



MANIFESTATION G9+  
FÉVRIER 2007



## LA MAÎTRISE DES GRANDS PROJETS INFORMATIQUES

Table ronde du 14 février 2007 : le témoignage de dirigeants de SSII



ÉDITO

### LA PAROLE À L'ANIMATEUR

En réponse aux reproches parfois sévères, émis par les Directeurs Généraux lors de la table ronde de mai 2006, les dirigeants des fournisseurs ont souvent confirmé les constats et les facteurs clés de succès des grands projets : la nécessité de donner une vision business forte du programme, la maturité nécessaire du management, l'importance du pilotage, etc. Cette vision « fournisseurs » est intéressante, car elle montre que les angoisses à propos des grands projets sont partagées et que la voie du succès réside dans une démarche à la fois mieux partagée et plus professionnelle entre client et fournisseur. « Il faut rappeler que de nombreux grands projets marchent et de ceux-ci, on ne parle jamais ». Un autre volet de cette table ronde a abordé des sujets moins souvent évoqués en public et plus orientés vers les fournisseurs eux-mêmes : le nécessaire équilibre économique, les relations complexes avec les Directions des Achats, la montée de l'offshore et les véritables enjeux de cette mutation. Sur l'importance et la difficulté de la gestion du « capital humain », une réflexion partagée sur un nécessaire renouveau de la « motivation » des consultants, peut-être moins attirés que par le passé par les métiers de l'informatique et souvent fortement tentés par « l'expérience client » : tout un programme ! Je vous en souhaite une bonne lecture.

Bruno FONTAINE

### PRÉSENTATION



A la suite du succès de la conférence du 10 mai 2006 axée sur le management de grands projets informatiques vu par les Directions Générales, l'association

G9+ et FONTAINE CONSULTANTS ont décidé de reconduire cet exercice le 14 février 2007 en invitant, cette fois-ci, les dirigeants de SSII à exprimer leur point de vue.

Dans la tradition « zéro langue de bois » du G9+, cette deuxième table ronde a donné aux fournisseurs l'occasion de répondre aux reproches qui avaient été formulés et ainsi de contribuer à dégager par confrontation des points de vue, de bonnes pratiques dans les relations entre les clients et les fournisseurs de services informatique.

FONTAINE CONSULTANTS et le G9+ vous proposent un extrait des meilleurs échanges sur les grands thèmes de cette conférence.

### CO-ORGANISATEURS

#### CONFÉRENCIERS



#### Bertrand BARTHELEMY

Directeur Général  
Cap Gemini Technology  
Services



#### Claude AULAGNON

Président Directeur Général  
Atos Origin Integration



#### Eric MESSIGNY

Directeur des Risques, de l'Audit,  
de la Qualité et du SI - Steria



#### Bruno VALET

Responsable Technologie et SI  
Ineum Consulting



#### Pierre PAGE

VP en charge de l'Europe  
Tata Consultancy Services



#### Lionel CAUSSE

Directeur Général  
Saic Conseil



■ **David GELRUBIN** ([www.fontaine-consultants.fr](http://www.fontaine-consultants.fr))  
Associé de fontaine consultants en charge de la pratique  
"Conseil Stratégique et Marketing"

■ **Nicolas MARTINEZ-DUBOST** ([www.pontes.org](http://www.pontes.org))  
Président du Groupe professionnel Pontes Télécom Informatique de l'AAENPC regroupant environ 600 professionnels. Les activités comprennent des conférences organisées aux Pontes, mais également au sein du G9+.

■ **Christian HINDRE** ([www.aaescep-eap.net](http://www.aaescep-eap.net))  
Délégué animateur AAESCP-EAP, responsable du groupe NTIC et business, en charge des relations avec le G9+.

■ **Marc CHAPUIS**, AAESCP-EAP ([mdp.xwiki.com](http://mdp.xwiki.com))  
Délégués animateurs, co-fondateurs du groupe Management de projet

■ **Michel OLIVE** ([www.ingenieurs-supelec.org](http://www.ingenieurs-supelec.org))  
Membre du Comité d'Organisation du G9+, représentant en qualité de VP le Groupe Professionnel Informatique & Télécoms Supélec. Consultant indépendant en éditique, dématérialisation et téléphonie.



## LE RESPECT DES ENGAGEMENTS INITIAUX

**« De grands programmes sont trop souvent motivés par l'obsolescence des technologies. »**

**Eric Messigny**

Leurs programmes se réduisent trop souvent à une "modernisation" de leur SI. Ce constat conduit naturellement à ce que les programmes ne répondent pas aux vrais enjeux de l'entreprise, comme augmenter la productivité ou améliorer la qualité de service.

Ce phénomène semble surtout s'appliquer aux grands groupes. Les PME qui lancent également de grands programmes de plusieurs millions d'euros rencontrent d'autres difficultés, plus orientées sur un manque de visibilité ou à un manque de ressources internes affectées au développement de leur SI.

Du côté de l'offshore, la définition des engagements est une étape encore plus sensible. Du fait de multiples raisons (culture, éloignement, langue, etc.), les projets informatiques en offshore ne peuvent se permettre aucune zone d'incertitude, au risque de mener directement à l'échec.

- ↳ **Définir clairement et précisément la finalité du programme**
- ↳ **Cadrer très rigoureusement les programmes et projets informatiques, surtout en offshore**

## DIFFICULTÉS À DÉLIVRER



**« Il est nécessaire d'instaurer un niveau mature et partagé de communication au sein des équipes. »**

**Bertrand Barthélémy**

nécessitent une MOA forte, un fournisseur efficient, ainsi qu'une bonne communication entre les acteurs. La multiplication des assistances aux équipes MOA et MOE, et leurs nombreux délégués stratégiques sont souvent des obstacles à une communication directe entre les quelques acteurs clés du programme : la structure des organisations doit être simplifiée et non complexifiée comme à l'heure actuelle.

Lors de la mise en place d'un nouveau SI, le fournisseur est confronté à l'évolution des besoins de son client dans le temps, et doit y répondre avec les moyens techniques - nécessairement limités - de la solution qu'il implémente. La maîtrise et la gestion des écarts entre les besoins initiaux, leur évolution et la solution implémentée permettent de garder le contrôle d'un projet et d'en limiter les dérapages : c'est pourquoi il est nécessaire de disposer, entre autres, d'un système intelligent de gestion des demandes d'évolutions.

- ↳ **Le chef de projet est le personnage clé d'un projet**
- ↳ **Maîtriser la gestion des demandes d'évolution pour garder le contrôle du projet et limiter les dérapages**
- ↳ **Anticiper les phases de déploiement et de conduite de changement**

## DIFFICULTÉS MANAGÉRIALES

**« Il faut trouver les moyens de récompenser les ingénieurs et consultants, dans un contexte sous pression entre la Direction Achats du client (qui tire le tarif des prestations vers le bas) et la Direction des Ressources Humaines du fournisseur (qui embauche). »**

**Bertrand Barthelemy**

capital humain. Il s'agit de savoir recruter les bons éléments et de savoir les garder. Cependant, le marché est aujourd'hui dans un contexte de tensions importantes sur les ressources : remontée des salaires, augmentation des besoins, turnover (qui reste encore très supportable selon les intervenants), gestion de la motivation des consultants lors de prestations longues (sur un même projet chez un même client).

Il s'agit de dégager des marges de manœuvre pour augmenter les salaires et motiver les consultants. La principale transformation du marché est la présence de concurrents globaux. Il apparaît ainsi nécessaire de transformer les entreprises.

Par ailleurs, il est important de pouvoir se reposer sur de bons chefs de projet. Certaines SSII ont mis en place des formations au management de projet sous forme d'universités ou écoles internes. Ces programmes rencontrent un vif succès et permettent de donner une meilleure visibilité aux consultants sur leur carrière.

- ↳ **L'humain, sa motivation et ses capacités restent la clé du succès sur le marché du service**
- ↳ **Le marché est en profonde évolution et de nouveaux moyens de motiver les consultants restent à inventer**

## PARTENARIAT CLIENT-FOURNISSEUR

Le concept initial de partenariat est de développer ensemble des produits pour les revendre à d'autres (modèle de

conception commune des ERP pour un secteur d'activité). Cependant, ce modèle semble avoir vécu, les relations se sont complexifiées et organisées en écosystème : le « partenariat » a aujourd'hui mauvaise presse et représente aux yeux de beaucoup de monde une « alerte rouge » au lancement d'un projet. En effet, il est toujours difficile de maintenir une relation équilibrée dans la durée ; un des partenaires prend souvent l'ascendant sur l'autre et privilégie son seul intérêt au détriment de l'autre partie.

Si le partenariat ne semble plus être la panacée, il n'en reste pas moins que les clients et les fournisseurs ont comme objectif commun de réaliser un projet qui marche et qui répond au besoin. De plus en plus, la présence d'un tiers en assistance à maîtrise d'ouvrage permet de maintenir l'équilibre et de faire intervenir des experts en complément des ressources disponibles, ceci ne devant surtout pas être réalisé au détriment de l'implication de la direction générale et des directions métier pour suivre et porter leurs projets.

- ↳ **Plus qu'un partenariat classique, il s'agit d'adopter une véritable « project attitude » pour réussir un projet commun**
- ↳ **L'assistance à maîtrise d'ouvrage, si elle est indépendante et qu'elle permet de conserver un équilibre entre clients et fournisseurs, est une aide à la réussite des projets**

**“ Il faut parfois jouer la réussite du programme plutôt que la réussite du contrat ; ce qui nécessite une forte maturité. ”**

**Claude Aulagnon**



## PILOTAGE DE PROJET

Le pilotage projet est un élément crucial pour la réussite d'un projet. D'autant plus que depuis dix ans, la durée des projets a été réduite de moitié à objectifs souvent constants.

**“ Les problèmes de pilotage de grands projets ne proviennent pas des outils et des méthodes. Il s'agit bien d'un problème humain. ”**

**Lionel Causse**

Cela a pour effet d'augmenter la pression sur les équipes ainsi que les tensions dans la relation clients/fournisseurs.

Un certain nombre d'outils permettent aujourd'hui de gérer ces contraintes devenues fortes :

- Plan d'Assurance Qualité et reporting associé
- Plan d'alerte avec un « flag raising meeting » prévoyant les circuits de remontée d'alerte
- Plan de secours : mécanisme basé sur un principe « militaire » permettant de définir la chaîne de responsabilités et les tâches à suivre si une dérive dans le projet se produit

Pourtant, certaines alertes ne sont pas claires ou mal anticipées. Cette déficience ne provient pas des outils de pilotage mais d'un problème humain. Les alertes sont trop souvent vécues/gérées comme des « mini-crisis » (ce qui conduit au syndrome de l'Omerta, cf. première conférence du G9+ « Management des grands projets informatiques »). Il est important de donner plus de confiance aux acteurs, afin qu'ils n'aient pas peur de remonter les alertes et de prévoir les circuits de remontée d'alerte, de type « bottom-up » qui contribuent à la maîtrise des risques d'un projet. Enfin, le principe des revues indépendantes de projet permet le plus souvent d'améliorer la maîtrise des risques.



Lionel Causse, Bruno Valet et Eric Messigny  
(de gauche à droite)

## IMPLICATION DES DIRECTIONS ACHATS

**“ En mettant la pression sur le prix des prestations, les Directions Achats se privent de plus en plus de la diversité des profils. ”**

**Bruno Valet**

Ces dernières années ont été marquées par une place de plus en plus importante occupée par les Directions Achats dans les relations avec les fournisseurs.

Cette montée en puissance s'est traduite par

des contrats plus élaborés prévoyant l'application d'actions coercitives (paiements retardés, pénalités) associées à un meilleur suivi de la prestation. Cela a incité les SSII à se montrer plus efficaces et plus industrielles dans l'élaboration de leur réponse et l'exécution de leurs prestations, limitant ainsi les cas de SSII qui promettent l'impossible pour gagner un contrat et se trouvent ensuite dans l'impossibilité de respecter leurs engagements.

Toutefois, certaines pratiques des Directions Achats peuvent se révéler contre-productives. Une pression sur les prix trop forte amène les entreprises à se priver des prestataires parfois les plus pertinents, découragés par les conditions imposées. De même le référencement

PLUS D'INFORMATION SUR LE G9+ : [HTTP://WWW.G9PLUS.ORG](http://www.g9plus.org)

RETROUVEZ LE RÉSUMÉ DE LA CONFÉRENCE PRÉCÉDENTE SUR “ LE MANAGEMENT DES GRANDS PROJETS VU PAR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES ” SUR NOTRE SITE INTERNET : [WWW.FONTAINE-CONSULTANTS.FR/G9PLUS-MANAGEMENT/](http://www.fontaine-consultants.fr/g9plus-management/)



MANIFESTATION G9+  
FÉVRIER 2007



d'un nombre limité de prestataires exclut souvent les PME qui apportent généralement l'innovation et l'expertise dans les grands appels d'offres.

La plupart des Directions Achats savent pertinemment que leurs demandes sont excessives. Avec l'augmentation de la demande par rapport à l'offre, la situation se rééquilibre progressivement, les SSII tirant pleinement profit de leur professionnalisation.

↳ **Les pratiques des Directions Achats poussent les SSII à s'industrialiser et se professionnaliser mais, poussées à l'excès, elles pénalisent finalement l'entreprise**

## LA MONTÉE DE L'OFFSHORE



**„Plutôt que d'outsourcing, il est préférable de parler de global sourcing. „**

**Pierre Page**

Depuis plusieurs années, le recours à l'externalisation (ou outsourcing) est en plein essor (augmentation d'environ 30% aux Etats-Unis et en

Grande-Bretagne l'année passée), tendance qui ne devrait pas se démentir, tant le potentiel de services informatiques externalisables reste élevé.

Les différentes pratiques d'externalisation (offshore, nearshore...) s'intègrent dans une problématique plus large : le « global sourcing » de l'entreprise.

Il y a en effet une continuité dans les ressources auxquelles une entreprise fait appel, que celles-ci soient internes ou externes, localisées à proximité ou non, à faible coût ou pas. Il ne faut pas opposer ces différents réservoirs de ressources.

L'externalisation totale vers le Maroc, l'Inde ou la Chine ne saurait constituer une solution idéale. La main d'œuvre de chaque pays a des caractéristiques propres à intégrer dans l'analyse pour juger de l'intérêt d'y recourir dans un cadre bien défini.

Si les coûts de main d'œuvre en Inde sont plus bas qu'en France pour une qualification équivalente, le turnover y est de 30% et les coûts salariaux augmentent de 18% par an. La distance peut parfois s'avérer un obstacle pour certains types de projets, en particulier de conception, nécessitant des interactions fortes entre le client et le prestataire. L'aspect politique d'une décision d'externalisation est également à prendre en considération.

L'externalisation ne doit toutefois pas être diabolisée. Elle permet souvent de réduire les coûts et peut créer l'embauche de nouveaux profils dans les entreprises. En effet, la relation client/prestataire, tout particulièrement dans le cas d'une externalisation, nécessite la mise en place par le client d'un dispositif dédié à la gestion de cette relation, de sa contractualisation à son suivi au quotidien.

↳ **Les problématiques liées à l'externalisation doivent être pensées dans le cadre plus général du global sourcing de l'entreprise**

## CONSEILS À UN DIRIGEANT

Si nos intervenants avaient à conseiller un ami nommé Directeur Général, ils retiendraient les 5 idées suivantes :

- ↳ « S'impliquer en tant que DG dans les projets SI pour les comprendre » est le premier conseil donné par les intervenants. Il faut demander des éléments de synthèse et la « vérité » aux équipes internes et externes
- ↳ Bien définir le pourquoi d'un programme, ainsi que les enjeux auxquels il est censé répondre. Un SI ne se résume pas à un outil technologique, c'est un moyen d'aide à la prise de décisions métier
- ↳ Maîtriser son ambition, privilégier et réaliser des projets visibles (par exemple, éviter de démarrer un programme RH en commençant par la paie), s'assurer des réalisations, communiquer sur des résultats clairs
- ↳ Trouver/identifier un directeur de programme communicant, « bicéphale », crédible au niveau métier et comprenant les problématiques SI
- ↳ Choisir un intégrateur avec lequel il se sent en confiance, copiloter le projet avec lui et s'assurer avec lui des résultats et de la maîtrise des risques, ce qui permet de maintenir l'équilibre avec son fournisseur



Pierre Page, Lionel Causse, Bruno Valet, Eric Messigny, Claude Aulagnon, Bertrand Barthélémy (de gauche à droite)