

2
0
0
7

3^e

CONFÉRENCE

Jeudi 1^{er} février

LE PILOTAGE DES GRANDS PROGRAMMES

Association des Anciens MSIT

Edito

La mise en œuvre de projets de transformation métier et/ou informatique représente à l'heure actuelle **le quotidien de toute entreprise**. Pour assurer la réussite de ces grands chantiers, ces dernières bénéficient d'**un ensemble conséquent de bonnes pratiques** identifiées par des organismes et/ou associations tels que l'AFAI, le CIGREF ou encore l'ITGI, et leurs équivalents dans le monde.

Malgré tout, des études menées par la société Capgemini montrent que **sur l'ensemble des projets initiés**, près d'un tiers n'aboutissent pas, 30% ne respectent pas les délais, et enfin, 50% dépassent leur budget initial. Bien que **12% d'entre eux réussissent à tenir délais et budgets**, ils ne couvrent en revanche que **moins de la moitié des fonctionnalités initialement prévues**.

Associée à Capgemini Consulting, l'association des Anciens du Mastère Spécialisé HEC - Mines de Paris Management des systèmes d'information et des technologies organise une table ronde ainsi qu'un retour d'expérience des différents spécialistes du pilotage des grands programmes de transformation.

Définition



Selon le cabinet Capgemini Consulting, un grand programme se définit comme **un ensemble de projets** qui permet à une entreprise d'atteindre une ambition. Tout projet possède un objectif clair, destiné à servir l'ambition du programme. Il est lui-même composé de **multiples chantiers**, correspondant chacun à une « unité » de compétences et à des livrables clairement définis.

Enjeux

Satisfaire les objectifs métiers, assurer un avantage concurrentiel permanent, rester à la pointe en matière de technologies de l'information et répondre à une demande toujours plus exigeante de la part de ses clients ne sont que quelques uns des enjeux majeurs de l'entreprise.

Les programmes de transformation constituent **l'une des alternatives permettant de subvenir à ces besoins**. « Ils représentent un moyen fort de rupture dans le quotidien de l'entreprise là où le progrès incrémental, nécessaire mais non suffisant, trouve ses limites » (Jean-Pierre Corniou).

Retours d'expérience

Afin d'illustrer cette réflexion sur le pilotage des grands programmes, nous vous proposons un retour d'expérience de différents spécialistes. Ces témoignages sont des extraits d'interviews réalisées par les étudiants du Mastère Spécialisé.

Capgemini Consulting

Directeur associé au sein du cabinet Capgemini Consulting, Claude Quelennec précise que **cinq facteurs peuvent être à l'origine du dérapage des grands programmes** : non décision au niveau comité de direction ou sponsor, confusion entre hiérarchie de l'entreprise et structure organisationnelle du programme, ambition floue ou absence d'objectif métier, manque de mobilisation et/ou sous-estimation des ressources humaines nécessaires, mais également, déséquilibre entre les enjeux de transformation métiers et IT.

Interrogé sur **l'appel à des prestataires externes** (cabinet de conseil, intégrateur) lors de la mise en place d'un grand programme, Claude Quelennec indique que son recours **est devenu nécessaire**. Il a pour objectif d'assister l'entreprise à prendre du recul sur sa situation actuelle, à répondre plus efficacement aux enjeux méthodologiques induits par le programme, mais également à renforcer l'organisation face à sa capacité, parfois réduite, à mobiliser des ressources dédiées. [...]

France Télécom

C'est dans un contexte compétitif croissant et face aux multiples problèmes d'obsolescence et de lourdeur rencontrés par son infrastructure, que France Télécom lance en 1998 @rchimède, un programme complexe de restructuration de l'architecture technique de son système d'information. Destiné à orienter le SI vers l'Internet, le programme a impacté plus de 65,000 postes utilisateurs pour un budget total de près de 160 millions d'euros.

Selon Jean-Luc Lucas, directeur des plateformes de services de France Télécom, la complexité associée au pilotage d'un programme provient essentiellement du grand nombre d'acteurs et des multiples profils qu'il est nécessaire de **coordonner** sur des tâches diverses, et d'**harmoniser** selon une vision commune. Pour assurer sa réussite, il est préférable de découper le programme en projets plus petits et plus autonomes. La cohésion de l'ensemble est assurée par **une structure de pilotage légère** (5 personnes), qui offre l'avantage d'une orientation et d'une surveillance adéquate sans pour autant interférer dans le travail des équipes. [...]

Retours d'expérience

Armée de terre

Lancé en 2003 dans le cadre de la refonte de son système d'information relatif à la gestion des ressources humaines, le programme de transformation de l'armée de terre nommé CONCERTO représente un budget de plus de 15 millions d'euros.

En charge de la direction du programme, le Général Ripoll insiste sur le fait que trois facteurs sont essentiels à la réussite d'un tel chantier. En premier lieu, celui-ci doit être « **simple, pragmatique et robuste** », c'est-à-dire compréhensible de la part de tous et facilement utilisable. Il est nécessaire de s'inspirer des expériences menées par d'autres organisations afin de profiter de leurs conseils et ainsi éviter de reproduire leurs erreurs. Initialement, les fonctionnalités très complexes et à faible plus-value doivent être écartées pour ne pas entraîner de surcoût ou de retard.

Deuxièmement, **la conduite du changement est un facteur déterminant** pour le succès d'un programme. Les parties prenantes doivent être écoutées, tenues au courant régulièrement et correctement formées.

Troisièmement, pour réussir sa mission, le directeur de programme doit **être soutenu par sa hiérarchie**. Il doit être un véritable « marathonnien de la communication » afin de convaincre, coordonner et fédérer. [...]

One2team

Définir des objectifs clairs, **mobiliser et responsabiliser les équipes** sont pour Hervé Laumonier, Pdg-Fondateur de l'éditeur de logiciel de la solution One2team Grands Projets, les facteurs clés de la réussite d'un programme de transformation.

N'ayant pas de « boule de cristal », piloter **un programme c'est gérer les imprévus** et donc être capable de prendre les bons arbitrages et de faire évoluer la trajectoire. Il s'agit donc de mettre en place un pilotage « par exception » au fil de l'eau sur les résultats et par les risques dépassant l'approche classique coûts, délai, qualité ; triptyque dans lequel l'entreprise doit choisir un objectif majeur.

Il s'agit donc de passer d'un pilotage parfois encore trop artisanal avec des outils très individuels comme Excel, Access, à un pilotage plus professionnel et plus industrialisé, donc outillé. [...]

EDS Consulting Services

Actuel président d'EDS Consulting Services France et ancien président du CIGREF, Jean-Pierre Corniou définit un grand programme comme un objet pluridisciplinaire dangereux, car **créateur d'instabilité et générateur de risque**. Il représente un moyen fort de faire des ruptures dans le quotidien de l'entreprise là où le progrès incrémental, nécessaire mais non suffisant, trouve ses limites. Selon Jean-Pierre Corniou, chaque programme doit répondre à des objectifs clairement identifiés dont **la finalité consiste à créer de la valeur**.

Trop souvent sous-estimée, la complexité d'un programme réside notamment dans le fait que celui-ci touche à de nombreuses variables dans l'entreprise. Des variables telles que la façon de travailler des collaborateurs ou encore la perception qu'ils ont de leurs propres compétences, de leur propre comportement.

L'objectif consiste à faire en sorte que tout ce que le programme génère d'**utilisable** soit à la fois **utilisé**, mais également **utile** ! [...]

Natixis

De par son actuel poste de secrétaire général des SI, et de ses fonctions précédemment occupées chez Natixis, Nicolas Lafaurie a une vision globale du pilotage de programme.

Selon lui, l'un des principaux facteurs clés de succès est **la qualité des acteurs**. En effet, il insiste sur la présence presque fondamentale d'un sponsor métier qui porte le programme. De même, il souligne l'importance des experts fonctionnels et des chefs de projets. La difficulté réside alors dans la mobilisation des meilleures ressources, rôle du directeur de programme. Les différents chefs de projets et le directeur de programme doivent, à leur niveau, avoir **un excellent sens de la communication**, savoir décider des orientations du programme, détenir **une vision globale à moyen et long terme** et surtout posséder un excellent sens politique. [...]

Crédit Agricole SA

Le rachat, en 2003, du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole a entraîné la fusion des systèmes d'information, en particulier ceux des Ressources Humaines. Dans ce cadre, Philippe Meheut a conduit ce programme de transformation, qui a duré deux ans et coûté 1,6% du budget total consacré à la fusion. Le but était de constituer une plate-forme partagée pour les systèmes de paie.

Selon Philippe Meheut, **la confiance et la transparence** entre les acteurs du programme, ainsi que la mise en place d'un reporting formel et d'un suivi fin des opérations sont les garants d'un bon pilotage. La plus grande difficulté réside dans le fait de **maîtriser les interactions entre les projets**. La réussite de ce programme est en partie due à la création d'**une équipe dédiée** et au recours à des prestataires pour leurs compétences spécifiques. [...]

Ministère de l'intérieur

Le programme « Titres Sécurisés » est un portefeuille majeur de projets interministériels. Il recouvre le passeport électronique (bientôt bio-métrique), la carte d'identité et les titres de séjour étrangers électroniques, et dans le futur, le permis de conduire. Il est développé autour du système d'information et basé sur la technologie RFID pour un coût de fonctionnement de 150 à 200 millions d'euros annuels lorsque l'ensemble des projets seront déployés.

Patrick Aussel, responsable de la mission insiste sur la difficulté à lancer un tel chantier. En effet, il faut définir le périmètre initial, puis être capable de commencer, sans attendre que l'environnement (technologique, financier, réglementaire, etc) soit totalement prêt. Avec **un lobbying fort** et **une communication adaptée**, le projet finit par s'imposer de lui-même. Les avancées doivent être visibles et mesurées par **un reporting serré et précis**, qui permet de développer l'engouement autour du programme et de motiver les relais identifiés dans toutes les directions. Les indicateurs du pilotage doivent être pertinents et porter sur des critères objectifs.

La complexité est essentiellement humaine. Le projet doit être protégé des interactions extérieures. Un plan de continuité doit être étudié au sein de l'équipe de management du programme. L'ampleur du programme a imposé de rompre avec un fonctionnement vertical classique en « cheminée ». Les relais sont restés en place dans leur service pour demeurer au contact des difficultés « terrain » et opérationnelles. Ce choix de management « horizontal » a levé les blocages et les résistances au changement. [...]

LE MASTÈRE SPÉCIALISÉ HEC - MINES

La conduite internationale des affaires, la mise en réseau d'entreprises, l'émergence et la diffusion de nouvelles technologies de l'information, confrontent l'entreprise à une nécessité d'innovation, tant en interne que sur ses marchés.

Le Mastère Spécialisé HEC - MINES de Paris Management des systèmes d'information et des technologies a été créé dans le but de répondre aux besoins et aux attentes urgentes du marché en Experts et en Consultants ayant une double compétence technique et managériale.

Il prépare expressément au pilotage stratégique des grands projets de systèmes d'information.

Le Groupe HEC et l'Ecole des Mines de Paris réunissent leurs ressources pour assurer ces objectifs au travers de leurs complémentarités.

L'originalité du programme repose sur un triple partenariat : HEC / Ecole des Mines de Paris / Entreprises.

Les enseignements sont pilotés conjointement par HEC et l'école des Mines de Paris.

Les missions professionnelles sont menées en collaboration étroite avec des grands groupes et des cabinets de conseil.

Pour en savoir plus :

<http://www.hec.fr/ms>

Rubrique MS Management des systèmes d'information et des technologies

ASSOCIATION DES ANCIENS MSIT

L'Association des Anciens du MS MSIT (Mastère Spécialisé en Management des systèmes d'information et des technologies) fédère plus de 300 diplômés répartis au sein de grands cabinets de conseil et d'audit, de Direction des Systèmes d'Information de grandes entreprises françaises, d'éditeurs de logiciels...

Créée en 2004, elle a pour vocation de maintenir des liens entre les Anciens Élèves, de participer à la reconnaissance du MS au sein du monde professionnel et de donner une ouverture sur les différentes visions du monde des Systèmes d'Information.

Pour en savoir plus :

<http://www.msit.org>

association@msit.org

REMERCIEMENTS

Aux intervenants de la table ronde

Didier Lambert
Directeur des Systèmes d'Information - Essilor International -
Président du CIGREF

Daniel Zamparini
Directeur des Systèmes d'Information - PSA Peugeot Citroën

Pascal Buffard
Directeur Général - AXA France Services

Claude Quelennec
Directeur Associé - Business Information & Strategy -
Capgemini Consulting

Vincent Demuysère
Directeur des Systèmes d'Information adjoint du Raffinage -
Marketing - TOTAL France

Jean-Luc Lucas
Directeur des plateformes de services - France Télécom

Jean-François Ruiz
Directeur Adjoint à la rédaction de 01 Informatique

Aux personnes interviewées pour le dossier de presse

Patrick Aussel
Responsable de la Mission Titres Sécurisés -
Ministère de l'Intérieur

Jean-Pierre Corniou
Président - EDS Consulting Services France

Nicolas Lafaurie
Secrétaire général SI - Natixis

Hervé Laumonier
Pdg-Fondateur de ONE2TEAM

Philippe Meheut
Directeur des Systèmes d'Information RH - Crédit Agricole

Jean-Marc Ripoll
Officier Général - Armée de Terre

Au Cercle National des Armées et à l'ensemble de son personnel pour son accueil

CONCEPTION ET RÉALISATION

Yannick Alice
Alix Giberstein
Julien Giner
Anthony Lutz
Charles Malafosse

Mickael Mas
Keba Mbaye
Emmanuel Phelut
Julien Tordjman
Julien Tortosa

... de la promotion 2007.