

## CATALOGUE 2018-2019

FORMATIONS  
SI & NUMERIQUE



[www.acadys.com](http://www.acadys.com)  
Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : [formations@acadys.com](mailto:formations@acadys.com)



## LES FORMATIONS ACADYS POUR REUSSIR VOTRE TRANSFORMATION NUMERIQUE

Acadys propose un éventail de formations spécifiquement conçues pour sensibiliser les managers et les décideurs aux **enjeux de la transformation numérique**, tout en leur donnant des **clés concrètes** de compréhension et des éléments de maîtrise des technologies.

Depuis les « relations DG – DSI – Métiers » jusqu'à la « gouvernance des données » en passant par les « tableaux de bord DSI », ces formations vous enseignent à **Imaginer, Planifier, Piloter, Gouverner** la transformation numérique.

### POURQUOI CHOISIR ACADYS ?

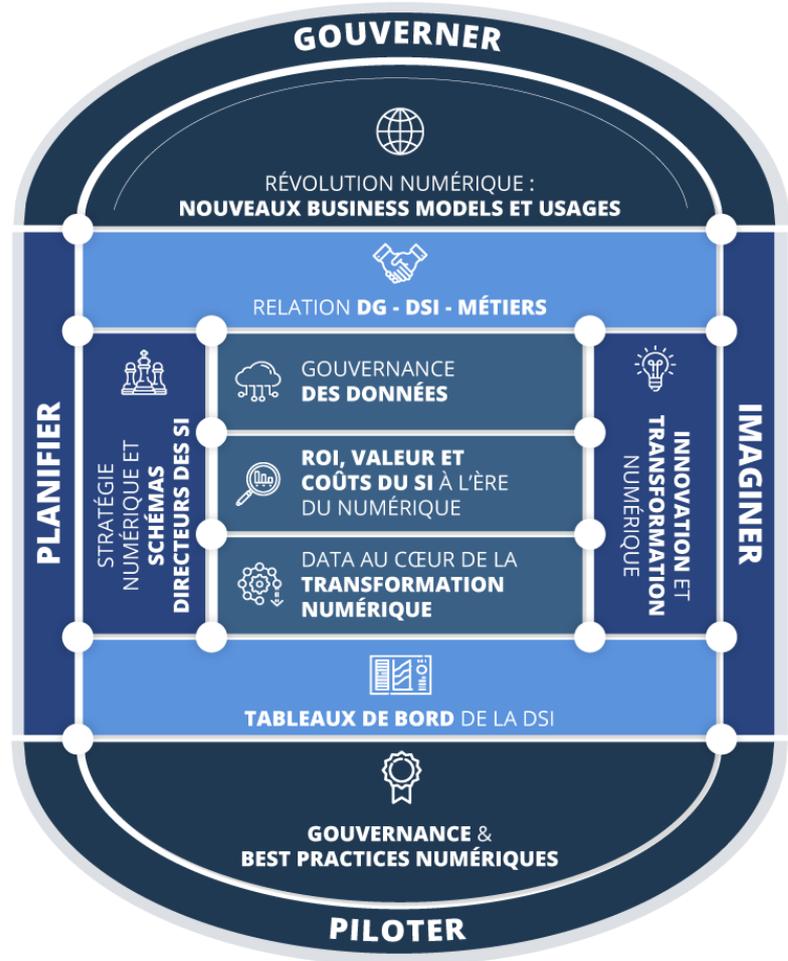
- Une expertise reconnue dans le **conseil en gouvernance stratégique**
- **15% du budget annuel consacrés à la R&D sur les business models** et méthodes de management innovants
- **15 ans d'expérience** en partage de connaissances et savoir-faire
- Un réseau international d'**experts-formateurs de haut niveau**.
- **Des méthodes d'apprentissage actif**. Un mix de **théorie, d'exemples, d'études de cas et d'exercices concrets**.
- Des partenariats avec des **organismes de référence** (Capgemini Institut, Orsys, Comundi)

Vous pouvez également constituer votre **programme à la carte** dispensé en **intra-entreprise** ou **extra-entreprise**.

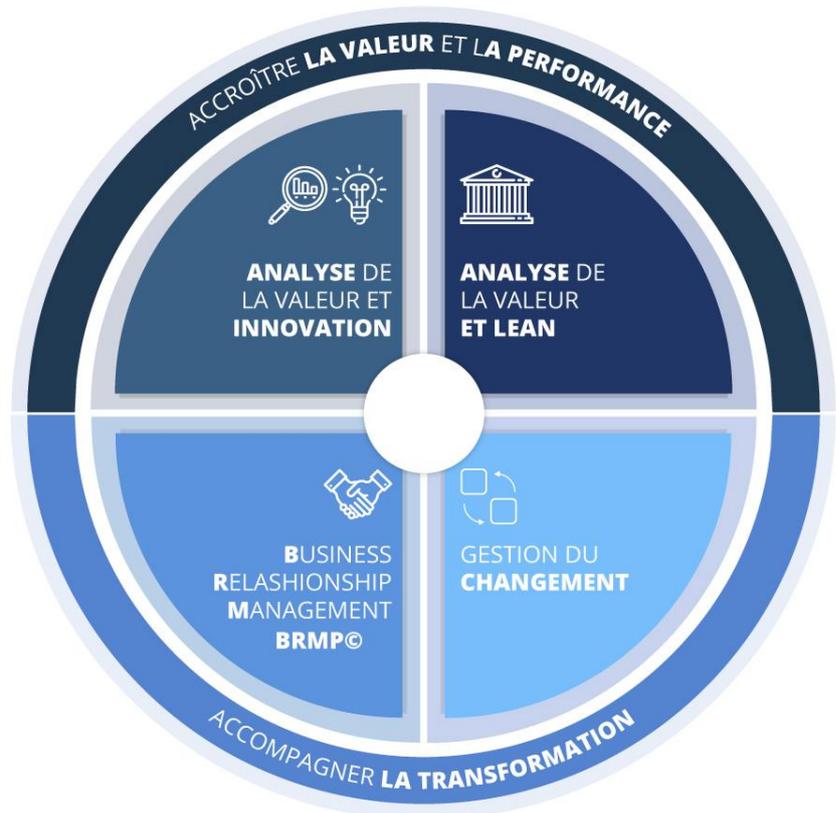
### DECOUVREZ NOS 2 TYPES DE FORMATIONS :

- [Nos formations non certifiantes](#)
- [Nos formations certifiantes](#)

FORMATIONS  
NON CERTIFIANTES



FORMATIONS  
CERTIFIANTES





### Christophe **LEGRENZI**

Christophe Legrenzi président d'ACADYS France, société de conseil et d'audit spécialisée dans les nouvelles méthodes et techniques de stratégie, innovation, management, organisation et performance numériques.

Ingénieur en informatique de gestion, Ingénieur en informatique industrielle, Docteur ès sciences de gestion, auditeur certifié en analyse de la valeur (AV), informatique (CISA), en Gouvernance d'entreprise et informatique (CGEIT) et en gestion des risques (CRISC), il est spécialisé dans les domaines de la stratégie et de la performance des organisations numériques.



### Laure **GAILLARD**

Senior Manager – It Strategie & Organisation. Diplômée de The Anderson Graduate School of Business at UCLA, Los Angeles elle anime de nombreuses formations pour Capgemini Institute. Certifiée BRMP et experte en pilotage de grands projets complexes IT/Métier à dimension stratégique elle dispose de 20 ans d'expérience en conseil et DSI en construction, engagement et pilotage de plans de transformation d'entreprise intégrant la dimension SI : Réorganisation, fusion de marques, transformation digitale...



### Philippe **NIEUWBOURG**

Spécialisé dans la science des données, également appelée Intelligence d'Affaires ou Business Intelligence, puis Data Warehouse, Big Data et aujourd'hui Intelligence Artificielle et Apprentissage Machine. Analyste, rédacteur, et consultant-formateur, sa connaissance de ces marchés lui permet de nous guider vers une meilleure compréhension de ce domaine, le choix des bons outils, les bonnes méthodes de mise en œuvre. Créateur et dirigeant de Decideo, le site francophone de référence sur l'informatique décisionnelle il publie régulièrement des documents de différents formats, livres ou études, sur les sujets liés à l'analyse de données, à l'informatique décisionnelle en entreprise.



### Jean-Pierre **GRANDHAYE**

Consultant en organisations, certifié Trainer in Value Management par Value for Europe, Administrateur de l'AFAV Paris, également certifié Lean Six Sigma par CentraleSupélec où il est formateur Black Belt. Il est expert en projets de développement de valeur pour les secteurs industriels et des services plus particulièrement hospitaliers, il mène des travaux de recherche universitaires et est l'auteur de nombreuses publications internationales. Ingénieur de formation il a soutenu un doctorat et un DEA en Génie des Systèmes Industriels à l'Institut Polytechnique de Lorraine.



### Olivier **ABECASSIS**

Conseiller stratégique avec plus de 25 ans d'expérience éprouvée en technologie de l'information. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ), Forum sur la gestion des services de TI Canada (itSMF Canada), Institut de gestion des relations d'affaires (Institut BRM), Institut de gestion de projets (PMI). Son domaine d'expertise couvre : la gestion des services informatiques, informatique en nuage, résilience informatique, gestion des actifs informatiques, conception et intégration de processus informatiques, gestion de projets informatiques et la gestion des relations commerciales.



### Elisabeth **BUCCI**

Directeur de projet bilingue avec trente années d'expérience dans la livraison des projets et programmes complexes, TI et affaires, dans de nombreuses industries, pour les grandes et petites entreprises, avec des clients internes et externes. Passionnée par l'enseignement, l'encadrement et le mentorat des gestionnaires de projet, elle est experte dans les programmes de transformation, avec l'intégration de la gestion et la réalisation des bénéfices et le changement organisationnel, définition des stratégies d'exécution modulaire et itératives et l'application des méthodologies et meilleures pratiques (PRINCE2, Agile, SAFe, iterative, DSDM, ITIL, IT Service Management).

# FORMATIONS NON CERTIFIANTES

P. 8



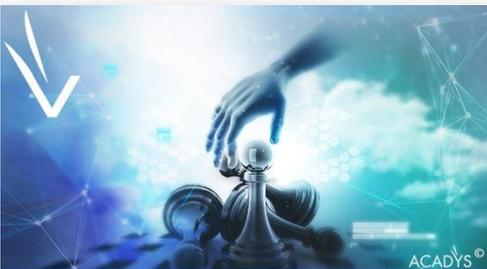
**RÉVOLUTION NUMÉRIQUE : NOUVEAUX BUSINESS MODELS ET USAGES**



**RELATIONS DSI MÉTIER**

P. 11

P. 14



**STRATÉGIE NUMÉRIQUE ET SCÉMAS DIRECTEURS DES SI**



**INNOVATION ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

P. 17

P. 20



**GOVERNANCE DES DONNÉES**



**ROI VALEUR ET COUT DU SI**

P. 23

P. 26



**DATA AU COEUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**



**TABLEAUX DE BORD DSI**

P. 29



**GOVERNANCE & BEST PRACTICES NUMÉRIQUES**

P. 32

# FORMATIONS CERTIFIANTES

p. 35



 **ANALYSE  
DE LA VALEUR ET LEAN**

p. 37



 **ANALYSE DE LA VALEUR  
ET INNOVATION**

p. 39



 **BUSINESS RELATIONSHIP MANAGEMENT  
BRMP**

p. 41



 **GESTION DU CHANGEMENT**

Révolution Numérique, Nouvelles organisations et performances. Comment profiter des nouveaux modèles d'affaire et des nouvelles technologies du numérique pour transformer son entreprise



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Ce séminaire a pour objectif de comprendre les caractéristiques singulières de l'entreprise du futur et le rôle majeur que doit jouer la DSI dans la révolution du numérique. Avec cette formation, nous montrerons sur la base des toutes dernières études et de nombreuses illustrations, que toutes les entreprises sont impactées par la révolution informationnelle et des services.

Nous donnerons des clés pour repenser son organisation tant en matière de performance que d'innovation. Nous invitons tous les DSI à venir accompagnés de leur DG et/ou des plus hauts responsables métiers.

### Contenus :

1. La révolution numérique
2. Tendances et ruptures en matière de technologies
3. Nouveaux usages et nouvelles expériences numériques
4. Nouvelles méthodes d'innovation
5. Les nouveaux modèles d'affaires
6. Illustrations de nouveaux modèles d'affaires
7. Les clés d'une transformation réussie
8. Le nouveau rôle de la DSI

### Objectifs :

Cette formation, à l'interface entre les enjeux d'entreprise et la DSI, a pour objectif de comprendre les caractéristiques singulières de l'entreprise du futur et le rôle majeur que doit jouer la DSI dans la révolution du numérique. La DSI étant au centre du cyclone, elle ne peut plus attendre. Elle doit prendre son destin en main et expliquer ces nouveaux modèles ainsi que sa contribution à la transformation de nos organisations. Illustrée par des exemples concrets issus à la fois des sociétés leaders mais aussi des start-ups, cette formation présente les nouveaux business modèles de l'économie numérique.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



### Coût 2018 par stagiaire :

Tarif intra entreprise



### Durée :

2 jours - 14 heures



### Lieu :

Paris



### DATES :

Disponible uniquement en INTRA entreprise  
Nous contacter



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41

Mail : [formations@acadys.com](mailto:formations@acadys.com)

## 1 La révolution numérique

- L'économie est en pleine mutation : de Kenneth Boulding à Angus Maddison en passant par Robert Merton Solow
- L'économie informatique : des chiffres impressionnants
- L'économie du numérique : la révolution est bien là
- Les contours d'un monde connecté
- Comprendre ce qui change vraiment : de la macro-économie à la micro-économie d'entreprise
- L'avènement de la méso- et de la nano économie
- Le leurre des technologies de rupture (« disruptive technology »)
- Une ambition majeure : faire mentir le Paradoxe de Solow
- Les clés de l'innovation de rupture (« disruptive innovation »)
- La transformation numérique : une question de survie
- Les modèles 4P, 4C, de l'approche sociologique du business au permission marketing.
- GAFAM : Google Apple Facebook Amazon Microsoft – les nouvelles multinationales
- Les BATX et NATU, des performances comparées déjà supérieures
- L'ère du client ROI
- Le rôle des informaticiens dans la révolution numérique

## 2 Tendances et ruptures en matière de technologies

- L'impact du très haut débit et des réseaux virtuels (SDN et NFV) sur la circulation de l'information
- Le cloud et le calcul haute performance pour multiplier les interactions en temps réel
- La vitesse de transaction et de communication où quelques millièmes de seconde font toute la différence dans le trading à haute fréquence
- Les monnaies électroniques (bitcoin)
- Les objets connectés et le monde de la mesure permanente.
- Le Big Data ou la science de la décision.
- Les nouvelles interfaces homme-machine : eye-tracking, réalité augmentée, 3D immersive...
- Les réseaux sociaux.
- L'impression 3D.
- La blockchain.
- Le machine learning.
- L'intelligence artificielle et les robots.
- Le transhumanisme.

## 3 Nouveaux usages et nouvelles expériences numériques

- ATAWAD : la mobilité universelle au service des individus et des entreprises
- Le Freemium : comment l'utilisateur devient le « produit »
- Le User-Generated Content : quand les clients se substituent au service marketing
- Le Do-It-Yourself ou comment développer l'auto-suffisance
- La co-création de masse : crowdsourcing, crowdfunding, crowdshipping...
- Les services « alternatifs » qui bousculent l'ordre établi: Uber, AirBnB
- L'économie du partage et de la mutualisation des ressources : Blablacar, TaskRabbit...

## 4 Nouvelles méthodes d'innovation

- Invention versus innovation
- Les innovations de rupture versus les technologies de rupture : les leçons des plus grands (cf. Clayton Christensen, Fred Lamond, etc.)
- Le paradigme de l'innovation inachevée
- Les méthodes traditionnelles : le brainstorming d'Osborn, le challenge-storming, la méthode des six chapeaux, la pensée latérale d'Edward de Bono, etc.
- Les nouvelles méthodes d'innovation : le bootlegging chez 3M ou Google, l'Outcome Driven Innovation, User Driven Innovation, Jugaad ou innovation frugale, etc.
- Les Innovation Games
- La « serendipité »
- Le modèle Lean Startup ou l'innovation efficace

## 5 Les nouveaux modèles d'affaires

- Les écosystèmes numériques et leurs chaînes de valeur.
- L'ubérisation ou la limite des anciens modèles d'affaires
- Comment les barrières d'entrées traditionnelles explosent
- La théorie de la longue traîne de Chris Anderson
- L'importance d'une véritable stratégie numérique
- Ce qui ne change pas : les fondamentaux d'un business durable
- La concurrence n'est plus là où l'on croit
- De l'« inbound marketing » à l'« outbound marketing »
- Les entreprises-plateformes et les marchés multi-faces
- La monétisation des données
- L'entreprise agile : l'innovation continue versus l'amélioration continue

## 6 Illustrations de nouveaux modèles d'affaires

- Les anciens modèles stratégiques remis en question
- Cas d'étude : L'automobile révolutionnée
- Cas d'étude : L'hôtellerie réinventée
- Cas d'étude : Les services publics repensés
- Cas d'étude : La nouvelle santé
- Cas d'étude : La distribution réinventée
- Cas d'étude : L'Usine 4.0
- Les leçons à tirer de ces illustrations
- Comment les appliquer dans sa propre entreprise

## 7 Les clés d'une transformation réussie

- Comment s'approprier cette révolution numérique au sein de l'entreprise
- Une démarche intégrant les fondamentaux de la gestion du changement pour promouvoir la culture numérique
- En quoi l'organisation taylorienne du travail est aujourd'hui dépassée
- Les hypothèses fondatrices sont remises en question.
- Comment bâtir une véritable stratégie numérique ?
- L'e-veille au service de l'innovation
- Quels nouveaux rôles pour les managers, pour les dirigeants ?
- Les clés du succès des entreprises libérées
- Comment faire cohabiter les générations X, Y et Z ?
- Quels sont les nouveaux modèles d'organisation émergents ?
- Réussir la conduite du changement à l'ère du numérique

## 8 Le nouveau rôle de la DSI

- La DSI numérique : de la gestion des équipes à la coordination des services extérieurs
- Les nouveaux profils et compétences
- La nouvelle fonction de « BRM » : Business Relationship Manager
- Les nouvelles architectures de service
- Pourquoi les systèmes actuels arrivent à leur limite
- Le nouveau positionnement du DSI vis-à-vis de la direction générale
- La « Lean DSI » : nouvelle culture, nouveaux processus, nouveaux outils
- La « DSI start-up » : comment adopter les méthodes des start-up ?
- La « DSI bimodale » : répondre aux engagements traditionnels tout en étant agile et réactif
- Faut-il encore l'appeler DSI ?
- Le DSI futur DG ?

Diagnostic des relations, mise en place du Business Relationship Management (BRM), abandon du modèle MOA-MOE, organisation, outils, meilleures pratiques et perspectives.



RELATIONS DSI MÉTIER



Laure Gaillard

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Avec cette formation, vous ne verrez plus jamais les relations avec les Métiers et la Direction générale de la même façon. Et votre propre posture changera. Grâce à de nouveaux outils et méthodes, ainsi qu'aux meilleures pratiques relationnelles, vous apprendrez à mieux "vendre" la fonction informatique à votre DG et aux Métiers tout en garantissant que les utilisateurs s'approprient les solutions. Vous partirez avec un plan d'action adapté à votre contexte qui valorisera la DSI et permettra de vous rapprocher au plus près des instances dirigeantes.

### Contenus :

1. Les enjeux des relations DSI – Métiers – DG
2. Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers-DG
3. La relation avec la Direction Générale et les Directions Métiers
4. La relation avec les maîtrises d'ouvrage
5. La relation avec les utilisateurs
6. La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers-DG efficace
7. Perspectives : la DSI du futur

### Objectifs :

Cette formation étudie comment installer un climat de confiance entre le DSI et la DG ; comment optimiser les rapports entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ; comment valoriser les actions de la DSI à tous les niveaux de l'entreprise. Vous saurez quelle posture adopter vis-à-vis des responsables métiers : simple prestataire de services, prescripteur de nouvelles technologies ou véritable partenaire stratégique. Vous saurez quelle organisation permet de remédier aux difficultés relationnelles entre la DSI et ses clients ; faut-il créer un département de la Relation Client au sein de la DSI. Vous étudierez la nouvelle fonction de Business Relationship Manager (BRM) qui connaît une forte croissance outre-Atlantique et qui présente les outils permettant de maintenir une compréhension mutuelle des enjeux et des problématiques entre la DSI et les responsables Métiers.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

4-5 octobre 2018 ; 22-23 novembre 2018  
21-22 Mars 2019 ; 6-7 Juin 2019  
3-4 Octobre 2019 ; 2-3 décembre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Les enjeux des relations DSI – Métiers – DG

- L'état des lieux des relations DSI-Métiers-DG
- L'enjeu majeur : la création de valeur
- Les bénéfices d'une relation partenariale entre la DSI, la DG et les Métiers

## 2 Les 5 éléments clés des relations DSI-Métiers-DG

Qu'est-ce que la relation ?

- Quelques définitions
- L'importance du rôle dans la dynamique relationnelle

La culture : élément clé des organisations

- Les 5 éléments des relations DSI-Métiers-DG
- 5 éléments interdépendants pour établir des relations efficaces
- Analyse comparative de 2 exemples de schémas relationnels
- La grille d'évaluation des relations DSI-Métiers-DG

La cartographie des parties prenantes

- Qu'est-ce qu'une partie prenante ?
- Les 3 types de parties prenantes de la DSI
- Evaluation de la dynamique relationnelle avec les parties prenantes

L'importance de la posture et de la communication

- Les techniques de communication au service de la relation.
- Les clés de la rhétorique, ou l'art de la persuasion.
- Comment utiliser les trucs des meilleurs communicants.
- Introversion versus extraversion : les caractéristiques.
- Comment utiliser ses forces naturelles et travailler ses opportunités

## 3 La relation avec la Direction Générale et les Directions Métiers

**La gouvernance du SI :**  
**une responsabilité de Direction Générale**

- Le concept de Gouvernance : enjeux et définitions
- Les piliers de la Gouvernance Informatique selon COBIT et l'ISO
- Le rôle des parties prenantes

**L'alignement stratégique**

- Stratégie d'entreprise et Stratégie informatique : le principe d'alignement en question
- Le schéma directeur vecteur de performance et d'innovation d'entreprise
- Les 3 types de Schémas Directeurs

**La création de valeur**

- Les enjeux de la création de valeur
- La gestion des investissements informatiques
- Les limites du ROI dans l'évaluation des bénéfices
- L'optimisation des ressources

**Les autres dimensions de la relation DSI-Direction Générale**

- Le positionnement de la DSI
- La gestion des risques
- L'optimisation des ressources

## 4 La relation avec les maîtrises d'ouvrage

**La réussite des projets au cœur de la relation avec les maîtrises d'ouvrage**

- Quelques chiffres-clé
- Les causes principales d'échec des projets
- Le « Projet Informatique » : un mythe à combattre

**Le modèle MOA-MOE à la française**

- Un modèle MOA-MOE à repenser : les principales erreurs à éviter
- Organisation de projet et organisation de fonctionnement
- Des rôles et responsabilités clairs entre DSI et Métiers : le rôle de l'AMOA et son positionnement dans l'organisation.
- Où doit être la MOA ?

**Le rôle du PMO (Project Management Office)**

- L'impact du PMO sur la réussite des projets
- Les 3 types de PMO
- Les 7 activités-clé du PMO au sein de l'organisation

**L'innovation au cœur de la relation avec les maîtrises d'ouvrage**

- Quel type de relation favorise ou au contraire nuit à l'innovation.
- Les méthodes d'innovation à partager : du brainstorming au design thinking

## 5 La relation avec les utilisateurs

**L'orientation « Services » de la DSI**

- Des attentes utilisateurs de plus en plus fortes
- Les enjeux de l'IT Service Management
- Les référentiels de bonnes pratiques : ISO20000, ITIL.

**L'offre de service de la DSI**

- Qu'est-ce qu'un service ?
- Le catalogue de services
- Les engagements de niveaux de service

**Le Centre de Services SI, portail de la relation utilisateur**

- Le point de contact des utilisateurs
- Les différentes structures
- Quand mettre en œuvre un centre de service ?

**La surveillance des usages du SI**

- Quelques définitions : utilisation, usages, appropriation
- Le tableau de bord de surveillance des usages
- Quelques exemples d'indicateurs

## 6 La mise en œuvre d'une relation DSI-Métiers-DG efficace

### Les étapes clés de la démarche de mise en œuvre

- Comment installer un climat de confiance entre la DSI et la Direction Générale ?
- Le diagnostic des schémas relationnels
- Les étapes incontournables de la démarche
- La feuille de route de la DSI

### Le Business Relationship Management (BRM)

- Le rôle du BRM selon le BRM Institute
- Les compétences-clé du BRM
- Les outils et modèles proposés
- La certification BRMP

### Les outils au service de la relation DSI-Métiers-DG

- L'enquête Métier : instrument de mesure de la satisfaction
- Le diagnostic des pratiques
- L'analyse des parties prenantes
- La démarche marketing et le plan de communication de la DSI
- Les techniques d'influence et de persuasion
- Le tableau de bord

### La relation de la DSI avec les fournisseurs

- L'impact sur la qualité de la relation avec les métiers et les utilisateurs
- Le référentiel international de l'AeSC
- L'importance du pilotage des prestataires

## 7 Perspectives : la DSI du futur

### La transformation numérique des entreprises

- La révolution numérique
- Les nouveaux business models
- La qualité de la relation au service de la performance et de l'innovation d'entreprise

### Les impacts sur la DSI

- DSI, Direction Marketing et Direction du Numérique
- La DSI bi-modale
- Le DSI du futur

Réussir sa transformation numérique : du schéma directeur informatique au schéma directeur numérique, nouvelles méthodes, outils et démarches pratiques.



STRATÉGIE NUMÉRIQUE  
ET SCHÉMAS DIRECTEURS DES SI



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Cette formation vous donnera toutes les cartes pour sensibiliser votre Direction Générale aux enjeux du numérique tout en repositionnant la DSI au cœur de la stratégie d'entreprise. Elle s'appuie sur plus d'une centaine de schémas directeurs mis en œuvre par Acadys et sur l'ouvrage « Les nouveaux Schémas Directeurs ». Car, contrairement à ce que prônent les approches privilégiées par le marché, la réflexion autour d'une stratégie numérique doit devancer celle sur la stratégie d'entreprise !

### Contenus :

1. Planification stratégique et bonne gouvernance
2. Le schéma directeur vecteur de performance d'entreprise
3. Les principales méthodes d'élaboration du schéma directeur
4. Les différents types de schémas directeurs informatique, numérique et SI
5. Élaboration du schéma directeur numérique universel
6. La gestion du portefeuille de projets
7. La mise en œuvre de sa stratégie numérique : un changement fondamental de posture

### Objectifs :

La stratégie numérique est l'exercice le plus fondamental pour préparer l'avenir de l'entreprise et de sa fonction informatique. La conduite d'un "schéma directeur" est un moment clé qui permet de faire le bilan des actions passées, identifier les nouveaux projets, préparer les budgets et repositionner la DSI en lui donnant une nouvelle ambition. Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus uniquement de planifier les infrastructures, les applications et les services, mais bel et bien d'identifier les véritables leviers de performance et de modernisation de son organisation afin de créer l'entreprise numérique de demain.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

06-07 Décembre 2018  
24-25 Juin 2019  
5-6 Décembre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Planification stratégique et bonne gouvernance

- L'alignement stratégique, premier pilier de la gouvernance informatique
- L'évolution des préoccupations informatiques au cours du temps
  - Automatisation des fonctions administratives
  - Amélioration de la productivité individuelle et réponse aux besoins des métiers
  - Reconception des processus et création de nouveaux modèles économiques
- Le schéma directeur source d'innovation et de performance accrue pour l'entreprise
- Les approches agiles remettent-elles en question la planification stratégique ?
- Pourquoi un bon schéma directeur peut améliorer grandement la gouvernance des SI

## 2 Le schéma directeur vecteur de performance d'entreprise

- Le niveau d'informatisation des entreprises selon le modèle de la chaîne de valeur de Porter
  - Identification des domaines prioritaires d'informatisation
  - Les activités au cœur du métier et les activités de support ; que faut-il privilégier ?
  - Le taux actuel d'informatisation de la chaîne de valeur.
- Le modèle de modernisation, de management et de maîtrise : une approche universelle de la performance et de la compétitivité d'entreprise
  - L'état actuel des connaissances en matière de performance des organisations.
  - Le processus de management ou comment rendre l'organisation plus performante ?
  - Le processus de modernisation ou comment rendre l'organisation plus innovante ?
  - Le processus de maîtrise ou comment mieux piloter l'organisation ?
- Les trois étapes fondamentales du cycle de modernisation et d'informatisation des entreprises.
  - Le processus de planification et d'innovation : identification des «idées» et des «projets candidats»
  - Le processus de développement des projets
  - Le processus de mise en œuvre des « solutions »

## 3 Les principales méthodes d'élaboration du schéma directeur

- L'origine des méthodes et leurs implications.
- Leurs forces et faiblesses respectives, leurs domaines d'application privilégiés et, a contrario, leurs principales contre-indications
- Les principales méthodes d'élaboration d'un schéma directeur
  - Racine, une approche structurée et rationnelle
  - Méthode Nolan Norton, une méthode opportuniste orientée retour sur investissement
  - Information System Planning, une nouvelle ingénierie de l'information
- Les déclinaisons des cabinets de conseil et de service
- Synthèse des principales démarches conciliant les avantages de chaque méthode

## 4 Les différents types de schémas directeurs informatique, numérique et SI

- Les différents niveaux d'alignement stratégique
- Les limites de l'alignement stratégique. Pourquoi il faut aller plus loin aujourd'hui ?
- Différences entre schéma directeur et plan informatique
- Quel type de schéma directeur faut-il lancer ?
- Les différents types de schéma directeur
  - Le schéma directeur informatique
  - Le schéma directeur du système d'information
  - Le schéma directeur stratégique du système d'information
  - Le schéma directeur numérique
- Comment passer d'un discours orienté «technologie» à une approche orientée «métier» puis «marché» ?
- Pourquoi l'approche traditionnelle focalisée collecte et analyse des besoins métier est dépassée

## 5 Élaboration du schéma directeur numérique universel

- Stratégie métier et stratégie des systèmes d'information
  - Quelles sont les questions les plus importantes à poser à sa direction générale et aux principaux métiers ?
  - Évolution des métiers : pourquoi on ne peut plus se contenter de questionner uniquement les utilisateurs alors qu'il faut réinventer les modèles ?
- Les étapes du processus de construction
  - L'étape de diagnostic : les points forts et les points faibles. Les différentes techniques pour analyser l'existant
  - L'approche «verticale» par métier
  - L'approche «horizontale» par processus
  - Synthèse et plan d'action

- Les outils «standards» à utiliser pour les différentes phases
- Les différentes grilles d'analyse de la maturité des pratiques en matière de gouvernance, professionnalisation, d'organisation, de ressources, etc.
- L'élaboration de la cible par rapport à la cartographie applicative existante
- La définition de la trajectoire pour passer de la situation existante à la cible
- Le cas particulier de l'analyse des processus actuels et futurs
- Choisir les processus à forte composante informationnelle
- Faire le lien entre performance du processus, organisation et informatisation ; vers une nouvelle «ingénierie informationnelle»
- Quelle organisation faut-il mettre en place pour mener un tel projet ? Sur quelle instance peut-on s'appuyer ?
- Rôles et responsabilités du comité de pilotage, constitution, fréquence de réunions
- Le chef de projet et les équipes. Description des missions
- Implication des cellules d'architecture/urbanisation, d'organisation et de la qualité
- Quel planning type ? Faut-il privilégier une approche rapide mais incomplète, ou longue et exhaustive ?
- Le plan de communication et ses différents outils
- Plan type du schéma directeur stratégique des systèmes d'information (SDSSI)

## 6 La gestion du portefeuille de projets

- La prolongation naturelle et la pérennisation de la réflexion stratégique
- Comment intégrer les demandes et besoins à cycle court ?
- Les bases de la gestion de portefeuille
- L'ambiguïté entre projet informatique et projet d'entreprise
- Les leurres de la démarche maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre.
- L'évaluation économique des projets
- Coût de projet versus coût de fonctionnement : que faut-il suivre et pourquoi ?
- Les différentes sources d'alimentation du portefeuille de projets.
- Le schéma directeur
- La planification budgétaire et le plan informatique
- Les demandes «ad hoc»
- Un PMO (Project Management Office) ou Bureau de Projets, pour gérer le portefeuille
- Un véritable outil de gestion et d'aide à la décision ; le cas des matrices de portefeuille
- La méthode OSER MISER

## 7 La mise en œuvre de sa stratégie numérique : un changement fondamental de posture

- Les scénarios de mise en œuvre
- Innovation et agilité dans les schémas directeurs
- La principale pathologie dont souffrent nos entreprises : le syndrome de l'homéostasie
- La gestion du changement : les causes principales d'échecs selon Kotter
- Les principes et démarches à suivre pour réussir la gestion du changement
- La DSI aussi doit changer

Nouvelles méthodes d'innovation et de transformation issues des plus belles réussites pour réinventer son entreprise à partir de son SI et des nouvelles technologies du numérique.



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

La transformation numérique est devenue une nécessité vitale pour la totalité de nos entreprises menacées d'ubérisation. Pour autant, les démarches d'innovation sont rarement enseignées et encore moins pratiquées. DSI, DG ou responsable métier, avec cette formation, vous maîtriserez les méthodes et techniques d'innovation des grands du numérique et des entreprises qui ont réussi leur transition. Vous serez en mesure d'introduire dans votre organisation une culture de veille et d'innovation pour alimenter en continu la transformation numérique.

### Contenus :

1. L'innovation par la DSI
2. Les méthodes et techniques de l'innovation SI
3. Les enjeux du numérique en chiffres
4. Le rôle du numérique dans l'entreprise performante
5. Les technologies qui changent le monde
6. La transformation numérique
7. Nouveaux usages et modèles d'entreprise
8. Nouveaux modèles économiques
9. Nouveaux débouchés de l'innovation pour les métiers
10. Nouveaux modèles de management de l'entreprise numérique

### Objectifs :

Connaître et maîtriser toutes les méthodes d'innovation. Comprendre les caractéristiques singulières de l'entreprise et comment les DSI peuvent-elles s'accaparer le leadership en matière d'innovation numérique, comment et avec qui jouer ce nouveau rôle, quelles innovations vont révolutionner le business : objets connectés, big data, impression 3D, réseaux sociaux, IA, machine learning etc. Comment appréhender la valeur ajoutée de ces innovations numériques, quelles sont les nouvelles attentes des clients et business models associés. Comment évaluer les bénéfices et les impacts de l'innovation numérique.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

26-27 Novembre 2018  
25-26 Mars 2019 ; 13-14 Juin 2019  
26-27 Septembre 2019 ; 14-15 Nov. 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : [formations@acadys.com](mailto:formations@acadys.com)

## 1 L'innovation par la DSI

- Pourquoi l'innovation est clé pour une DSI ?
- Relation entre innovation et performance d'entreprise
- Les différentes déclinaisons de la productivité, performance, compétitivité et innovation
- L'innovation n'est pas forcément technologique
- Pourquoi la veille et l'innovation sont aujourd'hui vitales pour nos entreprises ?
- L'innovation est l'affaire de tous
- Exemples de secteurs entiers révolutionnés par le numérique
- Pourquoi la DSI doit prendre le « lead » en matière d'innovation ?

## 2 Les méthodes et techniques de l'innovation

- Pourquoi l'innovation ne vient-elle pas toute seule ?
- De l'idée à la méthode
- La différence entre invention et innovation
- Les grands inventeurs versus les grands innovateurs
- Les méthodes d'innovation
  - Le brainstorming
  - Le challenge-storming, le brainwriting
  - La méthode des six chapeaux
  - La pensée latérale
  - L'innovation par les clients
  - Le bootlegging
  - L'open innovation
  - Le Jugaad, Triz, ODI, etc.
- Mesurer le niveau de maturité de son organisation en matière d'innovation
- Quelques exemples

## 3 Les enjeux du numérique en chiffres

- L'économie de l'informatique et télécoms : les producteurs
- L'économie du numérique : les consommateurs et les nouveaux usages/services
- Pourquoi la valeur économique est d'abord chez le producteur : l'industrie informatique
- Le plus grand challenge de la transformation numérique : faire mentir le Paradoxe de Solow !
- L'évolution de nos économies, organisations et mentalités
- Les nouveaux enjeux de l'information, de la connaissance, du savoir et de la propriété intellectuelle

## 4 Le rôle du numérique dans l'entreprise performante

- L'entreprise numérique performante privilégie la gouvernance avant les technologies
- Comment sensibiliser la direction générale, les responsables métier et les informaticiens à l'importance du numérique ?
  - Les véritables enjeux
  - Maturité numérique et performance financière
  - Où et comment positionner la DSI ?
  - Comment évaluer sa maturité numérique ?
  - Faut-il une fonction dédiée au numérique ?

## 5 Les technologies qui changent le monde

- Cloud, BYOD, Big Data
- Objets connectés
- Impression 3D
- Réseaux sociaux
- Blockchain
- Bots
- Machine learning
- Intelligence artificielle etc.

## 6 La transformation numérique

- Créer l'entreprise numérique ne se fait pas par hasard
- L'importance de la stratégie numérique, cadre de l'innovation numérique
  - L'importance de la sensibilisation et de l'implication de la direction générale, des métiers et de la DSI
  - L'analyse de la maturité et de la criticité des processus
  - La veille technologique et métier
  - Le positionnement et les comités du numérique
- Illustrations

## 7 Nouveaux usages et modèles d'entreprise

- Gold Farming
- Mondes virtuels
- Nouveaux usages
- Nouveaux marchés, marchés traditionnels réinventés par le numérique
- Illustrations dans le commerce, l'hôtellerie, l'industrie, l'administration, les services, etc.

## 8 Nouveaux modèles économiques

- Quels sont les nouveaux modèles économiques qui émergent ?
  - Crowdsourcing
  - Crowdfunding
  - Freemium
  - Économie collaborative
  - Les monnaies virtuelles
- Pourquoi l'entreprise traditionnelle doit se repenser ?

## 9 Nouveaux débouchés de l'innovation pour les métiers

- Robotique
- Intelligence artificielle
- Internet des objets, etc.
- Comment impliquer les métiers par rapport à la veille technologique ?
- Pourquoi les métiers ne sont pas toujours les plus innovants ?
- Démarche analytique versus systémique
- Des modèles simples de réflexion et d'application...

## 10 Nouveaux modèles de management de l'entreprise numérique

- En quoi l'organisation taylorienne du travail est aujourd'hui dépassée
- Les hypothèses fondatrices sont remises en question
- La nouvelle génération aspire à plus d'autonomie et de liberté
- Le piège du « super utilisateur omnipotent »
  - Le SI et les métiers
  - Du hiérarchique au collaboratif
  - L'innovation participative
- L'entreprise sans manager existe-t-elle ?
- Quels sont les nouveaux modèles d'organisation émergents ?
- Comment concilier la stratégie et l'innovation numériques ?
- L'ADN des nouveaux managers comme Elon Musk, Jeff Bezos ou Mark Zuckerberg
- Quels dispositifs mettre en marche : Pitch, Roadmap, MVP, PMO, GPP, GP agile, etc.
- Le bi-modal : une obligation ?
- le niveau de maturité numérique de son entreprise
- Les clés de la gestion du changement
- La mutation de la DSI : de la marginalisation à la gestion de la transformation numérique de l'entreprise

Comprendre les enjeux de gestion des données à l'ère du numérique. Identifier les clés pour réussir la mise en place d'une politique de la donnée dans votre entreprise au bon niveau d'ambition en évitant les erreurs. Apprendre les méthodes et démarches pour mettre en œuvre et animer la gouvernance des données.



Philippe Nieuwbourg

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Comprendre les enjeux de gestion des données à l'ère du numérique. Identifier les clés pour réussir la mise en place d'une politique de la donnée dans votre entreprise au bon niveau d'ambition en évitant les erreurs. Apprendre les méthodes et démarches pour mettre en œuvre et animer la gouvernance des données.

### Contenus :

1. De la donnée à la ... sagesse
2. Le business de la donnée
3. Pourquoi gouverner la donnée ?
4. Cycle de vie de la donnée
5. Comment gouverner la donnée
6. La gouvernance des données par rapport à la gouvernance globale
7. Mettre en place une gouvernance de données

### Objectifs :

En deux journées denses, cette formation présente un point complet sur les enjeux métiers et technologiques des données de l'entreprise et sur les meilleures pratiques à employer : revue des cadres réglementaires applicables, des principaux référentiels de gouvernance, de management et qualité des données, des architectures et des usages, des bonnes pratiques de gestion et d'ingénierie, des bénéfices pour l'entreprise, le tout illustré par une étude de cas détaillée.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

12-13 Novembre 2018  
27-28 Mai 2019 ; 1-2 Octobre 2019  
5-6 décembre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 De la donnée à la ... sagesse

### Le modèle d'Ackoff (DIKW) :

- La donnée
- L'information
- La connaissance
- La sagesse

### Les caractéristiques singulières de l'information

## 2 Le business de la donnée

### Pourquoi et comment les données portent la transformation de secteurs clefs de l'économie

- Dans la finance
- Dans l'industrie ou la santé
- Dans l'administration
- Dans la distribution et l'e-commerce

### Rôle des données dans la transformation numérique

- Les données au cœur des nouveaux business models
- La valeur des données dans la nouvelle économie

### Rôle des données dans l'innovation

- Les Datas : source d'innovation ?
- La Data au cœur des nouveaux usages

### L'économie de la donnée

- Valorisation des patrimoines informationnels
- Monétisation des données....

### Exemples : les parcours clients

## 3 Les enjeux du numérique en chiffres

### Intérêts business : la qualité pour la performance

- Efficacité et efficience
- Performance économique
- Disponibilité et continuité de service.

### Nécessité business : donner confiance

- Confidentialité, anonymisation
- Indice de confiance : pourquoi il est majeur.
- Sécurité / confiance : Blockchain

### Sécurité business : limiter les risques

- Sécurisation, vol, ...
- Utilisation abusive : quels sont les risques ?
- Recherche de responsabilités

### Nécessité légale : respecter les lois

- Etat des lieux des cadres réglementaires : Données personnelles, données financières, solvabilité
- Réglementations régionales

### Exemples : la maîtrise des risques

- BALE
- SOLVENCY etc.

## 4 Cycle de vie de la donnée

### Acquisition

- L'évolution des capacités d'entrée
- De la saisie à l'acquisition automatique (dont IOT)
- La consommation

### Qualification

- Contrôle et gestion de la qualité des données
- Gestion des non conformités (rejets / recyclage)
- Redressement

### Sécurisation

- Notion de données personnelles, sensibles
- Décisions de cryptage, anonymisation, pseudonymisation

### Transformation / enrichissement / fabrication

- Données calculées, générées
- Données et processus métiers...

### Transmission / échange

- Batch
- API
- Services

### Utilisation

- Exploitation dans les systèmes opérants
- Exploitation décisionnelle : de la Business intelligence au Business Analytics ?
- Conservation : journal, historique, archivage, archivage probant
- Etc.

### Inutilisation

- Données non exploitables
- Données parasites
- Données non ou partiellement exploitées : quid des datalake ?

### Représentation / visualisation

- Business Intelligence
- Data visualisation
- Business Analytics

### Traçabilité

- Les contextes de traçabilité : les applications, les flux, la traçabilité de bout en bout
- Cas de la Blockchain : une nouvelle référence ?

## 5 Comment gouverner la donnée ?

### Définir & documenter

- Les types de données : référentielles / transactionnelles / décisionnelles
- Données structurées / non structurées / transtructurées

### Modéliser

- Les métadonnées
- Les objets métiers
- Les données dans les processus
- Les données des applications : la représentation des données, les flux
- Les nouveaux modèles de données : étoile écrasée ou Big Table, Hub-link-satellite.

### S'organiser pour gérer : rôles et responsabilités des acteurs

- Le rôle de propriétaire des données
- Le rôle du responsable des traitements
- Le rôle de pilote de la qualité et de la sécurité des données
- Les rôles de gestion opérationnelle des données
- Les nouveaux rôles de Chief Data Officer / Data Steward
- Le RSSI / le DPO (Délégué à la Protection des données)
- Les datascientist
- La comitologie

### Outils : Les solutions de gouvernance des données

- Les composantes : Master Data Management, Data Quality Management
- Les pure players
- Les solutions intégrées.

### Partager : Les solutions de partage des données

## 6 La gouvernance des données par rapport à la gouvernance globale

### Les données au sein de la gouvernance du SI

- Les données et COBIT5
- Les données et TOGAF 9.1
- Les données, BSL et le BABOK

### Démarches existantes et limites

- Data Management Body Of Knowledge
- Data Governance Institute
- IBM Governance Council
- Enterprise Information Management
- Le data management maturity model
- Non Invasive Data Governance
- Une approche des solutions de management des données : MIKE-2

### Organiser la gouvernance des données

- De la gouvernance des données à la gouvernance des projets.
- Supervision des opérations sur les données.
- Les organisations de gouvernance des données

### Etablir la fonction de gouvernance des données

- Etablir la politique des données
- Etablir une charte : objectifs, organisation, comités, rôles et responsabilités
- Définir les indicateurs et le reporting

## 7 Mettre en place une gouvernance de données

### Faire un état des lieux

- Identifier la maturité de l'entreprise ou de l'organisation
- Recenser les actions réalisées / identifiées / pas faites
- Cartographier les risques et opportunités
- Recenser l'outillage existant et les acteurs

### Identifier le prétexte à la prise de conscience (pourquoi ?)

- Identifier les enjeux métier opérationnels et stratégiques
- Identifier les freins métiers et IT
- Evaluer les coûts d'une absence de gouvernance de données

### Identifier les rôles et responsabiliser des acteurs (qui ?)

- Les fonctions obligatoires
- Les qualités requises pour les acteurs
- Le rôle de chacun

### Outils

- Harmoniser et rationaliser l'existant
- S'outiller progressivement

### Mettre en œuvre sur l'existant

- Cibler des quick win en fonction des problèmes
- Prioriser les constituants du pilotage opérationnel
- Etablir une roadmap fonction des gains opérationnels
- Déployer progressivement et accompagner le changement
- Intégrer le sujet des données dans les comités de gouvernance des processus

### Mettre en œuvre sur les nouveaux périmètres

- Inscrire la qualité des données dans la charte de l'architecture d'entreprise
- Intégrer la cartographie des données dans les processus métier et dans le système d'information
- Définir et déployer les cadres d'exigences des données
- Lancer / compléter le dictionnaire d'objet métier

### Partager et valoriser

- Produire et expliquer les indicateurs
- Mesurer le retour sur investissement de la gouvernance de données
- Rendre compte de la progression
- Animer la communauté des parties prenantes et des acteurs
- Valoriser l'action

Méthodes et démarches indispensables pour valoriser le numérique et votre DSI en gérant plus efficacement les bénéfices et les coûts de vos projets et activités informatiques pour relever les nouveaux défis de la compétitivité et de l'innovation.



ROI VALEUR ET COUT DU SI



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Cette formation aborde toutes les méthodes et astuces pour identifier la valeur issue des systèmes d'information, mais aussi les pièges à éviter pour sortir de la tyrannie de la gestion budgétaire. Après l'avoir suivie, vous serez enfin armés pour justifier les projets les plus complexes et démontrer votre contribution à la performance de votre entreprise.

### Contenus :

1. Informatique : centre de coût ou centre de valeur ?
2. Analyse de la valeur
3. Autres méthodes d'analyse de la valeur appliquées à l'informatique
4. Analyse des coûts
5. Méthodes de calcul du ROI
6. Méthodes de calcul de la valeur appliquées au domaine informatique
7. Périmètre informatique ou système d'information
8. Déterminer la valeur ajoutée des systèmes d'information
9. Analyse économique des projets
10. Création versus réalisation de valeur

### Objectifs :

Quantifier, année après année, la valeur ajoutée de son informatique. Identifier la valeur des projets, mais aussi des activités récurrentes. Connaître et maîtriser les techniques actuelles de mesure des gains. Mieux utiliser les techniques d'analyse de la valeur appliquées aux systèmes d'information. Que penser des méthodes françaises, européennes et internationales de type Mareva ou Webi ou VallT. Comment appliquer les techniques financières de calcul de ROI, où sont les pièges. Mieux mesurer et maîtriser les coûts informatiques, numériques et système d'information. Utiliser le TCO et l'ABC : atouts, limites, domaines d'application privilégiés. Quels indicateurs mettre en place en interne, pour ses clients, pour sa direction générale. Comment prioriser les projets et les services par la valeur. Communiquer et mieux promouvoir la fonction informatique auprès de sa direction générale et de ses utilisateurs.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

7-8 novembre 2018  
27-28 mai 2019  
12-13 décembre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Informatique : centre de coût ou centre de valeur ?

- Les différents modes de fonctionnement : centre de coût, centre de profit ou centre de valeur
- Les conditions d'utilisation de chaque mode de fonctionnement, avantages et inconvénients
- L'application à la fonction informatique : projets, services utilisateurs et exploitation
- Quelle logique de gestion faut-il privilégier selon le contexte ?
- Les indicateurs de gestion les plus usuels pour chaque mode de fonctionnement, les points sensibles
- Identifier les opportunités et les potentiels d'amélioration
- Imaginer des alternatives pertinentes à l'approche par les coûts
- Comprendre la relation et les interactions entre centre de coût et centre de valeur
- Les vrais mauvais réflexes de gestion. Comment des entreprises entières sont étouffées par une gestion purement comptable des activités ? Les pièges à éviter
- Fixer les objectifs pertinents de performance et de valeur en fonction du contexte
- La différence entre la valeur informatique, numérique et SI
- Présentation d'un premier modèle d'analyse original, basé sur l'état de l'art s'appliquant au fonctionnement et à l'investissement

## 2 Analyse de la valeur

- Qu'est-ce que la valeur ?
- L'origine de l'analyse de la valeur
- Une approche plébiscitée par l'industrie
- Premiers domaines d'application
- La méthode et les techniques de l'analyse de la valeur
- Les sept étapes clés de la démarche
- La double quête : amélioration de l'efficacité et de l'efficience
- L'application à l'informatique, les difficultés, les points critiques
- Exemples d'utilisation

## 3 Autres méthodes d'analyse de la valeur appliquées

- Le référentiel ValIT de l'IT Governance Institute (ITGI). Une vision d'auditeur orientée processus
- La méthode Mareva. Une démarche intéressante issue de l'administration
- La méthode Wibe de l'administration allemande
- Les travaux actuels de l'Association Française pour l'Analyse de la Valeur

## 4 Analyse des coûts

- Comment créer de la valeur sur des activités existantes telles que l'exploitation et les services utilisateurs ?
- La méthode et les techniques de l'analyse des coûts
- Définition d'une nomenclature/typologie de coûts
- Deux démarches complémentaires : l'analyse des coûts des « objets » informatiques (TCO) et l'analyse des coûts des « actions » informatiques (ABC)
- L'approche TCO (Total Cost of Ownership) ou coût complet du poste de travail (PC TCO)
- La gestion par les activités : ABC-ABM (Activity Based Costing-Activity Based Management) ou coût par activité
- Rôles et responsabilités de la fonction contrôle de gestion
- Exemple d'application

## 5 Méthodes de calcul du ROI

- Présentation des principales méthodes d'analyse financière et de calcul de ROI (Return On Investment) ou RSI (Retour Sur Investissement) utilisées par les directions financières, points forts et limites respectives
- Les méthodes de calcul d'analyse financière applicables au domaine informatique
- Les différentes déclinaisons : NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return), Payback period, ROCE, etc.
- Domaines d'application privilégiés des différentes méthodes, les principales contre-indications
- Les limites des approches purement financières

## 6 Méthodes de calcul de la valeur appliquées au domaine informatique

- L'approche commune des économistes et des gestionnaires
- Valeur de coût, de service ou d'estime ?
- Comment valoriser les projets et les activités de l'informatique ? Une approche financière simple et pragmatique
- Méthode pour estimer la valeur des études et projets, de l'exploitation, des services utilisateurs
- Les approches TCO-TBO-TRI et TEI
- Comment démontrer la destruction de valeur et la dévalorisation des actifs et du patrimoine informatique si aucun investissement n'est réalisé ?

## 7 Périmètre informatique ou système d'information

- L'exemple du budget
- Définition du budget système d'information
- Changement de paradigme
- Les enjeux chiffrés
- Diminuer les coûts informatiques ou du système d'information : ce que nos dirigeants doivent savoir
- Les mesures de gestion erronées ou l'importance d'une vision globale de l'impact informatique
- Comment révéler de nouvelles opportunités d'amélioration de la performance

## 8 Déterminer la valeur ajoutée des systèmes d'information

- Les différentes sources de valeur issues des projets informatiques
- Définition d'une nomenclature/typologie de gains/bénéfices
- La pyramide de Maslow appliquée à la fonction informatique
- Valeur ajoutée et allocation des budgets
- Comment vendre ses activités à sa direction générale ?
- Vers une valorisation de l'information de l'entreprise

## 9 Analyse économique des projets

- La problématique de la justification des projets
- Les méthodes actuelles, leurs limites
- CAPEX versus OPEX ou budget de fonctionnement versus budget d'investissement
- Comment distinguer des projets de nature et aux objectifs différents ?
- La grille d'analyse économique des projets
- Qui doit justifier la valeur des projets ? Comment identifier et décomposer simplement les responsabilités ?
- Comment prioriser son portefeuille de projets par la valeur ?
- Identifier les bénéfices à court, moyen et long terme
- Les matrices de portefeuille (coût-valeur, impact organisationnel, risque, maturité technologique, etc.)
- Une méthode originale et efficace : OSER MISER
- Comment intéresser et impliquer les dirigeants de l'entreprise ?

## 10 Création versus réalisation de valeur

- Comment distinguer le processus de création potentielle de valeur de sa mise en œuvre ?
- Description des processus de création et de réalisation de valeur
- Quand faut-il mesurer la valeur ? Avant, pendant ou après ?
- Définir les rôles et responsabilités des différents acteurs
- Le positionnement de la DSI sur les questions de valeur
- Un processus systématique d'analyse de la valeur
- La démarche BRM : Benefits Realisation Management
- L'analyse de la valeur du SI pour une entreprise plus performante

Evolution des usages, des architectures consommatrices et productrices de données, révolution sociétale, révision des business models, contraintes réglementaires... Comment tirer davantage parti de son patrimoine informationnel ?



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Avec cette formation, nous vous accompagnons dans la compréhension du rôle des données comme carburant de l'innovation et de la transformation numérique. Nous vous aidons à appréhender toutes les révolutions (technologiques, d'usages, sociétales, réglementaires...) pour porter cette transition sans la subir tout en faisant la part des choses sur la maturité des différentes possibilités qui se présentent à vous. Nous vous donnerons également une vision large des tendances et orientations à 2-5 ans tant au niveau de l'individu (consommateur, client, collaborateur), qu'au niveau des organisations et de la société pour vous donner toutes les clefs et vous positionner dans ce vaste objectif.

### Contenus :

1. La transformation numérique portée par les données
2. Quel est le poids des données dans les nouveaux business models ?
3. Analyse et évolution des sources de données
4. Analyse et évolution des modes et architectures de traitement
5. Analyse et évolution des impacts sur les usages et le business
6. Analyse et évolution de l'impact des contraintes réglementaires et politiques des pays
7. Evolution induite de l'entreprise et de sa gouvernance

### Objectifs :

La question n'est plus : « faut-il valoriser son patrimoine de données ? », mais : « comment tirer davantage parti des révolutions technologiques et sociétales autour de la donnée dans un contexte tiraillé par les contraintes réglementaires d'une part et l'uberisation des métiers traditionnels d'autre part ? ».

Ce séminaire, à la fois opérationnel et stratégique, vous aidera à trouver des réponses à vos questions sur la Data et met en évidence les mutations majeures induites par la révolution du Big Data, de l'Intelligence artificielle et de toutes leurs déclinaisons. Il vous aidera à faire un tour d'horizon large sur les mouvements en cours depuis quelques années et à en tirer profit en identifiant des chantiers concrets à mener dans vos organisations.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

11-12 octobre 2018  
16-17 Mai 2019  
10-11 Octobre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : [formations@acadys.com](mailto:formations@acadys.com)

## 1 La transformation numérique portée par les données

- Place des données dans la transformation numérique
- Donnée, information et connaissance
- Transformation numérique et impact sur les données
- Les données au cœur des enjeux métiers
- Tous les métiers et tous les services sont concernés
- De l'informatique au système d'information
- Analyse et évolution des générateurs et consommateurs de la Data
- Que seront les générations Y, Z suivantes et quel rapport entretiendront-elles avec les données.
- Pourquoi et comment les données portent-elles la transformation de secteurs clefs de l'économie

Dans la banque, l'assurance, l'industrie, la santé, l'administration, la distribution et le e-commerce

## 2 Quel est le poids des données dans les nouveaux business models ?

- Rôle des données dans la transformation numérique
- Les données au cœur des nouveaux business models
- La valeur des données dans la nouvelle économie
- Monétisation de l'information
- Ethique des usages et différences culturelles
- Rôle des données dans l'innovation
- La place de la Data comme source d'innovation
- La Data au cœur des nouveaux usages
- L'économie de la donnée
- Valorisation des patrimoines informationnels
- Monétisation des données

## 3 Analyse et évolution des sources de données

### Les différents réceptacles de données pour l'analyse dans l'entreprise

- Bases de production
- Datawarehouse
- Data-lakes
- DMP (Data Management Platform) et CDP (Customer Data Platform) externes

### Le patrimoine informationnel de l'entreprise

- Que couvre-t-il ?
- Gestion d'un patrimoine d'informations
- Cohabitation entre les différentes générations de systèmes informationnels

### Réseaux sociaux

- Quels enjeux et risques à ouvrir son système d'informations
- Les données mises à disposition par les grands acteurs (Facebook, Twitter, Amazon)
- La culture du consomm'acteur

### Objets connectés et internet des objets

- Les enjeux de l'IoT et l'impact sur le patrimoine informationnel
- Vers un « data deluge » ?
- Les impacts secteur par secteur

## 4 Analyse des coûts

### Big Data

- De quoi parle-t-on ?
- Un peu d'histoire
- Explosion des volumes et des usages
- Les concepts techniques clef en grande synthèse
- Les grandes briques applicatives au service du Big Data
- Mode d'emploi pour lancer une initiative Big Data

### Cloud

- Positionnement vis à vis de la gestion des données
- Enjeux, opportunités et tendances

### Intelligence artificielle

- Du reporting au monitoring et au prédictif
- La génération de données par les données
- Machine Learning et Deep Learning
- Data Science
- Analyse prédictive
- Chatbots, Cobots, Sobots...
- Une évolution logique : connaissance, intelligence

### Business Analytics, Self-service & Dataviz

- Enjeux, opportunités et tendances.
- Impacts organisationnels

### La révolution du temps réel

- Le temps réel s'invite dans de nombreux usages
- Quel impact sur les architectures SI et la gestion des services ?

### Blockchain

- Positionnement vis à vis de la gestion des données
- Vers un système universel de « notarisation » de la donnée ?
- Enjeux et opportunités

### Quantique

- Quelles possibilités complémentaires liées à une explosion de la puissance de traitement ?

### Quels impacts sur la Data et que pourra-t-on en tirer de plus à l'avenir ?

- Self-service, Smart Data, vers une reprise en main par les utilisateurs métier des données de l'entreprise
- Qui profitera demain de l'explosion des données ?

## 5 Analyse et évolution des impacts sur les usages et le business

### Pour l'individu (travail, vie quotidienne, ...)

- Vous avez dit « Big Brother » ?
- Enjeux pour nos sociétés de l'avènement de l'Intelligence Artificielle

### La place du social

- Les données fournies par les partenaires (réseaux sociaux, ...)
- Leur rôle dans l'identification et la confidentialité des données.
- Quels impacts sur la relation aux consommateurs ?

### Ubérisation et intermédiation

- Toutes les entreprises seront-elles touchées ?
- Comment (éventuellement) s'en protéger ?

### Personnalisation et individualisation

- Quelles opportunités marketing ?
- Quels risques réglementaires et réputationnels ?

### Pour les entreprises et leurs business models traditionnels

- Les enjeux pour l'entreprise (risques de disruption, maîtrise de la relation clients, valeur additionnelle, ...)
- Les nouveaux métiers, l'automatisation, les modèles collaboratifs
- L'impact sur le Web Marketing, le Programmétique
- Les échanges entre organisations et entreprises
- Intégration de données externes à l'entreprise
- Les modèles ouverts d'API et l'ouverture vers l'extérieur
- Les échanges internationaux

### Les rapports à la concurrence

- S'ouvrir pour ne pas disparaître
- Partager pour créer de la valeur

## 6 Analyse et évolution de l'impact des contraintes réglementaires et politiques des pays

### Vers un coup d'arrêt de l'utilisation et du partage de l'information ?

- Les enjeux de l'expérience client augmentée
- En quoi les Data Management Platform peuvent être remises en cause par ces contraintes réglementaires ?
- La gestion des données personnelles va-t-elle mettre un frein à tout ça ou n'y aurait-il pas une opportunité marketing rare ?

### RGPD, ePrivacy, et autres : quelles conséquences ? Quels risques

- Le Règlement Général sur la Protection des Données : que faut-il retenir ? Quelle stratégie adopter ?
- Rôle du DPO (Data Protection Officer) et évolution de l'action de la CNIL
- Les spécificités sectorielles (Banque, Assurance, Santé...) : enjeux et opportunités

### Sur les environnements sociologiques et politiques

- Ethique, confiance et culture
- Le rôle de l'open data et de la Datadministration

## 7 Evolution induite de l'entreprise et de sa gouvernance

### Gouvernance des données

- Les grandes fonctions de la gouvernance des données
- Les principaux frameworks de gouvernance
- La gestion de la qualité des données

### Les grands enjeux de la gestion du patrimoine informationnel

- Les impacts de la non qualité
- La mise en place d'une culture Data
- Comment se prémunir du risque d'infobésité
- Comment estimer la valeur de son patrimoine informationnel et le gérer en conséquence

### Impact sur le Système d'information

- Vers une transition accélérée vers l'externalisation
- Vers des architectures de sécurité renforcées

### Organisation et métiers

- Organisations adaptées aux enjeux de la gestion des données
- Les métiers de la donnée et de ses usages
- Culture de l'entreprise « data-driven »
- Le drame des silos organisationnels

### Profils et compétences

- Profils à rechercher ou construire
- Compétences clé

Comprendre les méthodes et mettre en œuvre les approches pratiques pour élaborer un véritable pilotage de vos enjeux informatiques, numériques et système d'information orienté valeur ajoutée, performance et innovation.



TABLEAUX DE BORD DSI



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

A l'ère de la révolution numérique, la DSI est la fonction la plus complexe à gérer de l'entreprise. Or, le pilotage de l'informatique, du numérique et des systèmes d'information conditionne plus que jamais la performance de nos entreprises publiques et privées. Aussi, il est devenu vital de maîtriser les concepts fondamentaux de la science de la mesure. Cette formation, unique sur le marché, vous aidera à différencier les perspectives informatique, numérique et système d'information. Elle changera votre perspective et contribuera largement à la mutation du pilotage de la performance de votre entreprise.

### Contenus :

1. Les fondamentaux des tableaux de bord : de l'informatique au SI en passant par le numérique
2. Les règles de construction
3. Le tableau de bord des études et projets SI
4. Le tableau de bord de la maintenance
5. Le tableau de bord de l'exploitation
6. Le tableau de bord du helpdesk et des services utilisateurs
7. Les approches qualitatives et proactives du pilotage de la performance
8. Le tableau de bord prospectif («Balanced Scorecard» ou BSC)
9. Le tableau de bord informatique de la DG
10. Le benchmarking
11. La mise en place des tableaux de bord informatique, numérique et SI

### Objectifs :

Comment élaborer un tableau de bord efficace et pertinent ? Quel est le contenu d'un tableau de bord permettant de mieux gérer son informatique ? Faire la différence entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel. Évaluer le coût du numérique et du système d'information et ainsi montrer les véritables enjeux à sa direction financière et à sa direction générale. Utiliser les tableaux de bord comme de véritables outils de pilotage et d'aide à la décision. Améliorer sa communication avec la direction générale et les responsables métier dans l'entreprise. Déterminer la contribution et les apports du système d'information aux objectifs de l'entreprise. Mettre en place un tableau de bord prospectif (ou "balanced scorecard"). Les principaux ratios du marché. Comment éviter les principaux pièges du benchmarking ? Comment, concrètement, mettre en œuvre les tableaux de bord au sein de son entreprise ?

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

12-13 Novembre 2018  
13-14 Décembre 2018 ; 14-15 Mars 2019  
23-24 Mai 2019 ; 19-20 Septembre 2019  
7-8 Novembre 2019 ; 12-13 Déc. 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Les fondamentaux des tableaux de bord : de l'informatique au SI en passant par le numérique

- Les activités incontournables de direction : stratégie et pilotage
- Distinguer le pilotage stratégique du pilotage opérationnel
- Les bénéfices d'un bon tableau de bord
- Les indicateurs de performance clés d'un centre de coût, d'un centre de profit ou d'un centre de valeur
- Les indicateurs erronés, voire muets
- Identification des forces et faiblesses des tableaux de bord utilisés en pratique
- Tableau de bord informatique, du numérique ou tableau de bord du système d'information ?
- Estimation du coût informatique versus le coût des systèmes d'information

## 2 Les règles de construction

- Définition du tableau de bord informatique : objectifs, caractéristiques, propriétés
- Le périmètre du tableau de bord de la DSI : où commencer et où s'arrêter ?
- Différentes méthodes de construction, avantages et inconvénients respectifs, domaines privilégiés d'application, principales contre-indications
  - L'approche « cybernétique » : les principes empiriques
  - L'approche « systémique » : ressources, activités, produits et services
  - L'approche « anglo-saxonne » : exemples
  - L'approche « fonctionnelle » : études, exploitation, services, etc.
  - L'approche « audit » : la méthode et l'approche des auditeurs cf. CobiT
  - L'approche « équilibrée » : le tableau de bord prospectif
- Critère de présentation des indicateurs
- Les sources d'information

## 3 Le tableau de bord des études et projets SI

- La trilogie : respect des engagements (cahier des charges), des délais et des budgets
- Cas de la qualité des projets : erreurs versus défauts
- Les indicateurs de qualité des études
- La gestion du risque
- La vision du maître d'œuvre versus celle du maître d'ouvrage
- Un modèle innovant et complet de pilotage des études intégrant la valeur et les coûts futurs de fonctionnement

- Les principaux indicateurs du tableau de bord de projet et du portefeuille de projets
- Existe-t-il une spécificité liée au Cloud, aux applications en mode SaaS ?
- L'application des tableaux de bord à la gestion de projet agile : les contraintes par le budget, le délai et la valeur

## 4 Le tableau de bord de la maintenance

- Gestion de projet et maintenance des applications : quelles interactions, quelles conséquences pratiques ?
- La courbe traditionnelle de la maintenance fonction du cycle de vie de l'application
- Quand faut-il songer à remplacer ses applications ?
- L'impact du non-investissement sur la dévalorisation des actifs informatiques et l'augmentation des charges de maintenance
- Les principaux indicateurs du tableau de bord de la maintenance
- Les impacts des architectures web et des applications sur le cloud

## 5 Le tableau de bord de l'exploitation

- Gestion de projet et maintenance des applications : quelles interactions, quelles conséquences pratiques ?
- La courbe traditionnelle de la maintenance fonction du cycle de vie de l'application
- Quand faut-il songer à remplacer ses applications ?
- L'impact du non-investissement sur la dévalorisation des actifs informatiques et l'augmentation des charges de maintenance
- Les principaux indicateurs du tableau de bord de la maintenance
- Les impacts des architectures web et des applications sur le cloud

## 6 Le tableau de bord du helpdesk et des services utilisateurs

- Les indicateurs classiques de pilotage des services utilisateurs
- Les nouvelles approches : approche informatique versus système d'information
- L'exemple de la productivité des utilisateurs
- Coûts cachés et sources d'improductivité
- Le leurre des solutions de support 'on-line'
- Les quelques ratios clés à connaître
- Les principaux indicateurs du tableau de bord des services utilisateurs

## 7 Les approches qualitatives et proactives du pilotage de la performance

- Les études de productivité : l'exemple de l'expérience de Hawthorne
- L'impact des ressources humaines sur la réussite des projets et des opérations : illustrations
- L'intérêt des approches qualitatives : cas de la satisfaction des équipes informatiques, un marqueur pertinent
- Une nouvelle école de la performance est née : d'Elton Mayo à Maslow et Chandler
- Concilier indicateurs « hard » et indicateurs « soft ».
- Une démarche du pilotage : proactive, préventive et participative
- Exemples concrets pour les projets, les services utilisateurs et la production

## 8 Le tableau de bord prospectif («Balanced Scorecard» ou BSC)

- Les principes fondateurs du tableau de bord prospectif.
- Les quatre dimensions : financière, client, processus internes, innovation
- Méthode de construction, les pièges à éviter.
- Une démarche universelle applicable quel que soit le domaine
- Les apports de la BSC pour la fonction informatique.
- Déploiement du tableau de bord sur l'ensemble des fonctions, des activités et des projets informatiques
- Exemples de tableaux de bord prospectifs et d'indicateurs
- Le tableau de bord prospectif « amélioré » ou la BSC++

## 9 Le tableau de bord informatique de la DG

- Les messages à faire passer à la direction générale
- Comment sensibiliser les responsables métier aux enjeux des nouvelles technologies
- Comment intégrer le pilotage de la DSI bi-modale ?
- Analyse d'un exemple de tableau de bord de la direction informatique
- Les principaux indicateurs du tableau de bord informatique de la direction générale
- Une nouvelle façon de présenter ses indicateurs à sa direction générale

## 10 Le benchmarking

- L'évolution du benchmarking
- La méthode et l'application au domaine informatique
- Comparaison aux chiffres du marché et tendances
- Les indicateurs à connaître
- Ratios du marché et benchmarking : les limites de l'exercice
- Les nouvelles formes de benchmarking des SI

## 11 La mise en place des tableaux de bord informatique, numérique et SI

- Les conditions de mise en œuvre
- Les acteurs incontournables
- Les ressources nécessaires
- Réflexion sur la notion de mesure
- Le lancement du projet « Tableau de bord »
- Du « Tableau de bord » à la culture de pilotage

Comment créer toutes les conditions de succès avec sa DG et les Métiers pour réussir la transformation numérique de son entreprise et panorama complet de l'ensemble des meilleures pratiques et référentiels internationaux pour professionnaliser et manager efficacement votre informatique.



GOVERNANCE & BEST PRACTICES NUMÉRIQUES



Christophe Legrenzi

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Nous discuterons ensemble chacun des référentiels et chacune des meilleures pratiques les plus utilisés au niveau international tout en profitant des expériences de chacun des participants. A l'issue de ce séminaire, particulièrement riche et formateur, vous serez en mesure d'identifier quel référentiel est le plus pertinent par rapport à vos problématiques. Cela vous permettra de gagner un temps précieux, tout en mettant à disposition de votre entreprise ce qui se fait aujourd'hui de mieux en matière de pratiques managériales et de gouvernance.

### Contenus :

1. Des outils managériaux de pointe pour l'informatique
2. Les principes de bonne gouvernance informatique et numérique
3. Les principaux référentiels informatiques
4. Les référentiels métier s'appliquant à l'informatique
5. Développer une stratégie numérique pertinente
6. De la gestion de portefeuille à la gestion de projets
7. Modèles d'organisation de la DSI
8. Piloter efficacement les systèmes d'information
9. Politique d'externalisation ou d'internalisation
10. Les principaux référentiels informatiques
11. Politique marketing et de communication de la DSI

### Objectifs :

Présenter et étudier l'ensemble des meilleurs pratiques, des dispositifs mis en œuvre et référentiels internationaux éprouvés et indispensables pour mieux piloter la fonction informatique et augmenter sa valeur ajoutée à l'entreprise. Basée sur de nombreux exemples et cas réels issus de différents secteurs économiques, cette formation présente un caractère à la fois universel et très concret. Elle examine les meilleures pratiques actuelles en matière de gestion des systèmes d'information et apporte de nombreux conseils pratiques pour améliorer l'efficacité et l'image de la fonction informatique dans l'entreprise. Elle permet également de répondre aux préoccupations actuelles en matière de gouvernance d'entreprise et de gouvernance informatique.

### Pré-requis :

Connaissances de base en Systèmes d'Information.

### Évaluation validation :

Formation non-certifiante.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
1 965 € ht (2 358 € ttc)



**Durée :**  
2 jours - 14 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

19-20 Novembre 2018  
11-12 Juin 2019  
1-2 Octobre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Des outils managériaux de pointe pour l'informatique

- Pourquoi l'informatique est-elle la fonction la plus complexe à gérer de l'entreprise
- La nécessité de disposer des méthodes et outils les plus sophistiqués
- Le DSI, premier manager de l'entreprise, promoteur des « Best Practices » et de la « Bonne Gouvernance » au sein de l'entreprise pour préparer la transformation numérique d'entreprise

## 2 Les principes de bonne gouvernance informatique et numérique

- Les principes de gouvernance ou comment assurer à ses actionnaires et à ses dirigeants que l'organisation est bien gérée
- Définitions de la gouvernance informatique, des principes à la pratique (ISACA/ITGI, ISO 38500)
- De la gouvernance informatique à la gouvernance numérique et des systèmes d'information
- La relation entre gouvernance informatique et performance d'entreprise enfin démontrée !
- Le rôle clé de la Direction Générale : comment l'aborder ?
- Un nouveau modèle d'analyse de la maturité numérique d'une organisation
- Les cinq piliers de la gouvernance informatique selon l'ISACA
  - L'alignement stratégique (« IT Strategic Alignment »)
  - La création de valeur (« IT Value Delivery »)
  - La gestion du risque informatique (« IT Risk Management »)
  - La mesure de performance (« Performance Measurement »)
  - La gestion des ressources (« IT Resource Management »)
- Les six dimensions de la gouvernance informatique selon l'ISO38500
- Les entreprises les plus performantes ont un niveau de maturité en gouvernance informatique plus élevé
- L'impact sur la rentabilité des projets
- L'importance des relations entre la Direction Générale, les métiers et la DSI
- L'importance du positionnement du DSI au sein du Comité de Direction
- Comment institutionnaliser la gouvernance numérique au sein de la DSI et de son entreprise et sensibiliser la direction générale, les responsables métier et les informaticiens à l'importance d'une bonne gouvernance ?

## 3 Les principaux référentiels informatiques

- Meilleures pratiques : les différentes interprétations et définitions
- CobiT : l'outil d'audit officiel de la fonction informatique
- ITIL v3 : le référentiel des processus informatiques

- ITIL v3 : le référentiel des processus informatiques
- ISO 2700x : la gestion de la sécurité de l'information
- Prince II : la gestion de projet des projets SI
- CMM/CMMI : évaluer le niveau de la maturité de la gestion de projet
- XP, SCRUM ou KANBAN IT : les méthodes agiles de la gestion de projet
- P3O : la gestion de portefeuille de projets
- CISQ : la qualité logicielle

## 4 Les référentiels métier s'appliquant à l'informatique

- ISO 9001 : l'approche générale par la qualité
- L'Analyse de la Valeur : la principale méthode d'optimisation et d'innovation
- BPR-BPM : l'approche de reengineering des processus.
- PMBOK : le référentiel universel de la gestion de projet
- Lean Six Sigma : améliorer la performance de ses processus

## 5 Développer une stratégie numérique pertinente

- Comment contribuer efficacement à la performance d'entreprise
- Comment évaluer sa maturité managériale
- Le modèle de management, de modernisation et de maîtrise (4M)
- Stratégie d'entreprise et stratégie informatique
- Le modèle stratégique idéal
- Exemples de stratégies systèmes d'information réussies

## 6 De la gestion de portefeuille à la gestion de projets

- Les principes d'une gestion efficace du portefeuille de projets
- Le rôle et le positionnement du PMO (Project Management Office)
- Les matrices de portefeuille
- Les limites du modèle MOA-MOE à la française
- La gestion de projet 'informatique' revue et corrigée

## 7 Modèles d'organisation de la DSI

- Les principaux modèles d'organisation. Centralisation ou décentralisation ?
- Les modèles structurés et non structurés
- Avantages et inconvénients des différents modèles
- Quelle relation avec la Direction du Digital ?
- L'avènement de la DSI bi-modal

## 8 Piloter efficacement les systèmes d'information

- Les tableaux de bord informatiques, numériques et systèmes d'information
- Le tableau de bord prospectif ou «balanced scorecard»
- Comment aligner ses indicateurs de performance avec sa stratégie
- Benchmarking : mise en œuvre, résultats, limites

## 10 Les principaux référentiels informatiques

- Comment établir une politique cohérente et efficace en matière de compétences
- Les nouveaux métiers issus du numérique
- Les plans de formation, d'embauche et de remplacement
- Comment motiver ses collaborateurs sans levier monétaire ?
- Méthodes d'évolution versus d'évaluation
- Le 360° feedback

## 9 Politique d'externalisation ou d'internalisation

- Les éléments d'une stratégie cohérente d'externalisation
- Les principaux critères d'externalisation et d'internalisation
- Les problématiques «offshore» et «nearshore» aujourd'hui

Les bonnes pratiques de sourcing : le référentiel eSCM

## 11 Politique marketing et de communication de la DSI

- Élaborer une politique marketing et de communication pour la fonction informatique
- Entre l'absence de communication et le «matraquage», comment déterminer le bon niveau de communication
- Un outil utile : l'octomètre de communication ou comment élaborer rapidement un plan de communication

L'Analyse de la Valeur et le Lean deux méthodes abordées avec complémentarité pour prendre le recul nécessaire et agir concrètement sur la conception et l'évolution de vos processus et services. Deux approches pour identifier les gisements de valeur, les quantifier pour optimiser vos processus et services tout en garantissant leur alignement stratégique.



GESTION DU **CHANGEMENT**



Jean-Pierre Grandhaye

Au cours de cette formation nous vous apporterons les réponses pour revisiter ou concevoir les processus clés de votre organisation avec une approche excellence opérationnelle. Fort d'une double expertise, Lean et Management par la Valeur nous déploierons une démarche cohérente (le Lean Service Management : LSM) avec ses outils et leur mise en œuvre managériale. Nous illustrerons les concepts et les méthodes avec un cas guide et des études dans des organisations du monde, de la banque, de la santé...

Vous avez une première expérience Analyse de la Valeur ou Lean venez l'enrichir pour créer plus de valeur dans les processus de votre organisation.

#### Contenus :

1. Fondamentaux de l'Analyse de la Valeur et du Lean
2. Démarche Lean Service Management (LSM), ses 5 étapes DMAIC
3. Approche fonctionnelle du projet et son écosystème
4. Définition d'une cible avec ses objectifs fonctionnels
5. Création de valeur par les processus : la VSM (Value Stream Mapping), modèle et outils
6. Conception et pilotage des projets d'amélioration
7. Cas groupe : conception d'un projet de réingénierie de processus

Avec l'attestation VM1, plusieurs suites, et approfondissements seront proposées en Management par la Valeur et en Lean.

#### Objectifs :

Cette formation a pour objectif principal d'apprendre à identifier les gisements de valeur dans les processus des organisations. Mais aussi à développer l'esprit d'excellence opérationnelle, avec une articulation des deux démarches AV et Lean qui vous conduisent à faire évoluer vos processus dans le respect des choix stratégiques.

Animée par un Trainer en Value Management (TVM Value for Europe) et formateur Black Belt Lean Six Sigma nous vous conduirons à la certification VM1.

#### Pré-requis :

Connaissances de base de la systémique des organisations.

#### Évaluation validation :

Le module est validé sur la base de la présentation du cas initié pendant la formation.

Vous recevrez : une attestation de formation **Lean**, et **VM1** (Value Management 1) **de votre formateur (TVM)** et un certificat de **Participant en Analyse de la Valeur de l'AFAV**



**Coût 2018 par stagiaire :**  
3 370 € ht



**Durée :**  
3 jours - 21 heures



**Lieu :**  
Paris



#### DATES :

11 au 13 février 2019  
20 au 22 mai 2019  
16 au 18 septembre 2019



#### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : [formations@acadys.com](mailto:formations@acadys.com)

## 1 Les fondamentaux de l'Analyse de la Valeur et du Lean.

- Revue des différentes approches de la valeur et du Lean dans les organisations et les processus
- L'Analyse de la Valeur, outils et méthodes pour une vision globale et innovante des organisations
- Le Lean, ses outils pour la mesure et l'amélioration La démarche DMAIC et les apports du Six Sigma

## 2 La démarche Lean Service Management (LSM).

- L'intérêt d'une définition complète et consensuelle de l'objet d'étude. Identifier les enjeux et les opportunités de l'étude pour le sponsor
- La démarche LSM pour une analyse objective du terrain et une vision pertinente des impacts sur l'organisation
- Les cinq étapes (D, M, A, I, C) du Lean Service Management (LSM), contenu et animation :
  - La **Définition** du sujet et la charte projet
  - Le dispositif d'évaluation et la **Mesure**
  - Les outils et méthodes de l'**Analyse** de l'existant
  - La dynamique de l'amélioration et de l'**Innovation**
  - Le **Contrôle** et la validation des résultats obtenus
- Mise en œuvre de la démarche sur une étude de cas
- Des spécificités, exemple : le Lean Santé Management
- L'animation et les aides informatiques (logiciel VAFOP)

## 3 Approche fonctionnelle du projet et son écosystème.

- De l'objet d'étude à son écosystème, à T0 (date actuelle), mais aussi à la date T du résultat attendu
- Les expertises du groupe internes et externes pour une caractérisation pertinente de l'écosystème
- Le management par la vision et l'approche fonctionnelle d'un objet d'étude « cible à la date T »
- Les objectifs fonctionnels pour un fonctionnement souhaité de l'objet d'étude
- La fonction, un premier support de la valeur avec ses bases normatives
- L'intérêt et les pièges de l'analyse fonctionnelle avec les milieux extérieurs et l'écosystème
- L'animation et les aides informatiques (logiciel VAFOP)

## 4 Définition de la cible hiérarchisation des objectifs fonctionnels.

- Identification et validation des fonctions de service.
- La valeur d'estime et l'arbre fonctionnel pour donner du sens, reformuler le projet et des sous-projets avec une approche innovante
- La valeur d'usage, une étape clé d'identification de la performance actuelle, mais surtout celle recherchée avec des niveaux souhaités. Méthode CriNiFlex. La flexibilité sur le niveau d'un critère un outil d'innovation et de maîtrise des coûts
- La valeur d'échange pour une maîtrise des coûts. Le Tri croisé et les autres méthodes multicritères
- La mise en œuvre et l'identification des trois valeurs sur l'étude de cas. Recherche de familles de critères

## 5 La création de valeur par les processus avec la VSM : (Value Stream Mapping).

- La VSM et la chaîne de valeur dans un processus
- Élaboration d'une VSM (avant/après) où trouver les informations, quels indicateurs pour une analyse ?
- Le modèle économique pour une analyse objective associée à la VSM
- Les Quick Win et la dynamique d'amélioration
- Exemples et spécificités de la VSM dans différents secteurs d'activité
- Animation et simulation

## 6 Conception et pilotage des projets d'amélioration.

- Les projets d'amélioration : une synthèse des améliorations locales avec une vision globale
- Les fiches projet d'amélioration pour engager l'action et obtenir les résultats attendus
- Un planning et un RACI pour savoir qui fait quoi quand et comment

## 7 Cas groupe : conception d'un projet de réingénierie de processus.

- Les éléments méthodologiques abordés en formation seront mis en œuvre sur un cas groupe produit ou service qui permettra d'aborder des points clés de l'animation
- Ce cas groupe sera un élément principal du dispositif d'évaluation

L'Analyse de la Valeur, une démarche efficace pour identifier des opportunités d'innovation, avec leurs enjeux et les résultats pour le client. Une façon, de poser et résoudre les problèmes avec les outils et méthodes qui dynamisent un groupe projet en abordant le « pourquoi » avant de construire le « comment ».



Jean-Pierre Grandhayé

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Cette formation vous apportera les clés pour comprendre les enjeux de la mise en place d'un projet innovant avec une approche valeur. Après avoir clarifié l'objet d'étude, nous introduirons les trois dimensions de la valeur : d'abord la valeur d'estime qui donne du sens, avec une réflexion sur la place de l'objet d'étude dans son contexte, ensuite nous réaliserons une intégration de la voix du client en clarifiant la valeur d'usage, enfin nous identifierons la valeur d'échange en hiérarchisant les ressources à engager relativement aux gisements de performance attendus.

Vous souhaitez créer de la valeur en innovant avec les ressorts d'un groupe pluridisciplinaire, nous vous proposons une démarche agile pour des projets robustes.

### Contenus :

1. Introduction aux fondamentaux de la valeur
2. Analyse préliminaire : méthodes et outils
3. Approche fonctionnelle du projet et son écosystème
4. Définition d'une cible avec ses objectifs fonctionnels
5. Analyse de la valeur et identification de gisements.
6. Design to Cost et Conception pour un Objectif Désigné
7. Cas groupe : conception d'un projet innovant

Avec l'attestation VM1, plusieurs suites, et approfondissements seront proposées en Management par la Valeur et en Lean.



### Objectifs :

Notre objectif principal est de vous apprendre à aborder, de manière pragmatique et structurée, la complexité d'un projet innovant. Nous vous donnerons les clés pour élaborer vos projets innovants en monopolisant les expertises et la pertinence d'un groupe projet.

L'animation réalisée par un Trainer en Value Management (TVM) garantit le suivi d'un référentiel qui s'appuie sur un corpus de normes européennes (NF EN 12973...) et vous conduira à une certification nationale et européenne.

### Pré-requis :

Des connaissances de base de la systémique des organisations.

### Évaluation validation :

Le module est validé sur la base de la présentation du cas initié pendant la formation.

Vous recevrez : une attestation de formation, **VM1** (Value Management 1) de votre formateur (TVM Value for Europe) et un certificat de **Participant en Analyse de la Valeur de l'AFV**.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
3 370 € ht



**Durée :**  
3 jours - 21 heures



**Lieu :**  
Paris



### DATES :

11 au 13 février 2019  
20 au 22 mai 2019  
16 au 18 septembre 2019



### CONTACT :

Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Les fondamentaux de l'Analyse de la Valeur et du Lean.

- Les différentes approches de la valeur dans les organisations. Quelques cas emblématiques
- Des cas pour introduire les trois dimensions de la valeur dans les organisations
- La Valeur d'estime pour donner du sens à un projet, un processus, une organisation
- La valeur d'usage et la performance actuelle et future souhaitée par ou pour le client
- La valeur d'échange et la dimension économique du projet pour l'organisation et pour le client
- De l'analyse du besoin à la voix du client
- Les coûts, enjeux et faisabilité d'un projet Analyse de la Valeur Innovation

## 2 La démarche Lean Service Management (LSM).

- De l'intérêt d'une problématique, pour éviter les pièges de la solution à un problème pas encore posé
- De la problématique à l'objet d'étude, exemples et démarche avec l'analyse préliminaire
- Des méthodes pour l'analyse préliminaire,
  - L'idée de départ « Q, Q, O, Q, C, P »
  - L'analyse PESTEL pour aborder le contexte
  - Le SWOT analyse interne et externe, nouvelle approche.
  - L'analyse de processus
  - Le diagnostic et l'audit
  - L'analyse stratégique des acteurs
- Mise en œuvre sur une étude de cas
- La constitution d'un groupe de travail AV pertinent, sa vie, son fonctionnement
- L'animation et les aides informatiques (logiciel VAFOP)

## 3 Approche fonctionnelle du projet et de son écosystème.

- De l'objet d'étude à son écosystème à T0 (date actuelle) mais aussi à la date T du résultat attendu
- Les expertises du groupe interne et externe pour une caractérisation pertinente de l'écosystème
- Le management par la vision et l'approche fonctionnelle d'un objet d'étude « cible à la date T »
- Les objectifs fonctionnels pour un fonctionnement souhaité de l'objet d'étude
- La fonction, un premier support de la valeur avec ses bases normatives
- L'intérêt et les pièges de l'analyse fonctionnelle avec les milieux extérieurs et l'écosystème
- L'animation et les aides informatiques (logiciel VAFOP)

## 4 Définition de la cible hiérarchisée des objectifs fonctionnels.

- Identification et validation des fonctions de service
- La valeur d'estime et l'arbre fonctionnel pour donner du sens, reformuler le projet et des sous-projets avec une approche innovante
- La valeur d'usage, une étape clé d'identification de la performance actuelle mais surtout celle recherchée avec des niveaux souhaités. Méthode CriNiFlex. La flexibilité sur le niveau d'un critère, un outil d'innovation et de maîtrise des coûts
- La valeur d'échange pour une maîtrise des coûts. Le Tri croisé et les autres méthodes multicritères
- Mise en œuvre de l'identification des trois valeurs sur l'étude de cas. Recherche de familles de critères

## 5 Analyse de la valeur et identification de gisements d'innovation.

- Analyse de la Valeur d'un produit ou d'un service existant. Définition de sous-ensembles techniques ou organisationnels relatifs à l'existant
- Tableau des coûts des sous-ensembles par fonction de service (le TAF). Identification des écarts de coût entre les fonctions qui existent et celles souhaitées
- Recherche de solutions innovantes relatives aux écarts dans les limites de l'usage et relativement au sens défini
- Exemples et aides informatiques (logiciel VAFOP)

## 6 Design to Cost, Conception pour un Objectif Désigné.

- DTC, CCO, COD les concepts, l'évolution normative et la réalité des projets, des exemples pour illustrer
- Définition de sous-ensembles correspondant à la cible (l'objet d'étude souhaité). Affectation des coûts aux fonctions souhaitées
- Tableau des contributions des sous-ensembles aux fonctions de service. Identification des coûts objectifs par sous-ensembles
- Etude de sous-ensembles innovants dans le respect de l'usage relativement au sens défini
- Exemples et aides informatiques (logiciel VAFOP)

## 7 Cas groupe : conception d'un projet de réingénierie de processus.

- Les éléments méthodologiques abordés en formation seront mis en œuvre sur un cas groupe, produit ou service qui permettra d'identifier les points clés d'une animation réussie
- Le cas groupe sera aussi un élément principal du dispositif d'évaluation

Le BRM est une nouvelle pratique managériale visant à favoriser l'émergence d'une relation créatrice de valeur entre la DSI et ses partenaires métiers. Elle s'appuie sur un ensemble de savoirs, de compétences et de comportements spécifiques. La formation et la certification Business Relationship Management Professional (BRMP®) ont pour objectif de transmettre les fondamentaux nécessaires à l'exercice du BRM, quel que soit le niveau d'expérience du praticien...



Olivier Abecassis

## LE MOT DE L'INTERVENANT

Pendant le cours, nous passons au travers des rôles organisationnels, de la pratique de BRM, de la capacité organisationnelle nécessaire pour une gestion des relations Business de niveau stratégique. La discipline BRM repose sur des fondations solides basées sur la recherche, vérifiée et bonifiée pendant plus d'une dizaine d'années de mises en œuvre réussies dans des entreprises réputées à travers le monde. Elle s'est révélée efficace pour les services partagés, dont les ressources humaines, les finances, les services juridiques, les fournisseurs externes et autres, et s'adapte maintenant à grande échelle aux DSI.

### Contenus :

1. Vue d'ensemble du Business Relationship Management
2. Le partenariat stratégique
3. La connaissance Métier
4. La gestion de portefeuille
5. La gestion de transition
6. Le domaine de la DSI
7. La communication efficace

### Objectifs :

La formation BRMP® s'appuie sur le corpus de connaissance formalisé par le Business Relationship Management Institute. L'objectif pour les participants est de se familiariser avec le vocabulaire et les enjeux du BRM, tout en préparant activement la certification BRMP®. La formation est dispensée en français par un formateur certifié et accrédité, à partir du support de cours anglophone.

### Pré-requis :

Anglais

### Évaluation validation :

La formation est dispensée en français à partir du support de cours anglophone.

L'examen de certification BRMP® a lieu à la fin du troisième jour de formation. Il se déroule en anglais sous forme d'un QCM de 50 questions à compléter en 40 minutes.

Un examen blanc est proposé dans le cadre de la formation.



**Coût 2018 par stagiaire :**  
3 370 € ht



**Durée :**  
3 jours - 21 heures



**Lieu :**  
Paris



**DATES :**  
17-18-19 Octobre 2018



**CONTACT :**  
Tél : 01 40 20 41 41  
Mail : formations@acadys.com

## 1 Vue d'ensemble du Business Relationship Management

- Être capable d'expliquer les objectifs et le rôle du BRM
- Comprendre pourquoi le BRM prend actuellement de l'importance et comment il permet de répondre aux enjeux des Métiers et de la DSI
- Expliquer la courbe d'évolution entre la maturité de la demande des Métiers et celle de l'offre de la DSI et comment elle impacte le rôle du BRM
- Comprendre les leviers qui permettent de mettre en place une relation mature, être capable de faire la différence entre les rôles tactiques et stratégiques du BRM, et d'expliquer le lien avec les niveaux de maturité Preneur d'Ordre, Partenaire de Confiance et Partenaire Stratégique
- Être capable d'expliquer les structures organisationnelles classiques pour le BRM

## 2 Le partenariat stratégique

- Comprendre et utiliser la gestion de la demande pour générer de la valeur à partir des investissements, des services et des actifs de la DSI
- Être capable d'utiliser les outils et processus du BRMI pour renforcer les relations entre le Métier et la DSI
- Comprendre comment et à quel moment la DSI doit intervenir dans le cycle de décision des Métiers
- Formaliser, conjointement avec le Métier, un contrat de partenariat stratégique

## 3 La connaissance Métier

- Comprendre le rôle du BRM pour limiter les pertes de valeur
- Comprendre comment établir des feuilles de route à partir de la stratégie Métier
- Comprendre comment le processus de gestion de la valeur permet, en reliant la stratégie Métier, la stratégie SI, le Portefeuille Projet et le Business Case, de définir les priorités, de communiquer et d'augmenter la valeur créée pour le Métier
- Être capable de clarifier les initiatives stratégiques et d'identifier des indicateurs de résultats Métiers

## 4 La gestion de portefeuille

- Comprendre pourquoi la gestion de portefeuille est le mécanisme au centre du processus de gestion de la valeur

- Comprendre comment appliquer les techniques de gestion de portefeuille au cycle de vie complet des investissements, qu'ils soient récents, anciens ou nouveaux
- Comprendre les relations entre gestion de projet, gestion de programme et gestion de portefeuille, et comment l'ensemble permet d'optimiser la valeur générée pour le Métier
- Connaître les deux systèmes classiques de classification du portefeuille et comment les utiliser

## 5 La gestion de transition

- Comprendre ce qu'est la gestion de transition et pourquoi c'est important pour le BRM
- Comprendre comment créer le sentiment d'urgence au sein des parties prenantes
- Comprendre les rôles clés nécessaires pour réussir une transition Métier
- Comprendre les concepts clés de leadership du changement
- Comprendre pourquoi il est important de bien clarifier les détails du changement et connaître les méthodes classiques pour parvenir à cette clarification
- Comprendre comment « l'analogie de la falaise » permet d'illustrer tous les facteurs clés de la gestion de transition

## 6 Le domaine de la DSI

- Comprendre la définition « orientée valeur » d'un service
- Comprendre la distinction entre un produit et un service, et les implications pour le BRM
- Comprendre les différentes composantes de la valeur d'un service et comment les contraintes de la DSI impactent le rôle du BRM

## 7 La communication efficace

- Comprendre les composantes d'une communication efficace
- Comprendre comment influencer les personnes sur lesquelles on n'exerce pas de contrôle direct
- Être capable de s'exprimer à travers une proposition de valeur unique

La pratique de l'Organisational Change Management (OCM) - ou gestion du changement organisationnel - permet de comprendre le côté humain du changement et savoir comment aider les gens à vivre le changement de façon plus efficace, en maintenant leur engagement et en les menant de façon réussie à travers le processus de changement. Appliqué à l'entreprise, elle permet de bâtir l'aptitude et la capacité de l'organisation à faire face au changement avec succès, et améliorer son agilité.



## LE MOT DE L'INTERVENANT



Elisabeth Bucci

Au travers de ce cours certifiant en gestion du changement organisationnel, je vous accompagnerai dans votre apprentissage de comment augmenter la probabilité de succès du changement ou de la transformation organisationnelle, tout en soutenant la direction stratégique. Vous verrez comment minimiser les risques, aligner les initiatives de changement avec des méthodes établies de l'organisation et développer une approche unifiée face au changement. Au terme de cette formation, vous serez en mesure de comprendre et appréhender le changement et l'individu ; le changement et l'entreprise ; l'engagement et la communication avec les parties prenantes ; et les bonnes pratiques du changement.

### Contenus :

1. Introduction et objectifs
2. L'individu et le changement
3. L'organisation et le changement
4. La stratégie des parties-prenantes
5. La communication et l'engagement
6. L'impact du changement
7. La préparation au changement

### Objectifs :

Obtenir l'ensemble de connaissances en gestion du changement, notamment pour le changement et l'individu, le changement et le Business, l'engagement et la communication avec les parties-prenantes et les pratiques du changement.

### Pré-requis :

Anglais

### Évaluation validation :

La formation est dispensée en français à partir du support de cours anglophone.

L'examen de certification Change Management® a lieu à la fin du troisième jour de formation. Il se déroule en anglais sous forme d'un QCM de 50 questions à compléter en 40 minutes.

Un examen blanc est proposé dans le cadre de la formation.



**Coût 2018 par stagiaire :**

€ ht



**Durée :**

3 jours - 21 heures



**Lieu :**

Paris



**DATES :**

Nous contacter



**CONTACT :**

Tél : 01 40 20 41 41

Mail : [formations@acadys.com](mailto:formations@acadys.com)



# 1

## Introduction et objectifs

- Passer en revue l'engagement et la communication avec les parties prenantes et découvrir les pratiques du changement.

# 2

## L'individu et le changement

- Comprendre ce que sont les préférences d'apprentissage des individus dans l'entreprise.
- Comment peut-on apprendre de nouvelles compétences
- Quels sont les modèles de changement individuel
- La motivation : qu'est-ce qui motive et motive les gens ?
- Enfin quelles sont les différences systématiques entre les personnes et comment les appréhender.

# 3

## L'organisation et le changement

- Les métaphores organisationnelles
- La culture organisationnelle
- Les modèles de processus de changement
- Qu'est-ce que le changement émergent
- Les rôles clés du changement organisationnel
- Les Drivers du changement et le développement d'une vision
- Le management des bénéficiaires

# 4

## La stratégie des parties-prenantes

- L'engagement des parties prenantes
- Les principes
- Identifier et segmenter les acteurs du changement
- Les cartes du personas et de l'empathie
- Cartographie des parties prenantes
- Stratégies d'influence

# 5

## La communication et l'engagement

- Les biais de la communication
- Communiquer le changement : facteurs, barrières et approche
- Canaux de communication (Push-Pull et Lean-Rich)
- Planification des communications

# 6

## L'impact du changement

- Identifier et évaluer l'impact du changement
- Évaluation de l'impact sur les parties-prenantes
- Modifier l'évaluation de la sévérité

# 7

## La préparation au changement

- Motivation pour changer et motiver les individus
- Réseau d'agents du changement
- Construire l'équipe de changement
- Plan de gestion du changement
- Préparation à la résistance au changement

