

Comment ne pas bafouer les fondamentaux du management en temps de crise

La période actuelle est pleine d'enseignements sur la maîtrise des fondamentaux du management que ce soit pour nos dirigeants d'entreprise ou nos DSI. Quand le contexte économique est porteur, il est plus facile de gérer. Force est de constater que ce contexte a changé.

Et prendre les bonnes décisions en temps de crise !

La période actuelle est pleine d'enseignements sur la maîtrise des fondamentaux du management que ce soit pour nos dirigeants d'entreprise ou nos DSI. Quand le contexte économique est porteur, il est plus facile de gérer. Force est de constater que ce contexte a changé.

Quand les temps sont troublés, il arrive que le premier réflexe du manager soit de réduire la voilure en cherchant toutes les économies possibles et imaginables. Pourtant, si l'on se réfère à près d'un siècle de management moderne, en particulier à la gestion de la performance, de Robert Anthony – le père du contrôle de gestion, à Robert Kaplan, le prolifique géniteur de l'ABC/ABM et de la Balanced Scorecard, ce n'est clairement pas la bonne approche à suivre.

Que faire alors ? Revenir aux fondamentaux. Encore faut-il les connaître et les maîtriser.

Quand une crise de nature à déstabiliser le marché intervient – c'est bel et bien le cas aujourd'hui, cela signifie que des paramètres importants du contexte de l'entreprise et de son marché ont été modifiés. Aussi, le premier réflexe ne doit surtout pas être de chercher les économies à court terme, mais de remettre en question sa stratégie. Ce qui gouverne la vie d'une entreprise, c'est bel et bien sa vision, sa mission, ses objectifs et les stratégies déployées pour satisfaire le contrat que les dirigeants ont avec les actionnaires. Ainsi, le seul bon réflexe est de revenir à sa stratégie et de voir ce qui a changé au travers de cette situation de crise. La bonne démarche à adopter est somme toute assez triviale :

- il faut identifier tous les paramètres qui sont restés inchangés. Ceux que la crise n'a pas affectés. Les projets et les activités y rapportant doivent être conservés sans aucune discussion.

- à l'inverse, toutes les activités et projets qui se basaient sur des hypothèses remises en question avec la crise doivent légitimement être questionnés. Certains projets seront annulés ou reportés. Des activités réorganisées ou restructurées.

c/enfin, il ne faut pas oublier qu'une crise amène aussi de nouvelles opportunités. La crise peut être un excellent catalyseur. Occulter cette dimension, c'est gérer de manière borgne voire aveugle.

Ainsi, le bon manager n'est pas celui, qui, à la moindre brise, va se crispier et appuyer fortement sur la pédale de frein, mais bel et bien celui qui reste lucide, étudie la situation, conserve ce qui doit être, modifie à dessein, et initie de nouvelles choses qui n'étaient pas imaginables avant. En un mot, c'est un leader et un manager à la fois. Quelqu'un qui ne sacrifie pas les idées au profit des ressources.

A l'instar de l'excellent livre de Pfeffer et Sutton, 2 professeurs de Stanford, auteurs de « Faits et Foutaises dans la Management - Méthode systématique pour démolir les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises », les sciences de gestion sont suffisamment matures pour nous démontrer qu'une organisation gérée en centre de coûts est inéluctablement vouée à l'échec sur le long terme. En résumé, c'est privilégier l'efficacité au détriment de l'efficacité. Or, l'efficacité doit primer côte que côte !

Ainsi, nous sommes surpris quand nous observons une direction générale ou une direction financière demander à une DSI de réduire ses c ts purement et simplement sans autre explication. N'oublions pas que la DSI est avant tout une fonction de support. Ne faudrait-il pas plutôt demander à la DSI quelles seraient les opportunités d'économies au niveau des métiers quitte à augmenter ses propres ressources ? Les enjeux sont bien plus importants au niveau métier qu'au niveau informatique. C'est une évidence.

Alors, quelles propositions pour nos DSI ?

- Revoir sa stratégie et revisiter son schéma directeur. Si beaucoup de choses sont remises en question, alors il faut songer à lancer un nouveau schéma directeur.
- Renforcer ses pratiques (méthodes, outils) en matière d'analyse de la valeur en sortant du cadre trop trivial du ROI afin de mieux identifier les initiatives réellement porteuses de valeur ajoutée.
- Réfléchir en quoi les systèmes d'information peuvent améliorer à la fois le fonctionnement mais aussi l'innovation de l'entreprise.
- Observer ce qui se fait ailleurs, les organisations concurrentes ou proches, dans d'autres pays voire dans d'autres secteurs.
- Professionnaliser ses pratiques que ce soit d'abord en matière de gouvernance générale en associant la Direction, que de méthodes (ITIL, CMMI, ISO 27000, etc.) et d'outils.
- Elaborer une stratégie claire quant à l'évolution du métier de la DSI vis-à-vis de ses collaborateurs.
- Enfin, et seulement à ce stade, analyser ses dépenses et voir s'il y a des potentiels d'optimisation.

On constatera que nous plaçons la gestion des ressources à la fin, et non au début. Rappelons que les ressources ne sont

«un moyen au service d’une cause. Et c’est bel et bien cette cause pour laquelle les DSI doivent se battre en priorité pour survivre.

Interview de Christophe Legrenzi

Extrait de " 01 Informatique - Numéro spécial « DSI rédacteur-en-chef » "