



Concepts de changement organisationnel en TIC

Par **Benoît Marcoux, Associé, SECOR-TAKTIK**

Septembre 2006

Les technologies de l'information et des communications (TIC) transforment fondamentalement notre façon de faire des affaires. Nous entrons dans une ère où collaboration instantanée et communication automatisée entre clients, partenaires et fournisseurs seront la norme, le tout basé sur une infrastructure Web omniprésente. En somme, les conséquences seront comparables à l'arrivée du téléphone. Pouvez-vous concevoir faire des affaires sans téléphone? Non, et c'est aussi ce que nos enfants diront du Web.

Mais nous sommes encore loin de cette conception, et y arriver demande d'abord de changer notre approche face aux TIC en entreprises. Fondamentalement, les TIC doivent cesser d'être un centre de coût et devenir un levier stratégique pour s'imposer dans nos marchés.

Quels sont les piliers de cette nouvelle approche envers les TIC? En voici 3 :

- Résilience opérationnelle. Pour que les TIC deviennent au cœur de nos entreprises, nous devons bâtir une architecture hautement disponible et solide dotée d'une performance prévisible et facile à gérer.
- Prestation de services. Les services informatiques et de communications doivent être sécuritaires, fiables et omniprésents pour permettre la mise sur pied d'applications qui transforment notre façon d'accomplir la mission de l'entreprise.
- Contrôle des dépenses. L'infrastructure doit être bien contrôlée, à jour, flexible et capable d'évoluer avec les besoins de l'entreprise.

Infrastructure, services, et coûts. Trois piliers qui appuient une nouvelle vision des TIC. J'aimerais ici suggérer 4 points de vue pour cette nouvelle vision.

D'un point de vue « affaires », il faut partir des intérêts supérieurs de l'entreprise. Ceci demande particulièrement d'établir un partenariat avec les unités commerciales et opérationnelles de l'entreprise pour mieux comprendre leurs besoins et les conseiller en matière de nouvelles technologies. Malheureusement, 80 % (ou plus!) des énergies du groupe TIC sont souvent englouties dans les services quotidiens aux usagers, laissant des miettes pour les fonctions stratégiques liées aux besoins d'affaires et à un rôle conseil efficace.

D'un point de vue « opération », il faut se baliser et adopter les meilleures pratiques de l'industrie pour identifier et justifier les améliorations possibles. Ici, les technologies IP et les services Web deviennent essentiels pour aider à transformer l'entreprise et diminuer les coûts. Il faut aussi consolider budgets et processus d'approbation pour favoriser l'émergence d'une infrastructure unifiée, efficace, et sécuritaire.

D'un point de vue « exploitation », il faut établir des standards architecturaux et des procédures communes, tout en mettant l'accent sur les changements continus et la flexibilité. Il ne faut pas hésiter à utiliser des services professionnels et des fournisseurs de services télécoms externes où c'est plus efficace que de développer ces services à l'interne. L'utilisation de systèmes d'exploitation intégrés permet de simplifier les processus transactionnels et d'améliorer l'information de gestion des TIC. Nous devons aussi se fixer des objectifs stricts de simplification : diminuer le nombre de fournisseurs externes pour diminuer les coûts et la complexité des réseaux et systèmes ; réduire au minimum le nombre de plateformes et de systèmes en exploitation; regrouper les centres de calculs ; et virtualiser les serveurs.

D'un point de vue « personnel et organisation », il faut recruter et garder les talents les plus prometteurs et devenir un employeur de choix. Il faut regrouper nos spécialistes : les processus de nature transactionnelle dans des centres d'opérations; et les services techniques spécialisés pour former des centres d'excellence. Diminuer le nombre de silos et de niveaux hiérarchiques augmente l'imputabilité et favorise la formation croisée entre les gens d'informatique, de téléphonie et de transmission de données.

Il y a de nombreux obstacles à la transformation des TIC. Les employés ont souvent peur de l'inconnu et peuvent même être cyniques envers le changement si plusieurs réorganisations ont déjà été effectuées. Certains employés seront simplement satisfaits du statu quo et ne voudront pas changer. Les gestionnaires des TIC peuvent avoir peur de perdre le contrôle et douter de l'engagement de la haute direction. La transformation est aussi vue comme une surcharge de travail. Finalement, les unités commerciales et opérationnelles, souvent jalouses de leur indépendance par rapport au siège social, peuvent voir la transformation comme une tentative de centralisation et résister en conséquence.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des résultats qu'on peut attendre de la transformation réussie des TIC.

Avant	Maintenant
- Dans une tour d'ivoire	- En partenariat avec les unités commerciales
- Centre de services	- Créateur de valeur
- Fournisseur de systèmes	- Fournisseur d'idées
- Orienté vers le développement de systèmes	- Orienté vers la planification
- Fonctionnel	- Interfonctionnel
- Expert technique	- Communicateur
	- Inducteur de la transformation de l'entreprise
	- Conseiller en risque et performance
- Inspecteur	- Négociateur
- Dépanneur	- Conseiller
- Surveillant	- Communicateur
- Cachottier	- Création et partage de l'information
- Axé sur les systèmes	- Axé sur les gens