

Conférence

15 Décembre 2011

Je vous remercie...

Notre cabinet, et moi-même personnellement, avons été, ou sommes, conseillers de nombre de dirigeants d'entreprises (d'assurance) :

JJ Berthelé	DG	CARAC
JM Boyer	DG	Groupe Pasteur Mutualité
JP Chapellier	Président	Cabinet Diot
M Dupuydauby	Président	MASCF – ROAM
A Gajan	DG	Ag2r La Mondiale
O de la Guéronnière	DGA	Barclays vie
B Le Bras	DG	Assurances Crédit Mutuel
V Lebrun	Dir Comptabilité/juridique	CNP
JF Lemoux	DGA	Groupama
C Relecom	Président	Swisslife France
Ph Ricard	DG	Scottish Equitable
Ch Strulovici	DG	Quatrem Malakof-Médéric
JM Vervelle	Président	Gan

... clients fidèles et ... « successfull » dans la durée. Ils sont toujours en poste.

Les questions posées par ces clients au cours des missions qui nous intéressent ici, sont les suivantes.

- ⇒ Au départ, quel système d'information choisir. D'ailleurs, faut-il en changer.
- ⇒ En cours de projet : dites-moi la vérité sur la réalité de l'état d'avancement du projet <que je paye, et que j'ai promis>.
- ⇒ Et en cas de souci, que faire d'autre que de se résigner à des retards, des coûts supplémentaires, ou pire : à l'arrêt.

Je vais essayer au fur et à mesure de reformuler ces questions en nous mettant si possible dans la peau du dirigeant.

Sur la première question, juste une remarque. Il nous arrive assez souvent de recommander à nos clients de ne pas changer de système mais plutôt d'entretenir convenablement leur patrimoine applicatif. Ce que les anglais appellent « legacy » (héritage).

Cette recommandation du fait du réel processus de décisions adopté par le dirigeant.

Qui est de considérer en priorité le risque impliqué par telle ou telle décision. Le risque vient dans l'ordre de préoccupations, avant le délai, qui est également très important dans le processus. Le coût ne vient qu'en troisième lieu. Nous reviendrons là-dessus car en général les gens ne parlent que de coût. C'est le discours officiel, mais ce n'est pas (que) le coût qui fait la décision..

Or, un changement de système c'est très risqué, ce n'est pas à vous que je vais l'apprendre. Ce peut être plus long que prévu et beaucoup plus coûteux que promis (sur tous les plans), alors, souvent, mieux vaut calmer l'ardeur des techniciens.

Regardez d'ailleurs l'évolution de l'industrie automobile.

Ne nous faisons pas d'illusion c'est bien ainsi que raisonne, au fond, un dirigeant.

S'agissant de la deuxième question, essayons là encore de nous mettre dans la peau du dirigeant.

Il demande la vérité. C'est-à-dire qu'il n'a pas ou plus confiance malgré tous les organes de contrôle qui ont en général été mis en place. Il pense : « Ils sont tous complices » (internes ou externes). « Je suis entre les mains de techniciens ». « Cela fait x fois que l'on reporte les échéances, avec à chaque fois de bonnes raisons ».

Il y a beaucoup « d'affectif » là dedans, souvent même un syndrome de persécution. Il y a de la révolte. On est loin des faits. On est loin de votre métier.

Ceci est lié à deux phénomènes.

Le premier c'est que le dirigeant est à ce moment là dans sa phase « ado » : il ne croit plus en rien, il est révolté, il est en crise (d'adolescence).

Le deuxième phénomène de cette soif de vérité, c'est qu'il est dans la deuxième préoccupation, celle qui est derrière le risque : le délai. Le délai, ça se voit. L'argent on s'arrange toujours, le risque c'est trop tard. Le délai ça se voit par tout le monde ; par le conseil d'administration ; par les syndicats ; par les observateurs extérieurs pour qui la notion de contrôle interne devient en ce moment de plus en plus à la mode ; par son personnel interne qui voit alors en lui un dirigeant qui ne tient pas la situation en main.

Il veut la vérité mais surtout des solutions pour action. Les faits ne suffisent plus.

- ⇒ Tout arrêter et revenir sur le système précédent en rejetant la faute sur autrui ;
- ⇒ Accepter la livraison de 70 ou 80% de ce qui était promis (ce qui est souvent une bonne solution d'ailleurs) ;
- ⇒ Acheter du délai, et du budget ...

Mais il veut en tout cas une solution fiable et sans perdre de temps. A la limite, ce qui c'est passé, et la « faute à qui » lui est indifférent à ce moment là. Pour lui répondre, il faut être vélocité, rapide, convainquant quitte à ne pas être exhaustif sur l'analyse. En résumé, il faut avoir de la conviction à sa place.

Les faits sont là, mais ils ne sont pas, en ces périodes de crise, les seuls au premier plan.

Attention, on s'intéresse bien ici au dirigeant. La question c'est : « Attente stratégique de la DG ». Il ne s'agit pas du cadre sup. Le cadre sup est en principe doté d'une mission relativement étroite et technique. Il y a peu d'attente stratégique chez le cadre sup.

Nous nous intéressons ici au dirigeant et à ses préoccupations.

Vous êtes conscients que, lorsque vous agissez en tant qu'expert, vous êtes terriblement orienté vers les faits. C'est ce qu'on vous demande. Heureusement.

En revanche on a commencé à percevoir au travers de ces exemples que le dirigeant est en réalité concerné par ... l'ombre portée par les faits. C'est-à-dire sur la conséquence des faits (on est en plein Platon).

Quel est le comportement, le « mental » d'un dirigeant en situation de crise. C'est bien une crise que de choisir une solution informatique, c'est une crise que de s'apercevoir que le projet se passe mal.

Nous verrons deux volets qui sont résumés sur le « slide » projeté.

Le processus de décision d'un dirigeant d'abord.

Le premier critère, et de loin le plus décisif, c'est le risque. On l'a déjà dit. D'ailleurs en réalité nous raisonnons tous pareil.

Vous devez aller en Bretagne impérativement. Vous avez l'habitude d'y aller en train. Vous apprenez que les cheminots ont déposé un préavis de grève sur la région ouest. On est en semaine, pas en week-end de l'Ascension. Evidemment vous irez en voiture. Même si c'est plus long, même si c'est plus cher. Le premier critère c'est le risque. Ce n'est pas certain que le train ne roule pas, mais il y a un risque.

C'est en réfléchissant (aux 2 sens du terme) comme cela que j'ai constitué et fidélisé ma clientèle, c'est-à-dire en pensant comme eux. Pas en faisant des tableaux Power Point. Le risque, qu'est-ce que c'est ? C'est le risque pour eux, pour leurs familles. C'est le risque pour leur Entreprise. C'est le risque de devoir se contredire, de perdre de l'image et de la réputation. C'est sûr qu'il y a du travail pour cerner cette notion. <à compléter>.

Le deuxième critère dans la hiérarchie, pour un dirigeant, c'est le délai. Pourquoi le délai ? Pas parce que le dirigeant est toujours pressé. Mais pour trois raisons. Parce que pendant qu'on réalise un projet, on n'en fait pas un autre. Le fait de consacrer du temps à un projet fait donc renoncer nécessairement, à quelques chose (c'est, techniquement parlant, un coût d'opportunité).

Autre raison, plus c'est long plus c'est cher. Un projet promis pour 7 mois et qu'en réalité dure plus d'un an à aboutir, si on l'avait su au moment de la décision, est-ce qu'on l'aurait pris de la même façon ? Le ROI est à la ramasse car les frais sont en réalité proportionnels au temps.

La troisième raison, on l'a déjà évoquée, c'est que le délai, ça ce voit, ça ne se planque pas. La seule chose qu'on ne gagne jamais dans la vie, c'est le temps. Voilà qui donne ses lettres de noblesse au deuxième critère dans la hiérarchie du dirigeant, le délai. « Quick and dirty » sera toujours préféré, s'il est fiable (on revient au risque), à des gains espérés peut-être plus tard ...

Le troisième critère, vous le connaissez tous. Il est important, mais pour reprendre la question qui m'est posée : il n'est pas stratégique.

La perception des faits ensuite. Là aussi vous l'avez sur le « slide » projeté. Devant une situation nouvelle, le dirigeant est seul et n'a personne sur qui s'appuyer, puisque la situation est nouvelle. Alors il passera par les trois étapes de tout un chacun. Au départ, il est comme un enfant, il croit. D'ailleurs il a pris intégrateur : IBM, Accenture, etc. Il oublie simplement que l'intérêt de ces firmes diverge, dès la seconde qui suit la signature, avec les siens.

Il a embauché un patron informatique de 38 ans, Belge, diplômé d'Havard. Il a une direction de l'organisation qui s'occupe de la MOA. Son service juridique a consulté Ben Soussan ou Francis Lefebvre : « Sun shine ».

Puis les choses ne vont pas bien, alors, on l'a vu tout à l'heure, il devient ado. LA crise, plus confiance en personne. Le monde qu'on m'avait promis s'avère une réalité sordide... Cette crise est salutaire. Il faudrait presque la générer si elle n'arrive pas seule. Et le bon dirigeant le sait bien d'ailleurs s'agissant de ses propres troupes : il faut passer à l'âge adulte. On l'a dit tout à l'heure, c'est le rôle du consultant que vous êtes que de faire passer le client à l'âge adulte. Et comme il n'est pas un imbécile, et comme vous raisonnez comme lui risque / délai, et comme vous connaissez les faits ... Et la fois suivante, le prochain projet, il sera déjà adulte dès le moment de la signature.

« A compléter ».

Plus que un topo sur les « attentes stratégiques de la DG », j'ai essayé de vous proposer un retour d'expérience réussi, de la relation au dirigeant, et que nous puissions essayer 5 min de sortir de notre expertise et de nous mettre à sa place.

Pour le « reste à compléter », je n'ai aucune inquiétude s'agissant de professionnels tels que vous êtes pour mener à bien les tâches qui vous seront confiées.