

Éditorial : la couleur de la rentrée, rose ou morose?

■ Que penser du futur proche de notre industrie? Rappelons que, pour faire face à l'explosion des besoins durant la période 1997-2001, les entreprises de conseil et d'ingénierie informatiques ont été contraintes de recruter considérablement. Avec le ralentissement actuel, nous nous trouvons devant une surcapacité temporaire en ressources humaines. Selon les cabinets de recrutement, les temps sont plus durs pour les jeunes diplômés (mais la demande en profils confirmés n'est pas satisfaite). Selon nos confrères, le niveau des intercontrats est encore élevé (15 ou 20 %, il est difficile de savoir?). Une diminution lente est obtenue en fermant le robinet du recrutement, par l'effet d'un turn-over qui cependant a considérablement diminué (il ne serait plus que de 10 %, contre 20 % il y a peu).

Par ailleurs, si les directions générales n'hésitent pas à investir fortement sur des projets majeurs, elles sabrent en revanche les budgets courants, tant en MoA qu'en MoE; cette rigueur entame nos marges et donc nos salaires. De nombreux prestataires enregistrent des mauvais résultats et les boursiers répugnent à y investir: ces derniers ne croient pas à une embellie rapide, ils estiment qu'il faut mettre de l'ordre dans notre secteur, le rationaliser, diminuer le nombre d'entreprises.

Cependant, une reprise générale interviendra en 2003. Le journal *Les Échos* pronostique pour la France un taux de croissance de 2,8 % en 2003, contre 1,4 % en 2002 et 1,9 % en 2000; les mêmes données sont de 2,6 %, 1,2 % et 1,5 % pour l'Europe; 3,0 %, 2,4 % et 1,4 % pour les États-Unis. Néanmoins, une montée des taux d'intérêt afin de maintenir l'inflation à un niveau raisonnable peut remettre en cause

la vigueur du redémarrage. Selon Pierre Audoin Conseil, la croissance du secteur informatique serait supérieure à 10 % en 2003 (elle reste encore de 6 % pour 2002, mais ce chiffre a été révisé à la baisse plusieurs fois depuis un an). Donc, s'il est probable qu'il n'y aura pas d'accélération nette à la rentrée, il est par contre possible que le nouvel exercice commençant en janvier 2003 voie un desserrement des budgets. En fonction du rythme de la reprise, il faudra plus ou moins de temps pour résorber la surcapacité de production, mais la tendance est positive.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de cette situation?

Les besoins du marché: les problèmes courants des systèmes d'information sont toujours là et à résoudre! Les DSI devront bien créer de la valeur, c'est-à-dire accroître la productivité, rationaliser et parfois externaliser leurs activités, optimiser les processus et les investissements. A nous de saisir les opportunités.

Nos prestations: les clients réclament des interventions plus rapides, précises, efficaces, menées par des prestataires compétents; la connaissance de la technologie ne suffit plus, la connaissance métier seule ne suffit plus: il faut des profils qui aient constamment à l'esprit de se mettre à niveau sur ces deux aspects. Mais cela encore ne suffit pas... Il faut inscrire nos interventions dans une méthodologie adaptée et surtout complétée par un recul et une intelligence des problèmes sans lesquels la productivité n'est pas au rendez-vous.

Une chose est sûre: il y a encore de beaux jours pour le conseil et l'ingénierie si nous nous remettons TOUS en cause. Dans un marché ni rose ni morose, qui devrait devenir solide en 2003, soyons sérieux et ambitieux.

■ **Lionel MADIER**

PDG de 3D Harmony

AUX NOUVEAUX LECTEURS

Solutions Carrières est une lettre trimestrielle consacrée à la gestion des carrières des ingénieurs en informatique et des consultants en stratégie, organisation et systèmes d'information.

Cette publication émane de Sys-com, groupe indépendant de conseil et d'ingénierie en stratégie, organisation et systèmes d'information. Créé en 1984, Sys-com s'est volontairement spécialisé dans le secteur du tertiaire financier (banque, assurance, prévoyance). Le groupe intervient aussi bien auprès des directions générales (filiale 3D Harmony) que des directions opérationnelles (filiale Coorg) et des directions de systèmes d'information (Sys-com). Il emploie 384 consultants et ingénieurs; le chiffre d'affaires pour les six premiers mois de l'exercice 2001/2002 est de 17,7 M€, en augmentation de 20,6 %; le groupe Sys-com est coté au second marché de la Bourse de Paris (Euroclear 7519).

SOLUTIONS Carrières

est une publication du groupe Sys-com

3, rue Moncey, 75009 Paris.

Tél.: 01 53 32 30 00

Fax: 01 53 32 30 79

Web: www.sys-com-group.com

Pour toute correspondance avec *Solutions Carrières* (suggérer des thèmes à aborder, annoncer votre changement d'adresse, etc.), envoyez un e-mail à Marie-Aude Firmin (mafirmin@sys-com-group.com) en précisant nom et prénom.

Stratégie : Votre manager vous aide-t-il à réussir ?



Par PATRICE FERRARI,
Responsable
de département.

■ **Verbe**
« manager ».
Synonyme :
« gérer ». En langage d'informaticien, cela signifie créer, modifier, consulter et... supprimer ! Votre manager est-il un « gérant » de collaborateurs au sens de ces quatre verbes ? Est-il un « super-collaborateur » qui a réponse à tout ? Qu'attend-il de vous et surtout que pouvez-vous attendre de lui ?

Pour tenter de répondre aux questions ci-contre, commençons par souligner que votre manager est, tout comme vous, un des maillons du réseau qui contribue à la prospérité de l'entreprise. Quel que soit son poste (responsable de domaine, de service, de projet, de département, du recrutement...), il poursuit un certain nombre d'objectifs, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise ; il est contraint par une qualité de service, de nouveaux clients à conquérir, un quota de recrutements à pourvoir, des délais, un chiffre d'affaires à assurer ou un budget à maîtriser, etc.

De ces objectifs collectifs, précis, chiffrés, datés, et dont le niveau d'atteinte est aisément mesurable, votre manager va décliner vos propres objectifs individuels, tout aussi précis et tout aussi mesurables. Il s'agira d'objectifs à moyen ou à long terme tels que l'acquisition de compétences techniques pour l'amélioration ou le maintien d'une qualité de service, l'acquisition de compétences métier ou la capitalisation de vos connaissances afin de démultiplier la capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux clients, votre nomination à un nouveau poste pour asseoir les bases d'un département... Il pourra aussi s'agir d'objectifs à très court terme, par exemple votre affectation à un projet en dérive pour en redresser le dérapage budgétaire...

LES QUESTIONS À POSER — Mais le rôle de votre manager va bien au-delà de la fixation de vos objectifs individuels pour, à l'arrivée, mesurer votre performance, avec à la clé une promotion ou une sanction. Son devoir est d'augmenter les chances d'atteindre les objectifs collectifs en vous mettant en situation de réussite individuelle, bien sûr dans le cadre du projet d'entreprise, mais aussi en tenant compte de vos souhaits et de votre volonté de progresser. Pour vérifier que votre manager est bien dans cet état d'esprit, répondez aux questions suivantes :

- Connaissez-vous les objectifs de l'entité à laquelle vous êtes rattaché ?
- Votre manager vous a-t-il fixé des objectifs clairs, chiffrés et datés ?
- Vous a-t-il expliqué en quoi vos objectifs contribuent à la réussite collective ?
- En quoi contribuent-ils à votre carrière ?
- Avez-vous défini avec votre manager les moyens pour atteindre vos objectifs individuels ?
- Ces moyens sont-ils mis en œuvre ?
- Si vous travaillez dans une SSII ou un cabinet de conseil, connaissez-vous les engagements contractuels afférents à votre mission ?
- Recevez-vous, en temps et heure, les informations nécessaires et suffisantes pour mener à bien les tâches qui vous sont affectées ?
- Votre manager joue-t-il régulièrement un rôle de « coach » vis-à-vis de vous ?

- Vous fait-il bénéficier du savoir-faire de votre entreprise lorsque vous rencontrez des difficultés ?
- Êtes-vous convaincu que vos objectifs individuels sont atteignables ?
- Vous sentez-vous à votre place au sein des missions qui vous sont confiées ?
- Avez-vous le sentiment d'être écouté ?
- Parlez-vous régulièrement votre progression personnelle avec votre manager ?
- Êtes-vous régulièrement informé de la progression collective ?
- Et enfin, vous sentez-vous motivé lorsque vous partez au travail le matin ?

Si vous avez répondu « oui » à une majorité de ces questions, vous êtes en situation de réussite, car vous connaissez le but que vous devez atteindre, vous savez que vous pouvez l'atteindre, et vous êtes motivé pour l'atteindre.

UN COMPORTEMENT CONSTRUCTIF — Réciproquement, vous devez avoir conscience du comportement que votre manager attend de vous :

- Acceptez les objectifs tels qu'ils vous sont fixés car ils contribuent à la bonne marche de l'entreprise. Si vous les estimez de prime abord difficiles, concentrez-vous, avec l'aide de votre manager, sur les moyens et méthodes pour les atteindre : formation, ressources supplémentaires, découpage en sous-objectifs...
- Une fois les moyens et méthodes définis, mettez-les en œuvre sans réserve. Considérez qu'ils deviennent un objectif en soi. Sinon, vous travaillez sans filet...
- Astreignez-vous à un *reporting* régulier et chiffré, identifiez les freins majeurs et communiquez sur ce sujet ; n'attendez pas que le train déraile pour tirer la sonnette d'alarme.
- Soyez force de proposition en cas de difficultés, ne posez pas un problème à votre manager mais essayez de le résoudre avec lui.
- Restez honnête : ne trichez pas sur votre niveau de compétences, ni à la hausse (pour vous mettre en valeur), ni à la baisse (pour éviter une affectation).

EN CONCLUSION — À une époque où la compétitivité et la réactivité de l'entreprise sont prépondérantes, le rôle du manager évolue. Plus que jamais, il doit fixer des objectifs clairs et précis à ses collaborateurs. Plus que jamais, il doit les motiver en prenant en compte leurs propres objectifs de carrière. Plus que jamais, une relation de confiance doit s'installer de manière durable. Profitez de l'attention que l'entreprise vous porte. En contrepartie, investissez-vous sans retenue et surtout soyez constructif.

Et n'oubliez pas que votre manager est lui-même un managé ! ■

Méthodes : Le management des connaissances



Par ISABELLE MÜLLER-ESNOULT, Responsable capital immatériel.

■ *Knowledge management, gestion de contenu, gestion électronique de documents, e-learning... ces termes apparaissent régulièrement dans nos journaux spécialisés et donnent lieu à des projets ambitieux. Dans un contexte de mutation continue à cycles de plus en plus raccourcis,*

l'entreprise qui s'inscrit dans une logique de développement durable a besoin de mettre en œuvre des processus d'apprentissages récurrents.

Commençons par définir ce qu'est la connaissance utile à l'entreprise. Elle englobe tous types de savoirs nécessaires pour accompagner la stratégie, et ce quel qu'en soit le support. Il faut distinguer :

- Le savoir individuel, qui n'est présent que dans la « tête » des hommes, c'est-à-dire l'intelligence, l'interprétation d'une formation, les acquis de l'expérience, etc.
- Le savoir documenté par les hommes qui composent l'entreprise ; dans le meilleur des cas, pâle mais nécessaire reflet d'une somme de savoirs individuels...
- Le savoir issu d'une veille du marché, c'est-à-dire l'interception des bonnes pratiques de la concurrence, l'observation des besoins des clients et des offres émergentes.

■ Les outils

L'entreprise met la connaissance à la disposition de ses collaborateurs au travers d'outils, de préférence accessibles par tous, tels que :

- Portail privé comportant une fonctionnalité de gestion de contenu (indexation de documents approuvés et publiés via un *work-flow*).
- Gestion électronique de documents, entrepôts de données et infocentres : ordinairement utilisés pour la gestion de la production de l'entreprise, ces systèmes peuvent aussi être mis en œuvre pour la gestion des savoirs.
- Dispositif de *e-learning* pour l'auto-formation et l'auto-évaluation.
- Moteurs de recherches.

D'autres vecteurs s'avèrent essentiels car plus motivants qu'une simple compilation de documents :

- la formation, dynamisée par un animateur riche d'expériences ;
- la réunion de partage d'expérience, qui permet aux participants d'apprendre les uns des autres ;
- l'accompagnement mutuel, au cours duquel un collaborateur est aidé sur sa problématique opérationnelle par un collègue expérimenté.

Il serait vain de constituer du savoir sans objectif de profit. Pour être créateurs de valeur, les réalisations issues de la R&D et de la capitalisation nécessitent d'être exploi-

Illustration n° 1
Processus de capitalisation des connaissances à l'aune de la stratégie

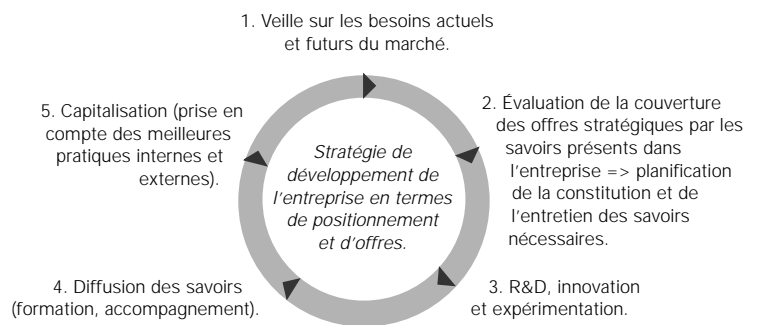


Illustration n° 2
À disposition du collaborateur Sys-com...

- | | |
|--|--|
| ■ Documentation sur le poste de travail | ■ Contacts humains |
| • Compétences individuelles et expériences vécues (recherche via 400 critères représentatifs de nos métiers) ; | • Réunions de partage d'expérience par quinzaine ; |
| • Guides méthodologiques, fiches métier tertiaire financier, fiches techniques informatiques ; | • Formation interne (cycle d'intégration des nouveaux collaborateurs, université des chefs de projets, université de la direction) ; |
| • Supports de cours, bibliothèque d'ouvrages... | • Projets d'innovation et de capitalisation. |

L'ensemble est animé par le responsable capital immatériel

tées, les savoirs individuels acquis via une formation ou une expérience sont tenus d'être mis en œuvre, les informations de type veille doivent être analysées... L'efficacité d'un dispositif de management de la connaissance se mesure à sa complétude et à son utilisation opérationnelle. Cela implique que le savoir généré soit connu de tous, valide, compréhensible, aisément utilisable au moment souhaité, adapté à la spécificité de l'entreprise.

■ La mise en œuvre

Le management des connaissances doit être un projet porté par tous les hommes et les femmes de l'entreprise. Une fois le rythme de croisière obtenu, il devient un éternel recommencement...

Avant de devenir exploitable car suffisamment riche, la base de connaissance doit être initiée ; chacun contribue, déclare ce qu'il sait (et ne sait pas), fait le don de ses précieux documents, participe à des actions de capitalisation, bref se dévoile et consacre du temps à un projet à long terme qui n'est pas le sien propre.

Une fois l'effort primordial consenti, le collaborateur est en droit d'exiger une rétribution sous la forme d'une réponse adéquate suite à une requête. Applications non accessibles, critères de recherche imprécis, résultats dantesques, indigestes, voire obsolètes... les risques d'abandon ponctuent la vie du projet. **(Suite en page 4)** →

Les réflexes durement acquis finissent par payer : l'accès à la base de connaissances devient un jour naturel, l'utilisation des savoirs disponibles un prérequis à toute nouvelle mission, le principe d'aide mutuelle va de soi, chacun s'approprie le paramétrage du moteur de recherche et le formalisme des documents.

■ Les bénéfiques

À dimension plus humaine que technique, le management des connaissances implique un changement radi-

cal dans la relation au travail : les individus acceptent de participer librement aux échanges et de se mettre en réseau.

Les bénéfiques pour l'entreprise et ses collaborateurs sont alors importants quoique délicats à calculer : clients mieux satisfaits d'où une amélioration de l'image à l'extérieur, compétitivité réellement accrue, sérénité des collaborateurs face à leurs nouvelles missions, échanges transversaux favorables à la qualité des relations internes... ■

brèves ••• brèves ••• brèves ••• brèves

■ Une grande compagnie d'assurance se dote d'un outil de pilotage de la sinistralité dépendance

Coorg, spécialiste du management des SI dans le tertiaire financier, a assisté la direction technique d'une grande compagnie d'assurance pour la mise au point d'un outil de pilotage de la sinistralité dépendance. À la fois complet et évolutif, cet outil était rendu nécessaire par le lancement, dès l'automne 2000, d'un nouveau produit de couverture du risque dépendance pour personnes âgées ou gravement malades. Les principales fonctions de l'outil sont le suivi statistique de la population âgée, le calcul des tarifs à appliquer, et plus généralement la constitution d'une base de connaissances permettant de produire études, analyses et

recoupements afin de développer dans la durée l'offre de couverture du risque dépendance. « *Nous avons piloté le développement sous Microsoft Access et conduit l'ensemble des phases de tests avec Aneto (un ERP avec briques applicatives dédié à l'assurance santé/prévoyance) pour les transferts de flux* », explique Jean-Christophe Bonnet, responsable du département Assurance chez Coorg.

■ Évolution du recouvrement d'une institution de retraite et de prévoyance

Une grande institution de retraite et de prévoyance confie à Sys-com SI la réalisation de l'adaptation de son système d'information aux nouvelles directives de l'ARRCO et de l'AGIRC en matière de recouvrement (notes ARRCO circulaires

12G et AGIRC S-J.2001-4905).

Le projet étant fortement contraint par les délais réglementaires, les prestations de Sys-com SI sont menées au forfait, par lot, en synergie avec les équipes informatiques. Les prestations de Sys-com SI comprennent la rédaction des dossiers d'analyses techniques, la création ou la modification des composants informatiques, et l'animation des comités de pilotage du forfait. Les tests font l'objet d'une attention toute particulière et sont pris en charge par un consultant en homologation logicielle dédié.

■ La branche retraite de la CDC se dote d'un centre de contacts

L'établissement d'Angers de la branche Retraite de la CDC (Caisse des dépôts et consigna-

tions) a demandé à 3D Harmony d'éclairer les choix d'organisation et les solutions techniques à mettre en œuvre pour se doter d'un centre de contacts multifonds, multi-site et multimédia adapté à la nature et à l'importance de son activité. Réalisée au cours du dernier trimestre 2001, cette étude a permis de bien positionner le rôle des centres de contacts dans la relation avec le client et de prendre en compte l'ensemble des contraintes d'organisation (permanence du service, accord 35 heures, pointes d'activité, etc.). L'objectif est de mettre en œuvre les moyens humains et techniques afin d'enrichir les postes de travail et la polyvalence des agents, ainsi que d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Sommaire de ce numéro 6

- La couleur de la rentrée, rose ou morose? . . . p. 1
- Votre manager vous aide-t-il à réussir? . . . p. 2
- Le management des connaissances p. 3/4
- Brèves p. 4
- Annonces . . . p. 4

Les postes suivants sont à pourvoir en ce moment dans le groupe Sys-com...

- **Sys-com**
 - Professionnels de l'ingénierie / informaticiens confirmés : ingénieurs d'études, analystes, jeunes chefs de projet, chefs de projet confirmés Banque/Assurance, directeurs de projet, responsables de département
 - Consultants en systèmes d'information, consultants assistance à maîtrise d'œuvre
- **Coorg**
 - Consultants assistance à maîtrise d'ouvrage (juniors et seniors)
 - Consultants en organisation dédiés Banque/Assurance
- **3D Harmony**
 - Consultants en stratégie (juniors et seniors)
 - Managers

Pour en savoir plus, consultez les annonces sur notre site : <http://www.sys-com-group.com>

Quel que soit votre projet professionnel, n'hésitez pas à nous adresser une candidature spontanée.