

ÉDITORIAL

Or noir

Par Philippe Rosé

On dit souvent que les données sont le nouvel or noir de l'économie. Ce n'est pas faux, car elles ont acquis de la valeur et ceux qui savent l'exploiter peuvent rapidement s'enrichir. Tel Google, dont la capitalisation boursière, la plus importante au monde, vient de dépasser les 540 milliards de dollars. En comparaison, celle des groupes qui, eux aussi, évoluent sur le marché de l'or noir fait pâle figure : par exemple, moins de 100 milliards pour Total, 320 milliards pour Exxon (moins que Facebook). Et elles se sont effondrées du fait de la chute des cours du pétrole. Ce phénomène remet totalement en cause les business modèles des groupes pétroliers qui s'enfoncent dans la crise, ainsi que les groupes très engagés sur ces marchés, comme Technip ou Vallourec, ce dernier faisant face « au pire des scénarios ». Une question se pose alors : comment se fait-il qu'ils soient surpris ? On imagine mal ces grands groupes se passer de prestations de consultants en stratégie, dont les honoraires n'ont certainement pas suivi l'évolution des cours du pétrole, pour les aider à prendre les bonnes décisions. L'un d'entre eux a-t-il sérieusement étudié le scénario d'un décrochage brutal et durable des prix du pétrole, et suggéré des stratégies pertinentes ? Et si oui, des actions ont-elles été identifiées et mises en œuvre ? Il ne semble pas, sinon les groupes pétroliers (et leurs actionnaires), aujourd'hui mis à mal, ne seraient pas si inquiets. Un porte-parole de Vallourec, par exemple, a expliqué qu'avec « un prix du baril de pétrole sous les 30 dollars, et la très forte baisse des investissements de nos clients, nous devons revoir nos scénarios d'adaptation. » C'est peut-être trop tard... On peut espérer que ce ne soit pas les mêmes qui conseillent les DSI, leurs directions générales et leurs fournisseurs. Mais, là encore, le doute subsiste... ♦

SOMMAIRE

- **Retour d'expérience** - Transformation : les six bonnes pratiques de BNP Paribas
- **Mise en œuvre** - Chaîne logistique : comment gérer les risques et accroître la performance
- **Juridique** - Location de matériels : les points de vigilance
- **Symposium Gartner** - La pensée stratégique du DSI
- **La chronique d'Olivier Séhiau** - Opex, Capex, etc.

RELATIONS AVEC LES MÉTIERS

Ruptures numériques : le management intermédiaire est-il dépassé ?

D'une étude réalisée auprès d'une cinquantaine de managers intermédiaires et de proximité par le cabinet de conseil Eurogroup et avec l'Observatoire social international (*), il ressort que « les managers ne sont pas encore tous informés et conscients de ce qui se prépare. » Les auteurs de cette étude en tirent trois enseignements. Tout d'abord, les managers intermédiaires et de proximité ont une perception très instrumentale de la transformation numérique : « Ils envisagent la transformation numérique essentiellement à l'aune du courrier électronique, comme une technologie qui accélère et démultiplie les communications au sein de l'entreprise. Ils sont moins enclins à y voir spontanément des possibilités supplémentaires de travail collaboratif. » Ensuite, ils ont peu de références à des politiques transverses, qu'il s'agisse de la gestion des ressources humaines ou de l'innovation. « Bien que plusieurs des entreprises auxquelles appartient les managers interrogés aient entrepris une réflexion sur les politiques d'évaluation et de reconnaissance de la performance collective, ou sur de nouveaux modes d'accroissement des compétences, leurs managers ne semblent pas en être encore informés ou conscients », souligne l'étude. Enfin, précisent les auteurs : « La focalisation des managers sur l'utilisation des outils numériques, plus que sur les changements culturels qu'ils induisent, n'est-elle pas l'indice d'une interrogation sur l'évolution de leur rôle au sein de l'entreprise ? » On peut y voir un effet de génération, mais aussi, de manière plus profonde, une réelle interrogation sur les effets de l'automatisation. Celle-ci va toucher de plein fouet les couches intermédiaires de management qui ne seront plus les pierres angulaires du travail collectif, ni les pivots du contrôle des flux d'informations. C'est leur capacité de résistance qui déterminera le succès ou l'échec de la transformation numérique... ♦

(*) Les managers face aux disruptions numériques, janvier 2016.
Lien pour télécharger l'étude : <http://lc.cx/best-eurogroup>

♦ Transformation : les six bonnes pratiques de BNP Paribas

Par Dominique Herbert

Hervé Gouëzel, ex-DSI de BNP Paribas, est intervenu sur la transformation du groupe bancaire lors du dernier Forum de l'entreprise numérique. Et recommande six bonnes pratiques pour réussir.

« Avec des modèles centrés sur les données et gérant tous les types de données (structurées et non structurées), l'architecture d'entreprise accompagne le déploiement de l'entreprise numérique et met la donnée au centre des préoccupations », a rappelé Hervé Gouëzel, ex-DSI de BNP Paribas, qui a présenté son expérience lors du dernier Forum de l'entreprise numérique, à Paris en novembre 2015.

BNP Paribas a initié, fin 2013, un plan de transformation à horizon 2015, baptisé « Simple & Efficient » et dont l'un des objectifs majeurs était de générer deux milliards d'euros d'économies. Près de 1 400 programmes ont été définis pour l'ensemble du groupe, déclinés en 2 650 projets, chacun étant doté d'un manager, d'un budget, d'un sponsor et d'un calendrier.

Quatre grands domaines de transformation avaient été retenus : la relation client, l'amélioration du modèle opérationnel, la rationalisation des actifs et l'optimisation des coûts. Il s'agissait « d'adopter des processus, des méthodologies et des outils communs, de partager des plateformes communes, de mutualiser les fonctions et les activités d'un territoire et de fusionner des activités », précise Hervé Gouëzel.

Les systèmes d'information ont évidemment été concernés par cette transformation. « La fonction a réduit ses coûts malgré l'impact des plans de développement et les exigences réglementaires », assure Hervé Gouëzel. Outre les leviers organisationnels classiques (réduction des niveaux hiérarchiques, regroupement d'entités, diminution du nombre de reportings), le levier technologique est en effet central, surtout s'il existe encore des gisements d'automatisation, de mutualisation et de dématérialisation à exploiter, comme c'était le cas pour BNP Paribas.

« Quand on progresse sur l'efficacité, on progresse sur la simplification », note Hervé Gouëzel. Plusieurs projets ont été engagés sur le périmètre systèmes d'information (voir encadré ci-contre), par exemple la dématérialisation des relevés de comptes, l'automatisation de processus de *back office*, la création d'un centre de services partagés, le décomissionnement d'applications ou la sous-traitance... Pour réussir une telle transformation, il convient, selon Hervé Gouëzel, de considérer six points d'attention.

1. Mettre en place une gouvernance transversale.

Chez BNP Paribas, une gouvernance spécifique a été mise en

place à l'échelle du groupe, pour tous les métiers, fonctions et territoires. « La gouvernance générale du projet est assurée au niveau du comité exécutif, une équipe transversale est mise en place pour aider les entités, financer les programmes et en assurer un suivi consolidé, chaque "métier / fonction" étant responsable de ses projets sur son périmètre », détaille Hervé Gouëzel.

2. Respecter la feuille de route.

Chaque responsable de programme et de projet a la responsabilité individuelle de mettre en œuvre la transformation prévue et de réaliser les économies annoncées en respectant le budget alloué pour les coûts de transformation. « Un processus rigoureux de gestion du changement assure la transparence et la mise à jour du plan de transformation, ce qui permet de communiquer rapidement avec toutes les parties prenantes. S'il est confirmé que les objectifs d'économies ne seront pas atteints, il est de la responsabilité des équipes d'identifier des compensations », ajoute Hervé Gouëzel.

3. Suivre en temps réel l'avancement des projets avec un outil partagé.

« Toutes les parties prenantes doivent être totalement transparentes sur l'avancement de leurs programmes et projets, l'identification au plus tôt des problèmes potentiels permet de réagir rapidement et de limiter le risque de non-réalisation des objectifs fixés », explique Hervé Gouëzel. Un outil partagé a été mis en place et permet de collecter à la source les informations, de les agréger et de les communiquer rapidement aux différents niveaux de gouvernance. Il est ainsi possible de suivre l'avancement des projets, les tendances, les pourcentages de réalisation, les différents jalons franchis ou non, ainsi que le niveau des économies et des coûts de transformation, sur une base trimestrielle.

4. Affirmer le rôle majeur des managers pour accompagner le changement.

« Chaque transformation crée des inquiétudes et c'est normal. Il est important que le management, à tous niveaux, donne du sens au changement et éclaire les équipes. Nous avons beaucoup investi dans ces problématiques : formation des managers au changement, accompagnement des mobilités », assure Hervé Gouëzel, pour qui il faut, néanmoins, « savoir supprimer des postes et, en même temps, rassurer leurs titulaires sur leur avenir. »

5. Gérer les projets selon l'état de l'art.

Pour Hervé Gouëzel, « Pour se transformer de façon durable, il n'y a qu'une seule méthode : conduire un projet, c'est le chemin pour aller de l'existant à la cible. » Pour réussir, il faut avoir une bonne perception des points de vigilance en gestion de projets, en particulier sur le périmètre, les objectifs, le pilotage et les responsabilités (voir encadré).

6. Communiquer.

« Il est important d'avoir une communication transparente et responsable. Elle dit tout, à tout le monde, et soutient le rôle des managers de programmes et tous les moyens de communication sont bons à utiliser : Intranet, publications mensuelles, News Flash... », conseille Hervé Gouëzel, pour qui le non-respect de ces six points expose à « des dépassements de délais, des coûts supplémentaires et des résultats de mauvaise qualité. » ♦

Les points de vigilance pour la conduite de projet

- ♦ Conserver une taille de projet réaliste.
- ♦ Préciser clairement la portée du projet.
- ♦ Clarifier et mettre régulièrement à jour les objectifs.
- ♦ Impliquer dès le début toutes les parties prenantes.
- ♦ Concevoir une solution qui permette le changement.
- ♦ Suivre de près, et transversalement, les tâches critiques.



Hervé Gouëzel, ex-DSI de BNP Paribas :

« Quand on progresse sur l'efficacité, on progresse sur la simplification. »

Pour en savoir plus

- ♦ « Architecture d'entreprise : quels modèles opérationnels ? », *Best Practices SI*, n° 12, novembre 2008.
- ♦ « De l'architecture d'entreprise à l'architecture métier », *Best Practices SI*, n° 43, 29 mars 2010.
- ♦ « Architecture d'entreprise et transformation du système d'information », *Best Practices SI*, n° 61, 14 février 2011.
- ♦ « Architecture d'entreprise : les bases d'un plan de transformation », *Best Practices SI*, n° 76, 14 novembre 2011.
- ♦ « Architecture d'entreprise : le retour ? », *Best Practices SI*, n° 125, 10 mars 2014.
- ♦ « Transformation numérique : les trois axes et les dix leviers de BNP Paribas », *Best Practices Spotlight*, n° 33, 18 janvier 2016.

Le processus de transformation de BNP Paribas

Quatre axes	Douze leviers	Projets types
Revue des modes relationnels avec les clients	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Modèle de distribution ♦ Solutions digitales 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Évolution du modèle d'agence ♦ Dématérialisation des relevés de compte
Amélioration du modèle opérationnel (organisation et processus)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Automatisation et industrialisation ♦ Allègement des processus ♦ Mutualisation ♦ Politique alternative de sourcing ♦ Allègement des hiérarchies ♦ Différentiation des activités régaliennes et de services dans les fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Automatisation des processus de <i>back office</i> ♦ Revue des processus de bout en bout ♦ Création d'un centre de services partagés ♦ Sous-traitance d'opérations dans des sociétés captives ou non ♦ Réduction des échelons, élargissement des réseaux ♦ Développement de contrats de service
Rationalisation des actifs	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rationalisation des actifs IT ♦ Rationalisation des actifs immobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Décommissionnement d'applications informatiques ♦ Déménagements dans de nouveaux locaux
Optimisation des coûts	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Maîtrise du train de vie ♦ Adaptation à la demande 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Revue des dépenses non génératrices de revenus ♦ Revue de l'organisation

◆ Chaîne logistique : comment gérer les risques et accroître la performance

Par Philippe Rosé

La chaîne logistique est le maillon faible d'une entreprise. Extrêmement dépendante de la qualité, de la sécurité et de la performance du système d'information, tout dysfonctionnement met en péril l'entreprise. Quels sont les huit leviers sur lesquels agir pour limiter les risques ? Quels sont les cinq points d'attention majeurs à prendre en compte pour éviter qu'une chaîne logistique ne se transforme en boulet pour le DSI ?

1. LES ENJEUX

Concilier performance, qualité et pilotage, tout en réduisant les coûts et en maîtrisant les risques : tel est, aujourd'hui, le paradoxe que tous les managers de chaîne logistique doivent résoudre. Selon une enquête réalisée par Generix, fin 2015, la sécurité apparaît en première ligne. Ainsi, pour près d'une entreprise française sur trois, la réduction des risques constitue un « enjeu majeur » et, pour une sur deux, un « enjeu important ».

La principale difficulté réside dans l'obtention d'une vision de bout en bout pour maîtriser les trois piliers d'une politique de sécurité : anticiper les risques, réagir rapidement et minimiser les impacts. D'autant que la relative complexité des processus logistiques, leur emprise géographique, la multiplicité des parties prenantes (transporteurs, transitaires, fournisseurs, clients) et le caractère stratégique des flux gérés ne facilitent guère la tâche de ceux qui sont chargés de maîtriser tous les risques susceptibles de mettre en péril ce qui constitue, de plus en plus, le cœur des activités opérationnelles de toutes les entreprises. Hélas, les risques ne manquent pas : depuis l'indisponibilité du système d'information jusqu'à la défaillance de fournisseurs, en passant par l'apparition de pics de volumes imprévus, le vol ou les catastrophes naturelles...

Outre la sécurité, la performance reste une préoccupation centrale. « Une nouvelle chaîne logistique devient nécessaire, elle demande aux industriels de prendre en charge la distribution et la logistique jusqu'au client final. Dans ce contexte, les flux d'informations deviennent ainsi tout aussi critiques que les flux de marchandises », note Manuel Montalban, directeur France d'OpenText GXS. Selon une étude, réalisée par Deloitte auprès de 400 grandes entreprises internationales ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de dollars, trois facteurs fragilisent les chaînes logistiques : une pression accrue sur les prix (51 % des entreprises), la demande de délais de réponses plus rapides (50 %) et des exigences de personnalisation de la part des clients (49 %). Ces pressions deviennent plus fortes : « Les leaders en matière de performance logistique représentent seulement 8 % des entreprises et, en un an, l'écart s'est creusé, elles étaient 12 % lors de notre précédente enquête », explique Magali Testard, associée conseil achats et supply chain chez Deloitte.

Le cabinet de conseil a identifié quatre tendances qui contribuent à l'évolution des chaînes logistiques :

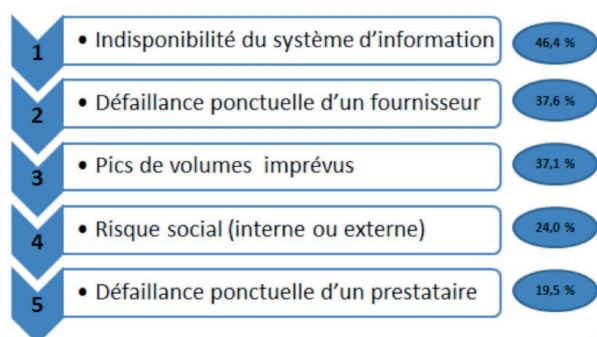
- ◆ Les « value Web » : « À l'heure de la transformation numérique, les chaînes logistiques classiques se transforment en réseaux complexes, dynamiques et connectés appelés "value Web" », affirme Magali Testard. « Les "value Web" sont caractérisées par des relations complexes, connectées et indépendantes, où la maîtrise des flux de connaissance, de la formation et de la collaboration, devient aussi importante que la maîtrise des flux de produits, de contrôles et de la coordination. Ils engendrent trois principales conséquences : des connexions avec des acteurs plus nombreux et de plus petite taille, plus d'agilité et de flexibilité, mais aussi la génération de risques supplémentaires », détaille-t-elle.
- ◆ L'adoption de technologies émergentes, par exemple les impressions 3D, les drones et les véhicules autonomes. « L'adoption de technologies mobiles et embarquées ou de l'impression 3D varie de 25 % entre les entreprises leaders et les suiveuses », note Magali Testard. En moyenne, selon Deloitte, chaque entreprise va investir sept millions de dollars en deux ans pour ces technologies émergentes. Toutefois, même si 35 % des entreprises interrogées déclarent investir dans les nouvelles technologies en avance par rapport à la concurrence, deux freins à l'adaptation sont identifiés : l'absence de visibilité (36 %) et le manque de talents adaptés à l'utilisation des nouvelles technologies (31 %).
- ◆ Le recours à l'Internet des objets, qui concerne tous les secteurs. « Le développement des objets connectés dans les chaînes logistiques a profondément modifié le cercle de valeur de l'information, en démultipliant les données propres à l'entreprise, qui sont communiquées, compilées et analysées, et servent à anticiper les risques », assure Magali Testard.
- ◆ Un nouveau modèle de gestion des talents. Les entreprises interrogées par Deloitte estiment que la réflexion stratégique et la résolution de problèmes (74 %), la collaboration avec les partenaires (68 %) et la maîtrise des nouvelles technologies (67 %) sont les compétences sur lesquelles il convient d'investir dès aujourd'hui.

« Manager les risques de la chaîne logistique n'est pas une mission impossible », assure Andrew Bartoli, directeur de la recherche chez Ardent Partners, qui est intervenu sur ce thème lors de la dernière conférence client Ivalua, en octobre 2015. Selon lui, les sociétés les plus matures ont mis en place quatre bonnes pratiques : des équipes transversales pour gérer la logistique, une

vision globale des facteurs de risques, partagée par la direction générale, des processus éprouvés pour gérer les vulnérabilités et un plan de gestion de crise. « Dans ces entreprises les plus avancées, la réduction des risques liés à la logistique est un objectif à part entière et non une attitude de type "on verra bien ce qui arrivera" », explique-t-il, « le management des risques de la chaîne logistique n'élimine pas les risques. »

Le Top 5 des risques jugés les plus impactants pour les opérations logistiques

(Impact considéré comme important ou très important)



Source : Generix.

2. COMMENT FAIRE ?

Pour concilier amélioration de la performance et gestion des risques, huit stratégies peuvent être mises en œuvre :

1. Augmenter les taux de service et la satisfaction client

La qualité d'une chaîne logistique s'apprécie de bout en bout. Deux indicateurs sont particulièrement cruciaux pour mesurer cette qualité : le taux de service, qui traduit le taux de livraison en temps et en heure, et le niveau de satisfaction client. Il est aujourd'hui très difficile de dissocier ces deux éléments : la qualité intrinsèque d'une chaîne logistique détermine le niveau de satisfaction du client. Une dégradation de la performance en amont se répercute inévitablement sur le client final. Il devient ainsi essentiel de disposer des bonnes informations et de remonter les flux de données pour anticiper toute dégradation, afin d'y remédier le plus rapidement possible. D'autant que les consommateurs sont de plus en plus sensibles à leur « expérience client » : une dégradation, due, par exemple, à des performances insuffisantes d'un site Web ou à des dysfonctionnements dans la chaîne logistique de livraison des biens achetés en ligne, se traduit par une fuite des consommateurs vers la concurrence.

2. Rendre la chaîne logistique plus flexible et plus agile

La flexibilité correspond à la capacité de réagir rapidement en cas de besoin, qu'il s'agisse, par exemple, d'identifier un nouveau transporteur ou de faire appel à des fournisseurs

supplémentaires, en cas d'incapacité du fournisseur habituel à satisfaire une demande.

L'agilité intègre une capacité d'anticipation dans la chaîne d'approvisionnement. Elle suppose une visibilité étendue de la chaîne et un partage d'informations entre tous les acteurs, par exemple pour anticiper une rupture d'approvisionnement ou une hausse de prix en augmentant les stocks de précaution ; ou, pour un fournisseur, afin de proposer une alternative plus intéressante à ses clients en fonction de leurs besoins. En cas de flexibilité insuffisante, le moindre aléa touchant les fournisseurs, directs ou indirects, ou les partenaires logistiques est susceptible de perturber la production ou de mettre en péril la capacité à livrer ses propres clients.

3. Renforcer la disponibilité du système d'information

De plus en plus de services sont accessibles en permanence depuis le Web ou les mobiles, la moindre défaillance d'une composante du système d'information peut être lourde de conséquences concrètes, en particulier dans le secteur du e-commerce : coûts directs, perte de clients, dégradation de l'image de l'entreprise... Les chiffres publiés par le Clusif (Club de la sécurité des systèmes d'information français) montrent que seulement 1 % des entreprises considèrent que leur dépendance à l'égard de leur système d'information est faible ; pour huit entreprises sur dix, cette dépendance est considérée comme forte.

Trois facteurs contribuent à rendre vulnérable la disponibilité d'une chaîne logistique : l'augmentation du nombre de parties prenantes (l'entreprise, ses fournisseurs, ses transitaires, ses transporteurs, ses clients, les clients de ses clients...), la sensibilité des consommateurs à la disponibilité d'une chaîne logistique et la complexité des processus.

4. Anticiper les risques de défaillances de fournisseurs

Selon les données d'Altarès, chaque année, en France, environ 1 500 sociétés de transport et de logistique font faillite. Si l'on ajoute les défaillances des fournisseurs qui ne se traduisent pas par leur disparition, le risque de rupture de la chaîne logistique est bien réel, surtout lorsqu'elles sont globalisées au niveau mondial, avec des volumes très conséquents.

Plusieurs facteurs contribuent à aggraver les risques opérationnels et les conséquences des défaillances de fournisseurs : le recours accru à la sous-traitance qui augmente le nombre de parties prenantes, la globalisation qui favorise l'externalisation dans les pays émergents où les standards sont différents, la dépendance croissante à l'égard de fournisseurs stratégiques, la tendance à privilégier le zéro-stock et les flux tendus, et la spécialisation des chaînes de production selon les produits ou les composants... Selon le Centre des hautes études d'assurance, les sociétés ayant subi des ruptures de chaîne d'approvisionnement du fait de leurs fournisseurs ont subi une baisse moyenne de leur valeur boursière de 40 %.

5. Anticiper les pics de volumes

La prévision des pics de volumes s'avère particulièrement délicate à réaliser. Deux approches sont possibles. D'une part, se baser sur les tendances passées pour anticiper les tendances futures à court ou moyen terme. Mais cette voie montre rapidement ses limites, par exemple si les données sont de mauvaise qualité, si les effets de saisonnalité sont mal connus ou si le renouvellement des produits est trop fréquent. D'autre part, l'analyse prédictive peut être utilisée, mais il est difficile de l'ajuster à l'inflation du nombre de références et de transactions.

6. Collecter les bonnes informations

La maîtrise des risques opérationnels et leur anticipation reposent, avant tout, sur la connaissance et le partage de l'information. Ce besoin d'informations en temps réel permet d'être proactif, de manière à détecter, le plus en amont possible, les sources de dysfonctionnement et d'y remédier avant qu'il ne soit trop tard. La mise en œuvre d'un processus de remontée d'informations nécessite plusieurs prérequis :

- La disponibilité des informations issues de multiples sources.
- La qualité des informations exploitables.
- La visibilité sur les flux complets, par exemple avec un outil de type « Tour de contrôle ».
- L'élaboration d'un tableau de bord pertinent.

Le challenge, pour bâtir un système de remontées d'informations efficace en temps réel, reste d'intégrer de multiples types de données, représentatives des principaux processus de la chaîne

logistique : réception, stockage, traitement des flux et des retours, état des conditionnements, contrôles de conformité, suivi des préparations, traçabilité des trajets des transporteurs, état des livraisons, gestion des événements...

7. Cartographier les risques

Le préalable à toute politique de sécurité réside dans l'analyse fine des risques opérationnels auxquels une chaîne logistique peut être confrontée. Cela suppose un travail de cartographie des menaces, d'analyse des impacts (directs et indirects), d'évaluation de la potentialité des menaces et de définition de scénarios de risques en fonction de leur gravité. Connaître ces risques n'est toutefois pas suffisant, il faut pouvoir y faire face lorsqu'ils surviennent. C'est l'intérêt de disposer de processus de gestion de crise et de toutes les informations nécessaires, en cas de survenance d'une crise, mais aussi en amont, de manière à prévenir leur apparition et leur prolifération.

8. Élaborer un plan de continuité d'activités

Outre l'analyse des menaces et l'élaboration d'un processus de gestion de crise efficace, la gestion des risques opérationnels doit permettre de garantir la continuité des activités de la chaîne logistique. Celle-ci, en effet, ne peut supporter une indisponibilité prolongée. Pour être efficace, un plan de continuité d'activités doit intégrer plusieurs éléments, en particulier les procédures de reprise en conditions opérationnelles de la chaîne logistique, les solutions de secours pour les différentes composantes (transporteurs, sites de secours, réseaux de télécoms, systèmes d'information), les ressources mobilisables, les différentes responsabilités, le plan de crise...

Performance et sécurité d'une chaîne logistique : les points clés

Actions	Pourquoi ?	Technologies/méthodologies recommandées
Augmenter les taux de service et la satisfaction client	Améliorer l'expérience client	CRM, Business Intelligence
Rendre la chaîne logistique plus flexible et plus agile	S'adapter aux changements de périmètres	Solution de SCEM (<i>Supply Chain Event Management</i>)
Renforcer la disponibilité du système d'information	Éviter les interruptions	Engagements de services, solution de <i>back-up</i>
Anticiper les risques de défaillances des fournisseurs	Minimiser les pertes financières, sécuriser le sourcing	Bases de données spécialisées, audit des fournisseurs
Anticiper les pics de volume	Optimiser les ressources	Solution d'APS (<i>Advanced Planning and Scheduling</i>)
Collecter les bonnes informations	Partager les données avec les parties prenantes	<i>Big Data</i> , <i>cloud</i> , analyse prédictive
Cartographier les risques	Optimiser la politique de sécurité	Solution dédiée à la cartographie des risques, d'ERM (<i>Enterprise Risk Management</i>) ou de GRC (Gouvernance, Risques et Conformité)
Élaborer un plan de continuité d'activités	Accélérer le retour à des conditions de fonctionnement optimales	Norme ISO 22301, prestations de conseil

Source : Best Practices.

3. LES POINTS D'ATTENTION

En matière d'amélioration de la performance d'une chaîne logistique et de sa sécurité, cinq points d'attention sont à prendre en compte :

1. Éviter de surinvestir. La tentation est grande, du moins si les budgets sont disponibles, de surinvestir pour combler des retards ou des failles dans la chaîne logistique. Les domaines de surinvestissement sont divers : dépenser beaucoup pour maîtriser tous les risques, même ceux dont la probabilité d'occurrence est faible, ce qui conduit à un gâchis de ressources, mettre en place des technologies émergentes dont la robustesse n'est pas démontrée, ni d'ailleurs le *business case*, ou encore recruter des talents très coûteux qui seront vite dépités devant l'ampleur de la tâche, si la chaîne logistique souffre de handicaps majeurs qui n'ont pas été anticipés. Il convient donc de rester vigilant vis-à-vis des technologies émergentes et d'étudier les retours d'expérience d'autres entreprises ou de privilégier des *proofs of concept* sur un périmètre réduit.

2. Anticiper la pénurie de ressources. Les évolutions incontournables de la chaîne logistique imposent une reconfiguration des compétences, surtout si les composantes technologies émergentes et analyse de données deviennent le cœur des flux logistiques. Il est probable que toutes les entreprises vont rechercher les mêmes profils au même moment. D'où la nécessité d'anticiper à la fois en interne (formation) et en externe (surenchère salariale).

3. Minimiser les risques de mauvaise perception des vulnérabilités et de leurs conséquences. L'un des biais que l'on retrouve souvent, en matière de sécurité, correspond au fait que les individus n'ont pas, a priori, une connaissance précise des risques. Ils tendent à surestimer les risques peu probables, ou ceux dont les conséquences sont gérables, et à sous-estimer les risques majeurs. Consacrer le temps nécessaire à élaborer une analyse de risques, avec des visions croisées et contradictoires des parties prenantes, des scénarios de risques, une étude de benchmarking qualitative, permet de minimiser ce biais.

Les trois axes de performance d'une chaîne logistique

- L'efficacité, qui traduit la capacité de la chaîne logistique à répondre aux objectifs d'approvisionnement de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais.
- L'efficience du dispositif d'approvisionnement, qui permet d'obtenir les meilleurs résultats tout en optimisant les ressources utilisées pour atteindre les objectifs.
- La résilience face aux risques opérationnels susceptibles d'entraîner des défaillances ou des ruptures d'approvisionnement.

4. Intégrer la difficulté à trouver les bonnes informations.

Sur le papier, et dans les présentations que les fournisseurs font de leurs solutions, la gestion des données paraît toujours relativement simple. En réalité, une gestion efficace des données, qu'il s'agisse de celles relatives à la logistique ou à tout autre domaine, se heurte à cinq obstacles : un manque d'outils, des données stockées dans des silos qu'il est difficile d'identifier, des propriétaires/services qui rechignent à les partager, le mélange de données structurées et non structurées (mal structurées serait plus précis) et un manque de qualité.

5. Anticiper les changements de périmètres. La globalisation des opérations logistiques, associée à la nécessité d'être agile, se traduit par de fréquents changements de périmètres, à la fois pour les implantations géographiques (des entreprises, des logisticiens, des clients), les types de flux et les stratégies business. L'anticipation, si elle est possible, s'impose, ce qui implique une collaboration entre les DSI, les responsables logistiques et les métiers. ♦

Dix bonnes pratiques pour améliorer la performance d'une chaîne logistique

- Définir la stratégie d'innovation (« avant-gardiste » ou « opportuniste »), ce qui aidera à définir une stratégie d'investissement pour les technologies matures, en croissance ou émergentes.
- Élaborer une vision prospective de ce à quoi ressemblera la chaîne logistique à un horizon de cinq ans.
- Démarrer avec un problème opérationnel à résoudre et quantifier les avantages d'une technologie donnée.
- Démarrer avec une entité spécifique ou une ligne de produits.
- S'assurer de maintenir et développer la communication avec les fournisseurs externes, consultants ou groupes d'intérêt, pour comprendre les évolutions technologiques ainsi que leurs applications, afin d'effectuer une analyse de rentabilité.
- Collaborer avec les ventes et le marketing pour appréhender les prévisions de croissance par pays et région.
- Considérer plusieurs scénarios qui couvrent toutes les possibilités et sélectionner un outil permettant de modéliser la chaîne logistique et de réaliser des scénarios de simulations.
- Segmenter les clients, les fournisseurs et les partenaires, pour analyser où la collaboration peut créer le plus de valeur.
- Combiner des solutions *cloud* et *business intelligence* pour partager facilement les données.
- Investir dans le recrutement et la formation.

Source : Deloitte

◆ Location de matériels : les points de vigilance

Par François-Pierre Lani, associé et Alban Bégué, avocat, cabinet Derriennic Associés

Les contrats de financement de matériel informatique, proposés aux entreprises de toutes tailles par les professionnels du secteur, constituent, à l'évidence, des outils dont le but principal est d'offrir une gestion simplifiée du parc informatique et une prévisibilité du budget que l'entreprise entend y consacrer.

Depuis quelques années, les offres des professionnels du secteur ont évolué, suivant une tendance de plus en plus répandue et dont les principes sont fondamentalement différents de ceux jusqu'alors rencontrés sur le marché.

Des principes contractuels plus souples

Ces types de contrats sont présentés selon différents noms, comme des contrats avec faculté de « location évolutive » ou encore « T.R.O. » (*Technology Refresh Option*).

Quel que soit le nom qui leur est donné, ces contrats sont présentés par les loueurs comme étant mieux adaptés aux besoins de leurs clients. En comparaison des contrats classiques de crédit-bail ou de location financière, ils sont censés leur apporter une plus grande souplesse dans la gestion de leur parc informatique. Ainsi, la principale innovation introduite dans de telles offres est que, pendant le contrat, le client dispose de la faculté de restituer au loueur une partie du matériel déjà loué (qu'il considère obsolète ou qui ne répond plus à ses besoins), pour le remplacer par des modèles plus récents et non obsolètes. Ce mécanisme contractuel permet donc, en principe, d'évoluer selon des règles connues d'avance, qui sont censées permettre de déterminer le niveau d'investissement disponible pour le locataire et les loyers futurs, éventuellement modulés en fonction des ajouts/restitutions de matériels informatiques.

Les écueils à connaître lors de la contractualisation

Le premier écueil va se situer lors de la mise en place de l'offre nouvellement souscrite et de la reprise des matériels déjà loués au titre de plusieurs contrats classiques en cours d'exécution dans un nouveau contrat unique. Dans le nouveau dispositif contractuel qui sera proposé au client, le point d'attention majeur devra porter sur la « valeur de référence du contrat ».

La valeur de référence du contrat : un effet secondaire dévastateur

En effet, les montants futurs, qui seront disponibles pour le client afin d'effectuer des renouvellements de matériels et souvent désignés sous le terme « Capacité nette de renouvellement », sont calculés en pourcentage de la valeur de référence du contrat.

Lors de cette opération dite de « refonte », la valeur de référence du nouveau contrat sera souvent calculée en additionnant tous les loyers restant dus pour les produits déjà loués au titre des contrats amenés à disparaître. La validité comptable de cette méthode n'est pas forcément critiquable et elle présente au moins un mérite, celui de la clarté pour le client.

En revanche, cette clarté apparente, sur laquelle l'attention du client est volontairement attirée, cache un effet secondaire dévastateur. En effet, la méthode consistant à réintégrer des produits déjà loués dans le nouveau contrat aura également pour conséquence de donner lieu à une extension automatique de la durée de location des matériels « anciens ». Cette extension a lieu en raison du redémarrage « à zéro » de la durée de location pour tous les produits, c'est-à-dire pour 36 mois, voire 48 mois (selon les contrats). Et, en conséquence, cette nouvelle location entraîne l'exigibilité des loyers sur cette période, quelle que soit la durée restant à courir au titre des anciens contrats et/ou la vétusté des matériels...

Les dates de signature, sources de complexité contractuelle

Si le client accepte néanmoins ce jeu, car il y trouve un intérêt, il conviendra toujours de veiller à un second point, celui des dates de signature, de prise d'effet et de démarrage de la location. Ces différentes notions existent dans les contrats et cachent un mécanisme discret permettant au loueur de jouer sur les valeurs et les loyers.

Le locataire, véritable victime de la complexité contractuelle qui lui est proposée, aura intérêt à veiller à ce que :

- ◆ d'une part, la prise d'effet du contrat soit la plus proche possible de celle du démarrage de la location,
- ◆ d'autre part, à ce que la valeur de référence du contrat soit calculée et actualisée le plus tard possible, c'est-à-dire lors du démarrage du contrat de location nouvellement signé, et non lors de sa signature ou de sa prise d'effet.

Ces précisions sont extrêmement importantes car, en pratique, il peut s'écouler souvent un semestre, voire plus, entre la prise d'effet du contrat et le démarrage effectif de la location. Cette période « grise » est initialement prévue pour permettre au locataire de constituer un nouveau parc de matériel (lorsqu'il n'en a pas encore) sans régler de loyers entiers.

Mais si le locataire dispose déjà de matériels (ce qui est fréquent), alors il doit, en sus et en parallèle, continuer de régler des «loyers» pour les anciens matériels, alors que la location au titre du nouveau contrat n'a pas réellement démarré.

S'il semble logique de payer un loyer pendant cette période, le jeu des dates a pour effet de retarder le démarrage de la nouvelle location contractuelle et d'augmenter encore la durée de location réelle, mais sans qu'aucune réduction de durée contractuelle n'ait lieu sur l'un ou l'autre des contrats...

De plus, lorsque commencera la nouvelle période de location définie au nouveau contrat, le loueur aura tendance à conserver la valeur de référence arrêtée plusieurs mois auparavant (loyers restant dus à la date de la signature), sans la mettre à jour, alors que de nombreux matériels anciens n'ont plus ou peu de valeur. En effet, la logique impose de procéder à une actualisation de cette valeur en la diminuant des « loyers » réglés entre les deux dates, voire de réviser la valeur totale du parc en place. Or, la plupart du temps, les loueurs ne font pas cette actualisation, qui n'est d'ailleurs jamais prévue dans le contrat. Cette pratique est également hautement critiquable et passe inaperçue pour de nombreux clients.

C'est pourtant sur cette période que les loueurs réalisent un profit maximal au détriment de leurs clients. Certains auront même tendance à pousser leurs clients à signer des avenants d'extension de cette période de « constitution » (période « grise »), afin de maximiser encore un peu plus ces purs profits réalisés sans effort. Ces deux seuls points sont extrêmement critiquables et apparaissent souvent tardivement aux yeux des locataires, rendant plus grave encore le préjudice.

Renouvellements : un risque d'engrenage coûteux

Chaque renouvellement, ou ajout de matériels nouveaux, donnera lieu à la conclusion d'un nouveau contrat annulant le précédent. Ces périodes dites « de renouvellement » se font généralement sur six mois. Ce ne sont donc pas plusieurs contrats qui viennent se superposer, mais un seul contrat regroupant l'ensemble du matériel qui est chaque fois renouvelé.

La philosophie du contrat est en résumé la suivante : le locataire prend en location des matériels informatiques, dont une certaine proportion peut être changée au fil du temps. Seulement, le mécanisme contractuel est tel qu'il faut, pour bénéficier du mécanisme de renouvellement, conclure, à chaque fois, un nouveau contrat « global » et ce, pour chaque ajout ou changement de matériel.

Ce mécanisme consistant à obliger à conclure un nouveau contrat pour une durée longue, qui semble n'être qu'un détail, est en réalité un engrenage qui ne se termine jamais, sauf à en sortir difficilement et à un coût exorbitant. Le locataire devient alors « otage » d'un contrat que l'on peut qualifier de perpétuel. L'emploi d'une terminologie spécifique, volontairement abstraite, et l'adjonction d'éléments de chronologie pour chacun de ces concepts, font que l'ensemble qui en résulte est pratiquement indéchiffrable pour le cocontractant.

Pourtant, on trouve parfois dans les contrats « cadre » certaines clauses ayant vocation à s'appliquer lors des renouvellements et permettant au locataire de gérer, à un coût admissible, son parc de matériel. La valeur du parc, par exemple, peut être actualisée des matériels loués durant quatre ans et lesdits matériels, conservés par le client, sont considérés comme sans valeur et viennent diminuer la « CBE ».

Mais là encore, passée la date de signature, les loueurs auront tendance à inclure d'office, dans les contrats signés lors des renouvellements, des clauses prévoyant moult dérogations ou déviations, sans explication ni justification, voire à écarter de facto l'application des rares clauses favorables au client lorsqu'elles existent.

À noter que très récemment, la Cour d'appel de Versailles a réduit dans des proportions importantes les pénalités dues par le locataire en cas de non restitution du matériel après le terme du contrat de location en considérant que la pénalité de jouissance ne pouvait être supérieure au montant du loyer contractuel (voir arrêt n°1, CA Versailles, 13ème Ch., 6 août 2015, 13/05623) ainsi qu'en cas de résiliation anticipée du contrat de location. Dans ce dernier cas, la Cour a considéré que les indemnités devaient être déduites : « Les indemnités réclamées au titre de la clause pénale (...) apparaissent manifestement excessives ainsi que l'a exactement apprécié le premier juge, eu égard notamment à la possibilité de relouer (le matériel) qui appartient au bailleur, à la récupération, fut-ce partielle, des matériels et à la durée du contrat, ainsi qu'à l'économie des rapports contractuels (Voir arrêt n°2, CA Versailles, 16ème Ch. 24 septembre 2015 – 14/03950). »

Là encore, les dommages peuvent être significatifs. Seule une connaissance approfondie du métier et des pratiques en vigueur chez ces professionnels permettra de commencer à comprendre la logique qui trouve sa transcription dans les contrats et il conviendra donc d'y consacrer une vigilance particulière et de chercher l'assistance de conseils rompus à ces contrats bien particuliers. ♦

♦ 6. La pensée stratégique du DSI

Par Philippe Rosé

Les orientations stratégiques des DSI sont-elles toujours pertinentes ? Pour s'en assurer, il convient de les questionner régulièrement pour valider la pertinence des modèles mentaux.

L'absence ou le manque de pensée stratégique se révèle par plusieurs signaux faibles, en particulier des questions récurrentes (voir encadré) : la stratégie d'entreprise n'est pas connue, lorsqu'elle existe, les individus agissent comme ils peuvent, les managers décident sans cadre susceptible de les guider, les fossés organisationnels se creusent... « La pensée stratégique, en obligeant à se poser les bonnes questions, renforce le leadership des DSI de manière à regagner la confiance des directions générales, à favoriser la collaboration avec les métiers et à améliorer la délégation de responsabilités », résume Tina Nunno, analyste chez Gartner et auteur de l'ouvrage *The wolf in CIO's clothing* (*).

Le préalable consiste à comprendre avec quels modèles mentaux un DSI fonctionne : « Les modèles mentaux représentent la manière d'appréhender l'environnement, les objectifs à atteindre et les moyens de les atteindre, et les questions révèlent la différence entre ce que l'on perçoit et les objectifs réels », ajoute Tina Nunno, qui suggère une approche en trois étapes. La première étape consiste à prendre conscience des modèles mentaux que l'on utilise pour réagir aux événements et prendre des décisions. Deuxième étape : les valider et les modifier. La troisième consiste, selon Tina Nunno, « à se poser des questions simples pour aider à se focaliser sur les objectifs. » L'analyste a retenu quatre domaines pour lesquels le changement de modèles mentaux se révèle pertinent : la gestion des risques, l'innovation, la délégation de responsabilités et la

gestion de l'urgence. Le principe de base, par analogie à un trajet routier, consiste à vérifier la destination finale, à être d'accord avec l'objectif d'y parvenir et à considérer qu'elle vaut la peine que l'on s'y rende. « Ensuite, il faut sélectionner la meilleure route pour se rendre à la destination et vérifier régulièrement que l'on est toujours sur la bonne trajectoire », préconise Tina Nunno. ♦

(*) *The wolf in CIO's clothing, a machiavellian strategy for successful IT leadership*, Editions Bibliomotion, 2015, 232 pages.

Les questions qui dénotent un besoin de réflexion stratégique

- ♦ « Pourquoi personne ne respecte le plan stratégique de l'entreprise ? »
- ♦ « Nous n'avons aucune idée de la stratégie d'entreprise, que devons-nous faire ? »
- ♦ « Pourquoi les équipes de la DSI agissent dans des directions différentes au lieu de travailler ensemble ? »
- ♦ « Pourquoi mes équipes me demandent sans arrêt ce qu'elles doivent faire, ne devraient-elles pas le savoir ? »
- ♦ « Comment peut-on penser stratégie alors que nous agissons dans l'urgence ? »

Exemples de modèles mentaux applicables aux DSI

Domaines	Caractéristique de l'écart entre la perception et la réalité	Suggestion de modèle mental	Questions à se poser
Gérer les risques	L'opposition entre « la tolérance zéro » et les comportements non contrôlés	Le risque calculé	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Quelle est la réelle nature du risque ? ♦ Quelle est la probabilité de survenance d'un incident ? ♦ Dans quel délai sera-t-il détecté et corrigé ? ♦ Quelles sont les conséquences ? ♦ Quelles sont les options pour réduire les risques ?
Innover	La confusion entre « Tout le monde doit être créatif et entrepreneur » et « On ne peut innover que si on ne gaspille pas de budget »	Innover pour apprendre	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Quel est le budget minimum pour tester une idée ? ♦ Quel est le temps nécessaire pour tester une idée ? ♦ Quels sont les risques à innover et à ne pas innover ?
Gérer l'urgence	L'incertitude entre « Nous avons un plan et nous l'appliquons » et « Il faut toujours éteindre l'incendie »	Faire confiance, mais vérifier	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Pourquoi doit-on agir dans l'urgence ? ♦ Que se passe-t-il si l'on n'agit pas dans l'urgence ? ♦ Quelles sont les alternatives ? ♦ Combien paie-t-on pour traiter l'urgence et quel est le ROI ?
Déléguer		Demander, au lieu d'affirmer	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Quelle est la valeur à déléguer ? ♦ Quels sont les risques à ne pas déléguer ? ♦ Qui est impacté ? ♦ Quelles sont les interdépendances à prendre en compte ? ♦ Que ne sait-on pas et que l'on devrait savoir ?

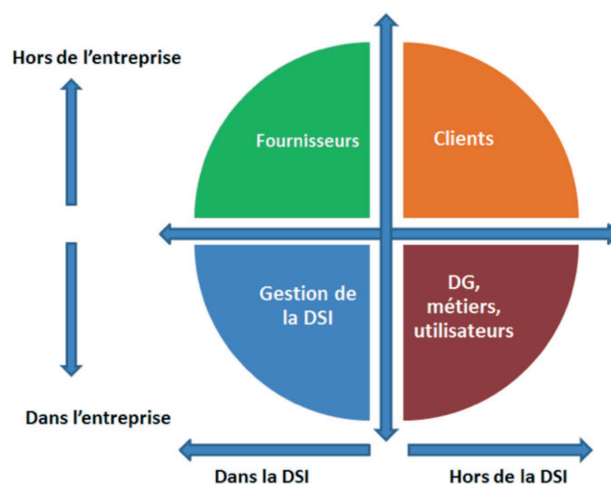
Source : Gartner.

L'avis de Best Practices : questions pour un champion

La vie de DSI doit être faite de questionnements. C'est aussi valable pour n'importe quel manager et, a fortiori, pour les directions générales. C'est le mérite de la démarche proposée par Gartner que de rappeler ce principe. Si la pertinence d'une telle démarche n'est plus à démontrer, on peut relever quatre prérequis :

- L'approche par questionnement est plus efficace si elle est collective, dans la mesure où personne ne peut tout savoir et maîtriser toutes les données d'un environnement. On pourra suggérer, par exemple, une approche de type « double tour » (Cf. « Comment remotiver ses équipes », Best Practices SI, n° 84, 19 mars 2012) dont on peut rappeler le principe. Retenons le cas d'un DSI qui se pose la question suivante, par rapport à ses objectifs, et qui va solliciter ses équipes : « Par rapport à ces objectifs, quels sont les facteurs clés de succès, qu'est-ce qui va nous permettre de réussir et quels sont les points d'attention, les pièges à éviter ? » Le principe consiste à organiser un premier tour de parole : chaque participant va répondre aux questions. Aucun débat n'est permis. Aucune interruption n'est autorisée. Chacun va s'exprimer à tour de rôle. Puis, dans la foulée, un deuxième tour de parole va être organisé : chacun va alors s'efforcer de synthétiser ce que le groupe, dans son ensemble, a dit au premier tour. On aboutit généralement à une vision commune des réponses aux questions posées.
- La distinction entre l'important et l'accessoire : l'un des pièges des approches par questionnement est qu'elle devient vite chronophage et que l'on est tenté de remettre en question toutes les actions de la DSI, même les plus anodines ou les moins stratégiques.

- Le questionnement ne doit pas être un prétexte à l'inaction : il est tentant de se retrancher derrière une incertitude stratégique, une erreur tactique ou un dysfonctionnement organisationnel pour éviter d'agir, privilégier des réunions pour sécuriser la décision. L'approche collective reste bien sûr pertinente, mais la pensée stratégique est avant tout une pensée de l'action, sinon elle ne sert à rien, sauf à faire illusion ce qui, à terme, se révélera dangereux pour la carrière...
- La pensée stratégique doit s'appliquer à tous les aspects des missions de la DSI. Celles-ci se synthétisent en quatre grands domaines : la gestion de la DSI, les relations avec les métiers, avec les clients et avec les fournisseurs.



Domaine	Exemple d'objectif	Exemple de questions
Gestion de la DSI	Mettre en place une approche Devops	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les compétences nécessaires ? • Comment reconfigurer les profils existants ? • Quels processus vont être transformés ? ...
Relations avec les métiers/ utilisateurs	Mettre en place un catalogue de services	<ul style="list-style-type: none"> • Comment cartographier les offres ? • Comment établir les grilles de tarifs ? • Comment communiquer vers les métiers ? ...
Relations avec les clients externes	Améliorer de x points le taux de satisfaction sur le site e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Comment évoluent les volumétries ? • Quels sont les indicateurs de performance les plus pertinents ? • Comment est réalisé le monitoring des infrastructures et des applications ? ...
Relations avec les fournisseurs	Réduire le niveau de dépendance à l'égard des fournisseurs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Comment mesurer le degré de dépendance ? • Quel est le niveau de dépendance optimal vis-à-vis d'un fournisseur ? • Comment appréhender la qualité d'un fournisseur (ratings) ? ...

Source : Best Practices Systèmes d'Information.

◆ Opex, Capex, etc.

On connaît tous les sigles Capex et Opex, qui désignent la nature des dépenses que l'on gère : fonctionnement ou investissement. Mais, au-delà de ces deux standards, il en existe d'autres, tout aussi utiles, qui viennent d'être publiés par le professeur Mike Hiavel, du CONAR (*Center Of New Advanced Research*) de l'université du Nebraska-C. Je vous en fais profiter, en exclusivité mondiale.

Amex (*Advanced Management of Expenditures*) : ce sont les dépenses qui sont tellement détaillées qu'on peut toujours accorder crédit à ceux qui les gèrent.

Bultex (*Bullshit Technology Expenditures*) : ce sont les dépenses qui ne servent à rien, mais qui ont un côté pratique : elles constituent un matelas budgétaire, au cas où certains projets, mis en sommeil, se réveilleraient et auraient besoin d'un financement.

Cedex (*Core Enterprise Digital Expenditures*) : ce sont les dépenses liées à la transformation numérique, associées à des facteurs clés de succès et des enveloppes budgétaires.

Cetonex (*Change Empowerment To New Expenditures*) : ce sont les dépenses liées à la gestion du changement. Les utilisateurs s'attachent beaucoup à leurs applications, au point de vivre une véritable histoire d'amour avec les interfaces. Des budgets sont nécessaires pour les en détacher sans que cela ne crée un drame passionnel.

Contrex (*Conveniently Technology Reusable Expenditures*) : ce sont les dépenses affectées à la réutilisation d'éléments du système d'information. Souvent, lorsqu'un projet tombe à l'eau, des composants peuvent encore servir, de manière à amaigrir les budgets de développement.

Duplex (*Downloaded User Profile Limited Expenditures*) : ce sont les dépenses utilisées pour créer un second étage de sécurité, afin d'éviter de se faire voler les données personnelles des utilisateurs. Les plus inquiets peuvent créer une procédure d'escalade supplémentaire.

Fervex (*Furious Extortion Really Venal Expenditures*) : ce sont les dépenses consacrées à payer les conséquences des audits logiciels réalisés par les éditeurs, qui donnent souvent très mal à la tête aux DSI.

Grofilex (*Gross Features In Legacy Expenditures*) : ce sont les dépenses qui servent à rénover les anciennes applications pour

en conserver les principales fonctionnalités. Intégrées dans les volets budgétaires, elles sont par exemple utilisées pour financer des portails ou rénover des fenêtres de maintenance.

Index (*Innovative New Digital Expenditures*) : ce sont les dépenses dédiées à l'innovation. Hélas, dans la réalité, la mise à l'index est plutôt mauvais signe.

Latex (*Low Advanced Technology Expenditures*) : ce sont les dépenses consacrées aux technologies matures, voire très anciennes, mais qui trouvent encore leur utilité et qu'il convient de préserver. Ces dépenses servent aussi à éviter les frottements entre les silos organisationnels et à gérer l'élasticité de la demande des utilisateurs.

Sex (*Software Expenditures*) : à ne jamais écrire en abrégé dans un reporting budgétaire, ce sont les dépenses dédiées à l'achat de belles interfaces, de fonctionnalités plantureuses, de solutions de BI proposant des courbes avantageuses ou d'accessoires pour améliorer les interfaces hommes-machines et faire vibrer les utilisateurs.

Solex (*Software Obviously Limited Expenditures*) : ce sont les dépenses destinées à couvrir les coûts relatifs à des applications dont on a manifestement sous-estimé les capacités. Inutile de dire que, face à ce genre d'applications, les utilisateurs sont loin d'être transportés d'enthousiasme.

Texmex (*Tyrannic Experiment Management Expenditures*) : ce sont les dépenses qu'il faut consacrer à fouetter les collaborateurs qui n'avancent pas assez vite. Le principe est de pimenter la vie quotidienne au bureau.

Tipex (*Transparent Information Processing Expenditures*) : ce sont les dépenses qui ne souffrent aucune contestation, tant leur processus de gestion et d'affectation est transparent. Aucune erreur ne peut donc être commise. ◆

À lire aussi sur le site www.sehiaud.com

- ◆ Nouveau concept : la *cloud*
- ◆ Consulting *low cost* : quand les stagiaires prennent le pouvoir
- ◆ Faudrait savoir...
- ◆ Réponse, es-tu là ? Question philosophique...

Best Practices-Systèmes d'Information est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros, Pavillon Sisley, rue de la Croix-Rouge, 78430 Louveciennes - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles

Rédaction : 24, rue des Beaunes, 78400 Chatou - redaction@bestpractices.fr

Abonnement annuel (21 numéros) : 300,00 € TTC (250,00 € HT) version *Individuelle*, version *Corporate* : 3 480,00 € TTC (2 900,00 € HT)

Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Rédactrice en chef adjointe : Aurélie Chandèze - Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr

Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condrieu, Directeur du développement : Marc Guillaumot (marc.guillaumot@bestpractices-si.fr)
ISSN : 1967-5097 - Co-gérance : Marc Guillaumot - Philippe Rosé - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International