

sommaire

L'Informatique Professionnelle n° 235 juin/juillet 2005

DOSSIER SPECIAL - INCERTITUDES ET PREVISIONS

- 4 Projets**
Entre l'urgent et l'important !
La gestion des incertitudes passe par l'écoute préalable des non-dits du projet. Mais pour y faire face, l'urgence et l'importance doivent être bien séparées. Attention, l'important peut être plus urgent que l'urgent !
Luc Dorrer
- 9 Projets**
Les approches modernes d'évaluation
L'évaluation d'un projet doit prendre en compte la méthode appliquée et le choix des ressources utilisées. L'évolution des techniques de développement, des architectures complexes et des formes de modélisation spécialisées rend encore plus inconcevable l'usage d'un modèle universel d'estimation.
Jean-Pierre Vickoff
- 14 Projets**
Apprendre l'art de la guerre
Différentes méthodes et outils viennent en aide aux responsables de projet et réduisent la part d'incertitude et d'improvisation. Mais nous avons sans doute encore à apprendre dans ce domaine.
Jean-Marc Berlioux
- 20 Intelligence économique**
Faire du benchmarking pour la créativité
Avec le benchmarking et les outils d'aide à la créativité, l'intelligence économique peut être mise au service des entreprises pour améliorer leur compétitivité et mettre en place une dynamique d'innovation permanente.
François Jakobiak
- 25 Tableaux de bord**
Mieux maîtriser l'incertain
Pour piloter l'excellence opérationnelle au sein des métiers de l'entreprise et assurer un système de gouvernance éclairée face à l'incertitude, il devient urgent de concevoir de nouveaux instruments de la prise de décision en donnant à l'homme la place qui lui revient.
Gérard Balantzian
- 30 Management de crise**
Haro sur l'incertitude !
Le management de crise n'est que la mise en pratique dans des circonstances, certes particulières, des grands principes de gestion et des meilleures pratiques de gouvernance.
Philippe Tassin
- ...ET AUSSI...**
- INNOVATION**
- 34 Moteurs**
Une nouvelle ère du Web
L'ère post-Google a commencé. Certains la souhaitent, d'autres s'en inquiètent. Il n'empêche, le web ne sera bientôt plus comme avant !
Jean-Marie Chauvet
- RELATION CLIENT**
- 37 Sous-traitance**
Gare aux déconvenues
La sous-traitance des services à la clientèle ne va pas toujours de soi. La difficulté : gérer les intersections entre les processus sous-traités et les processus conservés.
Alexa Bona
- 43 Valeur client**
Les bons indicateurs
Les choix en matière de CRM nécessitent de comparer différents types d'évaluation concernant la valeur de la clientèle. Les indicateurs dans lesquels il faut investir devront dépendre de la stratégie de l'entreprise à différents moments du cycle de vie de sa clientèle.
Gareth Herschel
- ARRETS ET TENDANCES**
- 48 Contrat de progiciel**
Une documentation en langue française s'impose
Les infractions de défaut d'utilisation de la langue française touchent tous les produits et services du secteur de l'informatique. Les sanctions peuvent être lourdes !
Benoît de Roquefeuil

**J.M. Atzel**

Mensuel publié par Gartner France
Tél. 01 71 01 31 00
Fax 01 71 01 32 32

COMITÉ ÉDITORIAL :

François Bonnel
Jean-Pierre Corniou
Catherine Leloup
Jean-Claude Maury
Christian Morfouace
Jacques Pantin
Pierre Lora-Tonet
André Schwob
Serge Yablonsky

**DIRECTEUR
DE LA PUBLICATION :**
Toon Geensen

RÉDACTEUR EN CHEF :
Jean-Marc Berlioux

RÉDACTEUR EN CHEF DELEGUE :
Jean-Michel Atzel

SIÈGE SOCIAL :
Gartner France
Immeuble Triangle de l'Arche
9-11, cours du Triangle
92937 Paris La Défense cedex
Tél : 01 71 01 31 00
Fax : 01 71 01 32 32

GESTION DES ABONNEMENTS :
OCIFAM
34, quai de l'Aisne
93500 Pantin
Tel. : 01 41 83 52 78
Fax : 01 41 83 54 72
Email : bguyomard@grouperf.com

TARIFS ABONNEMENTS :
France 410 € (tva 19,60 %)
Hors France 430 €

PRE-PRESSE :
J2C COMMUNICATION
jc-caradot@j2c-communication.fr

IMPRIMEUR :
Imprimerie Moderne de Bayeux
7, rue de la Résistance, BP 133
14401 Bayeux cedex
Tél. 02 31 51 63 20

CRÉDIT PHOTO :
At Sea with Telescope
Jonathan Green

ISSN 0750-1080
RC 350 624 102
SARL au Capital de 162 000 €

Vive le pilotage à vue !

Lors de la première crise pétrolière, nos dirigeants de l'époque nous avaient déjà prévenu : dorénavant, le pilotage se ferait à vue !

En informatique comme ailleurs, personne n'aime ces incertitudes qui nous guettent et les prévisionnistes et leurs outils sont là pour tenter d'effacer nos peurs et nos inquiétudes.

Hélas, trois fois hélas, à la crise énergétique d'hier sont venues s'ajouter des crises économiques, des crises technologiques, une globalisation des concurrences, un appauvrissement des ressources et des pertes de confiance. Résultats : aujourd'hui encore plus qu'hier, on avance en tâtonnant car l'avenir est incertain et les directions à prendre toutes semées d'embûches.

Certes, les Directions des Systèmes d'Information, tout comme leurs chefs de projet, ne sont pas totalement démunies face à cet environnement mouvant et complexe. La gestion des risques issue des domaines sécuritaires ne datent pas d'hier et son extension aux domaines techniques, économiques ou organisationnels ont fait les choux gras de nombreux gourous du management, des deux côtés de l'Atlantique.

Mais dédiés aux grandes catastrophes, ces outils et ces méthodologies ne sont guère adaptés à la détection plus fine et plus subtile des incertitudes des projets révélées parfois par les comportements des acteurs, leurs inquiétudes et leur perte de confiance. Or justement, cette gestion des incertitudes permet d'identifier les pièges à venir, de les classer, de les évaluer et d'avancer prudemment. Là aussi des méthodes existent, il faut en profiter.

En fait, les méthodes et outils de prévision et d'évaluation ne cessent de s'améliorer. Mais le choix d'une méthode ou d'un outil d'analyse n'est pas neutre et pousse naturellement l'évaluateur dans un sens ou dans un autre. Entre les méthodes prédictives qui cherchent à réduire l'incertitude et les méthodes agiles qui permettent de réévaluer constamment la planification de base, les différences sont importantes. Pour piloter dorénavant, il faudra apprendre à choisir et à composer.

Décider, composer, choisir, organiser, attaquer : nous voilà bien au cœur de la stratégie et, en la matière, les enseignements militaires (même ceux rédigés avant notre ère) portent toujours leurs fruits. L'intelligence économique que certains utilisent déjà est aussi un art de la guerre ancien. Associée au benchmarking et aux outils de la créativité, elle doit être mise à contribution pour améliorer la compétitivité de nos entreprises et l'efficacité de nos services publics, et relancer la dynamique d'innovation.

Mais le pilotage à vue, l'intelligence économique et ces nouvelles dynamiques de projet ne peuvent se satisfaire des outils actuels de mesure de la performance. Pour piloter un monde changeant, de nouveaux outils, de nouveaux tableaux de bord sont à construire. Pour gérer l'incertitude et améliorer l'évaluation, place donc aux tableaux de bord de l'incertain !

Malheureusement, ce n'est bien souvent que lorsque l'incertitude devient menace et que la crise éclate que, acculé, l'on remet de l'ordre dans ses affaires et que l'on se décide enfin à agir. Les pompiers de crise, gestionnaires des incertitudes extrêmes, existent. Leur tâche n'est pas aisée mais oh combien nécessaire ! Et, quand ils s'en vont, mission accomplie, chacun les voit partir avec un véritable soulagement...

Jean-Michel Atzel

MOTEURS

Une nouvelle ère du Web

L'ère post-Google a commencé. Certains la souhaitent, d'autres s'en inquiètent. Il n'empêche, le web ne sera bientôt plus comme avant !



Jean-Marie Chauvet
LC Capital

A l'annonce de résultats meilleurs que prévus pour le dernier trimestre 2004, l'action de Google, le dernier enfant prodigue du Nasdaq, a bondi de 12 % approchant 215 \$, soit une valorisation de 58 Mds de dollars, plus que Ford et General Motors réunis, détrônant eBay à la place de première société Internet. Le suspense entretenu depuis l'annonce de l'IPO (Initial Public Offering) de Google fin 2003 (résultat d'une gestion très médiatique des débuts, de la culture de l'entreprise et du profil de ses dirigeants), jusqu'au succès que l'on connaît à l'été 2004, avait redonné confiance aux investisseurs dans un marché de la high tech moribond, entré en pleine ère glaciaire après l'éclatement de la "bulle". Cette confiance tourne aujourd'hui à l'eu-

phorie, à en juger par le parcours du titre au Nasdaq. Si Google contribue ainsi au retour en grâce (attendu et espéré) des hautes technologies dans les milieux financiers, l'impact le plus durable de la société sur l'écosystème high tech ne commence-t-il peut-être qu'à peine à se faire sentir.

“

La montée en puissance hyper-rapide de Google a provoqué un bouleversement radical

”

La concurrence par l'innovation

La montée en puissance hyper-rapide de Google (la société n'a été créée qu'en 1998) a d'abord provoqué un bouleversement radical dans le cercle

des très grands acteurs du Web et, en particulier, chez Microsoft et chez Yahoo : la guerre des moteurs de recherche est officiellement déclarée et les hostilités ont commencé sur tous les fronts.

Yahoo avait racheté Inktomi fin 2002, s'assurant une position enviable au cœur de MSN, la forteresse internet érigée par Microsoft. Or depuis le 1er février, les portails MSN de 24 pays, dont la France, ont substitué la technologie de recherche développée par Microsoft à celle d'Inktomi. Désormais, toutes les requêtes des visiteurs viendront interroger l'index constitué par Microsoft (lequel compte aujourd'hui 5 milliards de documents contre 8 milliards à Google) et classeront les résultats en utilisant un algorithme "maison". Il aura fallu deux ans et demi d'efforts et 100 millions de dollars pour parvenir à ce résultat.

Il ne se passe maintenant guère de semaine sans qu'une annonce de Google soit immédiatement "contrée" par une annonce comparable de Yahoo et de Microsoft. Dernier exemple en date : fin janvier, Google dévoilait un nouveau service de recherche dans les transcriptions des émissions de télévision sur le Web. Quelques heures à peine plus tard, Yahoo annonçait la disponibilité d'un service similaire. Plus tôt, l'année dernière Google offrait un site d'agrégation d'actualités issues de la presse généraliste, puis Gmail, un service de courrier électronique grand public hébergé, visant directement à écorner l'hégémonie de Yahoo!Mail et de MSN/Hotmail de Microsoft. Résultat de ces escarmouches croisées des uns sur les territoires traditionnels des autres : Google, qui reste le premier dans le domaine de la recherche (51,9 % des recherches Web passent par Google), est néanmoins talonné de très près par Yahoo et Microsoft, d'après une étude publiée par ComScore. Au dernier pointage établi en décembre 2004 par cet institut, la part des requêtes effectuées sur des sites possédés par Yahoo a bondi à 31,9% contre 27% un an auparavant, tandis que celle des sites de Google aurait perdu 0,3% à 34,7%. MSN aurait, quant à lui, progressé de 15,4 à 16,3%.

Comment Yahoo et Microsoft répondent-ils au défi que leur présente l'hypercroissance de Google ? En revenant au fondement du credo de la high tech : la concurrence par l'innovation.

Yahoo a su introduire méthodiquement des services innovants sur ses sites : comparateur de prix (avec le rachat "cocorico" de Kelkoo), recherche de voyages, recherche géo-

localisée avec photos de pratiquement tous les coins de rue des grandes villes des Etats-Unis. De même, les internautes français peuvent déjà faire des recherches dans l'encyclopédie Encarta (30.000 articles pour la France) et se voient donner la possibilité de modifier à volonté les critères de classement (en amplifiant ou en minimisant la fraîcheur de l'information, la popularité des pages, etc.).

“

Google Desktop effectue l'indexation et la recherche directement sur les fichiers à l'intérieur du périmètre de l'intranet

”

Les premières places dans la recherche sont évidemment prisées pour les revenus dérivés des liens sponsorisés qui accompagnent systématiquement toute requête sur le Web. Un marché qui pourrait atteindre 5 milliards de dollars cette année, mais pour la conquête duquel Microsoft n'a pas (pour l'instant) abandonné son partenariat avec Overture, une autre filiale de Yahoo. Cela dit, Google n'a pas dit son dernier mot : AdSense et AdWords représentent près de la moitié de ses revenus en 2004 !

La bonne nouvelle du retour de l'innovation comme levier de croissance et de développement ne se limite pas aux très grands acteurs du Web. Il sert d'émulation à tout un foisonnement de nouvelles "espèces" visant à occuper les nouvelles "niches" dans l'écosystème post-Google. Des moteurs

de recherche différenciés comme A9, le service hébergé par Amazon, comme AskJeeves, Acoona, ou encore Teoma et Clusty, qui remettent au goût du jour l'agrégation statistique ou sémantique des résultats des recherches, visent à présenter une plus grande richesse dans l'exploitation des résultats.

Google n'est pas non plus en reste au plan de la R&D. Son statut lui permet, comme Microsoft le pratique depuis des années, d'attirer les meilleurs chercheurs des plus prestigieuses universités et laboratoires du monde.

Cette matière grise est canalisée à généraliser le modèle de la "requête/recherche" à tous les processus de l'entreprise. Google Desktop est l'exemple avant-coureur de cette stratégie. Puisqu'il était presque plus difficile de trouver un document sur son propre ordinateur que sur le Web, Google Desktop (une simple extension installée dans le navigateur) effectue l'indexation et la recherche "à la Google" directement sur les fichiers à l'intérieur du périmètre de l'intranet. Immédiatement suivie d'ailleurs par Yahoo!Desktop et un nouveau service équivalent de MSN, Google fouette les ambitions de jeunes startups comme Blinkx, ou le français Sinequa fondées sur cette idée. Elles aussi sont poussées à innover rapidement pour rester dans la course. Plus subtilement, Google fut aussi parmi les premiers éditeurs à déployer des services Web à grande échelle. Ces services Web, fondés sur les nouveaux standards XML et leurs dérivés, ne s'adressent pas directement au grand public. Ils permettent à des éditeurs tiers d'embarquer dans leurs applications des appels aux fonctions offertes par Google (de la recherche à la correction orthographique) : for-

midable jeu de blocs de construction préfabriqués pour nouvelles applications innovantes dont les premiers prototypes se multiplient sur le Web.

Un nouveau Web

Avec un peu de recul, cette ébullition autour des moteurs de recherche suscitée par Google aura probablement un impact encore plus significatif à moyen terme, en encourageant des applications nouvelles et des usages nouveaux articulés autour des deux grandes autres "activités" sur le Web : l'échange et la publication. On comprend en effet que, dans le même esprit qui voit l'association de la requête/recherche et des liens sponsorisés triompher dans l'hyperactivité entourant Google, l'échange et la métaphore du marché (mode majeur, évolutif, plutôt politiquement correct avec eBay et PayPal ; mode mineur, anarchique et disruptif avec Kazaa, eMule, Gnutella ou BitTorrent, voire Skype) forment une matière première au moins aussi intéressante et un fondement peut-être aussi lucratif à de tels modèles business. NewsFuture, par exemple, est une plate-forme sur laquelle on achète et vend un "titre" représentant la réalisation de tel ou tel événement. L'évolution du cours de ce titre, résultat de milliers de transactions individuelles, est à proprement parler prophétique de l'événement sous-jacent. Les départements marketing de très grandes entreprises, par exemple, utilisent ces prévisions, jouées par leurs propres commerciaux, pour anticiper leur chiffre d'affaires annuel. De même, la publication, facette oubliée du concept original promu par l'inventeur du World Wide Web, est revenue en force depuis trois ans sous l'avatar des weblogs ou blogs, dont on fait actuellement de

plus en plus grand cas. Certains, comme le chroniqueur vedette de la Silicon Valley, ex-journaliste du réputé San Jose Mercury News, Dan Gilmore, y voient carrément une mutation complète du journalisme. Les blogs jouent, en effet, un rôle politique d'importance croissante aux USA, dans la récente campagne présidentielle de 2004, comme dans les témoignages sur tous les fronts militaires, civils, non-gouvernementaux ou sociaux, de l'Irak au Kosovo et à la Chine, de Davos à Porto-Alegre. Google même ne s'y trompe pas : ce trafic croissant sur les blogs l'intéresse au premier chef, le rachat de Blogger, l'un des champions du concept, le montre amplement.

“

Le nouveau dessin du Web inquiète

”

Une poignée d'innovateurs défriche les nouveaux territoires au confluent de ces trois évolutions. Des sites comme Feedster offrent une recherche dans le texte des blogs. Des sites comme Technorati offrent, en temps réel, un Top 100 des blogs les plus actifs et les programmes de R&D de Technorati permettent de tracer l'impact d'une idée, d'un témoignage ou d'une prise de position dans la blogosphère, formidable outil de prise de pouls de "l'opinion publique" du Web. Le développement des Wikis, ces sites où tout un chacun peut lire et écrire, est une autre illustration. La plus grande encyclopédie sur le Web, Wikipedia, a auto-émergé de cette façon. D'autres enfin, comme IBM, avec le projet WebFountain, mettent

au point l'étape suivante de l'automatisation de la recherche ou, comme DotMaps.net, dressent des cartes visuelles des liens de sens établis ou découverts par une collectivité d'internautes dans un corpus de documents locaux, Web, blogs et wikis.

Le nouveau dessin du Web, prévisible dans l'ère post-Google, inquiète évidemment certains. Dans les colonnes d'un quotidien du soir, un de nos édiles français s'alarmait devant la menace que présentait, pour l'intermédiation de l'accès à la culture, l'annonce de Google de son intention de numériser totalement les ouvrages, parfois rarissimes et précieux, des grandes bibliothèques universitaires américaines. Est-ce à Google de donner ou non accès au fonds culturel et de connaissances constitué à partir de ce corpus unique ? Les moyens de Google dépassent aujourd'hui, de très loin, ceux d'institutions réputées légitimes, comme la Bibliothèque Nationale de France, dont la mise en ligne du fonds, sur le site Gallica, même achevée, ne sera qu'une goutte d'eau dans l'océan promis par Google. À l'opposé, Alexa, site d'analyse de trafic sur le Web, a insufflé la vie à la nouvelle bibliothèque d'Alexandrie, en Egypte, en y installant son archive entière du Web, version moderne de la bibliothèque antique universellement célébrée.

Jean-Marie Chauvet

Revue d'auteurs, l'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.