

# Le Portefeuille d'Etudes Yphise

à l'attention des décideurs, managers et cadres pour réfléchir, agir et se former

**Manager - Investir - Aligner - Produire**

Recherche indépendante en informatique d'entreprise MOe et MOa depuis 1985

## DIFFICULTES DU MANAGEMENT EN INFORMATIQUE : COMPRENDRE ET AGIR

Réussir l'efficacité collective : une compétence de chaque cadre

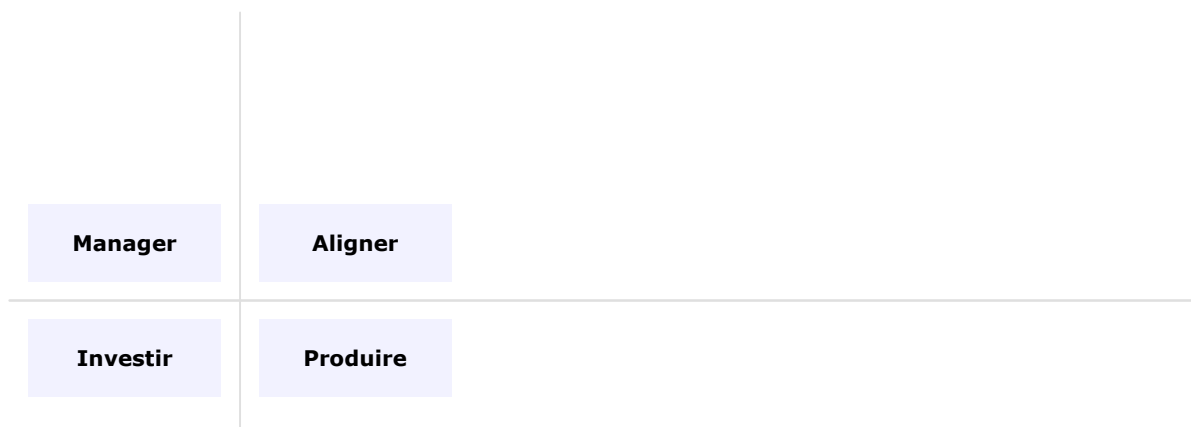


Table des matières	3
Résumé décideurs	5
Enjeu et plan	7
1. Comprendre	9
2. Agir	25
Annexes	35

"On devrait tout rendre aussi simple que possible, mais pas plus" Albert Einstein

## Votre réussite

Yphise apporte aux **cadres, managers et décideurs**, côté MOe ou MOa, le recul indépendant pour dynamiser la réflexion, sécuriser la décision et réussir l'action afin d'accroître l'efficacité de chaque activité informatique en entreprise.

Nous faisons ce métier avec passion depuis 1985 ; nous sommes fiers d'avoir contribué à la réussite d'équipes MOe ou MOa d'entreprises de tout secteur et de toute taille. C'est avec plaisir que nous vous aidons dans vos projets et vos défis d'aujourd'hui.

## Utiliser l'expertise Yphise est simple

### 1. le Portefeuille d'Etudes Yphise

Notre originalité est de mettre notre expertise à votre disposition sous la forme d'un portefeuille d'études que vous pouvez utiliser librement pour réfléchir, agir et vous former. C'est simple, efficace et particulièrement bon marché.

#### Le Portefeuille d'Etudes Yphise

à l'attention des décideurs, managers et cadres pour réfléchir, agir et se former  
Manager - Investir - Aligner - Produire

### 2. le Collège des cadres

Nous vous aidons à réussir la dynamique d'équipe, la conduite du changement et la montée en compétences de l'encadrement au moyen de séminaires de réflexion intra, à la carte ou prêts à l'emploi.

#### Le Collège des cadres Yphise

Séminaires intra à la carte de réflexion des cadres, MOe ou MOa  
Dynamique d'équipe - Réussite du changement - Compétences d'encadrement

### 3. la Formation continue

Nous venons vous former, vous et vos équipes, aux compétences professionnelles en informatique d'entreprise. Sept filières : Maître d'ouvrage (MOa, aMOa) ; Manager informatique ; Qualité - Processus - Méthodes ; PMO - Responsable de SI ; Chef de projet MOe ; Architecte SI ; Service management.

### 4. les Missions d'accompagnement

Vous pouvez nous confier une mission d'accompagnement, côté MOe ou MOa, pour piloter, contrôler ou améliorer.

Présentation détaillée de chaque prestation : [www.yphise.fr](http://www.yphise.fr)

## Table des matières

<b>Manager</b>	<b>Aligner</b>	<b><a href="http://www.yphise.fr">www.yphise.fr</a> &gt; <b>Mon Yphise</b></b>
		Ce rapport est dans la discipline suivante
<b>Investir</b>	<b>Produire</b>	Manager et gouverner l'informatique
<b>Octobre 2011</b>		

Résumé décideurs	5
Enjeu et plan	7
1. Comprendre	
1.1 L'efficacité collective	10
1.2 L'individu	12
1.3 L'intégration	18
2. Agir	
2.1 Construire l'efficacité collective	26
2.2 Les cinq principes	30
Annexe : Bureaucrate	35
Annexe : Entrepreneur	39

Ce service anime la réflexion et l'action de l'équipe de management d'une informatique d'entreprise.

Il couvre les enjeux du maître d'ouvrage (MOa) et du maître d'œuvre (MOe).

Chaque étude est conçue pour être accessible à tout cadre, manager et décideur, MOe ou MOa, quel que soit son domaine de responsabilité. Ce service permet une autoformation de chacun par un accès permanent à la totalité du Portefeuille sur **[www.yphise.fr](http://www.yphise.fr) > **Mon Yphise****.

### **Formations sur ce sujet**

**[www.yphise.fr](http://www.yphise.fr) > **Formation continue** > **Managers et cadres** >**

- **Réussir l'efficacité collective en informatique**
- **Réussir le métier de chef d'équipe ou de service**

## Le Collège des cadres Yphise

Séminaires intra à la carte de réflexion des cadres, MOe ou MOa

Dynamique d'équipe - Réussite du changement - Compétences d'encadrement

**[www.yphise.fr](http://www.yphise.fr) > **Le Collège des cadres** > **Brochure****

## Synopsis thématique

Principaux sujets abordés et niveau.

<b>Management</b>	Principes
<b>Motivation</b>	Id
<b>Efficacité collective</b>	Id
<b>Management affectif</b>	Id
<b>Management entrepreneurial</b>	Id
<b>Lien social</b>	Id
<b>Organisation</b>	Id
<b>Entité endogène</b>	Id
<b>Système de responsabilité</b>	Id
<b>Processus</b>	Id
<b>Client fournisseur</b>	Id
<b>Communauté</b>	Id
<b>Mode projet</b>	Id
<b>Lean management</b>	Id

## Résumé décideurs

Le point de départ de cette recherche est le constat d'un management en difficulté. L'efficacité collective n'est pas avérée ; les problèmes de motivation, d'usure, de stress et de conflits forment un quotidien insatisfaisant. Les actions menées depuis une dizaine d'année sur les processus, la relation client fournisseur ou le mode projet ne donnent pas concrètement un résultat à la hauteur des espérances.

Ce rapport confirme l'enjeu de reprendre le sujet du « travailler ensemble » dans l'entreprise. Nous sommes dans une société et un monde économique qui se sont considérablement transformés ces dernières années ; le management n'a probablement pas évolué de manière suffisante.

La pression de l'opérationnel et la tendance à l'application de « recettes » expliquent ce décrochage : ce rapport est construit sur l'idée qu'il faut une réelle réflexion sur le fond. Son propos est d'aider à reprendre le fil de la construction du « travailler ensemble » en informatique d'entreprise.

Un résultat clé de cette recherche est de montrer que l'efficacité collective nécessite de réinvestir le rôle des cadres. En bref : le management reste largement pensé sur un mode vertical selon des échelons hiérarchiques, alors que la création de valeur se fait à l'horizontal, de manière transverse aux entités ; l'enjeu en informatique est d'intelligence de collaboration entre compétences variées.

L'informatique est en effet caractérisée par la diversité et l'importance des tâches qui nécessitent un échange approfondi entre plusieurs points de vue pour bien analyser une situation, en ressortir les éléments structurants et trouver un compromis.

Que ce soit sur l'élaboration d'un cahier des charges, la conception d'une architecture, la préparation d'un cahier de recette, la mise à disposition d'un environnement de test ou autres, la valeur du résultat dépend de l'intelligence mise dans la discussion, l'échange et la recherche de compromis ; c'est ce que nous appelons l'intelligence de collaboration.

Dans ce contexte, le management n'est pas seulement une compétence de chefs d'entité ; il faut développer une compétence de management qui concerne chaque cadre.

C'est pourquoi ce rapport a sa pleine justification dans le Portefeuille. Nous pensons que chaque cadre, qu'il ait ou non une responsabilité hiérarchique, a besoin d'une compréhension de fond des motivations et des moyens du « travailler ensemble ».

Nous souhaitons que ce rapport aide à dynamiser la réflexion stratégique de l'équipe de management et qu'il soit utile au développement professionnel de chaque cadre. Nous avons pour cela essayé de faciliter l'accès à un niveau de réflexion qui est loin du mail ou du téléphone quotidien. Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

Yphise  
Octobre 2011



## Enjeu et plan

- Enjeu
- Résultat
- Plan
- Rapports du Portefeuille pour aller plus loin

### **Enjeu**

---

L'enjeu est l'efficacité collective en informatique.

### **Résultat**

---

Ce rapport confirme l'enjeu de reprendre le sujet du « travailler ensemble » dans l'entreprise. Nous sommes dans une société et un monde économique qui se sont considérablement transformés ces dernières années ; le management n'a probablement pas évolué de manière suffisante.

La pression de l'opérationnel et la tendance à l'application de « recettes » expliquent ce décrochage : ce rapport est construit sur l'idée qu'il faut une réelle réflexion sur le fond. Son propos est d'aider à reprendre le fil de la construction du « travailler ensemble » en informatique d'entreprise.

Comme toujours, nous prenons garde à ne pas faire de l'informatique un cas particulier a priori. Nous inscrivons donc le management en informatique d'entreprise dans un contexte plus large.

Ce rapport peut ainsi donner l'impression à différents endroits qu'il sort de l'informatique pour être valable partout en entreprise. Attention : s'il prend effectivement du recul pour sortir de la technique informatique, il reste néanmoins entièrement pensé et rédigé pour ce contexte particulier.

Un résultat clé de cette recherche est de montrer que l'efficacité collective nécessite de réinvestir le rôle des cadres.

Ce rapport est d'un niveau de prise de recul inhabituel dans la vie quotidienne d'un cadre. Il peut paraître d'accès difficile en comparaison d'autres rapports du Portefeuille qui descendent à un niveau de pratiques sur une problématique opérationnelle.

Nous avons beaucoup travaillé sa structure et sa rédaction pour essayer de faciliter l'accès à un niveau de réflexion qui est loin du mail ou du téléphone quotidien.

Ce travail a notamment amené un développement particulier des notes de bas de page qui précisent ou ouvrent un propos sans alourdir le texte. Nous sommes conscients que le nombre de ces notes pourra sembler un peu pénible à certains lecteurs.

Ce rapport touche de près le fonctionnement de l'entreprise et donc le travail. Il est normal que cela soit l'objet de débat ; nous visons une aide au recul à même de dynamiser la réflexion sur le bon usage d'outils du management.

Plus que dans d'autres rapports, les contraintes de l'écrit et d'une volonté de synthèse peuvent induire un risque de déformation du propos, en raison d'une présentation pas aussi équilibrée ou pédagogique que voulue.

Nous vous demandons d'excuser les limites de rédaction qui pourraient donner l'impression de critiques non à propos. N'hésitez pas à nous contacter si besoin.

## **Plan**

---

Deux parties.

- **Comprendre** : la prise de recul de haut niveau pour fonder ou reprendre la réflexion.
- **Agir** : les repères pour avancer c'est-à-dire utiliser à bon escient les outils du management ; complétés par deux annexes.

Ce rapport est fait pour constituer une référence ; donc y revenir périodiquement. On peut y entrer selon une première lecture partielle :

- le recul sur le fond : chapitre 1.2 L'individu,
- l'action : chapitre 2.2 Les cinq principes.

## **Rapports du Portefeuille pour aller plus loin**

---

Rapport « Stress et démotivation : comprendre et agir » : comment donner envie de faire des projets et prendre des responsabilités ; comprendre la problématique de la motivation.

Rapport « Responsabilité et collaboration » : comment construire et gérer un bon système de responsabilité.

# Yphise accroit la performance de l'informatique d'entreprise

Recherche appliquée indépendante pour les décideurs, managers et cadres depuis 1985

72 Rue Damrémont  
75018 PARIS  
T 33 1 42 78 20 59

www.yphise.fr  
yphise@yphise.com

## Le plaisir de réussir

... voilà, pour lire la suite de ce rapport, il faut que vous ou votre entreprise ait une licence ; tout simplement parce qu'il faut bien que nous puissions rémunérer notre travail.

Obtenir la décision de cette licence ne devrait pas être difficile, car son prix en est vraiment faible : il représente quelques heures d'un ingénieur pour l'accès à toute l'expertise du **Portefeuille d'Etudes Yphise** pendant un an.

Vous trouverez dans les pages qui suivent, outre un bon de commande, des éléments pour vous aider à obtenir cette petite décision.

En ces temps de stress et de complexité, le Portefeuille sera ainsi votre fidèle compagnon pour vous aider à prendre le recul sur l'opérationnel dont vous avez besoin pour réussir.

Notre indépendance depuis 1985, grâce à la fidélité des décideurs, managers et cadres qui nous font confiance, est votre meilleure garantie.

Alors, à très bientôt, avec plaisir,

Xavier Flez, Président  
et l'équipe Yphise

### **Brochure de présentation détaillée du Portefeuille :**

Bon de commande

1. Simple, efficace et bon marché
2. Mode d'emploi
3. Liste des études disponibles

# Le Portefeuille d'Études Yphise

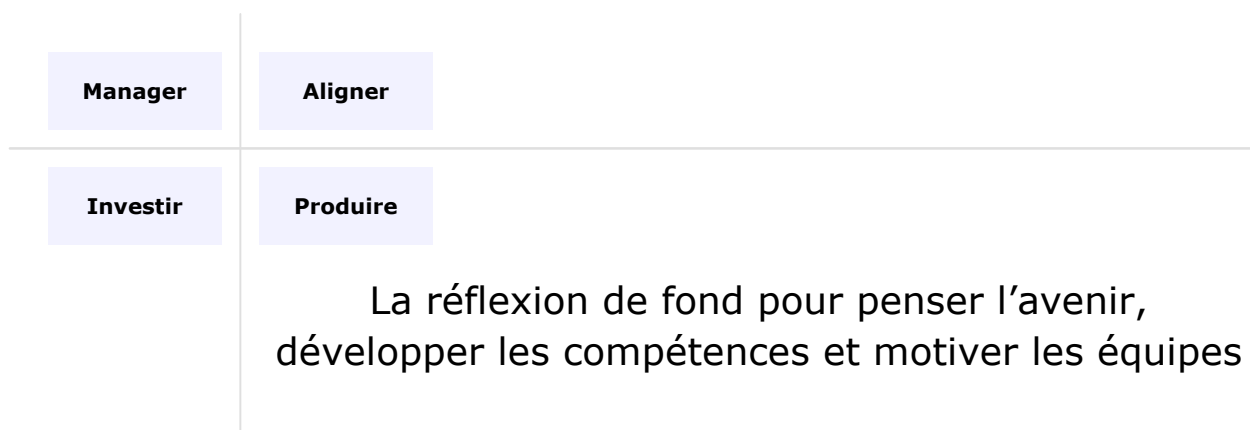
à l'attention des décideurs, managers et cadres pour réfléchir, agir et se former

**Manager - Investir - Aligner - Produire**

Recherche indépendante en informatique d'entreprise MOe et MOa depuis 1985

## LE PORTEFEUILLE D'ÉTUDES YPHISE :

Présentation - Mode d'emploi - Bon de commande



<b>Bon de commande</b>	2
<b>1. Simple, efficace et bon marché</b>	3
1.1 La réflexion de fond dont vous avez besoin sans avoir le temps de la mener	
1.2 Le concret de chaque étude	
1.3 Votre réussite au prix de quelques heures d'un ingénieur.	
<b>2. Mode d'emploi</b>	5
2.1 Une veille d'ensemble en quelques minutes	
2.2 Agir au moment du besoin	
2.3 L'autoformation de chaque cadre, MOe ou MOa, pour une réussite collective	
<b>3. Liste des études du Portefeuille</b>	7
3.1 Manager	
3.2 Aligner	
3.3 Investir	
3.4 Produire	

# Licence d'accès au Portefeuille sur [www.yphise.fr](http://www.yphise.fr)

## Bon de commande

Yphise - 72 rue Damrémont - 75018 PARIS - T 01 42 78 20 59 - [yphise@yphise.com](mailto:yphise@yphise.com)

Société	Nom
Tel	Fonction
Réf commande	Ident TVA <sup>1</sup>
Adresse	

(1) N° d'identification TVA de votre entreprise nécessaire pour toute commande (y compris France).

Paiement par chèque, virement bancaire ou carte bancaire sur [www.yphise.fr](http://www.yphise.fr).

**Virement** Code banque 30002, Code guichet 00404, Compte 0000007560Q, Clé RIB 51  
Domiciliation LCL PARIS MONTORGUEIL

### Prix

<input type="checkbox"/> <b>Oui, je prends la licence d'accès au Portefeuille d'Etudes Yphise</b> Toutes les études disponibles + les 6 à paraître sur les 12 mois à venir, à chaque collaborateur de mon choix dans mon entreprise <b>1200 Eur HT soit 1453.20 Eur TTC</b>
<input type="checkbox"/> <b>Oui, j'ai droit à la réduction DSI ou prestataire &lt; 30 collaborateurs : -30%</b> <b>840 Eur HT soit 1004.64 Eur TTC</b>
<input type="checkbox"/> <b>Oui, j'ai droit à la réduction consultant indépendant ou auto-entrepreneur : -60%</b> <b>480 Eur HT soit 574.08 Eur TTC</b>

### Liste des destinataires

Nom	1 Email

(1) L'email constitue l'ID sur [www.yphise.fr](http://www.yphise.fr) auquel nous attachons les droits.

Pas de souci si vous ne savez pas à ce jour qu'elle sera cette liste. Celle-ci est modifiable sans frais et à tout moment pendant les 12 mois de validité de votre licence. Il suffit de nous envoyer un e-mail.

Date - Signature

# Le Portefeuille d'Etudes Yphise

---

## 1. Simple, efficace et bon marché

### 1.1 La réflexion de fond dont vous avez besoin sans avoir le temps de la mener

---

Il y a le temps de l'action et celui de la réflexion.

Le problème est que l'action a tendance à tout remplir ; il est pourtant vital de préserver la place de la réflexion pour **penser l'avenir, développer les compétences et motiver les équipes**.

Le Portefeuille apporte à chaque cadre, manager ou décideur, côté MOe ou MOa, la **réflexion de fond** indispensable à sa réussite ; réflexion qu'il est si difficile de mener face aux pressions de l'opérationnel.

Réussir nécessite de trouver les moyens du « travail bien fait », de l'efficacité économique et de la motivation. Ce n'est jamais simple en raison des contraintes de budget, délai ou événements subis.

Les équipes qui réussissent sont plus que jamais celles qui agissent avec méthode, selon des savoir-faire qui vont à l'essentiel et sont au plus simple. L'enjeu est d'autant plus difficile en informatique qu'il faut en permanence réussir des collaborations entre expertises variées.

Le Portefeuille est **une base d'expertise constituée d'études**. Chacune traite en 30 pages un enjeu soigneusement sélectionné pour son importance. Elles sont classées en 4 domaines de compétences qui articulent les activités à réussir en informatique :

- **Manager**. Comment relever les défis de l'encadrement et de la gouvernance.
- **Aligner**. Comment faire pour que les systèmes d'information répondent bien au besoin de l'entreprise.
- **Investir**. Comment réussir l'investissement, c'est-à-dire les portefeuilles de projets et chaque projet.
- **Produire**. Comment réussir la production du service.

Le Portefeuille est ainsi l'outil de référence de chaque cadre, MOe ou MOa, pour **sécuriser l'opérationnel** : penser l'avenir, développer les compétences et motiver.

### 1.2 Le concret de chaque étude

---

Ce que nous essayons de faire à chaque étude tient en quatre points.

1. **Apporter la réflexion de fond** dont vous avez besoin, sans avoir le temps de la mener.
2. **Toujours viser des messages et solutions les plus simples**, sans être plus simples que la complexité du réel.
3. **Toujours se situer au niveau de l'action opérationnelle en entreprise**, sans débat théorique ou conceptuel inutile.

# Le Portefeuille d'Etudes Yphise

---

4. **Favoriser une dynamique de compréhension et de collaboration** entre MOe et MOa, et entre les métiers d'une maîtrise d'oeuvre.

Une étude Yphise n'est pas un livre ; chacune est conçue pour permettre à la fois de mener une réflexion de fond et agir en opérationnel.

Une étude Yphise est ainsi un équilibre : du concret sans tomber dans la recette ; le recul sans tomber dans la généralité. Un équilibre est toujours délicat à trouver ; c'est notre savoir-faire particulier, fondé sur +25 années d'expérience, que d'y parvenir.

## 1.3 Votre réussite au prix de quelques heures d'un ingénieur

---

Le Portefeuille s'utilise librement via une licence annuelle qui donne accès à tout moment sur **www.yphise.fr** :

- **aux études disponibles et aux 6 nouvelles** publiées pendant les 12 mois à venir (+ des mises à jour),
- **à tous les collaborateurs souhaités** de votre entreprise.

La tarification du Portefeuille est faite pour que **chaque cadre de toute entreprise puisse en bénéficier.**

Le prix de la licence annuelle représente quelques heures d'un ingénieur par an : **son acquisition est ainsi une toute petite décision.**

L'utilisation d'une seule étude du Portefeuille pour en sortir ne serait ce qu'une seule idée, un seul contrôle ou une seule décision au moment du besoin rentabilise la licence annuelle.

En ces temps de stress et de complexité, le Portefeuille est ainsi votre fidèle compagnon pour vous assister. Notre indépendance depuis 1985, grâce à la fidélité des managers qui nous font confiance, est votre meilleure garantie.

# Le Portefeuille d'Etudes Yphise

---

## 2. Mode d'emploi

Le Portefeuille est conçu pour des décideurs, managers ou cadres qui n'ont **ni le temps ni l'envie de lire** des rapports.

Il s'utilise de 3 manières complémentaires.

### 2.1 Une veille d'ensemble en quelques minutes

---

Notre recherche produit 6 nouvelles études par an en sélectionnant avec soin des enjeux dont le potentiel mérite aujourd'hui votre réflexion.

- A chaque parution, vous recevez un e-mail avec un lien pour y accéder.
- Chaque étude comporte un résumé décideur en 1 page.

**La surveillance des enjeux sélectionnés par la recherche Yphise complétée de la lecture du résumé décideur** constitue une veille efficace à votre intention, sans effort et au moindre coût.

### 2.2 Agir au moment du besoin

---

Chaque étude permet d'évaluer sa situation pour décider et agir si cela est utile.

La consultation du Portefeuille vous aide ainsi à diagnostiquer votre situation, avancer la réflexion, préparer la décision, planifier l'action et contrôler **au moment où vous en avez le besoin**.

Pour cela, vous avez un accès permanent sur l'espace client de **www.yphise.fr** à toutes les études du Portefeuille.

- Le Portefeuille vous permet d'agir rapidement sur un besoin, une demande ou une situation urgente en consultant l'étude sur le sujet.
- Chaque étude vous permet de dynamiser et sécuriser la réflexion pour que tous les intervenants se mettent plus facilement et plus rapidement d'accord sur un sujet.
- Chacune constitue une étude préalable prête à l'emploi pour cadrer, piloter et contrôler l'action en mettant en évidence le résultat, comment l'atteindre, les clés de succès et erreurs à éviter.

### 2.3 L'autoformation de chaque cadre, MOe ou MOa, pour une réussite collective

---

Le Portefeuille répond au besoin de **formation continue des cadres**, MOa ou MOe, pressés par le temps.

Chaque étude est rédigée pour s'adresser à tout cadre, manager ou décideur, indépendamment de sa spécialité ou de sa responsabilité du moment.

# Le Portefeuille d'Etudes Yphise

---

La réussite professionnelle de chacun et celle collective, entre MOe et MOa et entre les métiers d'une maîtrise d'œuvre, nécessitent en effet une ouverture sur des sujets diversifiés.

Pour cette raison :

- la licence d'accès au Portefeuille est un forfait pour autant de collaborateurs de l'entreprise que souhaité,
- chacun a un accès permanent à toutes ses études avec des boites à cocher pour ne plus afficher celles qu'il a exploitées.

## 3. Liste des études disponibles

Voici la liste des études disponibles auxquelles la licence annuelle donne immédiatement accès. Elles sont classées sur l'espace client de [www.yphise.fr](http://www.yphise.fr) en 4 domaines de compétences.

### 3.1 Manager

---

- **Difficultés du management en informatique : comprendre et agir** 11
- **Une stratégie de simplification de l'informatique** 11
- **Stress et démotivation : comprendre et agir** 10
- **Construire l'efficacité collective avec ISO 9001** 10
- **Maitriser l'amélioration continue d'un système de processus** 10
- **Responsabilité et collaboration** 09
- **Processus versus compétence** 09
- **Du système de processus au catalogue de services** 08
- **Utiliser COBIT** 07

### 3.2 Aligner

---

- **Gouverner un système d'information** 11
- **Gérer l'alignement d'un système d'information** 10
- **Tirer profit du logiciel libre ou open source** 09
- **Le Contrôle Interne d'un système d'information en production** 09
- **Gérer les risques d'exploitabilité** 07

### 3.3 Investir

---

- **Piloter la validation d'un projet applicatif** 11
- **Instruire un investissement informatique** 11
- **Du business case au projet informatique** 10
- **Préparer un projet informatique : réussir EB, CDC, PQP et PDV** 10
- **Aligner l'investissement informatique pour l'entreprise** 10
- **Les 'bons réflexes' pour maitriser la charge métier dans les projets** 10
- **Apprécier les coûts d'un projet en qualification** 09
- **Quels projets lancer ou au contraire supprimer en temps de crise ?** 09
- **Piloter un projet réalisé avec un prestataire** 06

# Le Portefeuille d'Etudes Yphise

---

- **Maitriser le leadership dans les projets** 05
- **Mesurer et manager la productivité des développements** 05

## 3.4 Produire

---

- **Réussir le plan de reprise** 11
- **ITIL Lite : comment mettre en œuvre ITIL** 10
- **Le Contrôle Interne d'un système d'information en production** 09
- **Réussir le Service Management avec ISO 20000-1** 07
- **Organiser le SLM pour les applications en production** 06