

STRATEGIE ET GOUVERNANCE DES SYSTEMES D'INFORMATION

La migration des systèmes d'information

Comment réussir un programme
de migration de SI ?

Quel dénominateur commun à tous ces projets ?

« Rapprochements bancaires à l'échelle nationale ou internationale, regroupements de caisses régionales d'assurance, intégrations de filiales au sein d'un groupe industriel ou encore modernisation d'institutions administratives » .

Réponse : la mise en œuvre d'un véritable plan de transformation d'entreprise induit par une migration informatique.

Dans un contexte économique global où la performance se mesure par la rentabilité et la croissance, les stratégies de développement externe ou à forte économie d'échelle se multiplient. Ainsi, les projets de migration de systèmes d'information prennent de plus en plus d'ampleur et deviennent de plus en plus complexes.

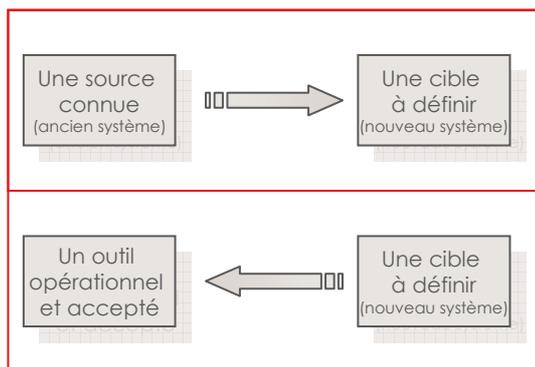
Avant d'être informatiques, ces projets sont d'abord métiers puisque les Directions Métiers sont les utilisateurs finaux du SI. Dès lors, elles doivent être en amont pour définir la stratégie du changement, les enjeux, les objectifs et mobiliser les ressources ad hoc.

Comment mettre en place une démarche méthodologique concertée et transversale dans l'entreprise ? Comment déployer, dans le respect des délais et du budget, un nouvel outil accepté par tous les utilisateurs ?

Sopra Consulting vous livre ses réflexions sur la question, fruit de son expérience issue de plus de 80 programmes de migration menés ces 10 dernières années.

UN PROJET DE MIGRATION DE SI EST D'ABORD UN PROJET MÉTIER...

Dans une approche globale, un projet de migration SI se définit comme le passage d'un système connu (source) à un système opérationnel à découvrir (cible), capable de répondre à l'ensemble des exigences de l'entreprise.



Au delà de cette définition généraliste, vraie mais restrictive, un projet de migration SI passe par une véritable transformation de l'entreprise. En plus de

concerner l'ensemble des collaborateurs en terme d'organisation et de modes de fonctionnement ce projet a potentiellement un impact sur tous les clients et partenaires de l'entreprise (fournisseurs, prestataires, filiales, ...).

Chaque migration implique un alignement SI – Métier dont le principal objectif est d'aboutir à une contribution significative de la nouvelle plateforme informatique aux besoins des métiers.

...PRÉSENTÉ ET TRAITÉ PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE COMME UNE OPPORTUNITÉ

De par sa complexité, le capital financier et humain qu'il engage, un projet de migration SI doit être porté et sponsorisé par la Direction Générale.

Son rôle doit être de définir une gouvernance en cohérence avec l'organisation, d'impliquer les Directeurs Métiers et de valider les décisions stratégiques et budgétaires.

A titre d'exemple, la fusion/migration SI d'une banque régionale de 3 000 personnes, a mobilisé sur 18 mois jusqu'à 220 personnes du métier !

L'enjeu principal pour la Direction Générale est donc de traiter ce projet comme stratégique tout en limitant son impact sur l'activité opérationnelle.

C'est également un moment privilégié pour faire de ce projet une opportunité d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise en agissant sur trois leviers :

- organisationnel : pour harmoniser des processus de fonctionnement s'appuyant sur la mise en œuvre d'un nouveau SI ;
- financier : pour maîtriser l'évolution des coûts informatiques et contribuer à une plus grande rentabilité (meilleur rapport service rendu / coût global) ;
- commercial : pour permettre aux collaborateurs de gagner en fonctionnalités et en efficacité afin de contribuer à la satisfaction client.

LA MIGRATION DE SI REPRÉSENTE UN ENJEU POUR TOUTES LES DIRECTIONS

Pour réussir, un projet de migration doit être porté par toutes les Directions de l'entreprise. Elles doivent devenir rapidement les partenaires de la Direction Générale pour organiser les étapes du projet et relayer les bons messages aux équipes.

■ La Direction des Systèmes d'Information est la plus impactée opérationnellement par le projet. La majorité de ses ressources sera mobilisée sur toute la période.

■ Son rôle est notamment d'organiser et de piloter la migration et de définir les règles de « transcodification » des données du système source vers le système cible.

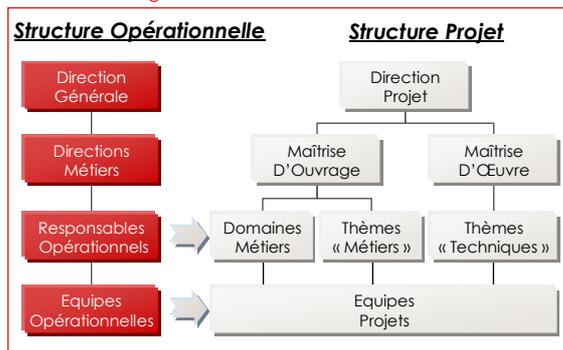
■ La Direction de la Communication a la tâche essentielle d'expliquer le changement et de faciliter l'appropriation du système cible (expliquer les raisons du changement, informer sur les différentes étapes, élaborer les supports d'accompagnement). En outre, elle prépare et accompagne les clients et les partenaires.

■ Pour la Direction des Ressources Humaines, l'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de mettre en face des charges identifiées, les profils ad hoc, interne ou externe, d'anticiper les besoins en formation à mettre en place, ... Son principal objectif : mobiliser des collaborateurs sans nuire à la productivité de l'entreprise.

■ L'implication des Directions Métiers doit être acquise dès le début du projet pour permettre une mobilisation et une démultiplication efficace et progressive à l'ensemble des collaborateurs. Leur participation dans les travaux tout au long du projet (analyse des écarts de fonctionnement, étude d'impact, formation, conduite du changement, ...) garantit la cohérence métier de la migration vers le système cible. Rappelons qu'un projet de migration est d'abord un projet métier.

Dès lors, pour asseoir cette transversalité et s'assurer de l'implication des Directions, la gouvernance du projet doit refléter la structure opérationnelle de l'entreprise.

Le schéma de gouvernance miroir



LA COUVERTURE GLOBALE DES SUJETS REPOSE SUR UN MONTAGE MATRICIEL

Nous avons présenté la migration de SI comme une opportunité d'améliorer ou de repenser l'organisation et les ambitions de l'entreprise.

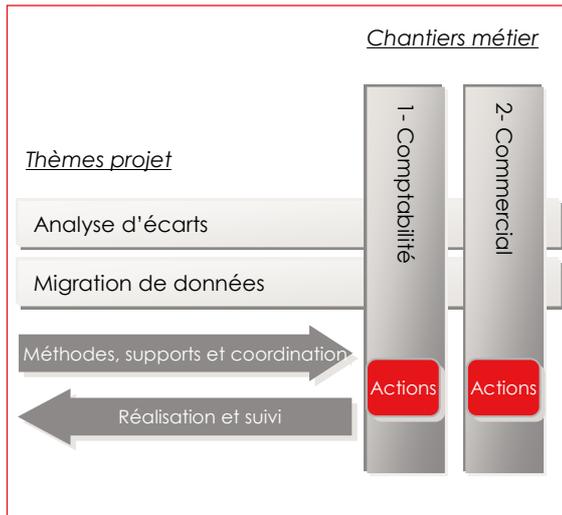
Cependant, si l'on considère l'ampleur du projet et ses impacts sur l'ensemble des collaborateurs, il est, de la même manière, un véritable vecteur de risques opérationnels, business et technologiques.

L'enjeu principal du projet étant de tenir les délais avec un niveau de qualité important afin de « rien oublier ».

Le nombre et la complexité des sujets à traiter nécessitent de définir une organisation projet bien spécifique pour mettre ces risques sous contrôle.

Pour réussir, les travaux de la migration doivent être organisés selon un découpage matriciel entre les activités requises par le programme (les Thèmes projet) et les différentes expertises métier (les Chantiers métier), et le pilotage du programme.

Le montage matriciel articulant thèmes et chantiers



Les « Chantiers métier » correspondent à un découpage de l'activité de l'entreprise. Leur rôle est d'analyser par métier l'ensemble des impacts liés au changement de SI et de préparer la mise en œuvre de la cible.

Les « Thèmes projet » correspondent à un découpage opérationnel des travaux à mener (fonctionnels ou techniques). Chaque thème traite directement le sujet qui lui est dévolu, ou bien coordonne et accompagne les « Chantiers métier » sur une même tâche (exemple : définition du paramétrage, exécution des recettes, ...).

Cette approche « Chantiers métier/ Thèmes projet » répond à un triple objectif :

- faciliter l'intégration du projet dans le fonctionnement de l'entreprise et l'appropriation progressive du SI cible par les collaborateurs ;
- éviter l'effet de cloisonnement du projet pour en faciliter le pilotage et la cohérence ;
- mettre en place une relation interne Client – Fournisseur pérenne ou chaque acteur métier et projet apporte sa compétence.

LA DÉMARCHÉ DOIT ÊTRE STRUCTURANTE, PROGRESSIVE ET RESPONSABILISANTE

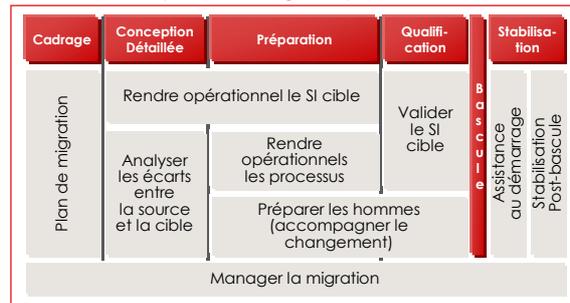
Pour être pérenne et efficace, la démarche de migration doit remplir certains critères :

- être constituée d'étapes volontairement marquées et structurantes permettant de mettre en place un pilotage par les délais ;

- être progressive en vue de sécuriser budget et délais ;
- être « responsabilisante » en impliquant les acteurs métiers pour garantir l'appropriation et le fonctionnement du SI cible ;
- être collaborative en s'appuyant sur des équipes mixtes MOA/ MOE.

Ces critères permettent ainsi de constituer une démarche en cinq grandes phases, plus une transverse, dédiée au pilotage du projet.

La démarche Sopra Consulting en 5 phases



■ Le montage du plan de migration intervient au moment de **la phase de cadrage**. Celui-ci définit les orientations générales du projet, son organisation, les moyens, le planning et les charges associées. Il s'agit également, lors du cadrage, d'identifier les grands écarts de fonctionnalités (macro-écarts) entre le système source et le système cible.

■ **La phase de conception détaillée** marque le démarrage effectif de la migration avec l'implication progressive des équipes MOA et MOE dédiées. Deux objectifs à cette étape : fournir une analyse différentielle métier entre le fonctionnement actuel et futur et décliner les impacts en termes de solution de contournement à réaliser par les « Thèmes projet » ; lancer les premiers travaux techniques, principalement la migration de données.

■ **La phase de préparation** marque une transition. Elle vise à réaliser les travaux de la migration selon trois axes : rendre opérationnel le SI cible, rendre opérationnel les processus, préparer et mettre en œuvre la conduite du changement.

■ S'appuyant sur les travaux menés lors de la phase de préparation, **la phase de qualification** permet de valider le SI cible et d'intensifier les travaux de conduite du changement. De plus en plus d'acteurs sont impliqués et doivent être formés et informés.

■ **La phase de stabilisation** doit quant à elle sécuriser le démarrage après bascule, permettre de quitter le mode Projet et se remettre en configuration de gestion courante.

Un dispositif d'assistance post-démarrage rapproché prend le relais du dispositif déjà mis en place pour sécuriser la bascule et assurer le meilleur accompagnement clients.

Toutes ces phases de projet ne peuvent se dérouler sans un cadencement et un suivi des opérations garantis par l'équipe de pilotage. Celle-ci assure le pilotage global et opérationnel du projet, l'appui méthodologique et l'assistance aux Chantiers métier et aux Thèmes projet.

UN PROJET DE MIGRATION DE SI PEUT ÊTRE UN PROCESSUS INDUSTRIALISÉ

La mise en œuvre d'un SI ne s'arrête pas systématiquement à une seule entité déployée mais peut également concerner un ensemble de *business units*. Les principaux objectifs de ce genre de projet sont d'améliorer les performances en appliquant les *best practices* du Groupe, de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle, de développer un pilotage consolidé plus performant grâce à un système d'information unique, ...

Si les étapes de déploiement demeurent quasiment similaires d'une entité à une autre, l'organisation du projet doit se transformer. Cela implique le passage d'un fonctionnement centralisé, intégrant l'équipe d'experts du projet (noyau dur) et des personnes du site à déployer, à un fonctionnement décentralisé, avec une équipe locale par site, accompagnée par les experts. Ceci, afin de faciliter l'insertion du projet dans le fonctionnement de l'entité déployée et d'aider à l'appropriation du projet et du SI cible.

L'un des objectifs des équipes de déploiement doit être la capitalisation, la capacité à identifier les sujets pour lesquels il y a un bénéfice et un gain d'efficacité réel à réutiliser les travaux déjà menés.

L'industrialisation s'assure également que chaque étape du projet dispose de son propre outillage.

LE PROJET DOIT SUIVRE CERTAINS PRINCIPES POUR S'ASSURER DU SUCCÈS

■ En synthèse, un projet de migration est avant tout un projet métier qui embarque tous les niveaux de

l'entreprise et lui confère une véritable opportunité pour répondre aux enjeux *business*.

Pour aboutir dans les conditions optimales de délais et de coûts, il est indispensable de suivre un certain nombre de bonnes pratiques de gouvernance. En voici concrètement quelques illustrations.

Au niveau transverse :

- avoir un très bon niveau de réactivité du pilotage, de délégation dans le processus de décision et de rapidité de ce processus ;
- se coordonner avec des instances de pilotage régulières (hebdomadaires/mensuelles) et mixte (MOA/ MOE, transverse Chantiers métier/ Thèmes projet) ;
- prendre en compte les autres projets que l'entreprise conduira durant la période.

Pour l'équipe projet :

- constituer des binômes d'experts métiers du SI source et du SI cible ;
- impliquer, motiver et garantir la disponibilité des ressources métiers ;
- trouver des solutions pour les surcharges identifiées (allègement de charge et/ ou nouvelle disponibilité) ;
- garantir pendant toute la durée des chantiers, la pérennité des participants identifiés initialement.

Vis-à-vis des clients :

- intensifier la communication client à l'approche de la bascule ;
- maintenir la qualité de service pendant et après le programme.

Que le programme de migration de SI intervienne de manière volontaire ou forcée, qu'il ait été mûrement réfléchi ou se fasse dans l'urgence, il doit être perçu et traité comme une opportunité et non comme une contrainte. De par sa nature, une migration de SI doit permettre des gains substantiels.

■ Pour le Groupe :

- réduction des coûts de maintenance du SI et du déploiement ;
- mise en conformité face aux obligations légales et financières pour gagner en transparence ;
- augmentation de la réactivité pour répondre aux exigences clients tirées par les évolutions technologiques ;
- gestion de bout en bout de la chaîne de valeur ;
- augmentation de l'efficacité pour partager et consolider l'information, pré-requis à un pilotage global pertinent et en temps réel.

■ Au niveau de chaque *business unit* :

- amélioration qualitative des services partagés (approvisionnement, plateforme comptable, administration des ventes) ;
- économies d'échelle des coûts informatiques (développement, maintenance, exploitation) ;
- optimisation des procédures de fonctionnement.

De par les champs couverts (fonctionnel, technique et humain), un programme de migration de SI est une véritable opportunité pour l'entreprise de mener une profonde réflexion sur ses orientations à moyen et long terme.

Pôle Conseil de Sopra Group, Sopra Consulting accompagne les entreprises dans leur projet de transformation, partout en Europe. Avec près de 700 consultants, Sopra Consulting est aujourd'hui l'un des tout premiers acteurs français de conseil en stratégie, management, organisation et technologie.

Nous conseillons les directions générales dans la formalisation de leurs stratégies, et accompagnons les directions opérationnelles dans la mise en œuvre des orientations choisies, avec un objectif d'amélioration tangible et durable de la performance. Notre approche est caractérisée par la prise en compte des enjeux économiques, financiers et technologiques de l'entreprise, ainsi que par la dimension humaine du changement.



Vos contacts

- **Laurent Dherbecourt**
Tél : 01 46 41 97 81
ldherbecourt@sopraconsulting.com
- **Sylvain Robert**
Tél : 01 46 41 97 91
srobert@sopraconsulting.com