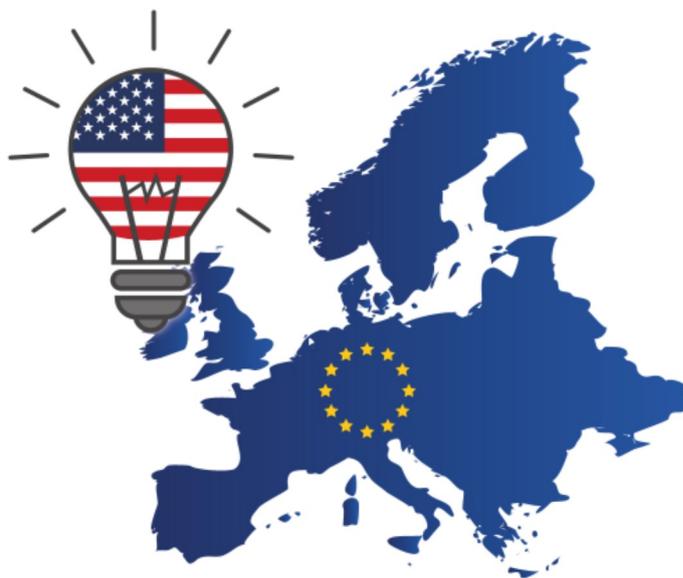


Aout 2017

Quand les Etats-Unis inspirent l'Europe



En bref

Pour un retour en douceur de vos vacances, CIO vous propose de voyager aux Etats-Unis. Nos confrères de CIO Etats-Unis travaillent sur des expériences de DSI d'Outre-Atlantique qui peuvent inspirer les DSI européens. Nous avons ici traduit quatre de leurs dossiers sur des sujets techniques, managériaux ou stratégiques.

Sommaire

Management

Des DSI vétérans tirent les leçons managériales de leur engagement militaire

Stratégie

Dix signes précoces qui indiquent que votre projet de PGI va dans le mur

Stratégie

Neuf signes que votre architecture IT est mauvaise

Stratégie

Neuf mensonges avec lesquels les DSI s'abusent eux-mêmes

Des DSI vétérans tirent les leçons managériales de leur engagement militaire



(c) Arizona National Guard

L'entraînement militaire peut donner des pistes intéressantes pour le management d'une DSI.

L'armée américaine prend au sérieux l'entraînement au leadership. Trois DSI ont été interviewés par nos confrères de CIO Etats-Unis sur les compétences clés en matière de management qu'ils ont retirées de leur service sous les drapeaux.

La plupart des DSI tirent leurs principes de management de leurs expériences, en progressant au fil du temps au sein des services informatiques ou de diverses expériences dans d'autres métiers de l'entreprise voire au sein de partenaires et fournisseurs, notamment des cabinets de conseil. Mais combien de dirigeants d'entreprises ont-ils été formés au leadership ?

Christian Anschuetz, directeur du numérique chez UL, un cabinet d'audit et de certification qualité, a déclaré à CIO.com dans une discussion récente que les leçons de leadership, enracinées en lui pendant ses près de huit ans dans le Corps des Marines, sont les plus importantes qu'il en a retiré après son départ en tant que capitaine. Et ces leçons lui ont bien servi dans sa carrière dans le privé, qui a débuté en tant que consultant avant qu'il ne crée son propre cabinet. Il a ainsi pu relever les défis du leadership en IT chez Publicis Groupe puis UL.

« Cela revient à être formellement et très très délibérément formé au leadership : quel leadership, comment cela fonctionne, quels sont les mécanismes appropriés pour cela, et comment se comporter de la manière qui est attendue de vous dans votre milieu » a déclaré Christian Anschuetz.

Christian Anschuetz, Earl Newsome de Praxair (fournisseur de gaz industriels) et Mark Settle d'Okta (fournisseur d'IDaaS, un SaaS d'IAM), a récemment partagé des réflexions sur leur service militaire et comment ces expériences ont influencé leur carrière. Ils ont connu des expériences critiques en matière de leadership, de stratégie, de développement de talents et de création d'organisations prospères - sans oublier le

sens du sacrifice - dans des environnements très particuliers que peu de gens comprennent vraiment.

Bien que les DSI ayant toujours été civils ne puissent pas remonter le temps et s'engager dans l'armée, ils peuvent apprendre de ceux qui ont servi sous les drapeaux.

Extrait de concentré d'essence de chef

Trop souvent, les dirigeants mènent soit par le commandement ou le contrôle, soit par le consensus. Mais Christian Anshuetz souligne qu'il existe un certain nombre d'outils et de techniques qui sont entre les deux. Pour lui, être leader se résume à créer une vision inspirante et convaincante pour que les équipes puissent s'y rallier avant de définir les outils nécessaires pour transcender les équipes afin de réaliser la vision tracée.

Christian Anshuetz souligne également que « le leadership est une responsabilité, ce n'est pas un poste », ajoutant que « vous existez pour servir les personnes qui travaillent pour vous. Vous n'êtes pas au-dessus d'eux. »

Une partie critique de la responsabilité associée au leadership, selon Christian Anshuetz, est de construire un environnement de confiance. « La principale chose que vous pouvez faire pour votre équipe est de créer une atmosphère où ils comprennent parfaitement que vous leur faites confiance, qu'ils peuvent faire confiance à leur propre jugement, et qu'ils peuvent faire confiance au jugement des autres membres de leur équipe. » Christian Anshuetz a même créé une organisation à but non lucratif, Project Relo, qui aide à faire se rencontrer des chefs d'entreprises et des anciens combattants. Elle vise aussi à leur faire connaître les conditions éprouvantes dans lesquelles les militaires s'entraînent et opèrent. Enfin, elle met également ces responsables dans différentes situations où la confiance est un élément clé de la réussite.

Cette culture de la confiance, a-t-il ajouté, rend possible le travail en équipes et rend celles-ci plus performantes. Dans le même temps, un fort niveau de confiance permet aux équipes de faire des erreurs bien intentionnées dont chacun peut apprendre et grandir. « (La confiance) est un accélérateur », a déclaré Christian Anshuetz. « C'est comme verser de l'essence sur un feu ».

« Soyez tout ce que vous pouvez être »

En 1980, l'armée américaine a présenté un slogan qui l'a aidé à se remettre d'une crise de recrutement. « Soyez tout ce que vous pouvez être » est devenu un cri de ralliement pour l'autonomisation et, à bien des égards, a aidé à moderniser l'armée.

Earl Newsome est entré à l'Académie Militaire Américaine à West Point la même année, a été diplômé quatre ans plus tard avec une spécialité en informatique. Il a ensuite passé cinq ans comme agent dans les Transmissions, service qui développe et gère les systèmes de communication et d'information pour le commandement et le contrôle.

« Soyez tout ce que vous pouvez être » allait comme un gant à Earl Newsome. Aujourd'hui, ce slogan reflète comment son service militaire a influencé ses perspectives de carrière et de leadership. « Les gens veulent être mis au défi », a expliqué Earl Newsome. « Cela signifie qu'il faut les défier de manière à ce qu'ils ne soient pas blasés par les défis ».

L'expérience militaire de Earl Newsome lui a également appris le concept de « leader à 360 degrés ». En tant qu'officier de l'armée, il a été formé pour être stratégiquement, tactiquement et techniquement compétent. Earl Newsome utilise l'exemple de la prise d'une colline en combat. Un leader stratégique sait quelle colline prendre. Un leader tactique sait comment le prendre. Et un chef technique sait comment réussir de plusieurs façons la mission.

En tant que CIO, Earl Newsome pense souvent de façon similaire. « Où allons-nous, d'un point de vue stratégique, au sein de nos entreprises ? », demande-t-il. Et il complète : « comment pouvons-nous prendre ces collines en toute sécurité ? » Et du point de vue technique, Earl Newsome encourage ses pairs à se plonger dans les détails. « Vous ne pouvez pas simplement être un leader distant. Je l'ai appris à l'armée », affirme-t-il dit. « Nous avons besoin de leaders qui se remontent les manches et peuvent effectivement aider à la réalisation des objectifs ».

Enfin, Earl Newsome a souligné l'importance de prendre soin de votre équipe. Dans l'armée, lui-même et ses collègues officiers ont été chargés de s'assurer que les soldats étaient bien équipés, bien formés et bien entraînés.

La même chose arrive dans le monde de l'entreprise, a jugé Earl Newsome. « Lorsque nous engageons des gens sur des projets, nous devons nous assurer qu'ils ont les outils, la bonne formation et le bon entraînement », a-t-il insisté. « Parfois, nous apprenons sur le tas, et, dans la mesure du possible, nous devons donner aux gens la marge nécessaire pour commettre des erreurs afin d'apprendre de leurs expériences. Nous savons que c'est par la douleur de la pratique, l'apprentissage et les échecs qu'ils vont devenir meilleurs ».

Accélérer les compétences de gestion

Beaucoup associent l'armée aux guerres où elle combat, mais les forces armées disposent également d'une importante (mais discrète) capacité à la recherche et au développement. C'est là que Mark Settle, sept fois DSI, a commencé sa carrière qui devait le mener à un poste de direction.

Mark Settle est entré dans l'armée de l'air des États-Unis après avoir obtenu un diplôme en sciences géologiques de l'Institut de Technologies du Massachusetts (MIT), où il a participé au programme ROTC de l'Armée de l'Air. Au grade de second lieutenant, il a fait des recherches sur le thème de la capacité de l'Union soviétique à faire des essais nucléaires souterrains et comment les services secrets américains pourraient différencier cette activité des mouvements sismiques et volcaniques normaux, qui étaient fréquents dans la zone d'essais présumée. Lui et ses équipes ont également expérimenté des silos durs pour les missiles balistiques intercontinentaux Minutemen et ont étudié l'effet du champ gravitationnel de la Terre sur les systèmes inertiels de guidage des missiles.

Même si Mark Settle n'a pas participé directement aux conflits armés, il a acquis plusieurs des mêmes compétences critiques. D'une part, il a été obligé d'assumer des rôles de leadership à partir de la minute où il a mis son uniforme pour la première fois. Que ce soit la supervision du personnel, la gestion des budgets ou la supervision des contrats, l'expérience militaire de Mark Settle lui a permis d'accumuler bien plus d'expérience que ses nombreuses années d'expérience dans le secteur privé.

« J'ai eu l'impression d'accélérer le développement de mes compétences de gestion de cinq ans, peut-être 10 », s'est-il enthousiasmé. « J'ai été extrêmement chanceux à cet égard. »

Mark Settle a également construit des « compétences douces » significatives grâce à ses postes en R&D. Par exemple, parce qu'il devait livrer les résultats du projet aux hauts dirigeants, Mark Settle a développé de solides compétences de prise de parole en public. En ce qui concerne le financement de nouveaux projets, il devait aller à Washington pour présenter ses projets à diverses agences et organisations afin de leur expliquer pourquoi ils avaient besoin de nouvelles ressources informatiques ou d'accès à des bases hautement sécurisées. « J'ai appris à vendre », a constaté Mark Settle.

Un autre pilier de l'armée est la structure de la chaîne de commandement. Alors que Mark Settle l'a connue directement dans l'Armée de l'Air, il a également ressenti son

impact sur la capacité d'une organisation à adopter des décisions lorsqu'il travaillait au siège de la NASA. À l'époque, Mark Settle a déclaré que les anciens combattants représentaient un gros pourcentage de la main-d'oeuvre de la NASA, qui était de ce fait une organisation quasi militaire. Ils auront des débats intenses sur les budgets, les demandes de financement et les priorités des programmes, mais Mark Settle a été frappé par la rapidité avec laquelle ils étaient capables de se mobiliser et de se regrouper autour d'une décision - ce qui ne se passe pas si facilement dans le monde de l'entreprise.

« Nous avons eu de vraies bagarres intenses au sein de la direction », s'est souvenu Mark Settle. « Mais, parce que beaucoup des collaborateurs provenaient des milieux militaires, une fois que quelqu'un au sommet de la hiérarchie avait tranché, il y avait une reformation des rangs qui était vraiment admirable ».

[Article de Brian P. Watson / CIO Etats-Unis](#) (Traduit et adapté par Bertrand Lemaire)

La rédaction de CIO Etats-Unis

Dix signes précoces qui indiquent que votre projet de PGI va dans le mur



CIO Etats-Unis a examiné dix situations indiquant un prochain désastre dans un projet d'implémentation de PGI.

Les PGI peuvent accroître l'efficacité des entreprises en associant des systèmes et des services disparates. Mais une implémentation de PGI peut rapidement se transformer en catastrophe si vous ne faites pas attention à ces signes d'alerte précoce rassemblés par CIO Etats-Unis.

Les progiciel de gestion intégré (PGI, en Anglais *Enterprise Resource Planning*, ou *ERP*) permettent d'unifier des logiciels et des services provenant de différents services en un ensemble cohérent et collaboratif. Les entreprises s'appuient sur les ERP pour le développement harmonieux de leurs activités. Sans les implémentations d'ERP pour coordonner les achats, les commandes des clients, les transactions financières et au-delà, les entreprises modernes réduiraient considérablement leur efficacité.

Mais la nature intégrée des systèmes ERP les rend difficiles à maintenir et à mettre à jour. De nombreux systèmes ERP sont périmés ou nécessitent des améliorations majeures. De plus, de nombreuses organisations, qui cherchent des économies de coûts et de la flexibilité, envisagent de migrer dans le cloud les services actuellement couverts par les ERP traditionnels. Tous ces facteurs font que les systèmes ERP sont mûrs pour être à l'origine d'un désastre.

Nous avons contacté des experts en ERP pour relever des signes d'alerte précoce indiquant que votre projet ERP pourrait être sur le point de subir des problèmes majeurs. La large portée des projets ERP signifie souvent qu'un signe d'alerte aujourd'hui n'implique un problème réel ne se manifestant peut-être pas avant plusieurs mois. Mais le détecter aujourd'hui permet d'anticiper une catastrophe annoncée concernant cet ERP.

1 - Vous avez fait un grand saut technique

Alors que les consommateurs peuvent acheter le plus récent smartphone immédiatement après sa sortie, la plupart des organismes prennent leur temps avant

d'adopter une nouvelle technologie. Ceci est particulièrement important avec ERP.

« Si vous êtes l'un des premiers à adopter une nouvelle technologie ERP, vous pourriez avoir de plus grands défis », relève Michael Hughes, de West Monroe Partners, une société de conseil basée dans l'Illinois. « Si votre ERP est en retard de plusieurs versions par rapport à celle que vous envisagez d'adopter, vous pouvez également rencontrer des défis dans la transition ».

Si l'une ou l'autre de ces situations s'applique à vous et que vous ne modifiez pas votre calendrier de projet et vos hypothèses budgétaires en conséquence, vous pouvez vous diriger vers une catastrophe.

2 - Vous avez négligé l'engagement des métiers

C'est un secret honteux que les directions techniques et celles qualifiées de « métier » ont souvent du mal à définir un alignement stratégique commun. Nulle part, cette discorde n'a été plus amplifiée que lorsqu'il s'agissait de projets ERP.

« Aucun projet ERP ne se déroule parfaitement : il y aura toujours des problèmes. Si vous avez un engagement fort des métiers, vous êtes susceptible d'être pardonné alors que vous travaillez au milieu de ces problèmes. A l'inverse, si vous négligez d'engager les utilisateurs, vous pouvez vous attendre à une résistance et des manifestations lorsque des problèmes se produisent », explique Ed Featherston, vice-président et principal architecte chez Cloud Technology Partners, un cabinet de conseil en technologie.

Autrement dit : vos compétences personnelles peuvent être votre plus grand atout et votre principale responsabilité lors des projets ERP. L'empathie avec vos utilisateurs pour tenir compte de l'impact sur leur quotidien doit aller très loin.

« L'une des meilleures façons de motiver l'engagement des utilisateurs est d'expliquer clairement comment les changements d'ERP ont un impact sur leur travail quotidien. Si les utilisateurs doivent deviner, ils risquent de résister car la nature humaine tend à être résistante aux changements », ajoute Ed Featherston.

3 - Vous avez surestimé les économies de personnel induites par la bascule dans le cloud

Pendant des années, les économies de coûts et la flexibilité ont été les principaux bénéfices avancés pour les services cloud pour justifier de les acheter. Mais miser sur les économies -en particulier en matière de ressources humaines- lorsque l'ERP dans le nuage peut revenir vous hanter.

« Certaines organisations s'attendent à ce que la bascule dans le cloud signifie que vous n'avez plus besoin de propriétaires de processus et d'autres supports internes. Or la gouvernance interne et le support sont encore nécessaires pour les ERP, qu'il soit en mode cloud ou hébergé en interne », a déclaré Michael Hughes, de West Monroe Partners. En fait, si votre projet ERP développe de nouvelles fonctionnalités, vous devrez probablement bénéficier d'un support supplémentaire dans les fonctions analytiques et connexes, indépendamment de l'emplacement de ces fonctionnalités.

Évaluez les estimations de réduction de coûts avec un brin de scepticisme au fur et à mesure que vous développez des mises en oeuvre pratiques pour les projets ERP. On peut supposer que le personnel d'un service peut être supprimé en raison d'une amélioration de l'efficacité de l'ERP lors de la bascule vers le cloud, mais cette analyse peut être basée sur des descriptions de poste périmées. En fait, vos utilisateurs métiers peuvent être plus dépendants de leur personnel de support pour s'engager dans l'ERP .

4 - Les exigences de votre projet sont superficiels et vagues

Les fondamentaux concernent tous les projets, y compris les mises à jour, les améliorations et les transitions d'ERP. Ici, définir le bon niveau d'exigence est la clé.

« Lorsque je vois des exigences insuffisantes sur un projet ERP, je m'attends à rencontrer des problèmes plus tard dans le projet. Il y a une plus grande chance d'insatisfaction et de problèmes connexes », affirme Michael Hughes. Passer du temps à l'analyse des processus d'entreprises au début est un bon moyen de résoudre ce problème. Si le système ERP doit répondre aux besoins de plusieurs groupes d'utilisateurs, prenez le temps de répondre aux besoins de chacun.

Les exigences précises permettent également de proclamer le succès du projet. « Si vous avez une exigence comme *rendre la vie plus facile pour la DAF*, il est difficile de savoir si vous avez atteint ce résultat », a déclaré Ed Featherston, directeur associé de Cloud Technology Partners. Malgré cela, il ajoute: « les critères superficiels pour définir un succès continuent d'être utilisées ».

5 - Vous avez pris le risque de dépendre des technologies existantes

Certains projets ERP sont simplement axés sur le maintien d'anciens systèmes pour le meilleur ou, malheureusement plus souvent, le pire.

« Je connais une organisation qui a voulu s'éloigner d'une solution personnalisée construite en Cobol. Pendant des années, ils ont financé une université locale pour continuer à offrir une formation Cobol afin qu'ils puissent continuer à embaucher du personnel », explique Rick Cimino, responsable du réseau solutions d'entreprises nationales chez KPMG. « Dans ce cas, il y avait de solides avantages pour la carrière à passer à de nouvelles technologies ERP telles que Oracle. En acquérant des compétences dans ces domaines, les informaticiens deviennent plus employable aussi bien dans l'entreprise qu'au-delà », ajoute-t-il.

Cet exemple souligne que certains types d'efforts sur les ERP peuvent augmenter les risques. Par exemple, le paiement de frais supplémentaires pour un support prolongé est un signe d'alerte que vos systèmes sont bloqués dans le passé. En plus des défis liés au recrutement de compétences adaptées, continuer à utiliser les systèmes existants vous expose à des risques accrus de cybersécurité.

6 - Vous autorisez trop d'exceptions

Si vous travaillez dans une grande organisation depuis longtemps, vous avez sans doute été obligé de prendre ne compte un nombre important de demandes d'exceptions. Ceci est souvent le résultat d'un processus de gouvernance faible qui pourrait finalement compromettre vos systèmes ERP.

« Un manque de processus de gouvernance pour prendre des décisions sur les ERP provoque des frustrations et des retards », affirme Michael Hughes. « Prenez le cas des commandes ou des dépenses. Vous concevez un processus standard, puis vous rencontrez un cas particulier à prendre en compte. Si les demandes sont traitées de manière ponctuelle, vous risquez d'avoir des problèmes parce que les utilisateurs penseront qu'ils peuvent obtenir une exception pour tout ce qu'ils souhaitent », juge-t-il. L'élaboration d'un processus de gouvernance ERP ne doit pas impliquer de multiples couches de bureaucratie. L'établissement d'un comité permanent de décideurs métier et IT pour examiner les demandes inhabituelles est une manière de faire. Avec ce processus, vous pouvez éviter d'encombrer le système avec des problèmes non pertinents ou gênants. Si vous avez déjà un comité de gouvernance, envisagez de demander à certains de ses membres de contribuer à celui-ci.

7 - Vous comptez régulièrement sur Excel pour les solutions de contournement

Microsoft Excel est peut-être le plus grand système ERP informel au monde. Cependant, si les utilisateurs utilisent régulièrement Excel pour effectuer des analyses, votre projet ERP a des problèmes. Excel comme solution de rechange universelle peut suggérer que vos rapports et données ne sont pas configurés de manière conviviale. Les utilisateurs peuvent également avoir besoin d'examiner les données de plusieurs services pour atteindre leurs objectifs. Pour répondre à cette préoccupation, demandez aux utilisateurs quels fichiers Excel ils font évoluer et affinent régulièrement chaque mois ou chaque trimestre. Cela vous aidera à identifier les opportunités d'amélioration pour l'ERP.

8 - Vous êtes victime du syndrome des objets brillants

Dans le domaine de la technologie, il est facile de se passionner pour les nouveaux outils et systèmes. L'identification des opportunités technologiques de grande valeur pour l'organisation est une fonction essentielle du rôle du CIO. Cependant, la tendance à saisir la technologie la plus récente a un inconvénient qui pourrait nuire à votre projet ERP.

« Permettre à la technologie de générer le processus est une erreur. J'ai vu de nombreuses entreprises commencer de grands projets en mettant l'accent sur les capacités du produit », explique Ed Featherston. « Heureusement, les fournisseurs de technologie commencent à aider à résoudre ce problème. Peu de fournisseurs prétendent maintenant que le nouveau produit fonctionnera juste après installation. »

Combattre cette tendance nécessite un changement de mentalité. « Éviter le syndrome de l'objet brillant demande du travail. Je recommande de voir la technologie comme le véhicule qui vous conduit à un résultat concret pour l'entreprise. Si vous gardez ce principe à l'esprit, vous êtes plus susceptible de rester connecté aux besoins de vos utilisateurs professionnels », explique Ed Featherston.

9 - Vous avez reporté le traitement de la conformité réglementaire à plus tard

Le besoin de vitesse dans les entreprises modernes est souvent la priorité numéro 1 dans les projets technologiques. Mais les sacrifices réalisés sur la conformité réglementaire peuvent revenir vous hanter.

« Si vous avez un chef de projet ERP qui souhaite *faire le projet maintenant et régler la conformité plus tard*, vous risquez d'avoir des problèmes », dit Ed Featherston. Négliger les besoins en matière de conformité est particulièrement coûteux dans les secteurs hautement réglementés tels que les services financiers, la santé et les produits pharmaceutiques ou le domaine de l'énergie. Prendre en compte la conformité et d'autres aspects de contrôle en amont aidera à empêcher les problèmes de conformité de devenir critiques en fin de projet.

10 - Vous avez appliqué des considérations d'informatique interne sur du cloud

Pour qu'une bascule d'ERP dans le cloud réussisse, les responsables informatiques doivent reconsidérer leurs manières de procéder établies. Après tout, la migration est significative, et votre stratégie utilisée pour l'informatique interne ne sera pas suffisante dans le cloud.

« Pour les implémentations ERP en auto-hébergé, j'estime que la plupart des entreprises utilisent une configuration de 70% standard avec une personnalisation de 30%. Cela ne fonctionnera pas dans le modèle ERP dans le cloud », explique Rick Cimino de KPMG. « La plupart des ERP dans le cloud découragent une personnalisation étendue car ils sont conçus pour être utilisés de manière standardisée afin de faciliter les mises à jour par les fournisseurs ».

Lancer des projets technologiques performants à l'échelle de l'entreprise est une compétence essentielle pour les responsables informatiques. Si vous avez déjà développé ce niveau de compétence à un niveau élevé, votre responsabilité ne s'arrête pas là. Qu'en est-il des autres gestionnaires et des talents émergents dans la DSI ? Ils ont besoin de l'opportunité de piloter de grands projets. Que vous soyez en train de mettre à niveau votre ERP ou d'améliorer votre infrastructure de réseau, le développement des compétences de votre personnel est tout aussi importante que le succès du projet.

[Article de Bruce Harpham / CIO Etats-Unis \(Adapté et traduit par Bertrand Lemaire\)](#)

La rédaction de CIO Etats-Unis

Stratégie

Neuf signes que votre architecture IT est mauvaise



CIO Etats-Unis a identifié neuf signes qui démontrent que votre architecture informatique va vous entraîner vers une catastrophe.

Une architecture informatique solide est nécessaire à la vitalité de l'IT de votre entreprise. CIO Etats-Unis a recensé neuf indicateurs révélant que votre environnement informatique est au bord de l'effondrement.

Il est probable qu'une première équipe passe un certain temps à la planification de l'architecture informatique de votre organisation avant de transmettre le résultat de leur réflexion à une deuxième équipe pour la mettre en oeuvre, puis à encore une autre pour la maintenir au fur et à mesure que votre environnement informatique se développera inévitablement. Et il est également probable que, quelque part le long du processus, les meilleures intentions se soient évanouies face à l'opportunité, la politique interne à tel service et la mauvaise gestion générale, érodant ce qui était autrefois une stratégie de gestion de l'architecture cohérente en une série continue de décisions indépendantes, cas par cas, pour chaque composant technique.

Comment pouvez-vous savoir si votre organisation s'est éloignée du droit chemin ? Voici neuf signes avant-coureurs que votre entreprise est victime d'une mauvaise architecture informatique.

1 - Ressaie manuelle

La ressaisie manuelle n'est sans doute pas le coût le plus élevé que les entreprises paient à cause d'une mauvaise architecture, mais c'est certainement le plus évident. L'embauche d'être humains pour servir de moteur d'interface reliant des applications incompatibles n'est pas seulement coûteuse ; c'est aussi déshumanisant.

Impact architectural : les erreurs de saisies entraînent des données incohérentes.

Impacts directs sur l'entreprise : la ressaisie manuelle consomme les ressources de l'entreprise pour des actions sans création de valeur.

2 - Accumulation de solutions ponctuelles

Chacun veut bénéficier des meilleurs outils pour réaliser son travail. Définir « son

travail » trop étroitement, cependant, entraîne de devoir utiliser tellement d'applications différentes que plus personne n'a assez de temps pour réaliser l'ensemble des tâches qui lui incombent.

A moins que la DSI ne passe beaucoup de temps à construire des interfaces pour connecter toutes ces solutions limitées, vous reviendrez à la ressaisie manuelle.

Impact architectural : les solutions ponctuelles nécessitent des interfaces système pour le nombre de plates-formes qui doivent être prises en charge. Les accumulations de solutions ponctuelles créent aussi souvent de nouveau des ressaisies manuelles.

Impacts directs sur l'entreprise : les accumulations de solutions ponctuelles ralentissent les processus métier et augmentent les coûts de formation - en plus des ressaisies.

3 - Applications redondantes

Chaque application de l'entreprise résout un problème de l'entreprise. Résoudre les problèmes de l'entreprise étant une bonne chose, les résoudre plus d'une fois devrait être encore meilleur, n'est-ce pas ?

Bien sûr que non ! Pourtant, beaucoup d'entreprises continuent à gérer de nombreuses applications redondantes, soit parce qu'elles se chevauchent tout en possédant encore quelques champs uniques, soit parce qu'elles se sont développées grâce à des fusions et acquisitions sans avoir tout intégré en une seule entreprise après la signature des contrats.

Quoi qu'il en soit, l'argent dépensé pour maintenir toute cette redondance est un gaspillage pur.

Impact architectural : les applications redondantes nécessitent des interfaces système pour le nombre de plates-formes qui doivent être prises en charge.

Impacts directs sur l'entreprise : les applications redondantes consomment les ressources informatiques loin de la création de valeur et gaspillent de l'argent sur des licences de logiciels qui ne fournissent pas de nouvelles possibilités métiers à l'entreprise, sans oublier qu'elles créent souvent encore une fois la nécessité d'une nouvelle ressaisie manuelle.

4 - Données redondantes

Très souvent, différentes applications ont besoin de la même information pour effectuer leur travail. Vous avez deux possibilités : reliez-les à la même base de données sous-jacente, ce qui n'est pas toujours possible, ou synchronisez leurs bases de données distinctes, ce qui est souvent très délicat.

Ou il y a toujours cette option de ressaisie manuelle...

Impact architectural : les applications utilisant des données similaires ont besoin d'une interface système et nécessitent souvent une nouvelle reprise manuelle.

Impacts directs sur l'entreprise : le maintien de la synchronisation des données dans plusieurs bases de données est difficile, ce qui entraîne des efforts gaspillés pour réaliser la synchronisation et des réponses parfois incorrectes selon la base de données interrogée.

5 - Trop d'interfaces

Lorsque vous disposez de données redondantes et que vous décidez de les synchroniser, vous devez créer une interface. Même si vous ne le faites pas, vous devez souvent alimenter un système avec des résultats différents.

Quoi qu'il en soit, plus vous avez de systèmes et de bases de données, plus d'interfaces vous finissez par construire. C'est mieux que de ne pas les avoir, mais à mesure qu'elles s'accumulent, votre architecture devient de plus en plus fragile et vous

prenez de plus en plus de temps à gérer les interfaces au lieu de créer de nouvelles fonctionnalités.

Impact architectural : plus vous avez d'interfaces, plus votre système est fragile et plus le système est difficile à maintenir.

Impacts directs sur l'entreprise : créer interface après interface consomme les ressources informatiques au lieu de créer de la valeur économique.

6 - Intégration faussement élégante

Donc, vous décidez de résoudre votre problème d'interfaces avec un système d'intégration d'applications professionnelles élégant, comme un bus de services, ou une autre forme de middleware-avec-metadatas qui maintienne un système propre.

Ensuite, vos développeurs vont constater deux choses : (1) votre super nouveau système permet de résoudre les problèmes faciles encore plus facilement ; (2) il ne résout pas tous les problèmes difficiles. Donc, au lieu de discuter avec vous, ils vont reconstruire la même vieille toile d'araignée, mais dissimulée dans l'EAI afin que vous ne le sachiez pas.

Impact architectural : l'intégration faussement élégante est tout aussi fragile et difficile à entretenir que la multiplication d'interfaces.

Impacts directs sur l'entreprise : l'intégration faussement élégante consomme encore les ressources informatiques à la place des activités créatrices de valeur, et elle coûte toujours autant cher.

7 - Bidouilles et solutions de contournement

Peut-être que vous étiez en concurrence avec un développeur externe qui a réduit la dimension du projet. Peut-être que le commanditaire du projet a fixé un délai trop court.

Ou peut-être que créer une solution de qualité aurait-elle ruiné la rentabilité du projet.

Quelle qu'en soit la raison, vous vous réveillez un jour pour découvrir que beaucoup de vos systèmes sont organisés avec du sparadrap, du chewingum et du ruban adhésif.

Si vous êtes chanceux, personne ne le remarquera avant votre départ.

Impact architectural : les bricolages résolvent des problèmes immédiats en créant des systèmes fragiles.

Impacts directs sur l'entreprise : votre coût de maintenance augmente avec chaque solution inutile, tout comme les temps d'arrêt, le coût de la formation du personnel et la complexité de chaque projet ultérieur.

8 - Technologie obsolète

C'est un outil critique pour les objectifs à atteindre ! Cela satisfait parfaitement le besoin métier ! Pourquoi devriez-vous dépenser de l'argent pour le maintenir ?

Vous êtes dans la situation dont nous parlons lorsque vous avez construit quelque chose sur une version de Visual Basic que Microsoft ne maintient plus depuis une décennie, que votre produit ne peut lire et écrire des données qu'à partir de versions de SQL Server d'au moins sept ans et que les seules versions de Windows sur lequel il fonctionne n'a pas de pilotes pour les imprimantes que vous avez en production. Oui, vous devez dépenser de l'argent pour le maintenir.

Impact architectural : plus la technologie est obsolète, plus vous aurez à dépenser de ressources et d'argent pour la maintenir et faire interagir l'existant avec de nouveaux systèmes et équipements.

Impacts directs sur l'entreprise : la technologie obsolète entraîne une augmentation du coût de la maintenance, tout en augmentant votre incapacité à adapter les systèmes aux exigences métier nouvelles et changeantes.

9 - L'invasion des rapports

Vous constatez l'accumulation d'alertes. Vous organisez un groupe de travail sur l'architecture technique de l'entreprise. Vous engagez un expert ou deux. Et leur productivité est énorme.

Enorme, si vous mesurez la productivité en fonction du nombre de rapports publiés. Changer la façon dont le travail se déroule en informatique ? Bien sûr, ils vont le changer. Tant que chacun lit leurs rapports, admire leurs recommandations et suit leurs instructions.

Impact architectural : aucun. Tout le monde ignore le groupe de travail sur l'architecture technique de l'entreprise.

Impacts directs sur l'entreprise : le coût des salaires perdus, du papier et du toner - et encore plus de cynisme de la part de vos collaborateurs à propos d'une autre façon de travailler.

[Article de Bob Lewis / CIO Etats-Unis](#) (Adapté et traduit par Bertrand Lemaire)

La rédaction de CIO Etats-Unis

Stratégie

Neuf mensonges avec lesquels les DSI s'abusent eux-mêmes



(c) Jacqueline Macou / Pixabay

CIO Etats-Unis a identifié neuf proclamations habituelles de DSI qui sont bien souvent de purs mensonges dans lesquels ils s'empêtrent.

Si Achille était un CIO, le mensonge à lui-même serait son talon. Il serait certain que l'alignement stratégique de l'entreprise et de son informatique serait rigoureux, que la sécurité informatique seraient à l'épreuve des balles et que tous les projets arriveraient en temps et heure. Les CIO préparent une catastrophe en se mentant à eux-mêmes comme l'a montré CIO Etats-Unis.

« O quelle toile enchevêtrée que nous tissons lorsque nous pratiquons d'abord pour tromper », a expliqué le romancier écossais Walter Scott. Mais peu importe la façon dont la toile est enchevêtrée quand quelqu'un d'autre est la cible. Cela n'a rien à voir avec le désordre produit lorsque nous nous trompons nous-mêmes.

Et nous nous trompons nous-mêmes, non pas parce que nous voulons délibérément définir les mauvaises priorités, prendre de mauvaises décisions et poursuivre les mauvais objectifs, mais parce que émettre des vœux pieux est beaucoup plus facile que de regarder le monde à travers des lunettes transparentes.

Voici neuf situations courantes où les DSI mentent, pas à leurs équipes ou à leurs collègues d'autres directions, mais à eux-mêmes.

Mensonge du DSI n°1 : nous sommes alignés avec la stratégie de l'entreprise.

« Aligner l'informatique avec la stratégie de l'entreprise » ressemble tellement à un grand dessein nécessaire à accomplir que de nombreux DSI instituent des processus élaborés de gouvernance informatique pour s'assurer que cela devienne une réalité. C'est dommage que peu d'entreprises de toutes tailles soient alignées avec leurs propres stratégies. L'alignement avec la stratégie de l'entreprise consiste généralement, dans les faits, à apaiser politiquement les responsables de la société ou à instaurer un système de rétroaction.

C'est l'informatique de bricoleur : nous vous donnerons tout ce que vous demandez, aussi longtemps que vous financerez le projet. Avec la rétroaction, l'informatique peut ne pas être alignée avec la stratégie de l'entreprise, mais elle correspond au budget de celle-ci. Si cela s'harmonise avec l'entreprise, tout va bien, et si ce n'est pas le cas, eh bien, c'est le problème de quelqu'un d'autre.

Mensonge du DSI n°2 : La seule raison de mettre à niveau un logiciel est lorsqu'une nouvelle version fournit une valeur métier importante.

Non seulement cela semble convaincant mais cela fait joli au cours d'un comité directeur. Un CIO qui fait une telle déclaration est clairement axé sur la stratégie de

l'entreprise (et s'aligne sur elle) et ne peut être accusé de dépenser pour la technologie en elle-même. Encore mieux, le budget informatique peut diminuer car il n'a plus à intégrer le coût de la mise à jour des logiciels.

Les CIO qui font ce choix, cependant, n'ont jamais survécu à une mise à jour ayant entraîné des pertes de données ou de fonctionnalités à cause d'un saut de plusieurs générations technologiques. Ou alors, s'ils ont réussi, ils ont surtout réussi à accuser quelqu'un d'autre.

Les mises à niveau logicielles font partie de la maintenance préventive. Vous payez maintenant ou vous payez plus tard. Plus tard, c'est simplement beaucoup plus cher.

Mensonge du DSI n°3: Le grand projet critique a été retardé ? Nous allons nous rattraper sur la phase suivante et tout finir à temps.

Voici le déroulement habituel des opérations. Les délais sont justes. Donc, quiconque a créé cette catastrophe fait ce que les gestionnaires font depuis bien avant l'invention des feuilles de calcul : ils manipulent les faits jusqu'à ce que le ROI dépasse le taux de risque, se convainquant eux-mêmes que leurs hypothèses révisées sont encore, sinon entièrement, raisonnables, au moins faisables avec un peu de chance et un fort vent arrière.

L'estimation issue de la phase des exigences et des spécifications est pleine de bugs. Plus le projet est important, plus il y a d'inconnues. Chacune d'entre elles complique encore les choses. La phase des exigences et des spécifications s'allonge toujours, mais, en général, ça va. Tout le monde sait que plus on passe de temps en conception, moins on en passe dans la création du code et son test.

L'informatique étant alignée avec la stratégie de l'entreprise, la planification fonctionne en rétroplanning, en commençant par la date de livraison et en travaillant vers l'arrière sans se préoccuper du point d'arrivée. Cette fois, c'est le chef de projet qui, en désespoir de cause, manipule les faits jusqu'à ce que le calendrier semble plausible afin que personne ne l'observe de trop près. Et personne ne le fera parce que ce planning correspond à ce que chacun veut entendre.

L'état du projet finit en orange, c'est à dire en retard, sans chemin possible vers le salut, mais suffisamment de temps avant le délai que le déni remplace encore la réalité. Les gestionnaires de projets adroits prennent deux mesures lorsqu'un projet atteint cette étape. D'abord, ils pressent les tests. Cela met à la fois le projet et le teint de l'équipe dans le vert. Deuxièmement, ils commencent une recherche d'emploi avant que l'état du projet n'impacte leur réputation.

Test de niveau 1: consiste à retrouver un état d'exaltation en partant de suffisamment bas. Avec des normes suffisamment lisses et suffisamment de poids politique, même le pire code peut être transformé en production.

Test de niveau 2 : également appelé PROD. Vous testez toujours, et testez bien. La seule question est de savoir si des tests approfondis ont eu lieu avant ou après la mise en production du logiciel.

Pour finir, le nouveau CIO arrêtera l'épave du projet. Son prédécesseur fait porter le chapeau au chef de projet. Le chef de projet participe aux réunions de conduite de projet de la façon dont ceux qui ont des problèmes d'alcool vont aux Alcooliques Anonymes.

Mensonge du DSI n°4 : nous faisons de l'ITIL.

Cela pourrait ressembler à un tripatouillage sémantique, mais « faire » ITIL n'a aucun sens. ITIL est un cadre, comme ses adeptes l'expliquent avec patience à qui que ce soit prêt à écouter (généralement un public petit et apathique, ce qui n'inclut pas notre CIO auto-trompeur).

ITIL énumère les choses sur lesquelles la DSI doit être bonne. Il ne prescrit pas de méthodes pour savoir comment s'y prendre pour être bon, ce qui est tout aussi bien, car il n'y a aucun moyen de définir une méthode universelle pour réussir à tous les coups un élément de la liste d'ITIL. Vous ne me croyez pas ? Pensez à la façon dont vous réaliseriez la chose si vous travailliez dans une petite agence de publicité. Maintenant, pensez à la façon dont vous la réaliseriez au sein d'une grande entreprise ou d'une grande administration.

De plus, il y a beaucoup de CIO qui estiment « faire ITIL » avec un service d'assistance utilisateurs décentement efficace (ou, au moins, ils ont renommé leur service d'assistance pour qu'il soit devenu un « service desk »). Ils ont peut-être institué un conseil pour accompagner la gestion du changement. Celui-ci a pour mission de s'asseoir entre les développeurs de l'application et la production informatique afin qu'ils regardent tous les deux l'intermédiaire au lieu de l'autre.

Mensonge du DSI n°5 : nous sommes agiles.

Il y a des DSI qui ont adopté des techniques de développements d'applications à une ou plusieurs variantes agiles, ou sont en train de le faire, au lieu du classique cycle en V.

Parmi tous ceux qui ont réellement adopté une Méthode Agile, il y a probablement un certain nombre qui suivent une certaine agilité formelle, suivant scrupuleusement tous les formalismes de Scrum, tout en ignorant complètement l'esprit de la transformation agile.

Comme c'est le cas avec tant d'autres pratiques métiers et informatiques, il y a une différence entre la vérification des étapes formelles et l'exécution correcte du travail, les cases à cocher ne sont là que pour suivre l'évolution des réalisations.

Et on peut supposer que la moitié des DSI qui ont évité le piège de l'agilité sont partis dans l'autre sens et ils ne pratiquent pas du tout l'agilité. Ils ont institué une méthode aléatoire à la place, souvent à la demande d'un intégriste des cycles en V qui était certain dès le départ que tout effort pour être agile était voué à l'échec. Et celui-ci a fait de son mieux pour s'assurer que sa prophétie était auto-réalisatrice.

Mensonge du DSI n°6 : Nous avons adopté DevOps.

Non, vous ne l'avez pas fait. Vous n'êtes même pas agile. Vous ne savez pas lire ? Vous devez savoir, malgré tous les buzz au sujet de DevOps, que ses promoteurs n'ont pas inventé la collaboration. L'agilité -la vraie- a entraîné la collaboration entre développeurs et production bien avant la naissance de DevOps. Bien que, pour être juste, la production n'était pas le service avec laquelle les développeurs ont généralement collaboré.

Voici ce que DevOps ajoute à l'agilité. Tout d'abord, les équipes de développement incluent la production pour des raisons purement égoïstes : elles ne veulent pas attendre que leurs environnements soient construits, et ils ne veulent pas attendre un comité d'arbitrage pour déployer des modifications des logiciels. Deuxièmement, l'automatisation est partout, ce qui est une bonne idée. Devoir réaliser manuellement les migrations de logiciels est tout simplement idiot. Troisièmement, avec DevOps mais pas avec la plupart des méthodes agiles, et encore moins avec le cycle en V, le logiciel est toujours dans un état tel qu'il puisse être déployé. Et ne confondons pas : pas déplorable, déployable. Parmi les faits qui perturbent beaucoup d'équipes informatiques, il y a les limites de compatibilité entre Devops et Scrum. Kanban fonctionne de ce fait mieux.

Désolé d'être le porteur de tristes nouvelles.

Mensonge du DSI n°7 : Nous avons une culture de service.

Écoutez ces blagues en provenance du centre de support. C'est votre personnel d'assistance qui diffuse des histoires stupides d'utilisateurs. Ce n'est pas une culture de service à la clientèle. Une telle culture commencerait par le respect du client.

Peu importe, car si ce service a une culture de service à la clientèle, leur DSI penserait que le reste de l'entreprise est son client. Très mauvaise idée. Cela conduit à des concepts judicieux comme les rétroactions, c'est à dire une excellente occasion de perdre du temps, de l'énergie et de la confiance en négociant le planning des projets de l'IT.

Si ce n'est pas tout à fait clair pour vous pourquoi la notion de « culture du service à la clientèle » est une mauvaise idée, regardez ce qui se passe lorsque vous supprimez le mot « client ». Les DSI devraient favoriser une culture du service en informatique.

Comment déterminer s'ils ont ou pas une telle culture ? S'ils entendent encore des histoires stupides d'utilisateurs, ils n'en ont pas.

Mensonge du DSI n°8 : notre sécurité informatique est fine.

Trop souvent, quand il y a une liste de contrôle, la vérification des cases à cocher devient la seule préoccupation au lieu d'utiliser la liste de contrôle comme simple moyen de suivi. La sécurité informatique est soumise au même défi, en particulier lorsqu'il faut obtenir une attestation de conformité à une norme.

PCI, la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement, vient à l'esprit. Vous pourriez vous rappeler que Target a perdu 40 millions d'enregistrements en lien avec ses clients en 2013 malgré sa conformité PCI. C'est la seule perte de données provenant de sociétés qui ont passé une certaine forme d'évaluation de la sécurité de l'information.

Si un CIO pense que sa sécurité informatique est fine, il a probablement tort. Ce sont les directeurs informatiques qui s'inquiètent de savoir si leur sécurité informatique n'aurait pas quelques trous qui pourraient être sur la bonne voie.

Mensonge du DSI n°9. Nos processus de gouvernance informatique nous permettent d'entreprendre uniquement des projets à forte valeur ajoutée.

Revenons à l'ensemble du point concernant l'alignement stratégique. La gouvernance de l'IT est censée s'assurer que seuls les projets ayant la plus haute valeur ajoutée sont financés. Et pourtant, peu importe la façon dont le processus est bien conçu, il est encore mis en oeuvre par la même série de personnes incapable de s'aligner les uns avec les autres. Donc, en plus d'estimer la valeur de chaque projet à l'entreprise, il y a des petites négociations et de la méchanceté dans le processus de décision définitive.

Ajoutez à cela un autre détail ennuyeux : les projets dont le bénéfice attendu est la réduction des coûts auront la priorité sur les projets dont le bénéfice attendu est l'augmentation du chiffre d'affaires. Pourquoi ? Réduire les coûts est sous le contrôle de l'entreprise. Si tout se passe selon les prévisions, les coûts diminueront effectivement. Mais faire croître le chiffre d'affaires exige que les clients fassent ce que vous voulez qu'ils fassent. Souvent, ils ne le font pas. Vous ne pouvez pas les surveiller. Vous devez les persuader.

Que retenir de tout cela? Une seule chose. Si vous êtes certain de chaque affirmation, vous êtes presque certainement dans l'erreur. Si vous êtes un DSI et que vous avez une certitude sur l'un de ces neuf sujets, ou même d'autres d'ailleurs, posez-vous cette simple question : qu'est-ce qui justifie cette certitude ?

Article de Bob Lewis / CIO Etats-Unis (Traduction et adaptation par Bertrand Lemaire)

La rédaction de CIO Etats-Unis

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Quand les Etats-Unis inspirent l'Europe

n°143 - Aout 2017

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

