



MANIFESTATION G9+  
MAI 2006



ESCP-EAP  
Alumni Association

## LA MAÎTRISE DES GRANDS PROJETS INFORMATIQUES

Table ronde du 10 mai 2006 : le témoignage de dirigeants de grandes entreprises

### LA PAROLE À L'ANIMATEUR

Vu d'un dirigeant, un grand projet de système d'information est un « objet bizarre », porteur en général d'une vision stratégique importante mais pas toujours partagée et dont le management devient rapidement complexe, et source d'inquiétudes.

La table ronde organisée par le G9+ a permis, au cours d'un échange passionnant entre dirigeants, de dégager quelques grandes idées directrices sur cet enjeu difficile. Cette plaquette synthétise les principales idées et recommandations issues de cette table ronde : je pense que ces conseils pourraient être utiles à tout dirigeant à la veille d'un démarrage de projet SI. Comme l'a dit l'un des intervenants, cette liste peut sembler simple, voire simpliste, mais elle a coûté très cher à élaborer ! ou, dit autrement, ne pas la prendre en compte peut encore coûter très cher pour les projets à venir !

Je vous souhaite bonne lecture de ce compte-rendu.



BRUNO  
FONTAINE

### PRÉSENTATION



Le G9+, association regroupant les clubs ou commissions "informatique, télécoms, multimédia" constitués par les anciens élèves de grands établissements de l'enseignement supérieur français,

a organisé avec la collaboration de FONTAINE CONSULTANTS, la conférence du 10 mai dernier sur le management de grands projets informatiques vu par les directions générales.

Axé volontairement sur des échanges "sans langue de bois", cet événement a permis de réunir de grands dirigeants d'entreprises privées et de l'administration publique sur un domaine dont ils reconnaissent les succès comme les échecs. FONTAINE CONSULTANTS vous propose un extrait des meilleurs échanges sur les grands thèmes de cette conférence.

### CO-ORGANISATEURS



■ **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.ponts.org](http://www.ponts.org))  
Président du Groupe professionnel Ponts Télécom Informatique de l'AAENPC regroupant environ 600 professionnels. Les activités comprennent des conférences organisées aux Ponts, 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, Thierry VANDAME, 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.

### CONFÉRENCIERS



**Bruno PARENT**

Directeur de la  
Direction Générale des Impôts



**Michel BERNARD**

Ancien-Directeur de l'ANPE



**Michel DAVANCENS**

Directeur de l'internationalisation  
de France Télécom



**Patrick ANGLARD**

DSI du groupe Thalès

Page 1/5

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

EXTRAITS VIDÉOS DE L'ÉVÉNEMENT SUR : [HTTP://WWW.FONTAINE-CONSULTANTS.FR/G9PLUS-MANAGEMENT](http://www.fontaine-consultants.fr/g9plus-management)

## LA GENÈSE D'UN GRAND PROJET



**“ Si vous n’avez pas les moyens de suivre un projet, il ne vaut mieux pas le faire. ”**

**Michel Davancens**

Dès la naissance d’un projet, les signes avant-coureurs de difficultés peuvent être perçus. Les dérives sur la phase de spécifications sont rarement compensées sur les étapes suivantes. Pire, le phénomène risque de s’amplifier. L’allocation de temps supplémentaire sur les phases en amont, une fois un premier retard constaté, ne sécurise pas la préparation du projet. Ce retard ne sera jamais récupéré et traduit le mauvais dimensionnement initial du projet.

↳ **Se poser les bonnes questions (1)**

↳ **Corriger les dérives immédiatement voire stopper l’initialisation du projet dès sa genèse**

(1) M. Davancens a eu la gentillesse de nous autoriser à communiquer la check-list utilisée par France Télécom centralisant les dix questions à traiter avant de démarrer (voir ci-après)

## LÉGITIMITÉ D'UN GRAND PROJET

**“ Un grand projet se termine toujours par l’exécution de petits projets. ”**

**Patrick Anglard**



Un grand projet est synonyme d’incertitude, de souci voire de catastrophe annoncée. Un dispositif important en matière de pilotage et de coordination doit être mis en place en cohérence avec le budget alloué et la durée estimée pour le projet. La pression exercée à travers l’obligation de résultats et les impacts sur l’avenir de l’entreprise se traduisent généralement par l’attribution de l’ensemble du projet à un seul acteur au risque qu’il se substitue pour un temps au donneur d’ordre. À l’inverse, le choix de multiplier les acteurs par pôle de compétence est une alternative qui décentralise la responsabilité et la prise de décisions. Les risques inhérents à l’exécution d’un grand projet tendent à privilégier l’exécution de petits projets au sein d’un périmètre sécurisé et inscrit dans un urbanisme fort.

↳ **Définir une typologie de projets et privilégier une gestion par portefeuille de projets**

↳ **Considérer l’informatique comme un moyen pour le projet métier et non comme une finalité en soi**

## LA RÉDACTION DES SPÉCIFICATIONS



**“ Au fond l’informatique, c’est très simple, il suffit de savoir clairement ce qu’on veut. ”**

**Michel Davancens**

La rédaction des spécifications constitue la première étape du projet de conception d’un système d’information. Force est de constater que le

manque de maîtrise de cette tâche est généralement la cause des premières dérives sur les délais et génère inexorablement des incidents sur les phases de réalisation, de recette et de déploiement. Par ailleurs, le modèle linéaire "Spécification - Réalisation - Déploiement" est certainement à remettre en cause car la réalité et les contraintes métiers imposent des ajustements permanents sur le périmètre fonctionnel cible. Dans cette phase d'élaboration des spécifications, la Maîtrise d'Ouvrage est trop souvent tentée de satisfaire les experts et spécialistes minoritaires au détriment des utilisateurs finaux et sans validation systématique de la non-régression fonctionnelle par rapport à l'existant. Il n'est pas rare de constater que 90% du besoin à couvrir correspond souvent à 10% des spécifications. Les difficultés commencent avec la gestion des 10% du besoin restant correspondant à des particularismes ou à des besoins non justifiés.

- ↳ **Consolider le couple MOA/MOE dans la rédaction des spécifications sous réserve de :**
  - ↳ **Ne pas laisser trop d'initiatives à la Maîtrise d'Oeuvre sous peine d'un périmètre fonctionnel structuré par la solution informatique**
  - ↳ **Exiger de la Maîtrise d'Ouvrage de prioriser les besoins exprimés et d'anticiper les éventuelles réductions du périmètre fonctionnel en phase de réalisation**

## RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS



**“Les relations entre les clients et les fournisseurs dans les grands projets informatiques sont une malédiction organisée.”**

**Michel Bernard**

Les relations avec les fournisseurs restent un sujet difficile à traiter. Rares sont les intérêts communs et les objectifs partagés entre les fournisseurs et le client. Les fournisseurs cherchent à maximiser leurs profits, les clients à minimiser leurs coûts. Les mécanismes de mise en concurrence des fournisseurs (processus de référencement, enchères inversées) ont le plus souvent une influence néfaste sur le niveau de qualité au final. Le prix de départ annoncé par les fournisseurs constitue un prix d'appât, visant à sous-estimer les coûts générés durant le projet. Malgré un encadrement juridique fort, le contrat sert rarement de référence dans la conduite opérationnelle du projet et la recherche de solutions lors de difficultés. Ne disposant pas d'une relation directe avec les fournisseurs et démuné d'un reporting adéquat, le Directeur Général ne détient pas les éléments d'information nécessaires pour prendre les décisions stratégiques de renégociation ou de rupture de la relation.

- ↳ **Minimiser les risques par un lotissement du projet qui permet de nouvelles négociations voire une nouvelle sélection des fournisseurs à chaque phase**
- ↳ **Ne pas baser la relation Client / Fournisseurs sur la recherche d'objectifs communs aux deux parties, qui constitue généralement un vœu pieu trop rarement exaucé, mais sur un contrat**



MANIFESTATION G9+  
MAI 2006



## PILOTAGE ET REPORTING

**“Je ne suis pas plongé au quotidien dans les projets informatiques. Sauf lorsque ça ne marche pas bien, ce qui me conduit à m’en occuper quotidiennement.”**

**Bruno Parent**



Force est de constater que le reporting reste encore un exercice peu rigoureux, établi sur mesure selon la personnalité des directeurs et sans véritable méthodologie homogène pour sa conception. Le chef de projet tend à centraliser la résolution des problèmes en souterrain avec la complicité des équipes internes et des fournisseurs. Les donneurs d’ordre sont alors exclus des prises de décision et ne sont alertés que tardivement sur les conséquences. Par ailleurs, la revue de projet ne doit pas être considérée comme un tribunal vis-à-vis de la maîtrise d’ouvrage mais comme un lieu permettant de préparer la prise de décision.

- ↳ **Impliquer la Direction Générale à bon escient tout en laissant une marge de manoeuvre à ses équipes internes**
- ↳ **Communiquer au bon niveau de synthèse sur la situation courante du projet et la capacité à atteindre les objectifs notamment sur la base du “reste à faire”**

## L’ARRÊT DU PROJET



**“Savoir s’arrêter à temps reste la décision la plus difficile à prendre.”**

**Michel Davancens**

Lors de dérives constatées, différents moyens coexistent pour tenter d’inverser la tendance : l’appel à des consultants externes pour un pilotage renforcé, la mise sous pression des fournisseurs (avenants et pénalités), voire le remplacement du chef de projet interne. Ces solutions palliatives ne créent pas toujours l’électro-choc attendu pour la reprise en main du projet. Le résultat final demeure instable, obtenu dans la douleur sur les coûts et les délais. Le donneur d’ordre doit parfois prendre une décision courageuse et clairvoyante d’arrêt rapide, pour sortir d’une situation qui n’est plus sous contrôle. Les intervenants ont partagé leur vision sur la spécificité de la culture latine de considérer l’arrêt du projet comme étant systématiquement un échec. Les arrêts de projet sont à mettre en regard avec les intérêts de l’entreprise et nécessitent du pragmatisme pour répondre à l’urgence des situations.

- ↳ **Exiger du chef de projet de la transparence vis-à-vis de l’avancement du projet**
- ↳ **Assurer un reporting lisible avec un droit unique à l’erreur**
- ↳ **Faire appel à une assistance externe pour une revue neutre de la situation**
- ↳ **Mettre en place un dispositif adapté pour le suivi du projet avec un pilotage axé sur les risques et des plans d’actions correctives ou préventives réellement appliqués**
- ↳ **Avoir le courage d’arrêter un projet dès que tous les indicateurs sont au rouge**



MANIFESTATION G9+  
MAI 2006



**PAROLES D'EQUIPAGES**  
ou les 10 clés de succès des projets  
du Système d'Information

- 1 - Avoir un **objectif clair** et **mesurable** défini dans un **contrat clair** et **stable**.
- 2 - Avoir au moins un **propriétaire**.
- 3 - Avoir un **pilote** (unique dans le cadre de co-propriété).
- 4 - Avoir toujours un **chef de projet unique, même** dans le cadre d'un **projet transversal**.
- 5 - Avoir un **chef de projet** avec des **compétences managériales**, en **situation de pouvoir négocier** et se sentant **pleinement responsable** vis à vis des **résultats**.
- 6 - Utiliser des **méthodes et outils stables, acceptés et appropriés** par l'équipe.
- 7 - Appliquer une **démarche de prototypage** permettant **d'impliquer tous les acteurs** du projet des utilisateurs au propriétaire.
- 8 - Identifier et découper le projet en **lots réduits, livrables** et **paralléliser les tâches** permettant un fonctionnement en **petites équipes**.
- 9 - Identifier et **impliquer** les **utilisateurs** (sites prototypes) dès le **début du processus de prototypage**.
- 10 - **Piloter par les délais**.



*M. Davancens, Directeur de l'internationalisation de France Télécom, a eu la gentillesse de nous autoriser à communiquer la check-list utilisée par France Télécom centralisant les dix questions à traiter avant de lancer un projet informatiques. Nous la reproduisons ci-contre.*

**Les questions clés que doit se poser un chef de projet**

	Oui	Non	Ne sait pas répondre
L'objectif du projet est-il :			
- clair ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mesurable ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- défini dans un contrat clair et stable ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le(s) propriétaire(s) est-il bien identifié et désigné ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y-a-t-il un pilote sur le projet nommé désigné ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le pilote est-il unique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ai-je pu négocier les décisions prises par rapport au projet (méthodes, outils, architecture) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suis-je d'accord pour utiliser ces choix tout au long du projet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que j'accepte d'être jugé(e) sur les résultats ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que mon équipe s'est approprié :			
- les outils proposés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- les méthodes proposées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que j'ai mis en place une vraie démarche de prototypage :			
- équipe pluridisciplinaire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pilotage par les livrables et par les délais ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- processus itératif de développement avec les utilisateurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mise en place et utilisation en réel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les sites prototypes sont-ils impliqués ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que j'ai découpé le projet en lots réduits, livrables de manière à piloter par les délais ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que les tâches sont parallélisées dans le calendrier ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que j'ai un fonctionnement en petites équipes (par lot) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>