



ADELI

La LETTRE n° 50

Janvier 2003



Place de l'ADELI

Assemblée 2002

**Compte rendu de l'Assemblée générale
du vendredi 13 décembre 2002**

Notre Association ADELI s'est réunie en Assemblée générale, le vendredi 13 décembre 2002, à la Cour St Nicolas – Paris 12ème. L'Assemblée, précédée par un déjeuner convivial, s'est tenue de 14h30 à 16h selon l'ordre du jour traditionnel des associations régies par la loi de 1901. Après une pause, la réunion s'est poursuivie, sous forme d'une conférence-débat, animée par Vincent Douhairie et Pierre Vergnol « ITIL – premiers contacts - Comment optimiser la fourniture des services informatiques ».

Les adhérents présents et représentés

Les adhérents présents		Les adhérents représentés	
Prénom	Nom Entreprise adhérente	Prénom	Nom Entreprise adhérente
Joseph	Barbou des Courières	Antoine	Clave
Lionel	Becquereau X-NOVA	Claude	Dassas CED Systémique
Yves	Constantinidis	Frédéric	Galley
Geneviève	Coullault A POSTERIORI	Prasong	Cuong Kham
Alain	Coulon	André	Luquet
Bernard	Decourbe	Annie	Marcheix AILF
Michel	Demonfaucon AHIMSA	Gérard	Massi CA Alsace Vosges
Pierre	Fischhof	Sophie	Mondollot BULL
Gina	Gullà-Menez	Nguyen	Vinh Tuong
Laurent	Hanaud	Odile	Thiery
Jean	Joskowicz AFISI	Alain	Vailly Fac Sciences Nantes
Michel	Le Deist	Dominique	Vauquier
Philippe	Manet FOCAL SYSTEMS		
Nguyen	Manh Hung		
Martine	Otter EXPERIAN		
Gérard	Saccone		
Claude	Sarrazin		
Jacqueline	Sidi		
Pascal	Thys CANAM		
Nicolas	Trèves RDT Consulting		
Gilles	Trouessin		
Jacky	Vathonne		
Alain	Vernottr		
Gérard	Vezie AFITEP		

Vincent Douhairie (SYNOPSIS) et Pierre Vergnol (SANOFI-SYNTHELABO), animateurs de la conférence, nous ont fait l'amitié d'assister à notre Assemblée.

Par ailleurs, Gilbert Abouhair, Karim Belkadi, Jean-Luc Blary, Thierry Friant, Éric Huet (AP - Hôpitaux de Paris), Kemal Maddi, Erwin Mattauch (ECS SOLUTIS), Patrice Lolivier, Didier Moreau (GLOBAL ONE), Jean-François Penciolelli (2A-I), Benoit Renard (AXUS) nous ont manifesté leur attachement, à l'occasion de cette Assemblée générale.

Déjeuner au Barrio Latino

Dans le cadre original, coloré et chaleureux du « Barrio Latino » (46, rue du Faubourg St Antoine) un repas préliminaire a réuni 20 convives.

- | | | |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| • Joseph Barbou des Courières | Lionel Becquereau | Yves Constantinidis |
| • Geneviève Coullault | Alain Coulon | Bernard Decourbe |
| • Michel Demonfaucon | Michèle Demonfaucon | Vincent Douhairie |
| • Gina Gullà-Menez | Laurent Hanaud | Jean Joskowicz |
| • Michel Le Deist | Nguyen Manh Hung | Martine Otter |
| • Gérard Saccone | Jacqueline Sidi | Pascal Thys |
| • Pierre Vergnol | Alain Vernotte. | |

Assemblée générale de 14 heures 30 à 16 heures

Rapport moral

Martine Otter, présidente d'ADELI présente et commente le rapport moral des activités de l'association, pendant l'année 2002.

Rappel de la Composition du Comité 2002, élu le 14 décembre 2001

- | | | |
|--------------------|----------------|--------------------|
| • Bernard Decourbe | Alain Coulon | Michel Demonfaucon |
| • Gina Gullà-Menez | Laurent Hanaud | Nguyen Manh Hung |
| • Martine Otter | Gérard Saccone | Gilles Trouessin |

Lors de sa première réunion du 19 décembre 2001, le Comité a élu son Bureau :

- | | |
|----------------------|---|
| • Martine Otter | Présidente (et webmestre) |
| • Alain Coulon | Secrétaire - trésorier |
| • Gina Gullà-Menez | Vice-présidente |
| • Gilles Trouessin | Vice-président, chargé du développement des activités nouvelles |
| • Michel Demonfaucon | Vice-président |

Jacqueline Sidi, dont les contributions, nombreuses et efficaces (NORMAscope, relations avec l'AFNOR et l'AFITEP) ont été fort appréciées, a rejoint le Comité lors de la réunion du 25 septembre.

Le Comité a tenu 11 réunions mensuelles avec une participation moyenne de 7,9 membres.

La LETTRE

La LETTRE a respecté sa cadence trimestrielle. Quatre numéros ont été diffusés :

- n° 46 - janvier 2002 ;
- n° 47 - avril 2002 ;
- n° 48 - juillet 2002 ;
- n° 49 - octobre 2002.

Nouveau site web www.adeli.org

ADELI a acquis un nouveau nom de domaine : www.adeli.org, plus conforme au caractère de notre association.

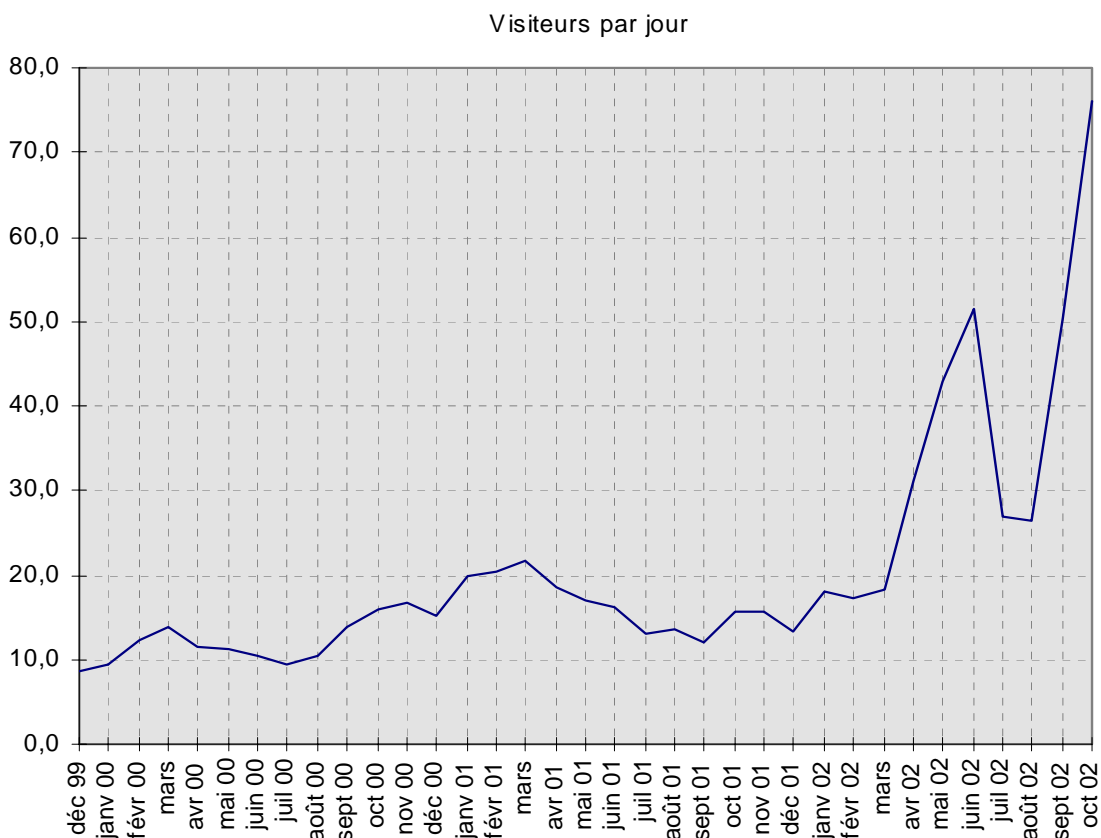
Notre webmestre, Martine Otter, en parallèle, a procédé à une refonte du site. Au moyen de SPIP, outil de publication en ligne de type « open source », les membres du Comité et les animateurs des

commissions peuvent effectuer directement des mises à jour des informations dont ils sont responsables.

Les articles de La LETTRE sont facilement accessibles grâce à un outil de recherche sur mot-clé. Les visiteurs ont la faculté de télécharger le contenu intégral des articles datés de plus d'un an.

Des espaces réservés aux adhérents et aux membres du Comité, contiennent l'annuaire des adhérents et les comptes rendus des réunions.

La fréquentation du site, entre le 15 septembre et le 15 octobre 2002, était en moyenne de 76 visiteurs par jour, avec quelques pointes à plus de 100 visiteurs par jour (160 visiteurs le 25 octobre).



Les articles de La LETTRE ont fait l'objet de 1 830 téléchargements pendant les trois derniers mois (septembre, octobre et novembre).

Les meilleurs scores concernaient les thèmes :

- gestion de Configuration (335 téléchargements) ;
- estimation de charge (126 téléchargements) ;
- et toujours MERISE (125 téléchargements).

Les commissions

Risques – Animation Claire Lassudrie

Cette commission dresse un état de l'art actualisé des méthodologies et des outils de management des risques dans les projets de systèmes d'information ; elle illustre de retours d'expériences relatives aux pratiques correspondantes mises en œuvre dans les entreprises.

Alors que l'enquête lancée en 2000 ne s'intéressait qu'aux projets de développement logiciel ; en 2002, la Commission a remanié le questionnaire d'enquête sur les pratiques de management des risques pour l'étendre à l'ensemble des projets de systèmes d'information.

Ce questionnaire a été adressé aux adhérents avec La LETTRE n°49 et mis à disposition sur le site en octobre 2002. En cette fin d'année, la Commission traite les premières réponses recueillies.

Outils de gestion de configuration – Animation : Michel Demonfaucon

Cette commission entreprend le recensement des Outils de Gestion de Configuration du marché, en vue de la publication d'un ouvrage.

Au cours de l'année 2002, la Commission a élaboré le plan de l'ouvrage et établi le programme de l'étude : définition du champ de la GCL, méthodologies d'approche de la problématique, modélisation, recensement de cas concrets de mise en œuvre.

En parallèle, la Commission a pris contact avec le directeur d'une collection d'ouvrages scientifiques et techniques, en vue d'une future publication.

Maîtrise des processus – Animation : Gina Gullà-Menez

Les travaux de cette commission ont trouvé sa brillante conclusion dans l'organisation des Assises du 4 décembre 2002. Ces Assises se sont tenues dans le cadre des 15^{èmes} journées internationales ICSSEA 2002 – Génie logiciel et Ingénierie de systèmes.

Sous la présidence de Guy Lapassat, dix conférenciers se sont succédé à la tribune pour développer quelques unes des multiples facettes du thème « processus et systèmes d'information ».

La table ronde, animée par Corinne Zerbib (journaliste à 01 Informatique) a conclu cette journée, qui a réuni plus de 60 personnes dans l'amphithéâtre du CNAM.

Maîtrise de la Qualité – Animation : Laurent Hanaud

Les normes ISO 9000 :2000 s'appuient désormais sur le management des processus. Ce nouvel éclairage va entraîner une nouvelle interprétation des normes pour les métiers des systèmes d'information. C'est dans cette perspective d'exploration de l'approche processus qu'en 2002, les membres de la commission Qualité ont contribué à la préparation des Assises.

Sécurité(s) et sûreté(s) – Animation : Gilles Trouessin

Le débroussaillage systématique des différentes facettes du thème sécurité s'est poursuivi en 2002.

Au cours de l'année, différentes orientations se sont exprimées dans La LETTRE d'ADELI :

- signature cryptographique : du numérique à l'électronique - Thierry Autret et Gilles Trouessin ;
- les services basés sur la signature électronique - Jean Viale ;
- évolution des normes de sécurité : vers plus d'auditabilité des systèmes d'information - Gilles Trouessin.

Publications

Le NORMAScope

Sous le titre complet « Mettre en œuvre l'ISO 9001:2000 et ses processus - Application à l'ingénierie du logiciel et des systèmes », le NORMAScope (publié et diffusé aux adhérents en janvier 2002), présente un panorama complet des normes actuelles et futures, dans le domaine de l'ingénierie du logiciel et des systèmes. Il tente, plus précisément, de répondre aux questions :

- quelles normes pour quelles exigences de l'ISO 9001 ?
- quelles normes pour quels processus ?

Le NORMAScope illustre le concept de « norme outil » ; il constitue un véritable guide d'action pour ses lecteurs.

Les Actes des Assises 2002

Les Actes des Assises 2002 regroupent 13 communications dont 9 ont été présentées lors de la journée sur le thème « Processus et systèmes d'information ». Ces Actes ont été diffusés aux adhérents le 10 décembre 2002 et mis en ligne dans l'espace réservé aux adhérents du site Web.

Éditions WEKA

ADELI publie certains de ses textes, dans la collection « Guide pratique du Responsable Informatique et des Télécommunications » des éditions WEKA :

- gestion de configuration ;
- indicateurs et tableaux de bord (sur la base du MÉTROscope).

Participation d'ADELI à la normalisation

En 2002, ADELI a adhéré formellement à l'AFNOR., dans le cadre de la Commission de Normalisation « Ingénierie et Qualité des Logiciels et Systèmes complexes ». Jacqueline Sidi, présidente de cette commission, coordonne les relations entre les deux organisations.

Des experts participent, au titre d'ADELI, à des travaux de normalisation :

- révision de l'ISO 9000-3 pour prendre en compte la version 2000 de l'ISO 9001. Ces travaux sont dans la continuité de ceux que nous avons conduits en 1995 et qui avaient abouti à la publication de l'ouvrage - ISO 9001 et développement du logiciel - Guide d'application (AFNOR 1996) ;
- normalisation SQUARE (Software product QUALity Requirements and Evaluation) qui comporte différents volets : management de la qualité, modèle de qualité, métriques pour la qualité, exigences qualité, évaluation de la qualité. Il s'agit de la révision de la « 9 126 » et « 14 598 » ;
- révision de la « 15 504 ».

ADELI (par l'intermédiaire de Martine Otter et de Jacky Vathonne) ont élaboré la contribution française aux commentaires transmis par l'AFNOR sur le projet de texte pour la nouvelle révision de la norme ISO 9000-3.

Communication et relations avec les associations et la presse

ASTI

ADELI s'est rapprochée d'ASTI (Association française des Sciences et Technologies de l'Information) qui a repris la place laissée vide après la disparition de l'AFCET. L'ASTI se propose de coordonner les activités des associations qui œuvrent dans les différents compartiments de l'« informatique ». ADELI est maintenant association fondatrice d'ASTI. Michel Demonfaucon est responsable des relations entre nos deux associations.

Des travaux communs sont envisagés pour compléter, dans le domaine des systèmes d'information de gestion ; le glossaire présent sur le site www.asti.fr.

AFITEP

Des contacts ont été renforcés avec l'AFITEP (Association francophone pour le management de projets). ADELI a participé au salon SISQUAL dans le cadre de la journée AFITEP : Jacqueline Sidi y a présenté, le 5 novembre 2002, une nouvelle vision du métier d'ingénieur qualité : « coach » du projet (dont vous trouverez l'essentiel dans cette LETTRE n° 50).

AILF

Alain Coulon a participé au colloque des 1^{er} et 2 février 2002 « Quelle harmonie pour les langues d'Europe ? ». Nos amis de l'AILF (Association des informaticiens de langue française) ont choisi, ce vendredi 13 décembre 2002, pour organiser leur colloque LEXIPRAXI auquel nous n'avons pu, malheureusement, participer.

AFISI

Jean Joskowicz, président d'AFISI (Association Française d'Ingénierie de Systèmes d'Information) vient renforcer le Comité d'ADELI et propose d'organiser des manifestations communes.

Presse informatique

Le numéro spécial « Technologies 2003 » du Monde informatique du 13 décembre 2002, sous le titre « Qualité, l'impact durable d'ISO 9000 » cite, en bonne place, le NORMAscope d'ADELI.

Rapport financier

Alain Coulon, secrétaire trésorier d'ADELI, commente les éléments quantitatifs de l'exercice annuel.

Adhésions

Cette assemblée du 13 décembre accueille deux nouveaux membres : Philippe Manet (FOCAL SYSTEMS) et Michel Le Deist, intégrés dans les chiffres portés dans le présent compte rendu.

Nombre d'adhérents

Évolution des adhésions, selon notre répartition en trois collèges.

Année	Particuliers	Professionnels	Entreprises	Total	Variation
1998	53	14	95	162	
1999	47	12	88	147	- 10 %
2000	44	10	76	130	- 12 %
2001	48	11	74	133	+ 2 %
2002	52	11	77	140	+ 5 %

Taux de fidélité

Pourcentage d'adhérents de l'année n qui renouvellent leur adhésion l'année n+1.

	1998/97	1999/98	2000/1999	2001/00	2002/01
Entreprises	79 %	80 %	77 %	92 %	90 %
Professionnels	100 %	100 %	75 %	90 %	100 %
Particuliers	80 %	79 %	89 %	100 %	96 %

Évolution des adhésions 2002 par rapport à celles de 2001

Collège des Particuliers : + 4 par rapport à 2001

Nous comptons 48 adhérents particuliers en 2001 ; 45 ont renouvelé leur adhésion dans le même collège.

Quatre nouveaux particuliers rejoignent ce collège : Jean-Noël Damachoua, Jacqueline Sidi, Georges Zadrozynski et Bruno Vandernickt.

Deux professionnels 2001 rejoignent ce collège : Pierre Fischhof et Francis Ley.

Le représentant d'une entreprise 2001 rejoint ce collège : Dominique Vauquier (UNILOG).

Un particulier 2001 change de collège : Pascal Thys devient représentant de CANAM

Deux particuliers 2001 démissionnent : Georges Jacovlev et Daniel Saulnier.

Collège des Professionnels : = par rapport à 2001

Nous comptons 11 adhérents professionnels en 2001 ; 9 ont renouvelé leur adhésion dans le même collège.

Deux nouveaux professionnels rejoignent ce collège : Henri Florence et Michel Le Deist.

Deux professionnels 2001 passent au collège « particuliers » : Pierre Fischhof et Francis Ley.

Collège des Entreprises : + 3 par rapport à 2001

Nous comptons 74 entreprises adhérentes en 2001 ; 65 ont renouvelé leur adhésion dans le même collège. De plus, COGNITIS SOLUTION remplace ATEMPO.

Dix nouvelles entreprises nous rejoignent :

- OBERTHUR CARD EDS CNAM NANTES
- ECS SOLUTIS AFITEP MARTE
- DEFONTAINE MERANT DSI PARIS V
- FOCAL SYSTEMS

Un particulier 2001 rejoint ce collège : Pascal Thys devient représentant de la CANAM.

Six entreprises nous quittent :

- PROJACTOR GEMPLUS BMCE BANK
- AGEAO V & F CONSULT CESSI - CNAMTS

Une entreprise change de collège : UNILOG → Dominique Vauquier

Après le renouvellement de LOGIQUAL, le 20 décembre, un seul adhérent 2001 reste indécié : l'IUT - PARIS V.

**Résultats comptables (en euros) :
exercice du 1er octobre 2001 au 30 septembre 2002**

CHARGES (dépenses)		Budget en k€
Impression des publications	6 745,29	10
Fournitures de papeterie	1 537,20	
Téléphone	389,51	1
Abonnements	776,92	1
Réception	175,70	1
AG 2001 (solde)	1 240,15	1
AG 2002 (provision)	2 000,00	1
Site Internet		1
Timbres	1 680,55	3
Taxes	28,30	
Divers		5
Dépenses	14 573,62	24
Remboursement TVA	3 000,00	-3
Total des dépenses	11 573,62	21
Marge	6 098,94	- 4

PRODUITS (recettes)		Budget en k€
Cotisations entreprises 2001	182,94	
Cotisations profession. 2001		
Cotisations particuliers 2001	212,68	
Cotisations entreprises 2002	10 890,61	10
Cotisations profession. 2002	675,00	1
Cotisations particuliers 2002	1 929,35	2
Vente ouvrages	386,28	1
Droits d'auteur AFNOR	2 010,00	1
Revenus des activités	16 286,86	15
Intérêts CNEP	805,08	
SICAV Assoc. (+ value)	379,62	
SICAV Latitude (+ value)	201,00	
Revenus financiers	1 385,70	2
Total des recettes	17 672,56	17

Trésorerie au 30/9/2002 en €	
38 SICAV Associations à 423,00 € au 30.09.2002	16 074,00
300 SICAV Latitude à 26,25 € au 30.09.2002	7 875,00
CNE (épargne) au 30.09.2002	31 393,20
CCP au 30.09.2002	2 441,70
Report au 30.09.2002	57 783,90

Trésorerie au 30/9/2001 en €	
38 SICAV Associations à 413,01 € au 30.09.2001	15 694,38
300 SICAV Latitude à 25,58 € au 30.09.2001	7 674,00
CNE (épargne) au 30.09.01	27 388,12
CCP au 30.09.2001	928,46
Report au 30.09.2001	51 684,96
Marge de l'exercice	6 098,94

Votes

Le rapport moral et le rapport financier sont adoptés à l'unanimité des membres présents et représentés.

Perspectives 2003

Objectifs des commissions ouvertes en 2002

Risques – animation Claire Lassudrie

Objectif : publication du nouveau PÉRILoscope qui intégrera les résultats de l'enquête.

Gestion de configuration – animation Michel Demonfaucon

Objectif : publication d'un ouvrage (dont le nom commencera par CONFIG et se terminera par scope) sur la gestion de configuration.

Processus – animation Gina Gullà-Menez

Les textes, mis en forme à l'occasion des Assises, constituent un fonds documentaire susceptible d'être utilisé pour la rédaction d'un ouvrage, qui comporterait un indispensable glossaire.

On étudiera l'opportunité d'organiser des Assises 2003, en s'appuyant sur les expériences acquises en 2002.

Maîtrise de la Qualité – animation Laurent Hanaud

La commission Qualité reprendra ses travaux dans le but d'interpréter l'ISO 9001 :2000 pour l'ensemble des métiers des systèmes d'information, en préconisant une typologie des processus adaptée à nos métiers. L'ouvrage publié en 1996 n'abordait, tout comme la norme ISO 9000-3, que le domaine du développement de logiciel. L'apport d'ITIL dans la description des processus d'exploitation informatique pourrait venir compléter utilement ce premier sous-ensemble.

À partir du constat de convergence et de complémentarité des différentes démarches qualité utilisées par les entreprises (qualité totale, ISO 9000, modèles de maturité,...) Jacqueline Sidi propose la création d'un groupe de travail pour dresser le panorama des outils normatifs (normes officielles ou référentiels de fait) utilisables pour la construction d'un système qualité. Il s'agit de montrer que tous les modèles peuvent coexister au sein d'une même entité.

Sécurité – animation Gilles Trouessin

La Commission poursuivra ses travaux dans deux domaines :

- convergences et divergences entre les démarches qualité et sécurité ;
- problématique des systèmes de gestion des informations de sécurité, notamment en relation avec la norme BS7799 (ISO 17799).

Informatique et être humain – animation Pierre Fischof

L'appel à commission, lancé par Pierre Fischof dans La LETTRE d'octobre 2002 présente la problématique « Informatique et être humain ».

L'être humain est un facteur incontournable de fonctionnement des systèmes d'information. De rapides évolutions technologiques ont bouleversé le monde des systèmes, au cours des 30 dernières années. Les comportements humains n'ont pas connu une évolution parallèle. Cette commission se propose de mener une réflexion sur la prise en compte de ces comportements dans la conception et dans l'utilisation des systèmes d'information.

Chacun des sept thèmes déterminés sera confié à un responsable qui rédigera une synthèse des travaux de son groupe. Ces résolutions pourront faire l'objet d'animation de tables rondes, à l'occasion du 25ème anniversaire d'ADELI.

Culture et projet de développement – animation Nguyen Manh Hung

Nguyen Manh Hung propose une commission sur l'« incidence de la culture dans les différentes étapes des projets informatiques » et sur la « coopération internationale dans les nouvelles

technologies ». Il évoque les difficultés de la maintenance des systèmes, élaborés et exploités par des personnes de culture et de langue différentes. Des contacts ont été pris, en particulier au Vietnam, dans les milieux universitaires et associatifs¹.

Glossaire

Objectif : compléter le glossaire d'ASTI par la définition des termes utilisés par les systèmes d'information.

La LETTRE trimestrielle

Ce support de communication, qui semble particulièrement apprécié de ses lecteurs (beaucoup plus nombreux que nos adhérents) continuera à vous informer chaque trimestre :

- en relatant les événements qui marquent la vie de l'association ;
- en jalonnant l'avancement des commissions ;
- en publiant des articles sélectionnés par le Comité de lecture ;
- en vous donnant la parole et en publiant vos écrits ;
- en y glissant une dose d'humour.

Utilisation du site Web

La refonte du site effectuée en 2002 permet une interactivité plus grande (ouverture des forums, contributions rédactionnelles, échanges directs). Il faut, maintenant, encourager nos animateurs, nos adhérents et nos visiteurs à s'approprier et à exploiter ces nouvelles fonctionnalités.

Les 25 ans d'ADELI !

En 2003, ADELI fêtera son premier quart de siècle : une opportunité pour renforcer notre notoriété.

Proposition de budget prévisionnel : 1er octobre 2002 - 30 septembre 2003

Dépenses prévisionnelles	en k€
Impressions	8
Papeterie	3
Abonnements	1
Timbres	2
Salons, Réception, AG	3
Téléphone	1
Internet	1
25 ans	4
Divers	1
Total des Dépenses TTC	24
Remboursement TVA	- 3
Total des Charges	21

Recettes prévisionnelles	en k€
Cotisations "entreprises"	10
Cotisations "professionnels"	1
Cotisations "particuliers"	2
Ventes d'ouvrages	1
Droits d'auteur	1
Revenus des activités	15
Produits financiers	2
Total des Produits	17
Déficit	4

¹ Ce thème pourrait rejoindre celui de l'organisation du Sommet mondial sur la société de l'information qui se tiendra à Genève en 2003

Élection du Comité

Bernard Decourbe et Gérard Saccone, membres sortants, ne souhaitent pas se représenter. L'Assemblée les remercie pour leurs actions au cours de l'année écoulée.

Huit membres sortants renouvellement leur candidature :

- Alain Coulon Michel Demonfaucon Gina Gullà-Menez
- Laurent Hanaud Nguyen Manh Hung Martine Otter
- Jacqueline Sidi Gilles Trouessin

Trois nouveaux membres présentent leur candidature :

- Pierre Fischof Jean Joskowicz Jacky Vathonne

Chacun des candidats présente brièvement son programme et son engagement pour le nouvel exercice.

- Pierre Fischof
 - au sein de la commission GCL, contribuera à la professionnalisation de l'ouvrage, en particulier par l'appui sur les compétences d'un éditeur partenaire de l'ADELI ;
 - fera vivre la Commission "Informatique et Être humain", avec d'autres responsables et souhaite faire aboutir une part majeure de ces travaux avant le 25^e anniversaire.
- Jean Joskowicz :
 - envisage d'organiser des manifestations communes à ADELI et l'AFISI qu'il préside ;
 - désire renforcer la coopération entre les différentes associations afin de partager non seulement des célébrations festives (anniversaires d'associations) mais aussi de collaborer au sein de groupes de travail.
- Gilles Trouessin :
 - propose la rédaction d'articles dans La LETTRE sur les thèmes de sécurité/sûreté/qualité et de contribuer à des articles collectifs créant une synergie entre ces différentes problématiques ;
 - projette de rendre la commission « Sécurité(s) & Sûreté(s) » plus conviviale en se rapprochant des adhérents, en sollicitant leurs avis, leurs commentaires et leurs attentes au moyen d'un forum de discussions ou d'échanges plus ciblés.

Jean Joskowicz, Gina Gullà-Menez, Michel Demonfaucon, Gilles Trouessin, candidats s'abstiennent de voter. Cette liste de onze membres est élue à la majorité des adhérents présents et représentés.

La première réunion du Comité 2003 est fixée au mercredi 8 janvier à 19 heures au Méridien Montparnasse.

Montants des cotisations 2003

Le Comité poursuit sa politique de stabilité des cotisations depuis 6 ans (la dernière révision remonte à l'exercice 1997) et propose de maintenir les montants des cotisations au niveau de 2002.

- | | | |
|---------------------------------|-------|------------------------------|
| • Particuliers | 50 € | 45 € (avant le 31 mars 2003) |
| • Professionnels | 90 € | 75 € (avant le 31 mars 2003) |
| • Établissements d'enseignement | 120 € | |
| • Entreprises | 180 € | |

Ces montants sont adoptés à l'unanimité des adhérents présents et représentés.

Pause

Ayant traité l'ordre du jour, dans le temps imparti, l'Assemblée générale se termine à 16 heures. Une pause encadre la poursuite des échanges engagés lors de l'Assemblée, d'une manière moins formelle et plus conviviale.

Conférence-débat

« ITIL, comment optimiser la fourniture de services informatiques »

Nicolas Briard (Ministère de la Défense), Bruno Previtali (COTEBA Conseil) et Jean-Yves Le Goïc nous rejoignent pour participer à cette conférence qui commence à 16 heures 45.

La présentation d'ITIL vient illustrer la démarche processus dans le domaine le plus maltraité de nos métiers, celui de la production et de l'exploitation informatique.

Vincent Douhairie (SYNOPSE) présente la genèse d'ITIL (Information Technologies Infrastructure Library) et ses concepts fondateurs.



ITIL, méthodologie de gestion des services informatiques est une démarche pragmatique, venue de Grande-Bretagne au début des années 80. Elle aurait été sponsorisée par Margaret Thatcher en personne et s'appuie sur une approche globale de la qualité de service, fondée sur la mise en place de relations client/fournisseur et la maîtrise des processus.

Le cœur d'ITIL est un recueil de « bonnes pratiques » sur les processus de fourniture et de support du service :

- gestion des configurations ;
- gestion des incidents ;
- gestion des problèmes ;
- gestion des changements ;
- gestion des mises en œuvre ;
- gestion des niveaux de service ;
- gestion de la disponibilité ;
- gestion des capacités ;
- gestion de la continuité des services de traitement de l'information ;
- gestion financière des services de traitement de l'information.

Pierre Vergnol décrit les modalités actuelles de la mise en œuvre d'ITIL, conduite avec l'assistance de SYNOPSIS, dans le cadre du Groupe SANOFI-SYNTHELABO.

Le caractère progressif de la mise en œuvre de la méthode nous a particulièrement intéressés:

Le management décide des processus qu'il souhaite améliorer en priorité et peut ainsi définir un plan de progrès réaliste compatible avec sa stratégie et les ressources dont il dispose. Ainsi, SANOFI-SYNTHELABO a choisi de s'attaquer aux processus de maîtrise des résolutions (gestion des incidents et gestion des problèmes) et aux processus de maîtrise de l'infrastructure (gestion de configuration et gestion des changements) en les déployant de façon progressive pour certains domaines d'activité.

Un véritable modèle de maturité des services, comparable au modèle ISO SPICE pour les processus de logiciel, peut ainsi se construire au travers d'ITIL pour les processus de service.

Dispersion

La séance est levée à 19 heures. Le déroulement inexorable du temps n'a pas permis d'épuiser toutes les questions posées par un auditoire motivé et attentif.

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI



Assises 2002

Difficile essai de synthèse

Pour la première fois, le 4 décembre 2002, ADELI organisait ses « Assises » dans le cadre des journées ICSSEA 2002 du CMSL, et déjà chacun en parle comme s'il s'agissait d'une longue tradition. En quelques mots, ce fut un succès, ce fut également un travail énorme qui nous occupa des mois durant, quelques coups de gueule et périodes de découragement, et tout compte fait une belle aventure.

Le thème

La commission « Maîtrise des processus » fut lancée en juillet 2001 par Gina Gullà-Menez, dans l'après-coup immédiat de la publication des nouvelles normes ISO 9001 et de la vague déferlante de l'approche processus. Cette commission se proposait de recueillir et d'analyser les différents modèles, outils, expériences liées à cette « approche processus ». Le premier recueil d'expérience rassemblé fin 2001 aboutit à la décision d'organisation des Assises : pour collecter les retours d'expériences, le moyen le plus efficace était encore de lancer un appel à contributions. Ceux et celles qui ont quelque chose à dire profitent de telles occasions pour s'exprimer.

Nous imposons une seule règle du jeu : pas de communication publicitaire, trop « marketing » qui vanterait les mérites du « produit miracle à gérer les processus ».

« Processus et systèmes d'information », tel fut donc le thème retenu, suffisamment large et chargé de questionnements. Ou plutôt les deux thèmes à mettre en perspective :

- d'un côté, le monde virtuel et noble, celui que pensent maîtriser certains informaticiens présomptueux, j'ai nommé le monde des Systèmes d'informations ;
- de l'autre côté, le monde des travailleurs ordinaires, celui des processus de l'entreprise, auxquels on accole souvent le qualificatif de « métiers », pour bien les distinguer de processus plus conceptuels qui seraient justement ceux du traitement de l'information.

Chacun des deux mondes se construit sa propre représentation de l'entreprise, de façon pragmatique ou sous forme de modèle, et nous retrouvons donc de part et d'autre de cette frontière imaginaire :

- d'un côté des cartographies de processus aboutissant à des procédures et instructions de postes de travail, à destination du personnel chargés de les appliquer avec respect ;
- de l'autre côté, des représentations élégantes des circuits d'informations qui traversent l'entreprise et la relie à ses clients et fournisseurs par des interfaces standardisées.

Le malaise vient bien sûr de l'intersection entre ces deux mondes, du responsable informatique amené à représenter sa propre activité sous forme de modèles :

- quel type de représentation va-t-il choisir ?
- va-t-il documenter les activités de son service sous forme de guides formels :
 - « comment construire un modèle de données ? » ;
 - règles de programmation à appliquer dans les programmes ;
 - procédure de tests ;
- ou bien, va-t-il, de façon récursive, utiliser les outils de modélisation qu'il a choisis pour modéliser le reste de l'entreprise, également pour modéliser sa propre activité ? Par exemple utiliser le diagramme d'activités UML pour décrire la procédure de tests ?

Le tableau ci-dessous résume les situations relatives, suivant la position du modélisateur et celle de l'activité modélisée.

Modélisateurs	Représentent les processus de l'entreprise	Représentent leur propre activité
Les organisateurs et qualitatifs « non informaticiens »	Pour les documenter Pour les standardiser Pour les améliorer En utilisant des modèles descriptifs (procédures, logigrammes,..)	Comme celle des autres services de l'entreprise, c'est-à-dire sans objectif d'automatisation.
Les concepteurs de Systèmes d'information	Pour les automatiser En utilisant des modèles abstraits (MERISE, UML, ..)	En s'appuyant sur des modèles de processus (CMM, SPICE, ISO 12 207) Ou en utilisant leurs propres outils de modélisation (MERISE, UML) Avec ou sans objectif d'automatisation ou d'amélioration.

Tableau 1: Représentation des processus suivant le profil du modélisateur et celui du modélisé

Les conférences



Photo 1: Les Assises vues du haut de l'amphi C

La journée fut présidée et brillamment animée par Guy Lapassat qui réussit à maintenir le rythme d'enfer que nous nous étions imposés, en introduisant chacun des conférenciers et en le prévenant avec une souriante fermeté lorsqu'il risquait de dépasser son temps de parole.

Je ne vous ferai pas l'injure de résumer les conférences puisque, si vous n'avez pas tous participé à cette journée, vous avez tous reçu les Actes des Assises.

Donc, à défaut d'un résumé un peu scolaire et forcément réducteur, je vous ferai part de mes observations personnelles.

Je me suis d'abord livrée à un exercice d'analyse lexicale des 13 documents qui composent les actes des assises. Sur les 7058 mots différents utilisés dans ces 13 documents, si nous excluons les mots vides (le, la et autres ainsi et donc) nous pouvons délimiter une liste assez restreinte de huit mots qui se retrouvent dans tous les documents et nous permettent de mieux cerner notre sujet.

En voici la liste :

Activité	Information
Entreprise	Outils
Evolution	Processus
Gestion	Travail

Tableau 2: 8 mots employés dans les 13 documents

Mon étonnement principal fut de trouver le terme « travail » dans cette liste de mots incontournables, tant il est vrai que derrière la devanture alléchante des modèles de processus se cache la (dure ?) réalité du monde du travail et de ses exigences. Le thème du changement du rapport au travail apparaît, tel un fil rouge guidant l'ensemble des interventions de nos orateurs :

- Dominique Vauquier, comme François Tabourot ou Pierre Bernasseau, insistent sur les changements dans le rapport de l'homme au travail, l'émergence de nouveaux métiers, permise par la « collaboration des postes de travail » et le « travail nomade » ;
- Daniel Lang évoque la « reconfiguration des méthodes de travail », les « nouveaux modes de travail » permis par l'Internet et les technologies mobiles ; une « division du travail accrue » dans des entreprises de plus en plus spécialisées communiquant par des méthodes de « travail collaboratif », tout ceci permettant l'amélioration générale des « conditions de travail » de chaque partenaire ;
- Chantal Morley cite la très belle définition donnée par S.Alter du système d'information, qu'il présente comme un « système de travail » ;
- Cécile d'Anterroches¹ présente la fonction de valorisation du travail permise par une approche telle que SPICE qui s'oppose aux effets néfastes de la division du travail en le remplaçant dans une finalité globale des processus.

Je n'en finirais pas de citer l'ensemble des références à ce thème du travail et vous invite plutôt à relire l'ensemble des actes, un crayon à la main².

Ces huit mots les plus cités constituent à eux seuls un modèle brut de représentation de la **gestion** de l'**entreprise**, vue comme l'**évolution** d'un ensemble d'**activités** organisées en **processus**, traitant des **informations** grâce à des ressources **outils** et **travail**.

La sophistication du modèle représentatif de l'entreprise et de ses processus est apportée par une liste complémentaire de 20 mots employés dans 12 documents sur 13 :

Application	Informatique
Approche	Management
Cas	Modèle
Définition	Objectifs
Développement	Produits
Données	Rôle
Éléments	Services
Étape	Structures
Exemple	Systèmes
Fonction	Utilisation

Tableau 3: 20 mots employés dans 12 documents sur 13

Ces mots relèvent plutôt du champ lexical de la modélisation informatique et viennent compléter la représentation de l'entreprise. La suite de l'analyse, dont je vous épargnerai le détail, révèle que ce n'est que dans un troisième cercle que nous trouvons la qualité, le client, les utilisateurs, les projets, la performance et l'efficacité. Nos orateurs ont fait preuve d'une certaine retenue en n'employant que peu de termes financiers ou monétaires, préférant évoquer les inévitables « contraintes » du « business » plutôt que de les désigner nommément.

Ne tirons pas de conclusions hâtives de cette analyse succincte qui n'avait pas pour objectif de réduire la complexité du sujet.

¹ Cécile d'Anterroches n'est pas intervenue comme conférencière le 4 décembre mais a fourni une contribution publiée dans les Actes des Assises.

² L'objectif à peine avoué étant de vous amener à noter vos réactions et à produire un nouvel article pour La Lettre.

Personnellement j'ai tiré plusieurs enseignements des exposés de nos orateurs que je vous livre en vrac :

- Les processus ne traitent pas seulement de l'information, ils produisent aussi des produits physiques et des services du monde réel ;
- L'activité de modélisation n'est pas une invention récente, elle est nécessaire au partage des représentations du monde, et de ce monde particulier qu'est l'entreprise ; certains processus ont été automatisés, d'autres non ; certains processus ont été documentés, d'autres non ; certains font l'objet d'une démarche d'amélioration, mais pas tous, loin s'en faut ;
- La modélisation à des fins d'automatisation a été réductrice par nature, du fait qu'elle évacuait les facteurs humains et les opérations de production manuelle ;
- Les processus ont besoin de compétences, de connaissances et plus généralement d'énergie et de travail pour fonctionner ;
- Les processus ont un cycle de vie, ils apparaissent et disparaissent, se reproduisent et évoluent ;
- Une modélisation unique à des fins d'amélioration (ISO 9001 ou CMM) et d'automatisation, apportant une vision globale de l'entreprise et de ses interfaces avec le monde extérieur, est souhaitable, même si les outils pour la réaliser sont encore peu répandus.

Il reste beaucoup de questions à traiter, dans le cadre des commissions d'ADELI et à l'occasion d'autres Assises :

- La modélisation sous-jacente aux ERP est-elle compatible avec une approche globale des processus ?
- Les modèles induits par l'utilisation des normes relatives à la qualité peuvent-ils être mis en œuvre de façon opérationnelle à des fins d'automatisation ?
- La standardisation des processus métiers est-elle une utopie ? la réalité de demain ?³
- Comment la gestion des connaissances peut-elle être incorporée facilement aux outils de conception ?
- ...

³ « Une utopie d'aujourd'hui est une réalité de demain » : cette citation est attribuée suivant le cas au médecin et statisticien français, Louis Villermé, quelquefois à Victor Hugo, André Gide, Bergson, Paul Valéry, Frédéric Passy ou encore à Théodore Monod.

La table ronde



Photo 2: De gauche à droite, Corinne Zerbib, Emmanuel Ménager, Jacqueline Poincelet, Jean-Paul Bouché, Pierre Bernassau

Comme toutes les tables rondes, celle-ci n'était pas vraiment ronde, l'exercice consistant à placer les participants face à la salle, ce qui ne facilite pas leur dialogue puisqu'elles ne se voient au mieux que de profil. Les quatre participants, réunis autour de Corinne Zerbib, journaliste à 01 Informatique, venaient de deux univers différents :

- d'un côté le monde des Banques, avec Jacqueline Poincelet, du service « Procédures et Organisation » de la Caisse des Dépôts et Consignations, et Jean-Paul Bouché du service « Clientèle et Flux » du Crédit Lyonnais,
- de l'autre côté, celui des éditeurs d'outils, avec Emmanuel Ménager d'IDS-Scheer et Pierre Bernassau de Documentum.

Le débat porta donc naturellement sur la convergence entre la modélisation des processus métiers, d'un côté et l'urbanisation des systèmes d'information, de l'autre.

Corinne Zerbib anima cette table ronde avec une grande courtoisie, relançant le débat par des questions claires et précises sur les rôles respectifs de la DSI et des utilisateurs, sur les impacts de l'approche processus sur les métiers du DSI et des informaticiens, sur l'adaptation des outils aux besoins métiers. Ces questions permirent aux quatre participants d'exprimer les enseignements de leurs expériences vécues et d'évoquer quelques recommandations pratiques.

Qui initialise la démarche processus ?

À cette question, Emmanuel Ménager répondit que c'est souvent la Direction Informatique qui initialise la modélisation des processus et que le frein principal à cette modélisation est plutôt l'absence de clarification préalable des objectifs par la Direction Générale. Le lien entre le système d'information et les services « n'est pas encore très fluide », du fait de la difficulté à « partager le même langage et traduire les représentations en termes techniques ».

Jean-Paul Bouché confirma, qu'au Crédit Lyonnais, la modélisation des processus a été introduite par l'informatique, la maîtrise d'ouvrage s'étant ensuite approprié l'outil pour mieux comprendre comment marche l'entreprise.

Quel est le rôle des outils dans cette démarche ?

L'unanimité se fit sur l'apport par les outils d'« une vision partagées des activités de l'entreprise », la mise en lumière d'invariants dans des métiers qui se vivaient auparavant comme différents.

Jacqueline Poincelet insista sur cette fonction de rationalisation et d'harmonisation des outils, le rapprochement entre des activités différentes se mettant progressivement en place grâce à un workflow commun.

Emmanuel Ménager confirma que les Directions Informatiques se préoccupaient aujourd'hui de l'intégration entre les Systèmes d'Information et les processus.

L'emploi par les participants d'une terminologie anglo-saxonne pour désigner le CIO (Chief Information Officer ou responsable des Systèmes d'Information) et le CPO (Chief Process Officer ou responsable des processus), nous confirma s'il en était besoin que ces concepts n'étaient pas encore intégrés dans notre vocabulaire francophone, ni le management par les processus dans nos pratiques d'entreprise.

Les questions de la salle

Pierre Berger interpella les intervenants en leur demandant quelles leçons on avait tiré des nombreuses expériences d'analyse, menées par le passé dans les entreprises. Chacun assura qu'il n'était pas question de faire table rase du passé et qu'il fallait écouter les utilisateurs. Emmanuel Ménager fit état de ces « systèmes trop automatisés qui ne fonctionnent pas » et rappela qu'il fallait examiner les processus dans leur globalité.

Le rôle de l'homme se profila ainsi comme le chaînon manquant entre le Système Informatique et le Système d'Information, enfin complété de ses processus manuels.

La salle avait encore beaucoup de questions à poser et aurait pu obtenir toutes les réponses attendues, si...l'apparition inopinée d'étudiants, convoqués dans le même amphithéâtre à un cours qui devait commencer à 17h30 n'avait précipité la fin de nos Assises et obligé notre président de séance, Guy Lapassat, à clore cette journée par une rapide synthèse.

Excusons donc cette soif de savoir et prenons rendez-vous pour de prochaines Assises.

Martine Otter
Présidente d'ADELI



Square des Utilisateurs

Systeme d'information de l'entreprise : et maintenant ?

Rencontre annuelle 2002 du G9+

Au matin du 16 octobre 2002, les membres du G9+¹ se sont réunis à la Maison des Arts et Métiers à Paris. Après le tumulte des années précédentes, alimenté par le passage à l'an 2000, par l'analyse des différentes facettes du commerce électronique, par le domptage des NTIC, le G9+ aborde, en cette fin 2002, les problèmes relationnels :

- entre le Fournisseur et l'Utilisateur ;
- entre la Direction informatique et sa Direction générale ;
- entre les Acteurs sociaux, au sein de l'entreprise.

Les 340 participants (pour moitié d'origine scientifique et technique et pour moitié de formation commerciale et marketing) ont été invités à intervenir largement dans les débats, grâce au dispositif de vote en temps réel mis en place par la société SURLECHAMP de Jean-Pierre FARGETTE (qui avait participé, en son temps, à la création d'ADELI).

Alain Coulon, qui a participé à cette manifestation, nous transmet ce compte rendu établi à partir des informations disponibles sur le site www.g9plus.org.

Le G9+ et l'esprit de ses rencontres

Gilbert Cristini rappelle la genèse du G9+ (Groupe des 9+). Le G9+ rassemble, depuis 1995, les groupements « Informatique et Télécommunications », animés par les anciens élèves d'une douzaine d'établissements français de l'enseignement supérieur.

Ce club, à but non lucratif :

- développe des relations amicales entre professionnels issus de formations différentes ;
- coordonne des initiatives organisées par chacun des groupes constitutifs ;
- organise, chaque année, une rencontre ouverte, dédiée à une préoccupation majeure.

Dans un climat de grande convivialité, ces rencontres s'affranchissent de la traditionnelle langue de bois. Elles n'hésitent pas à aborder des problèmes qui fâchent, en réunissant sur une même tribune, des personnalités du monde informatique qui peuvent soutenir des positions antagonistes sur des thèmes d'actualité.

1 Le GROUPE DES 9+ (ou G9+) rassemble depuis 1995 les groupes ou commissions "informatique télécommunications" constitués par les anciens élèves d'une dizaine d'établissements français de l'enseignement supérieur :

Arts et Métiers informatique et télécoms, Centrale informatique, électronique et télécommunications, Edhec business et technologie, EM Lyon nouvelles technologies, ESCP multimédia, Essec business et technologies, HEC multimedia et systèmes d'information, Mines informatique, Sciences Po organisation, informatique et télécommunications, Supélec Informatique et télécoms, Télécom Bretagne et Télécom Paris, X Informatique, ainsi que le CNISF (Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France).

Les relations entre fournisseurs et utilisateurs De bons produits, certes, mais construits sur des technologies incertaines, et souvent commercialisés de façon exaspérante

La logique d'affrontement a la peau dure !

Jean-Paul Figer, Chief Technology Officer, Cap Gemini Ernst & Young anime une première table ronde qui réunit :

- Christophe Aulnette, Directeur général de Microsoft France
- Jacques Beer-Gabel, Directeur des Systèmes d'Information du groupe Société Générale
- Jean-Paul Maury, Directeur du Système d'Information de France Telecom
- Patrick Starck, Président-directeur Général, Hewlett Packard Compaq France

Jean-Paul Figer engage le débat sous des auspices consensuels en citant l'interview de Jean-François Pépin, Délégué Général du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), parue dans 01 Informatique « Entre les fournisseurs informatiques et leurs utilisateurs, la logique d'affrontement est désormais dépassée ».

Le climat économique général incite à la prudence et à la conciliation : 20 % des personnes présentes, (sollicitées par le système de vote en direct organisé dans la salle) estiment que le climat économique sera encore plus défavorable que les prévisions. Le pourcentage des pessimistes dépasse même les 22 % quand on les interroge sur la météo du secteur informatique. « Alors, dans la bourrasque, on a tous intérêt à se serrer les coudes ».

« J'invite mes principaux fournisseurs, à mon Comité de Direction » confie Jean-Paul Maury, qui gère un budget de dépenses informatiques de 6 milliards d'€ par an pour France Telecom, « mais il y a une réduction naturelle des marchés et nous sommes plus prudents sur nos investissements, même si nous avons des moyens considérables ».

Et, très vite, le ton change, car le consensus affiché de prime abord ne trompe personne : près de 60 % des votants dans la salle (dont les deux tiers sont des fournisseurs de services informatiques) se déclarent en désaccord avec l'affirmation du Cigref.

« Le vrai débat, c'est la qualité ! » lance Jacques Beer-Gabel, qui gère un budget informatique de 1,5 milliard d'€ à la Société Générale. Il n'a pas réussi à donner à ses utilisateurs le sentiment d'une fiabilité totale lorsque ceux-ci constatent, avec ironie, que leur ordinateur est « tombé en marche ».

Les fournisseurs sont clairement en cause : « une fois que le poisson est ferré, insiste Jean-Paul Maury, ils moulinent et ça fait du bruit » en pointant du doigt la nouvelle politique de tarification de Microsoft.

Christophe Aulnette, pour Microsoft, plaide coupable : « nous avons fait une erreur d'appréciation que nous avons payée en terme d'image et d'affaires, mais nous avons aujourd'hui clarifié notre politique de support ».

Il se défend en rejetant la balle dans le camp des utilisateurs : « Vous dites que vous ne voulez pas de monopole, d'accord, mais attention aux problèmes d'intégration que posent les tours de Babel que sont certains de vos systèmes d'information ! ». D'où un handicap évident pour la recherche de la qualité et la performance globale. « Nous voulons être jugés sur le coût global de nos solutions, pas sur le prix de nos licences ». Un candide dans la salle fait remarquer que quand il achète un nouvel élément pour sa chaîne Hi-fi, il n'a pas de problème d'intégration et que cela lui coûte de moins en moins cher...

Microsoft va désormais bâtir une informatique de confiance, une technologie aussi banalisée, dans son usage et sa fiabilité, que peut l'être l'énergie électrique ou l'eau courante : « Nous avons arrêté les développements de Windows Server pendant deux mois pour revoir toutes les lignes de code et remettre en cause la trop grande ouverture initiale du système ».

Et puis si ce n'est pas fiable à 100%, c'est parce que c'est devenu si complexe ! « Après tout, le téléphone mobile GSM connaît aussi de fréquents problèmes de coupure... ».

Patrick Starck enfonce le clou : « Le poids des standards grandit alors que les systèmes sont devenus de plus en plus complexes et de plus en plus hétérogènes ».

Ce que reconnaît Jean-Paul Maury, qui plaide pour la profession : « par rapport à la taille de nos systèmes et aux usages qui en sont faits, je trouve que ça ne marche pas si mal » L'assistance confirme en votant « oui » à plus de 86 % à la question de savoir si les NTIC contribuent à la réduction des coûts et des délais dans l'entreprise.

Mais à qui profite cette complexité croissante ?

Évidemment aux fournisseurs, estime la salle dans son vote. « Il faut 60 h pour se former à Word, alors que 40h suffisent pour la formation d'un pilote d'avion » ironise Jean-Paul Figer.

« Mais c'est la tendance de fond depuis des années, se défend Patrick Starck, les usages augmentent, les budgets augmentent, mais cela ne profite pas forcément aux fournisseurs : regardez combien d'entre eux sont morts ! ». Dont acte.

Alors que faut-il faire pour améliorer la situation ?

Jacques Beer-Gabel préconise de changer de mentalité pour entrer dans une logique de partenariat entre fournisseurs et utilisateurs ; il déplore qu'à force de luttes intestines, la profession n'ait pas été capable de fabriquer ses propres standards !

Mais quel est le juste prix de l'informatique ?

L'informatique paraît trop chère pour ce qu'elle rapporte ; il faudrait une baisse de 30% ! On en est loin. Christophe Aulnette admet qu'il faut « une réflexion sur la réelle valeur ajoutée de nos projets », tandis que Jean-Paul Maury reconnaît qu'il surveille attentivement le retour de ses investissements.

Un participant lance une comparaison entre le service de santé et le service informatique.

Dans le service de santé, on distingue :

- le patient (celui qui consomme) ;
- le prescripteur (celui qui préconise le remède) ;
- le praticien (celui qui administre le remède) ;
- l'organisme payeur (celui qui règle le montant de la consommation) ;
- l'organisme régulateur (celui qui légifère pour prévenir les excès).

Pour le service informatique, on distingue de façon presque parallèle :

- l'utilisateur ;
- le DSI ;
- le fournisseur ;
- le DG ;
- mais il n'y a pas de régulateur !

Pour réduire les coûts, un intervenant préconiser des contrats « gagnant gagnant » grâce à un jeu de pénalités et de primes.

Bref, « c'est difficile d'être fournisseur, mais c'est difficile aussi d'être DSI » conclut Jean-Paul Figer, « ensemble, il faut travailler à trouver des solutions ».

Informatique et Direction Générale je t'aime, moi non plus ! - DSI mal aimés et en panne de projets

Éric Monnoyer, Directeur associé, McKinsey, anime la seconde table ronde qui réunit :

- Serge Druais, Directeur des systèmes d'information, Thalès ;
- Jean-Alain Galibert, Directeur du système d'information, Autoroutes du Sud de la France ;
- Olivier Gaultier, Directeur général, Éditions Législatives.

En attendant le livre blanc que doit publier McKinsey sur le sujet (parution prévue le 22 novembre), on peut se demander quel est le profil idéal du DSI.

Comment devient-on DSI ?

Plus de 40% des personnes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un manager issu d'un des métiers de l'entreprise.

« J'ai préféré, quant à moi, recruter un directeur informatique extérieur ayant déjà mis en place un système d'information, corrige Olivier Gaultier, Directeur général des Éditions Législatives ; il fallait un tempérament de bâtisseur, car nous reconstruisons complètement notre environnement informatique, en même temps que nous reconstruisons notre métier, dans le cadre d'un groupement de PME ».

Les Directions Générales n'ont pas toujours conscience de ce que fait (ou doit faire) leur DSI.

Les deux affirmations suivantes relatives au travail du DSI :

- « C'est un métier de tâcheron, il faut aller dans le détail des projets, sinon on se plante » ;
- « Il faut savoir conjuguer des qualités de manager, de communicant et travailler sur un réseau en interne » ;

montrent l'étendue de cette mission.

Les entreprises se construisent de plus en plus sur le modèle du « small is beautiful » et regroupent de nombreuses entités autonomes : divisions, centres de profit, filiales, directions opérationnelles, etc.

L'option décentralisée : confier aux entités le soin de développer leur informatique (« une filiale développe un applicatif d'abord pour elle-même, mais aussi pour toutes les autres ») s'oppose à l'option centralisée qui déploie une informatique, conçue et réalisée au sommet.

Bref, la relation DG-DSI est capitale !

Entre les deux, les Directions opérationnelles tiennent les budgets et initient les projets. Or, c'est là que le bât blesse : les DSI ne parviennent pas à faire exprimer les besoins des utilisateurs : pense l'assistance à près de 54% !

« Le problème, c'est que le DSI veut se faire aimer des directions opérationnelles en espérant par ricochet se faire aimer de la DG ; mais il a tort ! » diagnostique Olivier Gaultier, « Sa vraie valeur ajoutée, c'est de tenir les coûts, les délais et les gains de productivité ! »

Pourtant, comme le fait remarquer Serge Druais, qui gère un budget informatique de 360 millions d'€ pour le groupe Thalès, « le retour sur investissement appartient aux opérationnels » ; ce sont en effet les utilisateurs qui, selon l'usage qu'ils feront du système mis en place, en tireront la quintessence et tous les gains attendus.

Sans leur adhésion, pas de succès pour le DSI ! Cependant pour gagner en rentabilité, il ne faut pas reproduire l'existant : « On n'imagine pas demain en photocopiant aujourd'hui ! ».

Bref, ce qu'attend la DG de son informatique, c'est d'aider l'entreprise à « faire mieux, plus vite et pour moins cher ». Éternelle quadrature du cercle. ! Or tout dépend du pouvoir que la direction veut bien déléguer à l'informatique : « Je n'ai pas l'œil sur les processus et les organisations, plaide Jean-Alain Galibert, ce sont souvent les opérationnels qui veulent du changement à tout prix. Voir ce qui se passe sur les projets SAP ».

La panacée consisterait-elle à faire entrer le DSI au Comité Exécutif ? « Sûrement pas, c'est un faux problème ! » Tous les intervenants sont d'accord sur ce point.

« Chez Thalès, la DSI dépend de la Direction des Opérations ». Dans un grand groupe, ce sont les DSI de branches qui doivent être forts.

Pierre-Yves Le Bihan, ex Délégué Général du Cigref et aujourd'hui chargé de mission à l'Inria, souligne qu'aux États-Unis, on distingue entre CIO (Chief Information Officer) et CTO (Chief Technology Officer). On y fait bien la différence entre la fonction de pilotage du système d'information d'une part, et la fonction d'expertise technologique d'autre part. La DSI ne se confond donc plus avec la Direction Informatique.

« En France, rares sont les entreprises qui pourraient se payer ce luxe ! ». Chez Thalès, « on n'en a pas les moyens, la responsabilité du référentiel des données se situe dans l'opérationnel ».

Aux Éditions Législatives, «on investit fortement dans la VAD (Vente à distance) ; du coup la gestion des fichiers est stratégique, c'est donc une responsabilité opérationnelle ».

Aux Autoroutes du Sud de la France « on n'a pas moins d'argent, mais on a moins d'idées : tout nouveau projet justifié trouve toujours son budget ». Le problème, c'est justement d'en trouver la justification : il y a eu le passage à l'an 2000, il y a eu l'Euro, et maintenant ?

NTIC et dialogue social, sources de malentendus et de conflits

Les nouvelles règles restent à établir

Jean-François Vermont, Directeur général, PFLS, anime la troisième et dernière table ronde qui réunit :

- Jean-Christophe Leduigou, Responsable de la section cadres, CGT ;
- Philippe Lemoine, co-président du directoire, groupe Galeries Lafayette ; président du groupe « commerce électronique », Medef.

Plus de 78% des personnes présentes dans la salle déclarent qu'il n'y a aucune information syndicale sur l'Intranet de leur entreprise. On mesure le chemin qui reste à faire pour que les NTIC soient vraiment considérées comme utiles au dialogue social.

« Ce n'est pas la bonne façon d'aborder le problème, rétorque Jean-Christophe Le Duigou, Nous vivons une véritable révolution informationnelle. Les organisations sociales sont nées de la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle ; nous avons aujourd'hui besoin d'un nouveau type de relation sociales, de nouvelles règles qui restent à établir ».

Ces nouvelles règles doivent s'articuler autour de trois axes.

- D'abord une redéfinition exacte de ce qu'est le travail du salarié, dans un monde où les technologies de la mobilité effacent les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Même si, selon les votes de la salle, elles permettent un meilleur équilibre entre les deux (oui à 59 %). « C'est un aspect des choses qui a été complètement occulté dans le débat sur les 35 heures ! On a pourtant un réel besoin de « réobjectiver » le travail ! ».
- Le deuxième axe concerne les organisations syndicales elles-mêmes : « leur conception centralisée est manifestement prise de court ; il leur faut acquérir davantage de souplesse ».
- Troisième axe : la remise en cause du traditionnel clivage entre tâches de conception et tâches d'exécution. « Le savoir-faire de l'ouvrier qualifié d'autrefois a été totalement capté par le système d'information ».

Malgré cela, l'entreprise en tant qu'organisation sociale garde tout son sens : « Il ne faut pas se bercer d'illusion sur la virtualité totale de l'entreprise transparente », mais on doit mieux en distinguer les différentes parties prenantes.

Dès lors que deviennent les revendications « modernes » des salariés ?

« Ils veulent un droit de regard sur l'organisation du travail, la reconnaissance d'un besoin nouveau de formation permanente et une véritable participation aux débats sur les choix stratégiques ». Tout cela dans le cadre d'une mondialisation croissante qui entraîne de plus en plus fréquemment

l'externalisation des tâches de « back-office ». D'où l'urgence d'une stratégie de l'emploi au niveau européen. « La France a le taux de travail non qualifié le plus fort d'Europe, 38 % ! C'est le double de l'Allemagne... ». Attention à la fracture numérique !

Le vrai patron, c'est le client !

Philippe Lemoine (qui avait participé aux travaux du fameux rapport Nora-Minc qui étudiait l'impact des nouvelles technologies sur les évolutions de la société) salue le niveau de la réflexion des organisations syndicales sur ce sujet.

Ceux qui attendaient un affrontement Medef – CGT en sont pour leurs frais.

Pourtant on vit des changements radicaux des relations sociales. Le commerce électronique progresse à grand pas, conformément à ce qu'avaient prédit les analystes : il a généré 72 milliards de dollars de chiffre d'affaires cette année aux États-Unis !

« Ainsi, les NTIC ne transforment plus seulement l'usine et le bureau, mais aussi l'échange entre les hommes, et ce n'est plus pareil ! ». Il y a désormais une très forte productivité du capital circulant : « Les petits commerces ont des stocks qui ne tournent que 1 à 2 fois par an, contre 4 à 5 fois pour les Galeries Lafayette et 20 à 25 fois pour des marques plus spécialisées qui utilisent fortement les technologies nouvelles ! ».

Est-ce un massacre pour l'emploi ! Pas forcément, rétorque Philippe Lemoine : « Walmart a pris la décision stratégique de réinvestir tous ses gains de productivité dans l'amélioration de la qualité de service aux clients et emploie donc 450 personnes là où n'importe quel autre hyper n'en emploierait que 220 ! ».

Car, aujourd'hui, les relations sociales rejoignent les problèmes de la relation client, qui est au centre de la réflexion de toutes les entreprises modernes.

« Le client est partout ! Chaque employé prend progressivement conscience que le vrai patron, c'est le client ! Et avoir un client comme patron, c'est très difficile ! ».

Cela remet en cause les rapports traditionnels d'autorité et pose le problème du management participatif, en liant deux domaines jusqu'ici disjoints : les ressources humaines et la relation client. « Dès lors, les fondamentaux de l'économie du XXe siècle : travail et capital, sont-ils toujours les mêmes ? » demande un participant dans la salle.

« Les technologies permettent-elles aux dirigeants de demander plus à leurs salariés ? » La réponse de la salle, positive à 75 %, comble de satisfaction Philippe Lemoine.

Conclusion

Cette matinée dense, suivie par un large auditoire consulté d'une façon originale au cours des débats, offrait trois débats complémentaires sur les relations entre fournisseurs et utilisateurs, entre directions informatiques et directions générales et entre partenaires sociaux de l'entreprise. Les domaines relationnels abordés apparaissent, encore trop souvent, négligés par des professionnels persuadés de la primauté des solutions techniques.

Ces problèmes relationnels, rappelés en 2002, sont très peu différents de ceux que l'on évoquait jadis dans les entreprises, lors des premières réalisations informatiques. L'amélioration de ces relations n'a pas suivi le rythme des progrès techniques.

Comme on pouvait s'y attendre, de ces discussions, n'a pas jailli une lumière unique et éclatante. La lecture de la synthèse engendre, certes, quelques idées générales mais elles sont accompagnées d'appréciations et de commentaires qui mentionnent des points de vue encore divergents.

La solution de ces problèmes est encore devant nous.

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI
d'après le compte rendu sur le site www.g9plus.org



Square des Utilisateurs

L'ingénieur qualité, coach du projet

Une comparaison, entre les activités de coaching et celles d'ingénieur qualité, démontre qu'il est possible de réduire les contrôles formels effectués par les ingénieurs qualité tout en améliorant l'aptitude des projets à atteindre leurs objectifs.

Du contrôle à la prévention

Les tâches de l'ingénieur qualité se répartissent en deux catégories : la prévention et le contrôle.

La prévention

La prévention consiste :

- à élaborer des outils méthodologiques et des systèmes ;
- à préparer le lancement des différentes phases du projet ;
- à organiser des revues ;
- à rédiger le plan qualité et à fournir une assistance plus ou moins importante à la rédaction des autres plans comme le plan de management.

Le contrôle

Le contrôle est souvent très mal perçu par ceux qui le subissent, puisqu'il consiste à faire respecter les règles documentées dans les différents plans.

Il faut toutefois noter que l'on assiste aujourd'hui à une réduction des activités de contrôle de l'ingénieur qualité grâce à une répartition différente des tâches. En effet, avec la mise en place de la gestion par processus, c'est le responsable d'un processus qui doit veiller à sa mise en œuvre effective. Toutefois, l'ingénieur qualité conserve toujours, dans son projet, un rôle de supervision de la mise en œuvre de l'ensemble des processus.

Il y a vingt ans, on pensait que le rôle de la qualité devait, après une phase de contrôle, pouvoir se consacrer progressivement à l'aspect prévention. C'est ce vieux discours, qu'il s'agit de remettre à l'ordre du jour tout en tenant compte du retour d'expérience concernant la diminution quantitative des contrôles effectués par l'ingénieur qualité.

Nous partons du principe que le chef de projet doit s'approprier les outils de prévention des défauts. C'est cette démarche d'appropriation, pilotée par l'ingénieur qualité, qui s'assimile au coaching fonctionnel.

Dans cet article, nous comparons le rôle de l'ingénieur qualité au lancement du projet avec celui d'un coach fonctionnel.

Qualité ou coaching ?

Si nous considérons qu'un projet est une entreprise, alors son manager est le chef de projet et la définition du coaching, donnée par le Syndicat Syntec des Conseils en Évolution Professionnelle, devient¹ :

« Le coaching c'est l'accompagnement d'un *chef de projet* ou d'une équipe favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur *projet*. ».

Aussi peut-on rappeler que le but du coaching n'est pas d'apprendre au manager son métier, mais de l'aider à mieux utiliser son propre savoir-faire et à optimiser les ressources. Bien évidemment, il faut admettre au départ que le chef de projet est compétent et qu'il connaît son métier.

Deux facettes des activités « qualité »

Support

Dans une organisation ayant déjà mis en place une description des processus nécessaires au déroulement du cycle de vie de ses logiciels et/ou de ses systèmes, le support au projet consiste à adapter au projet les processus standard. Dans le cas contraire, le rôle de l'ingénieur qualité est de créer, à partir de son expérience et des bonnes pratiques existant dans l'entreprise, l'environnement nécessaire au lancement du projet.

Au lancement, le support contribue à mettre le projet sur la bonne orbite. Pour cela, la phase de documentation des différents plans projets qui identifie, entre autres, les outils à mettre en œuvre, est déterminante pour l'atteinte des objectifs du projet.

Contrôle

L'ingénieur qualité du projet doit veiller à ce que les actions documentées dans les plans (plan de management, plan de gestion de configuration, plan de développement, plan de tests, etc.) soient réalisées selon les directives du plan approprié. Toute déviation détectée fait ensuite l'objet d'un rapport et d'une décision : par exemple, mise à niveau, dérogation ou modification des exigences documentées dans les plans.

Le rôle du coach

Vis-à-vis de son « client », qu'il soit directeur général ou chef de projet, le coach exerce les missions suivantes :

- clarifier son objectif avec le client ;
- aider le client afin qu'il puisse découvrir lui-même ses solutions ;
- être un miroir ;
- transférer au client la responsabilité des choix ;
- proposer des pistes de progrès, dans un objectif de réussite ;
- aider le client dans la mise en place d'un plan d'action.

En déclinant le générique « client » en « Chef de projet », nous allons montrer comment l'ingénieur qualité remplit ces missions dans le cadre d'un projet.

¹ Les mots en italique indiquent que les termes "manager" et "entreprise" ont été remplacés, respectivement, par « chef de projet » et « projet ».

Clarifier les objectifs

L'ingénieur qualité doit aider le chef de projet à identifier clairement tous les objectifs (fonctionnels et non fonctionnels) du projet ainsi que ses contraintes ; il doit aussi le conseiller pour définir les différents indicateurs de succès.

Cette clarification fait partie des éléments indispensables pour réussir le projet et satisfaire les différentes parties prenantes.

Aider à découvrir des solutions

L'ingénieur qualité doit accompagner les responsables de processus du projet afin qu'ils découvrent par eux-mêmes les solutions les mieux adaptées à leur contexte.

Le responsable processus d'un projet est un membre de l'équipe projet ; À ce titre, il a un rôle opérationnel. De plus, dans une organisation dont le système de management de la qualité est organisé en processus, comme le recommande la norme ISO 9001 : 2000, il doit aussi adapter le processus standard à son projet, et en assurer l'application.

Dans le contexte d'un projet, les solutions sont documentées dans les plans du projet. Il est indispensable que ces plans ne soient pas rédigés par l'ingénieur qualité mais par les responsables de chaque processus au sein du projet. Ainsi, les différents intervenants peuvent plus facilement s'approprier les consignes pragmatiques exprimées par l'un des leurs. En particulier, le chef de projet est la seule personne apte à rédiger le plan de management qu'il va appliquer.

Pour cela, l'ingénieur qualité doit aider chaque responsable de processus à identifier de manière aussi complète que possible ses besoins, ses contraintes et les transformer en règles de mise en œuvre, documentées dans un plan spécifique.

Mais auparavant, l'ingénieur qualité doit s'assurer que le chef de projet et les responsables des différents processus ont les connaissances requises relatives :

- à la finalité de leur processus ;
- aux exigences du système qualité de leur entreprise/entité ;
- aux outils ou documents associés ;
- aux bonnes pratiques capitalisées.

Être un miroir

Ce rôle de miroir est très important car le rôle de l'ingénieur qualité n'est pas d'imposer des solutions toutes faites. Ce serait le meilleur moyen pour que ses recommandations ne soient pas mises en œuvre. C'est pourquoi, pour proposer des outils immédiatement utilisables et utiles, l'ingénieur qualité doit tenir compte de la personnalité des responsables de processus, de leurs habitudes de travail, de leur expérience.

Par exemple, en ce qui concerne la communication entre le responsable de processus et l'ingénieur qualité, ce dernier doit, pour être efficace, découvrir le moyen lui permettant d'obtenir les réponses à ses questions. Suivant le cas, ce peut être, par exemple, la réunion, le mémo, le téléphone, la messagerie électronique (en mettant une seule question par message ou en regroupant plusieurs questions dans un message).

Transférer au chef de projet la responsabilité des choix

L'ingénieur qualité aide le chef de projet et les différents responsables de processus dans la rédaction des différents plans, il ne le fait pas à leur place. Il les écoute, leur explique les exigences auxquelles ils doivent répondre et, avant tout, leur suggère des solutions simples. Il dépiste, dans les plans ainsi rédigés, les exigences superflues, trop compliquées ou trop coûteuses à respecter et préconise des simplifications. Il identifie les éléments manquants afin de trouver le juste milieu, entre trop et trop peu, que seule l'expérience permet de déterminer.

L'auteur de ces plans doit être le chef de projet ou tout autre responsable de processus. L'ingénieur qualité ne doit intervenir qu'en tant que vérificateur car le chef de projet doit être responsable de la qualité de son projet.

Voici pourquoi l'appropriation, par le chef de projet et par les autres responsables de processus, des choix documentés dans leurs plans est l'une des clefs du succès.

Proposer des pistes de progrès

Pour faciliter la réussite du projet et l'amélioration continue des différents processus, l'ingénieur qualité doit indiquer aux différents acteurs du projet, des pistes de progrès. Le suivi et la remontée des informations sur la mise en œuvre de ces pistes font partie des responsabilités de l'ingénieur qualité.

Toutefois, il est indispensable que l'ingénieur qualité veille à démontrer l'utilité de chacune de ses suggestions et montrer comment celles-ci peuvent mener à des pistes de progrès et d'amélioration. Il ne doit pas y avoir, dans les différents plans, de dispositions ayant pour unique objet de fournir une réponse satisfaisante à un évaluateur ou à un auditeur.

D'ailleurs, c'est surtout en « chassant le gaspi » que l'ingénieur qualité se fera apprécier des membres du projet.

De plus, pour améliorer la productivité du projet, l'ingénieur qualité doit suggérer ou fournir des outils méthodologiques ou autres pour faciliter la tâche du chef de projet, des responsables de chantier/de lot, des responsables fonctionnels, des responsables de processus.

C'est pour ces raisons que l'ingénieur qualité doit posséder une expérience solide, y compris celle de chef de projet.

Aider à la mise en place d'un plan d'action

Avec le chef de projet, l'ingénieur qualité prépare le lancement du projet ainsi que celui de chacune des phases suivantes. Il transmet les informations nécessaires pour identifier les éléments méthodologiques et les outils nécessaires pour lancer la phase et établir, ultérieurement, le bilan de la phase.

Il participe au projet et, à ce titre, il élabore un plan d'actions qualité pour s'assurer du respect des engagements documentés dans les différents plans.

Parmi les outils associés aux plans d'actions, citons ceux qui permettent d'identifier une tendance comme l'évolution des charges, des risques, des corrections, des demandes de modification, etc.

Durant le projet, il est nécessaire d'établir des plans d'actions exigeant un suivi rigoureux. Les actions doivent être évaluées quant à leur efficacité. L'initialisation de ces plans d'actions (proposition de modèle) est l'une des tâches de l'ingénieur qualité. Lorsque le projet traverse des périodes de forte pression, les ressources allouées au suivi sont alors généralement consacrées à la mise en œuvre rapide des actions prioritaires de secours. Seule, la mise à disposition d'outils adaptés et pratiques permet d'éviter cette « régression ».

Profil de l'ingénieur qualité

Aujourd'hui, l'ingénieur qualité est souvent perçu (à tort !) comme :

- un théoricien qui ne connaît rien à la réalité des projets ;
- une personne qui ne sert qu'à découvrir les fautes de frappe dans les documents ;
- une charge organisationnelle : il impute sur le projet sans beaucoup de valeur ajoutée ; il risque de ralentir le fonctionnement du projet en y introduisant toujours plus d'exigences.

Or, comme nous l'avons vu, l'ingénieur qualité est la personne la mieux placée pour conseiller et assister les principaux acteurs du projet. Outre ses qualités humaines, de par sa fonction, il doit connaître :

- les exigences qualité de l'organisation et leurs évolutions ;
- les meilleures pratiques et outils du moment ;

- le fonctionnement des différents types de projets.

Qualités d'écoute

L'ingénieur qualité doit savoir écouter attentivement les questions pour y apporter des réponses pertinentes. Il doit s'abstenir d'énoncer des solutions toutes prêtes. Ses qualités d'écoute appelleront la confiance des personnes-clés du projet. Celles-ci sauront qu'en faisant part de leurs difficultés à l'ingénieur qualité, celui-ci les aidera à trouver une solution satisfaisante tout en respectant les exigences de leur système qualité.

Il doit savoir se faire discret et ne pas être inopportun. Il doit savoir aussi adapter ses méthodes de travail à son interlocuteur.

Maîtriser les exigences qualité

La simple connaissance des exigences qualité ne suffit pas pour accompagner un projet. Il faut comprendre l'objet de chacune des exigences afin d'adapter celle-ci au contexte du projet.

Prenons, par exemple, les exigences « classiques » concernant la documentation des en-têtes et pieds de page des documents (page, nombre total de pages, ...). Comme vous le savez, ces indications servent à reclasser facilement les feuillets lorsque le document tombe du classeur. Dans un monde sans papier où le document n'existerait que sous la forme d'un fichier sur un serveur, les exigences habituelles sur la numérotation des pages seraient avantageusement remplacées par la taille du fichier laquelle est utile pour les téléchargements et transferts de fichiers.

Connaître le fonctionnement des projets

Un ingénieur qualité est avant tout un chef de projet expérimenté. Dire que l'on ne conseille bien que ce l'on maîtrise est une lapalissade. Il lui faut donc une expérience importante sur la vie de projets de tous types et de toutes tailles.

Petits projets, très gros projets, projets scientifiques, projets à base d'ERP, projets de recherche avec pour seul livrable des documents, projets de portage, etc. sont tous des projets, mais ils sont très différents les uns des autres. Pourtant, tous peuvent coexister dans une même organisation et doivent appliquer le même système qualité. C'est pourquoi une part importante de l'activité de l'ingénieur qualité consiste à adapter les exigences qualité au contexte du projet.

Aujourd'hui, alors que l'on dit de plus en plus souvent qu'il faut « mettre de la qualité » dans les projets de recherche, la compréhension par l'ingénieur qualité du contexte « recherche » et des objectifs qualité est la clef du succès.

Connaître les meilleures pratiques et outils du moment

L'ingénieur qualité acquiert sa légitimité en proposant pour les projets les meilleures pratiques du moment, renforcées par son expérience propre.

Il sera écouté lorsqu'il aura prouvé qu'il a su apporter une aide efficace au projet. Par exemple, cela pourrait être un ensemble d'outils simples permettant le suivi des prestataires intégrés à l'équipe de projet, l'analyse et le suivi des risques, le suivi du cycle de vie de l'ensemble de la documentation, etc.

Aujourd'hui, parmi les bonnes pratiques dans le domaine du logiciel et des systèmes complexes, on trouve, par exemple, un ensemble de documents normatifs décrits dans le fascicule « Le NORMAscope » et publiés par l'AFNOR dans son recueil de normes, ou dans les documents sur les modèles de maturité des aptitudes (CMMI), ou encore dans le PMBOK pour le management de projet.

Efficacité et limites

Notre objectif est de réduire la charge des contrôles effectués par l'ingénieur qualité.

En mettant en œuvre les techniques du coaching fonctionnel, on s'aperçoit que les exigences documentées dans les plans reflètent plus fidèlement les besoins réels du projet ; ces exigences sont plus rapidement acceptées par les responsables de processus lorsque ce sont eux qui les ont définies. Ce résultat ne peut être obtenu que grâce à une compréhension parfaite par l'ingénieur qualité des contraintes opérationnelles du projet et grâce à la collaboration des responsables du projet. On obtient ainsi un système qualité adapté au projet et effectivement appliqué, puisque utile immédiatement et de manière visible.

Les résultats obtenus en appliquant ces principes sont les suivants :

- la diminution des non-conformités ;
- l'amélioration du rôle de l'ingénieur qualité qui devient un expert reconnu et utile au sein du projet ;
- une amélioration rapide de l'aptitude des projets à atteindre leurs objectifs (mesurée suivant l'échelle proposée par l'ISO (ISO 15504) ou par le SEI (CMMISM).

Cette vision est toutefois idyllique. Le projet passe par des phases d'intense pression où la production prime. Dans ces circonstances, un garde-fou, c'est-à-dire le contrôle effectué par l'ingénieur qualité, est et restera toujours indispensable. Nous sommes convaincus du bien-fondé du code de la route, mais rien ne remplacera la crainte du gendarme et de son radar.

Jacqueline Sidi
Consultant en amélioration de processus
jacqueline.sidi@wanadoo.fr

Bibliographie et références

Le NORMAScope — Mettre en œuvre l'ISO 9001:2000 et ses processus — Application à l'ingénierie du logiciel et des systèmes. Jacqueline Sidi, Les éditions d'ADELI, décembre 2001. Ce fascicule a pour objet de présenter les aspects essentiels des normes pour une application pratique et simple dans des projets logiciel et systèmes.

Recueil AFNOR janvier 2002 : Ingénierie et qualité du logiciel et des systèmes ” Ce recueil inclut plus de 26 normes ou projets de normes internationales.

NF ISO/CEI 12207 : Traitement de l'information — Ingénierie du logiciel - Processus du cycle de vie du logiciel

NF ISO/CEI 15288 : Processus du cycle de vie des systèmes (à paraître)

XP ISO/CEI TR 15504 : Technologies de l'information - Évaluation de processus de logiciel

CMMISM : Capability Maturity Model® Integration (Modèle intégré de Maturité des aptitudes), <http://www.sei.cmu.edu/cmimi/models/>.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK) dont la traduction en français, "Le management de projets, un référentiel de connaissances" est distribué par l'AFNOR.

ISO 9001 :2000 « Systèmes de management de la qualité – Exigences »



Les normes : des outils plutôt que des exigences

J'ai fait une découverte extraordinaire le jour où j'ai échangé ma casquette de rédacteur de normes pour celui de lecteur de normes. Pour rédiger le NORMAscope¹, j'ai lu plus de 70 documents normatifs (normes internationales ISO et normes ou fascicules de documentation, publiés par AFNOR).

À cette occasion, je me suis aperçue que ces documents sont des **outils** inestimables pour les entreprises. Ils sont utilisables au quotidien dans un contexte opérationnel, mais aussi pour la formation du personnel.

On peut classer les normes en normes d'exigences ou en normes outil.

La norme d'exigence définit ce qu'il faut faire, mais pas comment il faut le faire. Il est important de laisser aux entreprises le libre choix des méthodes d'implémentation des exigences. Autrement, d'une part, il n'y aurait plus de progrès possible et d'autre part, il n'y aurait plus d'éléments différenciateurs d'une entreprise à l'autre.

Les normes outils décrivent le « comment faire ». Elles présentent les meilleures pratiques des nombreuses entreprises qui participent à la normalisation tant nationale qu'internationale. Vous y trouverez des suggestions, des guides d'implémentation, des exemples et, parfois même, des outils informatiques !

Mais revenons à la réalité quotidienne : l'entreprise n'existe que grâce à ses clients. Il ne faut donc pas oublier que le client peut exiger de son fournisseur qu'il applique une norme qui définit le « comment ». C'est ainsi qu'une norme outil devient norme d'exigence.

Des exemples

Passons en revue un certain nombre de normes produites par la commission Ingénierie et Qualité du Logiciel et des Systèmes.

Les normes ISO/CEI 12207 et 15288 sur les processus de cycle de vie (logiciel et système) sont descriptives et adaptables à chaque contexte d'entreprise ou de projet. Vous y trouverez une description des différents processus de ces cycles de vie des logiciels et des systèmes.

Par définition, un guide est normalement un outil et pas une exigence, en particulier l'ISO/CEI 15271 (guide pour l'ISO 12207) et l'ISO/CEI 19760 (Guide pour l'ISO 15288).

L'ISO/CEI 15504 Partie 2 sur l'évaluation de processus est une norme d'exigence qui définit, pour ceux qui veulent appliquer cette norme, comment se fait l'évaluation d'un processus. Les autres parties sont des outils qui supportent cette exigence.

L'ISO/CEI 12119 sert de référentiel à l'évaluation de logiciels, cette norme est donc, à ce titre, une norme d'exigence.

Les normes concernant le produit logiciel (ISO/CEI 9126, ISO/CEI 14598, qui vont être remplacées par la série ISO/CEI 25000 connue sous le nom de SQUARE) sont des outils extrêmement utiles. Vous y trouverez des listes de caractéristiques qualité, des métriques, des processus pour évaluer le produit, selon que vous soyez acquéreur, développeur ou évaluateur, un guide pour décrire vos modules d'évaluation. L'ISO/CEI 25030 vous aidera à identifier et à spécifier vos exigences qualité.

¹ Fascicule publié, en janvier 2002, par ADELI sur les normes utiles pour la mise en œuvre l'ISO 9001:2000.

Pour illustrer la différence entre normes outil et normes d'exigences, considérons la série des ISO 9000.

- La norme NF EN ISO 9001 est une norme qui définit les exigences pour la certification dite ISO 9001.
- La norme NF EN ISO 9004 est par définition une norme outil, puisqu'elle sert aux entreprises qui veulent mettre en place une démarche d'amélioration.
- La norme NF EN ISO 9000-3 est un guide, mais elle est utilisée par certains organismes de certification pour décerner le label TickIT. À ce titre, c'est une norme d'exigence. Pour l'AFAQ, ce n'est qu'un outil.

Voici maintenant, une liste non exhaustive d'outils.

- L'ISO/CEI 6592 décrit en détail, à l'aide d'une représentation hiérarchique, les éléments constitutifs de la documentation d'un système d'information.
- L'ISO/CEI 15910 identifie les éléments qui influent sur la qualité de la documentation.
- L'ISO/CEI 15846 met en œuvre l'ISO/CEI 12207 en matière de gestion de configuration durant le cycle de vie du logiciel.
- L'ISO/CEI 16326 explicite le processus de management de l'ISO/CEI 12207.
- L'ISO14764 décrit le management du processus de maintenance du logiciel de l'ISO/CEI 12207.

Enfin, en provenance de l'IEEE et en vote actuellement à l'ISO, l'ISO/CEI 16085 décrit le processus de management des risques pour les entreprises développant du logiciel.

- L'ISO/CEI 15939 décrit le processus de mesurage de l'ISO 12207 A1 en termes d'activités et de tâches.
- L'ISO/CEI 14143 décrit les concepts de mesurage du produit logiciel.
- L'ISO/CEI 14756 sert à la réalisation de benchmarks. C'est dans cette norme que l'on va trouver des programmes utilitaires sous forme électronique.

J'espère vous avoir donné envie d'utiliser les documents normatifs qui sont mis à votre disposition. Vous trouverez dans le NORMAScope, publié par ADELI plus de 20 normes ou séries de normes utiles à la mise en œuvre de la certification ISO 9001 des entreprises qui développent du logiciel ou des systèmes.

Les normes citées

- 6592 ISO/CEI 6592:2000 « Principes généraux à la documentation des systèmes d'application informatisés »
- 9000-3 NF EN ISO 9000-3 : en cours de finalisation « Guide pour l'application de l'ISO 9001:2000 au logiciel »
- 9001 NF EN ISO 9001:2000 « Systèmes de management de la qualité – Exigences »
- 9004 NF EN ISO 9004:2000 « Lignes directrices pour l'amélioration des performances »
- 9126 Série NF ISO/CEI 9126 « Qualité du produit logiciel »
- 12119 ISO/CEI 12119:1995 « Technologies de l'information. Progiciel. Exigences qualité et essais » et la nouvelle version en cours de finalisation « Exigences pour la qualité des logiciels sur étagères et instruction pour les essais »
- 12207 NF ISO/CEI 12207:1995 (NF Z67-150) « Processus du cycle de vie du logiciel » et son addenda NF ISO/CEI 12207:1995/A1:2002
- 14143 Série ISO/CEI 14143 « Mesurage du logiciel – Mesurage de la taille fonctionnelle »
- 14598 Série ISO/CEI 14598 « Évaluation du produit logiciel »
- 14756 ISO/CEI 14756:1999 « Mesurage et gradation de la performance des systèmes de logiciels d'ordinateurs »

- 14764 ISO 14764:1999 « Maintenance du logiciel »
- 15271 ISO/CEI TR 15271:1998 « Guide pour l'ISO/CEI 12207 (Processus du cycle de vie du logiciel) »
- 15288 ISO/CEI 15288:2002 « Processus du cycle de vie des systèmes »
- 15504 Série ISO/CEI 15504 en cours de finalisation « Évaluation des processus » ou Série ISO/CEI TR 15504:1998 « Évaluation de processus logiciels »
- 15846 ISO/CEI TR 15846:1998 « Gestion de configuration du logiciel »
- 15910 ISO/CEI 15910:1999 « Procédé de documentation d'utilisateur de logiciel »
- 15939 ISO/CEI 15939:2002 « Processus de mesurage du logiciel »
- 16326 ISO/CEI TR 16326:1999 « Guide pour l'application de l'ISO 12207 à la gestion de projet »
- 19760 ISO/CEI 10760 en cours de finalisation « Guide pour l'ISO 15288 ».
- 25000 Série ISO/CEI 25000 en cours de finalisation « Exigence qualité sur le produit logiciel et évaluation »
- 25030 ISO/CEI 25030 en cours de finalisation « Exigence qualité sur le produit logiciel et évaluation - Exigences qualité »

Jacqueline Sidi
Consultant en amélioration de processus
jacqueline.sidi@wanadoo.fr



Chemin de la Liberté

La Direction de projet

Les pièges d'une organisation vulnérable

Cet article évoque, sur un ton amer et caustique, des désillusions douloureusement vécues par l'auteur, lors du déroulement de projets. Provoquant et impudique, il dévoile les principaux écueils de la Direction de projet.

Sachons, à l'avenir, contourner, au cours des projets futurs, les pièges ainsi signalés.

Attention ! La plus grande partie de cet article est écrite au second degré. En conséquence, il doit être lu avec la plus extrême précaution.

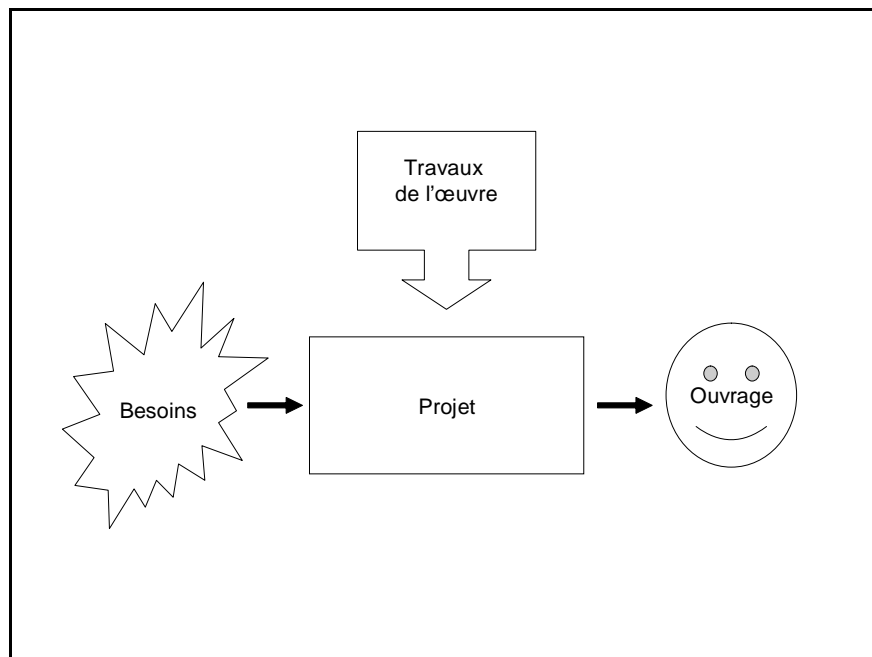
Un projet est une **œuvre** : ensemble d'activités accomplies par des spécialistes de disciplines différentes, destinée à réaliser un **ouvrage**. Pour satisfaire les exigences du client :

- l'ouvrage doit être rigoureusement conforme à sa description (pour satisfaire les besoins fonctionnels exprimés dans le respect des règles de l'art) ;
- l'ouvrage doit être produit dans les limites, de temps et de coûts, imposées au projet.

Les acteurs du projet

Les acteurs du projet s'attellent à l'œuvre, destinée à produire l'ouvrage, dans le respect des engagements de délais et de coûts. L'œuvre associe intimement deux familles d'activités de natures très différentes:

- celles qui contribuent directement à la production de l'ouvrage ;
- celles qui contribuent au management des travaux.



Les Ingénieurs

On confie la réalisation de l'ouvrage à des « ingénieurs ». Réaliser un ouvrage, c'est mettre en œuvre un savoir-faire pour :

- analyser les besoins ;
- expliciter les spécifications de l'ouvrage ;
- élaborer une solution ;
- construire l'ouvrage ;
- mettre en œuvre la solution autour de l'ouvrage.

Le Directeur de Projet

On confie le management de l'œuvre (ensemble des travaux) à un « Directeur ». Le Directeur de Projet pilote l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.

L'importance de la mission confiée à la responsabilité d'un Directeur de projet repose sur deux facteurs quantitatifs :

- la taille des effectifs qu'il commande ;
- le montant du budget qu'il gère.

Le budget est souvent proportionnel à l'effectif. Pour prouver ses compétences et accélérer son ascension vers de plus hautes responsabilités, un cadre dynamique et ambitieux doit solliciter la Direction d'un grand projet.

Perçue comme un tremplin, la Direction de projet vise des objectifs qui sont autant de puissants moteurs :

- exposer très rapidement l'étendue et l'efficacité de ses compétences ;
- montrer son dynamisme en s'investissant sans réticence dès le début du projet ;
- promouvoir ses premiers succès ;
- déléguer les responsabilités, en conservant la maîtrise des moyens correspondants ;
- ménager son avenir professionnel, en prévoyant des issues de contournement à l'approche d'une conjonction de risques.

Le Directeur du projet découpe l'œuvre en plusieurs missions appelées « lots » qu'il définit, pilote et coordonne. Chaque mission, ainsi définie, sera considérée comme un projet et pourra être confiée à un responsable appelé « Directeur ». La Direction de projet est une notion gigogne qui emboîte hiérarchiquement de postes de Directeurs. Faute de règles rigides de découpage, certains lots taillés a priori sont susceptibles de se chevaucher. Ce sont là des gisements d'émulation qui entretiendront une compétition motivante entre les Directeurs concernés et alimenteront de saines confrontations d'idées.

Il arrive, généralement, pour un faisceau de causes mal identifiées, qu'un projet n'aboutisse pas. La responsabilité du Directeur de projet est rarement la seule cause apparente. En conséquence, l'échec d'un grand projet ne lui sera pas fatal. Il pourra alors rebondir sur un plus grand projet ; ce qui assure automatiquement une filière professionnelle pour les Directeurs de projet.

Les autres Rôles

Maîtrise d'ouvrage

Les responsables opérationnels des Directions Utilisatrices espèrent disposer du nouveau système dans un délai promis. Leurs compétences en matière de management de projet ne sauraient être à la hauteur de leurs compétences sectorielles ; ils s'en remettent dans ce domaine au professionnalisme du Directeur de projet.

Les services financiers supportent le coût du projet. Le coût initial donne un premier aperçu du coût final. Les financiers seront régulièrement sollicités pour approvisionner des travaux qu'ils ne pourront décemment interrompre au milieu du gué.

Support et contrôle

Les Directions fonctionnelles (méthodes, qualité, sécurité) définissent des cadres théoriques, précis, et rigoureux que les acteurs seront conviés à respecter.

Réalisation de l'œuvre

L'équipe projet est appelée à évoluer au fur et à mesure de l'avancement du projet. Le projet est une excellente école de formation pratique. Ceux qui auront acquis la compétence nécessaire passeront rapidement le relais à des forces neuves impatientes de compléter leur formation théorique.

Promotion

Il convient en permanence de séduire les hiérarchies successives qui se réorganiseront pendant la durée du projet, en rappelant

Il faut maintenir, en parallèle, une émulation entre l'équipe de projet (porteuse des espoirs) et les autres acteurs de l'entreprise impliqués dans des tâches de routine (génératrices de profits à court terme).

Les enjeux du projet

Le Directeur du Projet doit maîtriser les trois paramètres fondamentaux qui entraînent le projet sur ses pentes naturelles.

Adaptation de la qualité

L'ouvrage se doit d'être conforme aux exigences qui se composent :

- des spécifications explicitement exprimées ;
- des règles de l'état de l'art, souvent implicites, communes à tous les participants.

Le Directeur ne saurait s'opposer à l'évolution des exigences de ses clients au cours du projet. Il se fait ainsi apprécier, en laissant entendre que les moindres désirs des clients seront totalement exaucés.

Les exigences formalisées et les règles de l'état de l'art évolueront ainsi au fur et à mesure de l'avancement du projet; ce qui engendre une motivante dynamique.

Le Directeur de Projet s'interdit de contrôler lui-même la conformité aux exigences. Il s'assure que ces contrôles sont faits, en collectant les signatures qui sont autant de décharges par répartition des responsabilités.

Souplesse des délais

Le Directeur de projet doit pouvoir, à tout moment, justifier un ajustement des délais. Pour cela, il doit recueillir précieusement des éléments qui mettront en évidence, le moment venu, les raisons externes des glissements annoncés.

Vérité des coûts

Le Directeur de projet est appelé à demander des avenants financiers pour maintenir le fonctionnement de son projet. En général, les entreprises n'hésitent pas à financer des investissements complémentaires dont elles espèrent une forte rentabilité, lors de l'écoute de l'énumération des retombées promises.

Convergence des écarts

Ces trois tendances menées en parfaite harmonie s'autoalimentent. On arrive ainsi sans encombre aux trois quarts du projet. À ce stade, le projet court la chance d'être brutalement interrompu pour des raisons externes : fusion avec une autre entreprise, changement de Direction, restriction de crédit. C'est une issue favorable ; dans ces circonstances, personne ne prendra pas la peine de faire un bilan et d'analyser en profondeur les causes des dérives.

Le champ d'application de la Direction de projet

Situation dans le cycle de vie

La Direction de projet commence à la signature d'engagements contractuels et se termine à l'achèvement du projet. Une définition souple des limites de l'engagement assure une plus grande autonomie du Directeur de projet.

Limites d'une Direction de projet

De petits projets sont évidemment susceptibles de se serrer frileusement sous la protection de barrières. Un grand projet ne saurait s'encombrer de limites imposées ; il faut s'affranchir de toute contrainte qui risquerait de borner les ambitions du projet.

Les quelques questions suivantes, si elles étaient posées, enfermeraient le projet dans des limites rigides et condamneraient irrévocablement toute innovation.

- Quel est le point de départ du projet ? Quels sont les éléments reçus ? Quel est l'énoncé ?
- Que doit-on fournir ? Quand ? À qui ? Sous quelle forme ? Quels sont les critères de recette ?
- Quels sont les projets qui se déroulent, en même temps, sur des sujets voisins ? Qui en assure la coordination ?

Échelle des niveaux de responsabilité

La Direction de projet recouvre plusieurs aspects complémentaires qui impliquent des niveaux de responsabilité, parfaitement adaptés.

Gestion de projet

Gérer un projet, c'est planifier et suivre quantitativement les consommations et l'avancement (charges, délais, budgets, recettes). La gestion de projet consiste à administrer les aspects quantitatifs du projet :

- lors de la préparation : consigner les charges prévisionnelles, esquisser un planning initial ;
- pendant le déroulement : comptabiliser les travaux terminés, enregistrer les dépenses, constater les écarts.

Conduite de projet

Conduire un projet, c'est décider d'actions correctives en réaction aux incidents. La conduite de projet complète la gestion de projet par les aspects humains :

- structurer l'équipe en s'entourant de collaborateurs compréhensifs ;
- prévenir les conflits et arbitrer les différends.

Management de projet

Diriger un projet, c'est disposer d'une large délégation de pouvoir pour réorienter le projet en cas d'évolutions importantes. Le management de projet est habilité à préconiser les décisions suivantes :

- ajuster les délais ;
- négocier des compléments budgétaires ;
- renforcer temporairement les effectifs de l'équipe ;
- revoir les affectations de missions ;
- différer certains travaux, jugés moins prioritaires.

Échelle de risques

Il est à noter que le risque personnel encouru par un responsable est inversement proportionnel à son niveau de responsabilité.

Un gestionnaire de projet doit culpabiliser au moindre retard d'exécution alors que le Directeur de projet peut être appelé à quitter son projet pour répondre à une amicale sollicitation d'évolution professionnelle.

Le contexte de la Direction de projet

Le Directeur de projet est l'interlocuteur de la maîtrise d'ouvrage, qu'il côtoie au sein du Comité de pilotage du projet.

La personnalisation de la maîtrise d'ouvrage

Cette mission implique une grande responsabilité, trop lourde pour un seul individu. Il faut la répartir entre plusieurs personnes, pour ne pas contrarier l'évolution des besoins.

L'idéal est de créer et d'entretenir une émulation entre les différentes facettes qui composent la maîtrise d'ouvrage, par exemple : Direction Générale, Directions Utilisatrices, Direction de l'Organisation, Direction des Systèmes d'Information.

Symboliquement représentée par une personne physique honorée de ce titre, la maîtrise d'ouvrage est censée être responsable des missions suivantes :

- élaborer les finalités du projet ;
- écouter les recommandations de ses conseillers réunis au sein du Comité de pilotage ;
- amender le cahier des charges initial ;
- trouver les ressources (financières, matérielles et éventuellement humaines) complémentaires ;
- étudier les différents scénarios de décisions (révision des délais, des coûts, des ressources) ;
- ne pas anticiper précipitamment la validation des résultats.

Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage est une innovation récente qui garantit la répartition des responsabilités. Le Comité regroupe des personnalités disponibles et leur affecte un pouvoir de décision dans des activités connexes à leur domaine de compétence. Le Comité de pilotage du projet, présidé par le Maître d'ouvrage, réunit le Directeur de projet et les quelques fonctionnels de la structure du projet. Il ne saurait intégrer les opérationnels, trop impliqués dans leur travail quotidien, qui risqueraient de soulever prématurément des problèmes là où il suffit d'arborer un faisceau de solutions.

Le Comité de pilotage fournit diverses recommandations au Maître d'ouvrage. Ces recommandations juxtaposent les préoccupations des membres du Comité et traduisent des intérêts immédiats.

Le Directeur de projet remplit son agenda en participant à toutes les réunions du Comité de pilotage. De plus, il peut également provoquer une réunion exceptionnelle pour maintenir la pression sur le projet. Le rythme élevé des réunions, en début de projet, ne permet évidemment pas d'en établir rapidement les comptes rendus ni d'en diffuser largement les relevés de décision.

La maîtrise d'œuvre

Le Directeur de projet personnalise la maîtrise d'œuvre du projet. À ce titre, il assure les missions suivantes :

- affermir l'ambition des objectifs ;
- assouplir les limites du projet ;
- répartir les travaux du projet et en contrôler l'avancement ;
- renforcer les équipes du projet et ventiler les rôles des Acteurs ;
- transmettre les modifications ;
- conserver les informations jugées stratégiques.

Compétences techniques et humaines

Le Directeur de projet doit posséder un large éventail de qualités.

- C'est un cadre dynamique qui s'appuie sur cette opportunité pour affirmer sa place dans la hiérarchie de l'entreprise.
- C'est un chef qui sait faire faire.

- C'est un homme habile qui s'entoure de compétences qu'il sait motiver.
- C'est un gestionnaire comptable des temps passés par ses collaborateurs.
- C'est un compilateur qui collationne les rapports réclamés à ses adjoints. Il fait dresser des tableaux de synthèse à partir des informations qui lui sont fournies. Il est très rare que les membres du Comité de pilotage prennent la peine d'analyser finement ces tableaux qui débordent d'indicateurs.

Ressources matérielles

Le Directeur de projet dispose, le premier, de tout nouveau matériel et de toute nouvelle version d'un logiciel. Actuellement, trop occupé, il s'engage à se mettre à l'utilisation de ces outils quand les soucis présents seront dissipés.

Délais et charges

Pour afficher des prévisions de coûts et de délais, le Directeur de projet doit lancer une grande recherche sur la méthode qui permettrait de produire des chiffres exacts et précis.

Seule donnée constante, le pourcentage affecté à la Direction du projet représente 25 % de la charge totale du projet.

Gestion des budgets

Tout projet implique l'établissement d'un budget prévisionnel de coûts estimés :

- en unités d'œuvre pour les consommations internes (personnels, machines) ;
- en unités monétaires pour les dépenses externes (achats de matériels, de logiciels, sous-traitance, déplacements, formations).

La consommation réelle des ressources (délais, coûts) doit être comparée en permanence au budget prévisionnel. Pour montrer, dès le début du projet, une consommation modérée et efficace des ressources, il convient d'optimiser le franchissement des premiers jalons. Il est souvent très difficile pour la maîtrise d'ouvrage de mesurer l'état réel d'avancement des travaux, ce qui laisse une marge de manœuvre pour comparer de façon optimiste les résultats atteints par rapport aux objectifs.

Sous-traitance

La sous-traitance, qui n'est généralement pas envisagée en début de projet, est un recours évident en cas d'impasse. L'appel à la sous-traitance, en urgence, évite de se disperser dans des actions longues et délicates : définition claire et précise d'un cahier des charges, choix de la meilleure offre, demande de garanties. La première offre venue sera la bonne, y compris en cas d'affinité avec le sous-traitant ; la régie est alors le mode de rémunération le plus équitable.

Quelques conseils spécifiques

Orientations techniques

Le Directeur de projet n'a pas de responsabilités techniques directes. Cependant, il détient une autorité suffisante pour intervenir auprès de tel ou tel ingénieur pour lui suggérer d'utiliser les dernières avancées méthodologiques ou techniques.

Le Directeur de projet n'est pas tenu de maîtriser les techniques liées à la production de l'ouvrage et à la gestion de projet (ordonnancement, planification, etc.). Cependant, il lui est indispensable d'entretenir sa curiosité en assistant aux congrès, colloques et séminaires fréquentés par ses alter ego.

Il peut accélérer la dynamique du projet en provoquant, à l'improviste, des réunions d'information sur des sujets d'actualité : par exemple, convoquer la totalité de l'équipe pour assister à la démonstration d'un nouvel outil qui réduit considérablement les temps de réalisation du logiciel et de sa documentation.

Comportement managérial

Un Directeur de projet ne saurait disperser son énergie dans la prise en compte des facteurs humains. Le management du projet et la production de l'ouvrage sont deux mondes différents qui ne peuvent communiquer. Plus efficace que le dialogue, la discipline tient lieu de motivation.

Le Directeur de projet doit imposer en permanence sa présence. Lorsque l'équipe affronte un sérieux problème, il peut réclamer, sous 24 heures, un reporting de l'activité au cours des derniers mois. En particulier, à cette occasion, il peut réclamer une nouvelle élaboration de chiffres qui lui avaient déjà été fournis en leur temps.

Il ne doit pas hésiter à sous-traiter les travaux qui sont déjà engagés et qui motivaient les ingénieurs. Ces travaux seront faits plus rapidement et plus économiquement à l'extérieur de l'équipe.

Imbrication des responsabilités

Les responsabilités des maîtrises d'ouvrage et d'œuvre doivent être étroitement imbriquées. La maîtrise d'ouvrage ne doit pas limiter sa responsabilité au suivi du projet ; elle doit jouer un rôle d'amplification des demandes de ses utilisateurs. Il ne serait pas souhaitable que le maître d'ouvrage tranche parmi les besoins des utilisateurs. Il doit les cumuler sans chercher à en faire une synthèse réductrice. Il est, par ailleurs, souhaitable que la mission du maître d'œuvre soit redéfinie au cours du projet. Toute décision de cette nature, y compris la démission du maître d'œuvre, doit être ignorée des acteurs afin qu'ils poursuivent leurs travaux, sans être perturbés par les réorganisations.

Limites du projet

Le champ du projet a toute chance de s'étendre au fur et à mesure de son avancement en annexant progressivement des fonctionnalités voisines. Il est impératif d'être très conciliant sur les demandes d'extensions et de modifications qui autorisent de bouleverser les plannings dans un premier temps avant de les abandonner ultérieurement.

Plan de la démarche d'une Direction de projet

La Direction d'un Projet se compose de quatre phases.

Initialisation

Cette phase d'Initialisation marque la rencontre entre le Client et le Directeur de Projet.

Elle amorce la discussion sur les orientations du projet. Elle évoque les contributions dont il serait bon de disposer (client, autres fournisseurs) pour la réalisation du projet. Elle esquisse des zones d'influence respectives en ménageant le maximum de recouvrement pour permettre des ajustements progressifs au cours de la vie du projet.

Elle se termine par une démonstration de chaleureuse amitié autour d'une bonne table, meilleure façon d'établir un climat studieux entre le Client et le Directeur de projet, escortés pour la circonstance de quelques convives professionnels. C'est pendant le repas que l'on ébauche la première composition du Comité de pilotage en appelant, en priorité, ceux qui seront sensibles à cet honneur.

Préparation et lancement

Cette phase de préparation et de lancement laisse libre cours à l'imagination du Client et aux remue-ménages du Comité de pilotage. Pour développer les créativité de tous les participants, il ne faut pas hésiter à accumuler un grand nombre de points de détail, concernant aussi bien les fonctions de l'ouvrage que les nouvelles techniques à utiliser. À ce stade, il serait dommage de scléroser le projet en le structurant prématurément.

Pour ne pas perdre de temps en formalisant par écrit des spécifications qui évolueront au cours du projet, il vaut mieux consulter, pour chaque détail évoqué, un ingénieur. Celui pourra ainsi donner son avis et modifier le contour de la demande en fonction des techniques qu'il a envie de maîtriser.

Il n'est pas indispensable d'attendre la fin de ces discussions pour commencer à engager les travaux. Les ingénieurs ont, à ce stade, suffisamment de détails pour commencer à réaliser des maquettes ou des prototypes qui pourront être facilement modifiés.

Déroulement

Le suivi consiste à enregistrer les consommations relevées par les ingénieurs (indépendamment de l'état d'avancement des tâches soumises à recette). Ainsi, on évite de faire apparaître trop tôt des écarts qui créeraient un pessimisme prématuré.

Dès qu'une circonstance hostile apparaît au grand jour, il faut déclencher une revue de projet.

C'est une réunion formelle qui, en une journée, décèle les causes des drames et apporte des remèdes immédiats aux problèmes en suspens depuis des mois. Pour être objectif et efficace, le président de la revue ne doit avoir aucun préjugé sur le contexte sectoriel, sur l'applicatif, sur les plates-formes, sur la conduite de projet. Il saura s'entourer d'un bureau de revue qui lui ressemblera.

La séance consiste à classer les risques pressentis en cinq catégories : inacceptables, élevés, moyens, bas, simple préoccupation. À la réception de ce relevé de risques, le Directeur de projet devra faire une simple réponse écrite formelle en imaginant des parades aux risques signalés. Souvent, les risques détectés par la revue ne sont pas à craindre alors que les véritables risques qui mettent en cause certaines personnes et certains comportements sont rarement exprimés.

Bilan

Cette étape théorique prévue dans certaines méthodologies n'est jamais accomplie. En général, la mise en exploitation provoque une activité fébrile débordante et qui exige toujours plus de moyens supplémentaires.

Pendant cette période, les principaux membres de l'équipe, dont le Directeur de projet, sont appelés vers d'autres tâches en laissant la place à d'autres ingénieurs qui apportent un regard neuf sur le système qu'ils découvrent.

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI
info@adeli.org



Plus vite, toujours plus vite !

(Du trottoir roulant au fast-food et à l'ADSL, ...)

Introduction

Si la France et Paris semblent avoir manqué, par forfait, le rendez-vous de l'exposition universelle de 2005 – au profit du Japon, qui précèdera de cinq ans l'exposition universelle de Chine (un bienfait n'est jamais perdu ?) – Paris tient par contre sa revanche avec son tapis roulant à 9 km/h !...

Nous y avons immédiatement dépêché nos envoyés spéciaux pour la rubrique « On a tout essayé ! » (lesquels ont tenté d'établir un banc d'essai comparatif simultané de différentes offres en trottoirs roulants, fast-food et d'offres Internet ADSL).

Le trottoir roulant

Mieux qu'à la Foire du Trône, et sans payer autre chose que votre habituel titre de transport, vous pouvez vous offrir désormais de redoutables frissons, et peut-être ne pas boudier votre plaisir, dans le métro à la gare Montparnasse !

Ce projet pharaonique – bien qu'il ne s'agisse pas, dans les prévisions initiales, de la construction d'un tombeau – destiné à relayer les trottoirs roulants précédents fonctionnant à 3 km/h, sur l'immense correspondance entre les anciennes stations Bienvenüe et Montparnasse, semble, après avoir affronté d'immenses difficultés techniques et retards divers, avoir dû affronter durant plus de six mois l'inadaptation extraordinaire de l'utilisateur moyen, par ailleurs humain – dont nous sommes – aux nécessités incomprises des progrès de la technologie (le guide utilisateur avait, au moins, été étourdiement oublié).

En effet, quelques chutes spectaculaires, parfois au départ – lieu d'accélération inhabituelle – et surtout à l'arrivée – lieu de décélération surprenante – suivies d'entassements indescriptibles et spectaculaires comme il n'en existe que dans les bandes dessinées d'Hergé, ont dû faire reculer encore la livraison définitive de la nouvelle application, pour incompétence avérée des utilisateurs que nous sommes qui n'avions rien compris au génie des promoteurs et gourous de la technologie, qui pour une fois n'étaient, peut-être, ni énarques, ni informaticiens (ne prenez pas la mouche, c'est juste pour rire).

Les responsables de la sécurité ont donc décidé, à main levée, que les risques de foulures, de fractures, de bousculades, entassements et étouffements, tant d'utilisateurs incompetents âgés, qu'adultes moyens ou beaucoup plus jeunes, ne devaient pas faire partie des conséquences quotidiennes habituelles de ce nouveau moyen de transport ...

Un transport pourtant si merveilleux, qui pourrait parfois vous permettre, si vous êtes en retard à un rendez-vous, d'arriver, malgré tout, en avance, comme dans la publicité fameuse pour une automobile.

Après plus de six mois de report de livraison de l'application révolutionnaire tant vantée – période pendant laquelle nous avons dû nous contenter « médiocrement » de la marche à pied – si saine pour la santé et le mental – alternée avec le trottoir roulant version « confort » de 3 km/h (sans fracture ni foulure), nous avons donc pu enfin tester la réalisation, non sans être entouré d'une douzaine d'agents de sécurité au départ et d'une trentaine de pompiers à l'arrivée (avouons que ce chiffre n'est qu'une estimation très subjective et contestable).

Nous avons pris les précautions préalables suivantes pour ce test : emporter des genouillères de roller, coudières et gants protège-poignet associés, que nous avons complété de protège-tibias de karaté et protège-dents, plus un casque intégral de vélomoteur homologué par la préfecture de Paris (les casques

de vélo étant toutefois également acceptés). Finalement, c'était, tout compte fait, un moyen de transport très confortable, agréable et rapide !

À tel point que nous n'avons pu résister au plaisir de prendre une seconde fois le tapis turbo (ce qui exigeait de parcourir en sens inverse, il est vrai, le tapis escargot), en nous disant que si nous avions gagné déjà plusieurs minutes en le prenant la première fois, nous ne pouvions que regagner encore du temps supplémentaire en le prenant une seconde fois (sans compter que le tarif est le même, quelque soit le nombre de trajet : logique irréfutable, non ?).

En réalité, il s'agissait de vérifier la seconde fois que la légère perte d'équilibre, éprouvée à l'arrivée la première fois qui faillit nous coûter une chute, malgré l'observation scrupuleuse des consignes données à l'écran de l'interdiction de marcher et l'obligation de garder les pieds collés au sol pendant les phases de départ (accélération progressive) et d'arrivée (décélération progressive) était bien due au fait de ne pas avoir gardé les pieds joints, ce qui n'était indiqué ni dans le manuel de formation ni dans l'aide en ligne.

Le seul inconvénient est qu'il nous a fallu ensuite cinq minutes pour nous défaire de nos protections de roller, de karaté et de mobylette. Sans compter une demi-heure de cours de yoga et un quart d'heure de relaxation pour éliminer le stress et retrouver toute notre sérénité.

Mais cela valait certainement la peine, ne serait-ce que pour le goût de l'aventure et du voyage. Et cela nous a rappelé tant d'innovations organisationnelles, technologiques et informatiques !

Et les fast-foods dans tout cela ?

La fin provisoire de cette histoire est que depuis l'apparition du nouveau trottoir roulant en expérimentation à 9 km/h, les uns sont ravis de cette expérience grisante de gain de vitesse – à condition que d'autres voyageurs acceptent de continuer à rouler sur le trottoir de 3 km/h et encore d'autres à marcher à côté, car si tout le monde fait la même chose, la sensation délicieuse disparaît malheureusement – d'autres sont ravis d'emprunter le trottoir roulant escargot qui a un délicieux goût nouveau de rétro, de tranquillité, de confort et de flânerie (c'est beau le marketing, non ?), et d'autres encore sont ravis et fiers de marcher sainement à pied (militants écologistes engagés ou, peut-être, clients baba-cool et fidèles du salon Marjolaine, autre segment de marché...).

Mais la concurrence entre ces différents modes de transport nous fait un peu penser à la concurrence actuelle entre les différents modes de restauration, que le lecteur connaît suffisamment, qui veut nous donner à choisir entre le steak arrosé de ketchup et de limonade dans lequel on trempe des frites, et le poulet fromage arrosé de coca, dégusté en 180 secondes chrono.

Nous avons, à ce propos, reçu récemment un livre, fort instructif, intitulé « Du bon usage de la lenteur » de Pierre Sansot... (Avez-vous remarqué que l'emploi du « nous » était de rigueur dans la publication des résultats de tout banc d'essai, digne de ce nom, fut-il automobile ou autre ?).

Lien avec les offres Internet ADSL¹

Il était important de terminer ce banc d'essai sur des offres publicitaires informatiques, pour mieux rendre explicite encore le lien, déjà si transparent, entre tous ces événements.

Il n'est pas dans notre intention ici de contester les bienfaits de l'ADSL, ces nouvelles autoroutes de l'Internet dont le plaisir est désormais offert, moyennant rétribution, aux usagers « grand public » que nous sommes.

L'ADSL (que les grincheux nommeront fast-foods de l'informatique) nous est désormais martelé dix fois par jour par les campagnes de communication, afin de contraindre, par l'usure et le harcèlement moral, les pauvres utilisateurs que nous étions de l'Internet raisonnable de 15 minutes par jour sans abonnement, ou du forfait mensuel effronté de moins de 100 heures, à changer pour le forfait infini et illimité que représente désormais l'ADSL à des tarifs défiant toute concurrence, et à des débits variant de 128 à 1 024 millions de bits par seconde !

Pour l'utilisateur intense de l'Internet, l'avantage de tarif et de confort semble assurément probant.

Pour l'utilisateur occasionnel, les choses sont infiniment plus compliquées. Il est, par exemple, humain pour celui-ci, de désirer pouvoir communiquer et naviguer sur l'Internet en se grisant de vitesses décoiffantes au moins, autant que peut être séduisante l'utilisation d'un trottoir roulant « supersonique » ou d'un restaurant rapide.

Mais plusieurs constats de notre banc d'essai peuvent, à côté des gains économiques et de confort avérés, nous interroger sérieusement :

- Premièrement, d'après nos essais de l'ADSL, il s'avère que la vitesse de frappe d'un document sur Word, apparaît toujours aussi lente (nous avons fait le test avec des traitements de textes concurrents, les résultats sont sensiblement les mêmes, ainsi que sur des tableurs divers, et différents logiciels de présentation graphique de types PowerPoint ou autres logiciels : la lenteur reste inchangée !). La seule façon de faire varier ce facteur remarquable semblerait de changer la vitesse de l'utilisateur, de préférence aux performances du modem.
- Deuxièmement, dans la navigation sur Internet, le nombre de perturbations par la pollution de messages publicitaires indéliques, indésirables et agaçants semblerait croître, d'après notre étude, proportionnellement avec l'accélération de la vitesse de navigation (certes pourtant bien effective) : et là, quels que soient les fournisseurs et les offres, nous avons sensiblement obtenu dans nos essais des résultats comparables en terme de croissance de ppph (publicités perturbatrices et polluantes par heure). Il semblerait également que la performance du taux de virus reçus et réexpédiés puisse être également améliorée par l'utilisation de l'ADSL (l'offre à 1 024 Kbps étant ici plus performante que l'offre à 128 Kbps).
- Troisièmement, un avantage probant effectif est la possibilité, que notre banc d'essai a bien confirmé, de réception ou d'émissions d'appels téléphoniques, tout en communiquant sur Internet. Cette possibilité pourra tout à fait satisfaire ceux d'entre nous qui ont l'habitude de déjeuner en lisant leur programme de télévision, tout en discutant des actualités et des résultats scolaires du petit dernier. C'est là pour nous un progrès de civilisation appréciable, incontestablement². Même si des grincheux (qui ne sont en réalité que des jaloux) semblent vouloir boudier ces nouveaux plaisirs.

¹ *Asymmetric Digital Subscriber Line - ligne asymétrique numérique. Technologie qui permet le transfert à haut débit numérique sur une ligne téléphonique classique. Nécessite un dispositif installé par France Télécom (filtre), un modem spécial, une carte réseau et un abonnement spécial auprès de votre fournisseur d'accès Internet (FAI).*

² *NDLR : l'avantage est bien réel dans les familles nombreuses où une même ligne doit être partagée entre internautes et non internautes.*

Conclusion

Nous espérons que ce banc d'essai a répondu à votre attente, autant au moins qu'il a répondu à la nôtre, dépassant toute nos espérances. D'autres projets de bancs d'essai sont à l'étude. Lecteurs, continuez également à nous faire part des résultats de vos propres tests et de vos expériences, que nous nous ferons un plaisir de faire partager à nos lecteurs, comme nous l'avons déjà fait (notamment en 1996 pour l'avènement de Word 26 testé par Henri Habrias³). Ceci après vérification, bien évidemment, dans nos propres ateliers, sous contrôle de notre huissier, et du Secrétariat d'État au progrès technologique et humain.

Les problèmes abordés ci-dessus sont, bien entendu, en réalité, parfaitement sérieux, cruellement critiques et économiquement pertinents. Même si le ton et le mode choisis le sont assurément moins.

Le monde médical reconnaît désormais officiellement l'efficacité de l'utilisation du rire dans la guérison des troubles les plus graves, y compris psychiques ; nous pouvons donc espérer que sera enfin bientôt reconnue l'efficacité de l'utilisation du rire pour mieux surmonter nos maux économiques, technologiques et sociaux. Comme Charlie Chaplin soigna efficacement nos traumatismes de mémoire sociale les plus graves à l'égard du nazisme en écrivant, tournant et jouant son film « Le Dictateur ».

Ce sera, en tout cas, notre vœu pour 2003.

*Pierre Fischhof,
Animateur de la Commission «Informatique et Être humain »,
Consultant en migration de systèmes d'information
pierre.fischhof@libertysurf.fr*

³ Cet article d'Henri Habrias est paru dans *La Lettre* N°22 de janvier 1996.