



par
Pierre MENDIONDOU,
associé en charge du secteur Technologies & Innovation,
Colombus Consulting

DE PAR LEUR COMPLEXITÉ, LES PROJETS DE FUSION DE SI DÉPASSENT LE PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ DE LA DSI. UN OBSERVATOIRE DES PROJETS D'INTÉGRATION DE SI POST-FUSION ANNONCE D'AILLEURS QUE CE TYPE DE PROJETS ÉCHOUE DANS 70 % DES CAS, DU FAIT D'UN MANQUE DE MAÎTRISE DE LA PHASE D'EXÉCUTION. COMMENT SE SITUER DANS LES 30 % QUI RÉUSSISSENT ?

Comment réussir une fusion des systèmes d'information ?

LES PROJETS DE FUSION concernent toutes les composantes d'un système d'information (SI) : les processus métiers, les applications, les infrastructures techniques et les équipes informatiques. Une de leurs caractéristiques est qu'ils sont ambivalents : porteurs de gains tout en nécessitant des investissements conséquents, utiles pour les différents métiers concernés même si ces derniers ne sont pas forcément à l'initiative des projets, difficiles à piloter alors même qu'ils visent une simplification du système d'information.

NE PAS PASSER À CÔTÉ DES OPPORTUNITÉS

Un potentiel de gain important. Si l'initiative fait suite à une analyse SI qui associe direction générale, direction financière et direction des systèmes d'information, des synergies informatiques seront mises en évidence en premier lieu, avec un potentiel de gain important. Réduction des coûts des centres de traitement des données, convergence des équipes informatiques, réduction de la maintenance applicative, portage vers des technologies moins coûteuses, unification des méthodes de travail et de reporting au sein de la DSI... le catalogue des avantages que l'on peut retirer de tels projets est bien rempli.

Un programme transversal, générateur de synergies nouvelles. Les enjeux d'un projet de fusion de SI dépassent le

plus souvent l'informatique pour viser la réalisation de synergies commerciales et de synergies opérationnelles, conduisant ainsi à la mise en place d'un programme transversal au sein de l'entreprise : maîtrise de l'information du cycle prospection – vente – fidélisation, convergence des opérations (back-offices, centres de services) et harmonisation des processus. Du point de vue du pilotage du programme, le principal objectif est d'obtenir l'engagement du management sur les synergies mises en évidence. Cet engagement est double, il porte sur la pertinence des synergies et, ensuite, sur le fait que le management se rendra disponible pour s'impliquer dans le programme pour concrétiser les gains.

QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?

À chaque projet de fusion sa logique, ses contraintes, son actualité et, *in fine*, sa stratégie. En fonction de la culture de l'entreprise et de sa situation au moment du lancement du projet de fusion, deux tendances se dégagent : d'un côté, un pouvoir centralisé et un processus de rapprochement directif ; de l'autre, des pouvoirs diffus et un processus de rapprochement coopératif.

OBTENIR L'ENGAGEMENT DU MANAGEMENT SUR LES SYNERGIES

Si les approches sont différenciées, un élément fondamental est commun à ces deux situations : ces programmes ou projets demandent une implication forte de la direction financière. Elle est le référent incontournable pour tenir à jour les

synergies budgétées et réalisées, pour communiquer sur les succès intermédiaires et sur l'atteinte de l'objectif global. Elle peut être un des bénéficiaires directs des synergies opérationnelles et des synergies informatiques dans le cas où les organisations, les processus et les systè-

mes d'information comptables et financiers sont dans le périmètre du projet de fusion. Pour les deux raisons qui précèdent, la direction financière est un sponsor naturel des projets de fusion de SI.

COMMENT PROCÉDER À UNE « DÉSIMBRICATION » DES SI ?

Le contexte de mise en place d'un tel projet. Certains événements de la vie d'une entreprise conduisent à des projets inverses, consistant à construire une solution clonée à partir d'un système d'information d'origine. Évolution du cadre réglementaire, scission de sociétés, création de filiales, activités placées en *joint-venture*, tels sont les déclencheurs qui peuvent conduire à dupliquer tout ou partie d'un SI existant.

Des facteurs clés de succès différents selon l'approche retenue

Convergence ou désimbrication directive	Convergence ou désimbrication participative
<p>1 Un dispositif qui permet la mobilisation et l'engagement des équipes sur la durée</p> <p>2 Une organisation projet peu hiérarchisée, des circuits courts d'arbitrage et d'information</p> <p>3 L'intégration d'experts techniques et métiers dès l'amont du projet dans un dispositif adapté</p> <p>4 La formalisation et le partage d'une cible urbanisée alignée sur la stratégie de fusion ou de désimbrication</p> <p>5 Des tableaux de bords définis pour répondre aux enjeux de la fusion ou de la désimbrication, une mise à jour continue</p> <p>6 Un dispositif rapide d'instruction et d'arbitrage permettant d'assumer les changements</p> <p>7 Une organisation achats et RH dédiée</p>	<p>1 La mobilisation de réseaux d'information dynamiques, larges et différenciés</p> <p>2 Un dispositif de communication interne pluridisciplinaire, présent et proactif</p> <p>3 L'expérience, les compétences et le savoir-être nécessaires à la mise en mouvement</p> <p>4 Une capacité d'ajustement constante de la trajectoire</p> <p>5 Un suivi des risques global et outillé, une analyse d'impact systématisée</p> <p>6 Un mode de gouvernance qui tient compte des activités récurrentes</p> <p>7 Des profils présentant une double compétence technique et métier</p>

La méthode. Pour réaliser ce type de « désimbrication », différentes approches unitaires existent pour « copier-coller » les composants du SI d'origine vers le SI dupliqué. Elles sont présentées ci-dessous avec, pour chacune, un exemple de mise en œuvre sur trois axes : applicatif, infrastructure, équipes DSI.

Ces projets présentent des similitudes avec les projets de fusion en termes de réflexes de pilotage, de

démarches à adopter, de pilotage par les gains, de savoir-faire en matière de mobilisation et de transversalité au sein de l'entreprise.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET DE FUSION

Parmi les facteurs clés de succès d'une fusion des systèmes d'information, trois apparaissent essentiels.

Il convient de prendre en compte, dans le cadrage puis dans le pilotage de l'opération, le temps nécessaire à la fusion des SI, opération complexe s'il en est.

Il est également indispensable d'amener les managers et les experts à garantir à long terme le bon alignement du projet sur ses objectifs issus de la phase de cadrage.

Enfin, il conviendra de s'appuyer sur les synergies dégagées pour construire la preuve du succès de l'opération, pour mettre en évidence les nouvelles performances atteintes et pour valoriser les contributions de tous les acteurs du projet et de l'entreprise.

Réussir une fusion des SI, une condition préalable à une fusion globale.

La réussite du projet de fusion des SI est une condition nécessaire au succès d'un projet de fusion plus global. Une bonne performance dans la fusion informatique a un effet accélérateur sur le processus d'intégration post-fusion et en constitue un des leviers essentiels.

Le facteur « expérience de ce type de projet » au sein de l'équipe qui pilote est la clé ultime de la réussite : sponsors et directeurs de projets doivent s'assurer de disposer des ressources appropriées. ■

Duplication du SI : les différentes étapes

Approche unitaire	Applicatif	Infrastructure	Equipes DSI
Transfert sans modification	Clonage de l'application	Réutilisation des composants	Réaffectation des équipes
Transfert avec modification	Réécriture partielle de l'application	Changement du design de l'architecture	Modification d'organisation des équipes
Création d'une solution ad hoc	Écriture d'une nouvelle application	Changement de technologie	Recrutement d'une nouvelle équipe
Mise en place d'une alternative (avec une rupture dans l'approche)	Achat d'un progiciel	Externalisation	Création d'un centre de services partagés « infrastructure »