



Échecs et projets ?...

Les dessous des échecs de la technologie américaine

Commentaires d'un article de Robert Bell

La recherche n° 268 de septembre 1994 (page 873 à 879)

Cet article analyse les causes de quelques échecs cinglants de grands projets américains :

- la navette CHALLENGER en 1986 ;
- le télescope spatial HUBBLE en 1990 ;
- le chasseur A-12 STEALTH en 1991 ;
- l'accélérateur de particules (SCS Superconducting Super Collider) en 1993 ;
- la perte de 4 satellites en 1993.

Sans exclure...

- les bombardiers B-1B, livrés à l'armée, mais incapables de remplir la mission pour laquelle ils avaient été conçus ;
- le transporteur avion C-17 ;
- la guerre des étoiles : le canon à laser qui devait détruire les satellites ennemis en orbite à 2 000 kilomètres.

L'auteur retient 9 causes de ces échecs

Le développement simultané

Les différents composants du projet sont développés en même temps. Cette contrainte incite, pour gagner du temps, à lancer la production en série avant d'avoir mis au point un prototype.

En développement simultané, les différents composants du projet sont rapidement lancés et sont tellement imbriqués qu'il est bien difficile de faire le point de non-retour.

Cette pratique autorise l'engagement conjoint des dépenses de recherche et de production, elle interdit, ainsi, de fermer les crédits après des études infructueuses.

A l'arrivée du projet, les coûts sont plus élevés, les délais ont été dépassés, mais cette pratique a permis d'obtenir le feu vert des décideurs pour lancer un projet sur des bases économiques optimistes. Les décideurs résistent rarement à un bilan économique quantitatif qui fait apparaître un rapide retour sur investissement. La dure réalité des coûts et des délais ne se manifesteront que progressivement.

Le secret sur les finalités de l'ouvrage

Le secret sur les finalités de l'ouvrage est une arme imparable pour accroître les moyens du projet.

Le secret permet de gonfler progressivement les budgets initiaux en invoquant l'importance stratégique du projet. Ceci est d'autant plus facile qu'on s'interdit de divulguer les éléments concrets du système final, pour ne pas alerter la concurrence.

Il apparaît ainsi toujours trop tôt pour parler des finalités de l'ouvrage et toujours trop tard pour arrêter alors que la direction du projet affirme, sans preuve, que l'on touche au but. Personne ne prendra la

responsabilité d'arrêter un projet stratégique et de révéler que l'on a dilapidé des sommes importantes. Personne ne veut être le traître qui doute de l'intérêt du projet.

Vous pensez bien que l'on a une stratégie, mais on ne va pas la crier sur les toits !

La sélection exclusive des bonnes nouvelles

Pour conserver la direction du projet, le Directeur consacre plus d'effort à la communication et à la promotion qu'à la maîtrise des travaux.

Au maître d'ouvrage, on ne donnera que des bonnes nouvelles qui encouragent la poursuite du projet, en poussant pêle-mêle les problèmes devant soi sans prendre le temps de les analyser.

On ne va pas donner un bâton pour se faire battre !

La pression des fournisseurs

Certains fournisseurs sous-traitants se révèlent plus stables que la structure décisionnelle du projet. Ils en savent suffisamment sur le projet pour exercer de savantes pressions sur de nouveaux interlocuteurs novices. Ils tirent le maximum d'avantages de leur position de force.

La rémunération en régie

Certains contrats de sous-traitance sont passés en régie, c'est-à-dire que leur rémunération est proportionnelle au temps consommé. Cette formule lorsqu'elle n'est pas rigoureusement maîtrisée par la direction du projet, peut conduire à des dérives.

C'est le directeur de projet qui est responsable des orientations techniques qu'il soumet au sous-traitant. Lequel sous-traitant n'a aucun intérêt à contester des choix qui lui sont souvent économiquement profitables.

Faire et défaire, c'est toujours facturé.

Le climat relationnel de direction des entreprises impliquées

Dans ces entreprises, la volonté d'être gentil avec tout le monde (tant avec sa hiérarchie qu'avec ses collaborateurs) prime sur l'expérience pratique et les diplômes.

Du vent, mais pas de vagues.

La culture d'entreprise des fournisseurs

Il apparaît souvent plus rentable de placer des hommes à soi dans les instances décisionnelles en travaillant les interactions relationnelles que de surveiller la qualité des travaux.

L'opportunisme politicien

Certains grands projets font appel à des fonds publics, contrôlés par les élus. Ces projets sont susceptibles de générer des retombées économiques sur l'emploi dans des circonscriptions électorales. Les politiciens auront souvent tendance à s'attacher une clientèle de sous-traitants qui faciliteront leurs ambitions électorales.

La neutralisation des systèmes de contrôle

Pour faciliter l'avancement du projet, on a tendance à estomper le poids des contrôles de fond pour ne retenir que leur aspect le moins contraignant, le contrôle de forme.

On ne va pas perdre du temps à faire des essais.

En conclusion

Ambition, secret, conflit d'intérêt, dilution des contrôles, prédominance du quantitatif, collusion, sont autant de facteurs qui s'associent pour dissimuler les problèmes réels dès qu'ils surviennent.

Évidemment, tout cela se passe aux États-Unis de l'autre côté de l'Atlantique.

Examinons quelques-uns des projets informatiques récents auxquels nous avons participé. Demandons-nous si certains facteurs de dérive n'appartiennent pas à la liste analysée par Robert Bell.

Demandons-nous aussi comment nous aurions pu les éviter par des parades appropriées. Mais, c'est sans doute un problème plus délicat qui mériterait un prochain développement dans les colonnes de La Lettre. ▲

Alain Coulon