

DU PROJET INFORMATIQUE AU PROJET DE MODERNISATION

Tant que nous continuerons à parler de projets informatiques et à les gérer comme tels, ne nous étonnons pas du manque d'implication voire de déresponsabilisation des métiers au fur et à mesure que le projet avance. La notion de projet informatique a vécu : place aux projets de modernisation !

Nous vivons actuellement des changements fondamentaux qui auront des conséquences bien au-delà de l'emploi et de la création de richesse. Des économistes éclairés comme Kenneth Boulding nous alertent depuis plus de quarante ans, sans forcément qu'on y prête attention. Quelque chose de fondamental se passe dans l'économie mondiale. Observant l'évolution des emplois au cours du temps, ces experts constatent que le nombre de « cols blancs » a dépassé peu à peu celui des « cols bleus » au sein des économies développées. Ainsi, la structure et la forme des emplois changent. Les chiffres actuels le confirment. 70 % de la valeur ajoutée mondiale est générée dans le domaine tertiaire, celui des services et de l'information. Le secteur industriel représenterait moins d'un quart de la création de richesse, alors que le secteur primaire est depuis longtemps sous la barre des 10 %.

01 Présentation de la Best Practice

Ainsi, le monde du travail connaît une transformation majeure, de plus en plus visible. Certains observateurs poujadistes refusent l'évidence. Kenneth Boulding a formulé, en 1963, cette phrase prémonitoire : « Le concept d'industrie du savoir contient suffisamment de dynamite pour envoyer les économies traditionnelles sur orbite ! ». Rappelons-nous que ce qui caractérise les principales puissances mondiales, c'est le fait d'avoir été les leaders de l'ère industrielle. Or, cette dernière ne représente plus qu'un quart de la création de valeur à l'échelle planétaire. Penser que les leaders de l'ère industrielle seront les leaders de ce nouvel eldorado est à la fois naïf et candide. Ainsi, l'ère de l'information et des services représente un enjeu auquel nous ne sommes toujours pas préparés. Chaque génération de l'ère économique : agricole, industrielle, services, est caractérisée à la fois par des enjeux de ressources et d'outils. Dans le cas de l'ère de l'information et des services, la ressource devenue un vrai enjeu de compétitivité et d'innovation est l'information. L'outil de traitement de cette ressource est bien entendu l'ordinateur sous toutes ses formes. Philippe Dreyfus, directeur du Centre national de calcul électronique de la société Bull, un des pionniers de cette nouvelle industrie, a, en 1962, créé le terme « informatique », néologisme né de l'association des termes « information » et « automatique ». L'informatique désignant en première acception le traitement automatique de l'information.

L'industrie qu'elle a générée est l'une des plus florissantes jamais créée avec près de 4 500 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, soit à elle seule près de 8 à 9 % de la valeur mondiale produite chaque année. Quand on repense à Kenneth Boulding, ce n'est pas une surprise.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Il s'agissait d'informatiser la majorité des activités des économies développées en équipant plus de 70 % de la force de travail. Un véritable eldorado qui explique les fortunes considérables qui ont été accumulées par ses pionniers. C'est dans ce contexte et dès les années soixante que la notion de « projet informatique » est née et s'est démocratisée aussi rapidement.

02 Regard critique

Malgré leur ancienneté, les projets informatiques sont loin d'être une sinécure. Les taux de réussite ne sont toujours pas satisfaisants alors que l'informatisation de nos entreprises publiques et privées est devenue l'un des principaux vecteurs de modernisation et de compétitivité.

Qu'est-ce qui explique une telle situation ? Plusieurs thèses peuvent être mises en avant comme :

▣ Le manque de professionnalisation des pratiques de gestion de projet dû à l'absence de méthodes et d'outils

Le faible savoir-faire voire ▣ l'incompétence des informaticiens

L'absence de méthode ou d'outil ? Les méthodes de gestion de projets informatiques sont nombreuses et existent depuis plus de quatre décennies. Que ce soit dans le domaine de l'informatique industrielle ou de l'informatique de gestion, on ne compte plus les méthodes aussi diverses que variées. Elles sont souvent complétées par de très nombreux outils, de la planification au pilotage de projet, au recettage des livrables; signe indéniable de leur professionnalisation.

« Faible savoir-faire et incompétence des informaticiens » ? Difficile de créditer une telle thèse lorsque l'on constate que les informaticiens disposent d'un niveau de formation initiale ou complémentaire bien supérieur à la plupart des autres fonctions dans l'entreprise. Là encore, les arguments de base sont immédiatement réfutés. N'y aurait-il pas des causes plus fondamentales que l'on n'ose pas ou plus remettre en question ?

La notion de projet informatique

La notion même de projet informatique mérite que l'on s'y attarde. Rappelons que la fonction informatique n'est pas, et ne sera jamais, une fonction primaire de l'entreprise. Elle est, par définition, une fonction de support au service des autres fonctions. On ne la trouvera jamais au cœur de la chaîne de valeur (cf. les travaux de Michael Porter à ce sujet). Aussi, sa finalité ne peut être de nature informatique. Pour illustration, des projets de type ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion intégrée), CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client), de création d'un portail Internet sont, à l'évidence et avant tout, des projets d'entreprise. Ce n'est pas parce que la composante informatique est importante voire prédominante qu'il faut pour autant faire ce raccourci. C'est un abus de langage qui peut avoir des conséquences lourdes.

Prenons par analogie le domaine du bâtiment. Si, pour la construction ou la rénovation d'un ouvrage, la partie électrique s'avère la plus complexe et/ou la plus coûteuse, ce n'est pas pour autant que nous qualifions le projet de projet électrique. En dépit de cette évidence, nous sommes la seule discipline qui donne au nom d'un projet, le nom d'une de ses composantes. Cela ne s'est jamais vu.

DU PROJET INFORMATIQUE AU PROJET DE MODERNISATION

On ne peut pas confondre moyen et finalité. Cette dérive à la fois lexicale et sémantique que nous avons tous pratiquée a des effets multiples et insoupçonnés.

L'autisme de la gestion de projet informatique

De fait, si l'on parle de projet informatique la finalité naturelle est un « produit » informatique. Ainsi, pour un projet, il s'agira de livrer une solution informatique composée d'une ou plusieurs applications, d'une infrastructure adaptée et de services de type assistance, maintenance, le cas échéant. Nous avons là notre livrable. Celui sur lequel tout le monde se concentre. D'ailleurs, la plupart de nos fameuses méthodologies de gestion de projet nous amènent inéluctablement à la solution informatique, en ignorant le reste, la partie métier. A croire que la gestion de projet informatique est devenue autiste. Si aujourd'hui tout le monde s'accorde à dire que nos projets, y compris d'infrastructure, sont des projets d'entreprise, alors pourquoi leur finalité serait-elle informatique ? C'est un contresens et une erreur d'acceptation évidents.

La réduction insidieuse de périmètre

La finalité d'un projet d'entreprise est forcément une solution d'entreprise. Solution d'entreprise et solution informatique seraient alors synonymes. Il n'en est rien... La solution d'entreprise couvre un périmètre bien plus vaste. Elle intègre à la fois la nouvelle organisation, son nouveau mode de fonctionnement formalisé au travers de ses processus, ses nouvelles tâches et activités, ses compétences et ressources humaines, ses documents et informations gérées, ses ressources financières, etc.

Si l'on occulte cette évidence, alors il n'est pas surprenant de voir nos organisations affublées, jour après jour, d'outils de plus en plus modernes, sans pour autant que l'on ne change rien ou presque.

La déresponsabilisation des acteurs

Tant que nous continuerons à parler de projets informatiques et à les gérer comme tels, ne nous étonnons pas du manque d'implication voire de déresponsabilisation des métiers au fur et à mesure que le projet avance. L'homéostasie, encore appelée résistance au changement, est la première pathologie de nos organisations. Le fait de parler de projet informatique, alors que la finalité est autre, ne fait rien pour arranger les choses...

Insidieusement, les informaticiens plutôt que de s'arrêter purement et simplement, faute de ressources et d'implication métier, se mettent à se substituer à eux. Cette pathologie ne doit pas se transformer en pandémie au risque de perdre tout le bénéfice de nos beaux projets de modernisation.

La ségrégation entre informatique et métier

Depuis la démocratisation du vocable « projet informatique », nous avons observé une séparation artificielle dans nos projets entre les métiers et l'informatique, ce qui s'oppose aux règles les plus élémentaires et fondamentales de la gestion de projet.

Il n'y a aucune raison de séparer des composantes d'un projet et de les gérer différemment. Ceci se retrouve de manière caractéristique avec l'introduction des notions de chef de projet métier ou utilisateur (CPU), et chef de projet informatique (CPI), en lieu et place du chef de projet (CP), seule fonction à même d'assurer la cohérence et la responsabilité du projet.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Dans le même esprit, l'idée pertinente d'appliquer le modèle « maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre » aux projets de nature informatique a été largement dévoyée en grande partie par l'utilisation intensive de l'expression « projet informatique »

La réalisation des bénéfices de projet

La dernière conséquence s'observe à la fin du projet, lorsque la solution informatique est prête à être mise en fonctionnement. Parallèlement, le contexte métier à adapter n'a soit pas été abordé, soit l'a été, mais sans que personne ne se sente responsable de la réalisation des bénéfices promis.

Rappelons que dans la gestion de projet, il y a bien deux processus distincts et successifs. Le premier a pour objectif de créer la solution (processus de création de valeur, par nature de type études) alors que le second a pour objectif d'utiliser efficacement la solution (processus de réalisation de valeur, par nature opérationnel) afin d'obtenir les bénéfices escomptés. En pratique, ces deux processus sont sous la responsabilité d'organisation et de managers différents.

Or, bien souvent, le passage des clés de la solution et encore faut-il qu'elle soit complète au sens vu plus haut, est douloureux ou inexistant. Penser que les bénéfices se réaliseront comme par enchantement reste illusoire !

03 Que faire ? Quelques pistes de solutions

Même si l'on peut comprendre en partie la dérive lexicale et sémantique liée à la notion de projet informatique, il faut absolument l'éviter et recadrer les pratiques au sein de son entreprise. Historiquement, les premiers projets étaient des projets de construction des infrastructures de calcul et du réseau, de mise à disposition des postes de travail et des outils de base. La fonction informatique restant souvent le propriétaire des solutions développées (le maître d'ouvrage), la notion de « projet informatique » peut se comprendre. Or, depuis les projets d'application, d'informatisation et de dématérialisation sont en grande majorité à finalité métier. Et la notion de « projet informatique » n'a plus lieu d'être. La notion de « projet informatique » doit donc être évitée et remplacée. Une alternative choisie par certains est l'utilisation de la notion de « projet système d'information », certes plus vaste, mais qui se heurte encore à l'existence d'une définition claire et unanimement partagée.

Nous proposons plus simplement de remplacer « projet informatique » par « projet de modernisation ». Nous n'avons pas le droit de nous enterrer dans des vocables qui génèrent des thèses apocryphes. Les enjeux sont trop importants.

Sur cette base, nous conseillons les actions suivantes :

01 Revisiter la méthodologie de gestion de projet

02 Revoir le rôle et les fonctions des différents acteurs

03 Adapter le modèle Maîtrise d'ouvrage – Maîtrise d'œuvre

04 Sensibiliser les dirigeants d'entreprise aux enjeux

DU PROJET INFORMATIQUE AU PROJET DE MODERNISATION

05 Former les responsables et acteurs du projet

06 Ne plus distinguer projet informatique des autres projets de modernisation de l'entreprise

07 Intégrer les projets « anciennement informatiques » au portefeuille de projets de l'entreprise

08 Utiliser des méthodologies de gestion de projet dites universelles et génériques comme celle du PMI (Project Management Institute)

09 De même, utiliser les mêmes outils pour gérer le portefeuille de projets, le pilotage des projets, les tableaux de bord, etc.

10 Créer une vraie cellule de gestion des projets avec des chefs de projet compétents, quel que soit le domaine d'application

Au-delà des chiffres, nous sommes tous les acteurs actifs d'une révolution qui va modifier les règles de la compétition, de la création de richesse et conditionner notre avenir et celui de nos enfants. Alors au-delà de tout dogme, nous nous devons de réussir à tout prix cette mutation au travers de nos projets de modernisation qui ne sont plus « informatiques » depuis longtemps.