



Compte-rendu de la conférence

La gestion de projets informatiques comme levier d'une performance durable de l'Entreprise

Le 26/01/09 à Iéna

Ordre du jour

La gestion des projets Informatiques, et en particulier des gros projets, préoccupe tous les acteurs qu'ils soient maîtres d'œuvre ou maîtres d'ouvrage. Mais ces préoccupations ne sont pas si différentes d'une discipline à l'autre, et le retour d'expériences qui vous sera exposé transcende les frontières interprofessionnelles.

Animés d'une même conviction qu'aujourd'hui il est possible d'organiser le travail autrement, nos 3 conférenciers nous proposent de partager leur expérience acquise auprès de grands groupes internationaux pour réfléchir aux principes clés de la performance économique durable.

Catherine PAMPHILE (ESCP EAP, DEA de droit public), consultante en communication et conduite du changement chez Capgemini, nous exposera comment les lois physiques des systèmes vivants s'appliquent aussi aux entreprises et aux grands projets pour mettre en avant un management par "les moyens" plutôt que par "les résultats".

Laurent SALSE (ENSAM, Ai 1992), fondateur de FitNet Consulting & Application - apportera un éclairage concret tiré de son expérience du pilotage des grands projets informatiques pour des grands groupes internationaux en insistant sur les perspectives d'industrialisation du management qu'offrent aujourd'hui les nouvelles technologies pour "devenir fin" et piloter au plus juste.

Enfin, Georges NURDIN, (ESCP-EAP, MBA, Ph.D, Président de l'EC2M Institute, Professeur de Grandes Ecoles Européennes) et auteur du livre «International Business Control, Reporting and Corporate Governance : Best practices across countries, cultures and organisations » (Ed. Elsevier Oxford), sorti en Octobre 2008, nous exposera sa conception des 12 fondamentaux de la performance pérenne à l'international. Un nouvel opus qui fait suite à «La Méthode MBM» (Ed. Organisation), lauréat du Shingo Prize aux USA en 2001, qui mettait déjà en avant les cas Toyota et Scania, fustigeant le management spéculatif bien avant que cela soit devenu « tendance »

Remerciements

Aux conférenciers, Catherine Pamphile, George Nurdin et Laurent Salse.

Aux organisateurs

- Marc Chapuis, pour l'ESCP EAP
- Yvon Broudin, Jacques Meunier et Valentine Ferréol pour Arts et Métiers Paritech

Introduction

Cette conférence, organisée par le groupe « Informatique et Télécom » Arts et Métiers Paritech, conjointement avec les « Métiers du Conseil » Arts et Métiers Paritech et l'ESCP – EAP dans le cadre du G9+, s'inscrit dans la continuité des conférences réalisées en mai 2006 puis février 2007.

Des premières bases avaient alors été posées à propos de l'importance du facteur humain, la difficulté à mobiliser les opérationnels en particulier dans le cas de grandes équipes, dont une partie souvent externalisée.

De nombreuses références et bonnes pratiques de l'industrie automobile sont transposables au management, à la gestion de projets et plus particulièrement aux projets informatiques.

Pilotage par les moyens – C.Pamphile

Un projet, tout comme une organisation, est un système vivant, qui est nécessairement en évolution afin de s'auto-adapter et de perdurer de manière performante.

Les organisations des entreprises, trop souvent statiques, résistent difficilement à l'imprévisible.

L'équilibre tant recherché dans l'habituelle trinité « Qualité, Coût, Délai » n'est que rarement respecté et la qualité devient souvent la variable d'ajustement.

Les 3 grands principes suivants propices à ces évolutions permanentes ont été présentés :

- un fonctionnement, basé sur des **piliers solides**,
- **à l'écoute** des évolutions externes (auto-adaptation),
- mais des évolutions internes (auto-agencement).

La **diversité** est devenue nécessaire et permet de produire de la richesse et de l'innovation.

Il est primordial de donner du sens au projet (à l'organisation) pour faire adhérer les êtres humains qui y sont associés. La simplicité est nécessaire afin de rester lisible et clair, tant sur les aspects stratégiques que sur les éléments liés à la mise en œuvre opérationnelle (processus, référentiels documentaires, etc...)

Catherine nous a, enfin, rappelé l'impérieuse nécessité d'utiliser les enseignements de [d'Edward Deming](#) dans les entreprises et particulièrement dans les projets informatiques.

La gestion de projets informatiques – L.Salsé

L'histoire de l'industrie automobile pourrait être riche d'enseignements pour les métiers de l'informatique. L'informatique d'aujourd'hui ressemble en effet beaucoup à l'industrie d'hier (début du 20ème siècle), ou tout était fait "à la main" sur la base d'une organisation "cloisonnée".

Quelles leçons tirer de l'évolution de l'industrie, qui est passée par l'automatisation de certaines tâches et par une grande flexibilité des ateliers et des outillages ?

La gestion de grands projets informatique peut, pour de nombreux aspects, s'apparenter à une permanente « reconquête de l'ouest ». Les outils et méthodes utilisés gagneraient bien évidemment à être capitalisés.

Le chef de projet est alors celui qui va coordonner les actions des différents acteurs... Les coûts de communication, de « transactions » atteignant rapidement 60% du coût d'un projet [constat également établi par [Boston Consulting Group](#)].

La meilleure façon de réduire ces coûts de transaction passe par l'utilisation d'outillage informatique permettant de centraliser et partager l'information et permettant à chacun d'agir en transparence avec les autres acteurs...

Il est bien du ressort du management de répondre aux besoins des opérationnels, de mettre en place une organisation permettant des échanges fluides, et une transparence qui permet aux acteurs d'agir en confiance.

Cela est certes nécessaire mais il faut rester vigilant car il peut être aussi délicat d'inverser la vapeur, étant donné que la proportion des activités confiées à la sous-traitance, parfois offshore, est prépondérante dans les métiers de l'informatique.

Procéder de manière itérative est la méthode la plus adaptée car la confiance ne se décrète pas et le chef de projet se doit de donner l'exemple afin que la mise en œuvre des bonnes pratiques puisse s'inscrire dans la durée.

Les 12 principes généraux de management – G.Nuridin

Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise a été pérenne ?

Les origines de cette approche s'appuient sur la méthode MBM (Management By Means), issus de Toyota et Scania.

Les 12 principes présentés peuvent être regroupés en 3 grands axes permettent de qualifier l'identité d'une entreprise : sa culture (son ADN), les mécanismes de préservation de son identité, sa capacité à s'ouvrir (diversité culturelle et sa dimension internationale).

Ces 12 fondamentaux sont (en anglais) : home grown management, core ideology, cult like culture, good is never enough, constructive culture, dna protection, acquisition integration, m&a organic balance, executive mixed origins, cross cultural hr, cross cultural marketing, geographic balance...

Ce principe d'amélioration continue interroge sur la volonté d'une organisation à ne pas se contenter du bon. Bien évidemment il contraste avec notre sagesse populaire : "le mieux est l'ennemi du bien"...

Ces principes peuvent être appliqués tant à des organisations qu'à des structures projets.