

2  
0  
0  
7

3<sup>e</sup>

CONFÉRENCE

*Jeudi 1<sup>er</sup> février*

# SYNTHÈSE DU DÉBAT SUR LE PILOTAGE DES GRANDS PROGRAMMES

Association des Anciens MSIT

Associé au cabinet Capgemini Consulting, les Anciens du Mastère Spécialisé HEC-Mines « Management des Systèmes d'Information et des Technologies » remercient l'ensemble des intervenants ainsi que les personnes présentes au Cercle National des Armées le 1<sup>er</sup> février 2007.

Nous vous invitons à découvrir dans ces pages une synthèse des interventions réalisées lors de cette table ronde.

## Liste des intervenants



De gauche à droite sur la photo :

**Jean-Luc Lucas**

Directeur des plateformes de services - France Télécom

**Vincent Demuysère**

Directeur des Systèmes d'Information adjoint du Raffinage-Marketing - TOTAL France

**Daniel Zamparini**

Directeur des Systèmes d'Information - PSA Peugeot Citroën

**Pascal Buffard**

Directeur Général - AXA France Services

**Claude Quelennec**

Directeur Associé - Business & Information Strategy - Capgemini Consulting

## Retours d'expérience

### France Télécom

Directeur des plateformes de services de France Télécom, Jean-Luc Lucas précise que le système d'information du Groupe a longtemps joué le rôle de fonction logistique vis-à-vis du réseau télécom. Aujourd'hui, ce rapport s'est pleinement inversé dans la mesure où le cœur de métier de l'entreprise s'est considérablement rapproché de l'informatique (internet, services quadriplay...). C'est donc naturellement que les enjeux SI sont passés au centre des préoccupations du top management.

Selon Jean-Luc Lucas, piloter efficacement un programme, c'est avant tout définir des objectifs clairs et mesurables permettant de se focaliser sur une cible précise et accessible. Une expertise technique, notamment en terme d'architecture, peut s'avérer salutaire. D'autre part, le programme doit être soutenu par des processus extrêmement forts déroulés de manière systématique.

Par ailleurs, il est indispensable d'appuyer le programme sur un business plan et de tenir les délais par un reporting régulier. De petites équipes à fort pouvoir sont préférables pour mener les projets ou suivre le programme dans son ensemble. Sans oublier une équipe d'« éclaireurs », constituée d'urbanistes et d'architectes issus de l'entreprise, qui devra continuellement se tenir en avance de phase vis-à-vis du reste du programme. Enfin, la mise au point d'un « plan B » ne doit jamais être oubliée. [...]

## Axa France Services

Lancé en 1999, le programme de transformation mené par Axa France Services constitue l'un des leviers importants de la stratégie de l'entreprise. Celui-ci répond au double objectif de transformation des services aux clients (amélioration de la productivité, mise en place d'un nouveau modèle d'agence...) et d'amélioration de la qualité associée.

Selon Pascal Buffard, Directeur Général d'Axa France Services, deux nouveautés permettent de croire à une meilleure sensibilisation des dirigeants aux enjeux des systèmes d'information :

1. La mise en place d'une gouvernance des SI,
2. L'effort des dirigeants visant à considérer les projets SI comme des projets métiers à part entière. Force est de constater que les processus associés à un programme tendent à devenir très industriels, ce qui témoigne d'un effort certain de professionnalisation. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne l'accompagnement du changement, élément clé de la réussite d'un tel chantier.

Pascal Buffard indique que dans le cadre du pilotage des grands programmes, des organes de gouvernance permanents, impliquant tous les acteurs, doivent être mis en place. Ce mode de fonctionnement permet non seulement de coordonner l'ensemble des parties prenantes mais également d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise. A cela s'ajoute une gouvernance de projet, qui joue un rôle comparable, mais sur un programme donné.

Dès le départ, les bénéfices attendus par le programme doivent être identifiés. Par ailleurs, il est essentiel d'assurer le partage des ambitions avec les futurs bénéficiaires de la solution. [...]



## PSA Peugeot Citroën

Selon Daniel Zamparini, Directeur des Systèmes d'Information de PSA Peugeot Citroën, un programme piloté avec efficacité doit être découpé en projets de petite taille. Plus le découpage est fin, plus la cible à atteindre devient claire et précise.

Mais s'il est essentiel de savoir où l'on va, il faut encore avoir les moyens de son ambition : le soutien et l'engagement des métiers est ici impératif. Chez PSA Peugeot Citroën, la mise en place d'un contrat sur 3 ans, signé par les directeurs métier, a permis de définir des schémas directeurs fonctionnels crédibles. Ceux-ci sont venus renforcer les bases du programme, et ainsi faciliter son découpage au niveau opérationnel.

Enfin, il s'agit de ne pas sous-estimer l'importance de la conduite du changement. La technologie doit non seulement fonctionner, mais également être comprise, utilisable et appropriée par les parties prenantes. A cet égard, il faut songer très rapidement à la formation et l'accompagnement des utilisateurs. [...]

# Retours d'expérience

## Total

Faisant face au contexte actuel de mondialisation de ses activités, le Groupe Total a lancé en 2001 « Template Europe », un programme de transformation Européen visant à répondre à trois principaux objectifs :

1. Harmoniser les processus métiers en les comparant aux *Best Practices*,
2. Créer un système commun,
3. Globaliser le système d'information.

Sponsorisé par la Direction Générale et la Direction Financière, le programme, d'une durée de cinq ans, a concerné plus de 10 000 personnes pour un budget total de 400 millions d'euros.

Vincent Demuysère, Directeur des Systèmes d'Information adjoint du Raffinage Marketing de Total France, indique que pour piloter efficacement un grand programme, il est nécessaire de se poser la question de l'interaction entre les équipes de travail. En effet, des équipes qui ne se parlent pas ne peuvent se focaliser sur un objectif commun.

Il est également important de susciter l'adhésion au programme. Un bon moyen consiste à établir un cadre de confiance en démarrant le chantier par des *quick-wins*, c'est-à-dire par des réussites immédiates qui vont développer l'intérêt des équipes.

Ces mêmes équipes doivent être d'autant plus proches des métiers que ces dernières sont peu habituées à fonctionner en mode « projet ». Il semble alors nécessaire d'assurer un important travail de sensibilisation à ce type de fonctionnement afin de prévenir tout risque potentiel. [...]



Jean-François RUIZ, Directeur Adjoint à la rédaction de 01 Informatique, animait les débats.



## Capgemini Consulting

Directeur Associé au sein du cabinet Capgemini Consulting, Claude Quelennec indique que trois types de risque sont principalement liés à la gestion de programme :

1. Un risque de dérive par rapport à la stratégie de l'entreprise dû à l'évolution de l'environnement,
2. Un risque financier qu'il est nécessaire d'anticiper afin de prévoir les bonnes décisions à prendre en cas de dégradation de la situation,
3. Un risque de non-appropriation auquel doit répondre une conduite du changement efficace, qui vise à vendre le projet, à rassurer et à séduire. Sur ce point, la proximité physique des acteurs est essentielle : elle renforce la dynamique et la solidarité de même qu'elle assure l'implication des différentes Directions.

D'autre part, au même titre que la définition d'un objectif clair et précis est impérative au succès du programme, l'équipe de pilotage doit entretenir des relations étroites avec la Direction Générale par la mise en place de points réguliers traitant notamment des risques encourus et de l'acceptation par les hommes des changements induits par un tel chantier. Par ailleurs, le « benefits tracking » est vivement conseillé dans le cadre d'entreprises dont l'enjeu financier du programme le positionne parmi les investissements principaux.

En matière d'organisation des hommes et de mobilisation, Capgemini Consulting préconise un pilotage conjoint (équipes métier et SI, équipes internes et externes) et autant que possible un rassemblement des équipes sur un plateau projet.

Enfin, il s'agit de prévoir la montée en compétence des différents acteurs afin d'assurer la bonne évolution du programme dans la durée, puis de gérer l'après programme par la mise en place éventuelle d'un centre de compétence. [...]



## LE MASTÈRE SPÉCIALISÉ HEC - MINES

La conduite internationale des affaires, la mise en réseau d'entreprises, l'émergence et la diffusion de nouvelles technologies de l'information, confrontent l'entreprise à une nécessité d'innovation, tant en interne que sur ses marchés.

Le Mastère Spécialisé HEC - MINES de Paris Management des systèmes d'information et des technologies a été créé dans le but de répondre aux besoins et aux attentes urgentes du marché en Experts et en Consultants ayant une double compétence technique et managériale.

Il prépare expressément au pilotage stratégique des grands projets de systèmes d'information.

Le Groupe HEC et l'Ecole des Mines de Paris réunissent leurs ressources pour assurer ces objectifs au travers de leurs complémentarités.

L'originalité du programme repose sur un triple partenariat :  
HEC / Ecole des Mines de Paris / Entreprises.

Les enseignements sont pilotés conjointement par HEC et l'école des Mines de Paris.

Les missions professionnelles sont menées en collaboration étroite avec des grands groupes et des cabinets de conseil.

### Pour en savoir plus :

<http://www.hec.fr/ms>

Rubrique MS Management des systèmes d'information et des technologies

## ASSOCIATION DES ANCIENS MSIT

L'Association des Anciens du MS MSIT (Mastère Spécialisé en Management des systèmes d'information et des technologies) fédère plus de 300 diplômés répartis au sein de grands cabinets de conseil et d'audit, de Direction des Systèmes d'Information de grandes entreprises françaises, d'éditeurs de logiciels...

Créée en 2004, elle a pour vocation de maintenir des liens entre les Anciens Élèves, de participer à la reconnaissance du MS au sein du monde professionnel et de donner une ouverture sur les différentes visions du monde des Systèmes d'Information.

### Pour en savoir plus :

<http://www.msit.org>

[association@msit.org](mailto:association@msit.org)

## REMERCIEMENTS

### Aux intervenants de la table ronde

Daniel Zamparini  
Directeur des Systèmes d'Information - PSA Peugeot Citroën

Pascal Buffard  
Directeur Général - AXA France Services -  
Vice-Président du CIGREF

Claude Quelennec  
Directeur Associé - Business & Information Strategy -  
Capgemini Consulting

Vincent Demuysère  
Directeur des Systèmes d'Information adjoint du Raffinage -  
Marketing - TOTAL France

Jean-Luc Lucas  
Directeur des plateformes de services - France Télécom

Jean-François Ruiz  
Directeur Adjoint à la rédaction de 01 Informatique

### Aux personnes interviewées pour le dossier de presse

Patrick Aussel  
Responsable de la Mission Titres Sécurisés -  
Ministère de l'Intérieur

Jean-Pierre Corniou  
Président - EDS Consulting Services France

Nicolas Lafaurie  
Secrétaire général SI - Natixis

Hervé Laumonier  
Pdg-Fondateur de ONE2TEAM

Philippe Meheut  
Directeur des Systèmes d'Information RH - Crédit Agricole

Jean-Marc Ripoll  
Officier Général - Armée de Terre

**A notre partenaire Capgemini Consulting pour son soutien dans l'organisation de cet évènement**

**Au Cercle National des Armées et à l'ensemble de son personnel pour son accueil**

## CONCEPTION ET RÉALISATION

Yannick Alice	Mickael Mas
Alix Giberstein	Keba Mbaye
Julien Giner	Emmanuel Phelut
Anthony Lutz	Julien Tordjman
Charles Malafosse	Julien Tortosa

... de la promotion 2007.