

LES OUTILS DE L'OMBRE

On inventorie les tableurs, macros et petites bases qui font tourner le service, et on les classe sur ce que coûterait leur perte. Chacun est sécurisé, intégré ou supprimé.

AUSSI APPELÉ shadow IT, informatique parallèle, outils utilisateurs PRINCIPE QU'IL APPLIQUE la pensée systémique, fiche P-05

SE PRÉPARE EN une semaine, pour lister les répertoires et prévenir les équipes SE FAIT EN 3 semaines d'inventaire, puis une revue par an

LEVIER PRINCIPAL Qualité (FTR) CONSTAT D'APPUI R. Panko, Journal of End User Computing, 1998 (What We Know About Spreadsheet Errors)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

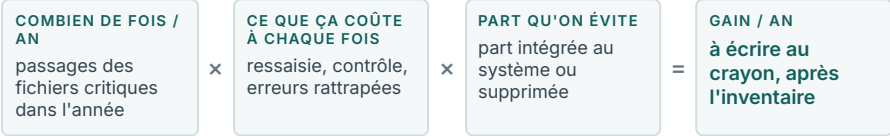
- La clôture mensuelle attend le retour de congé d'une seule gestionnaire.
- Le chiffre présenté en comité sort d'un tableur que personne d'autre n'a ouvert.
- Le nouvel outil est en service, et chacun tient encore son fichier à côté.

OÙ PART L'ARGENT

Ces outils font ce que le système officiel ne fait pas. Ils coûtent en ressaisies, en erreurs de formule que personne ne relit, et en risque le jour où leur auteur s'en va. Un tableur de plusieurs milliers de formules en contient presque toujours de fausses.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.



QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand aucun fichier n'alimente la production, et que le système officiel couvre tout le processus.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Chaque outil est classé sur deux questions : que se passerait-il s'il disparaissait demain, et combien de protections lui manquent. La case décide de sa destination.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Inventorier sur les postes et les répertoires, avec les équipes, les tableurs, macros, bases, boîtes partagées et scripts (fiche O-37).
- Noter pour chacun ce qui casserait s'il disparaissait, et les protections qui manquent : propriétaire, sauvegarde, mode d'emploi, relecture.
- Critique et fragile : faire relire les formules par un second, puis l'intégrer au système.
- Critique et solide : relire ses formules à deux, puis le sécuriser (fiche O-21).
- Peu critique et fragile : le supprimer s'il fait doublon ou si son étape peut disparaître ; sinon, le simplifier, avec un propriétaire.
- Écrire pour chaque outil gardé ce que le système ne fait pas : c'est une exigence (fiche O-48).

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

L'accès aux répertoires partagés, une demi-heure avec chaque gestionnaire, et quelqu'un qui sait relire une formule.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un fichier critique tourne sans son auteur, lancé par un collègue avec le mode d'emploi.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Inventorier par questionnaire

Chacun déclare les fichiers officiels, et tait ceux dont il se sert chaque jour, par crainte de les perdre.

→ Regarder les répertoires avec la personne, pendant une clôture (fiche O-14).

AU LANCEMENT En faire une chasse

Les auteurs se sentent accusés, et les fichiers quittent les répertoires partagés.

→ Dire d'emblée que ces outils ont tenu le service, et que personne ne sera sanctionné.

PENDANT Tout vouloir intégrer

Le projet d'intégration dure deux ans, les fichiers continuent en attendant, et de nouveaux s'ajoutent.

→ N'intégrer que le critique et fragile. Le reste se sécurise ou se supprime.

PENDANT Supprimer sans lire le besoin

Le fichier disparaît, le besoin reste, et un autre fichier naît le mois suivant.

→ Écrire ce que faisait l'outil. Ne le supprimer que s'il fait doublon ou si son étape disparaît avec lui (fiche O-28).

DANS LA DURÉE Un inventaire sans suite

Deux ans plus tard, la liste est fausse, et de nouveaux fichiers critiques sont nés.

→ Revoir l'inventaire chaque année, et à chaque départ d'un auteur.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le centre de services partagés paie d'un groupe, 34 gestionnaires, 9200 salariés payés.

CE QUI CLOCHE

Le fichier qui calcule les primes de 4 700 salariés n'a qu'un auteur, qui part à la retraite dans six mois.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La fiabilité de la paie, mesurée dans l'outil officiel. Le calcul des primes, fait hors de l'outil, n'y était pas contrôlé.

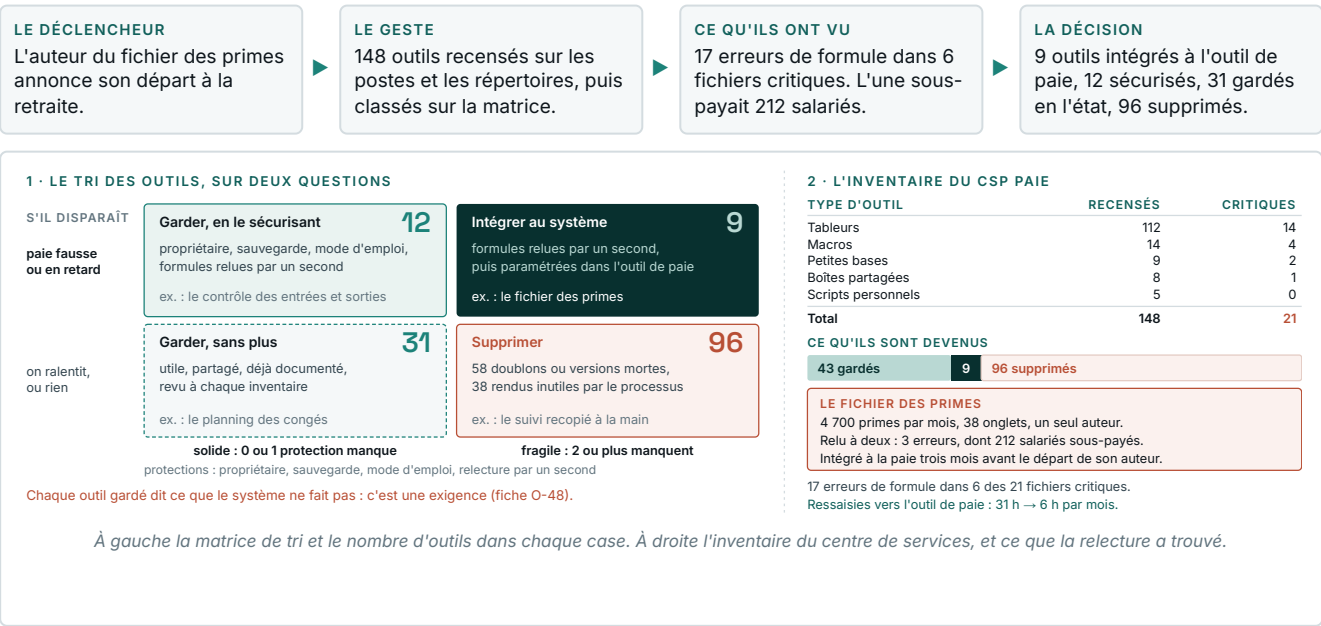
LES CHIFFRES DE DÉPART

Relevés pendant l'inventaire.

- 148 outils recensés en trois semaines
- 21 critiques : sans eux, la paie est fausse ou en retard
- 4700 primes calculées chaque mois dans un seul tableur
- 31 h de ressaisie par mois vers l'outil de paie

CE QU'ILS ONT FAIT

Trois semaines d'inventaire sur les postes, une matrice à quatre cases, et une relecture à deux des fichiers critiques.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Les neuf intégrations ont coûté 68k€, surtout du paramétrage de la paie (fiche O-49).

LE RISQUE RETIRÉ SUR LES PRIMES

470 h par mois

sinon 4 700 primes à recalculer à la main chaque mois, à 6 min chacune

LES ERREURS TROUVÉES

17 erreurs corrigées

dont 212 salariés sous-payés de 18 € par mois pendant 17 mois : 65 k€ de rappel versé, et une dette qui ne grossit plus de 3,8 k€ par mois

LES RESSAISIES

31 → 6 h par mois, 11 k€ / an

25 h × 12 mois = 300 h, à 38 € l'heure, coût complet

LES OUTILS DE L'OMBRE

148 → 43

43 gardés, dont 12 sécurisés ; 9 intégrés à la paie ; 96 supprimés

Un fichier critique sans second lecteur n'est pas un outil. C'est une personne.