

Quelles unités sont indispensables à la cuisine des spécialistes des arts managers ? Ce petit texte essaie de faire un point sur ce sujet souvent oublié.

Gouverner, dit-on, c'est prévoir. Alors, pas de gouvernance sans prévoyance ou sans prévision ? Mais ne nous arrêtons pas à des querelles de mots, prenons plutôt le temps de bien les définir et ensuite de bien les utiliser, tout en sachant nous limiter au domaine des systèmes d'information.

Quatre décennies de pratique informatique ont ainsi permis laborieusement de discerner le système informatique du système d'information. Elles ont aussi fait émerger des métiers (programmeurs, analystes, chefs de projet, etc.) voire des « corps » (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage).

Oh, ces notions auraient été bien plus faciles à cerner, puis à ancrer, si nos praticiens, comme nos décideurs, ne s'étaient efforcés de faire assaut d'éso-térisme, par l'emploi notamment du jargon pseudo-anglais qui fait le charme de l'informatique (mot pourtant résolument français, lui !)

C'est là que l'ignorance habituelle des langues (qui avec celle de la géographie caractérise le génie français) nous a permis de nous régaler d'un maximum de faux-amis.

Pourtant des utopistes se sont acharnés à clarifier le débat, introduisant dès le début des années 70 (1970 !) une approche structurée (« breakdown structured » en anglais informatique !) et en conséquence une démarche méthodologique.

Et brusquement, il est apparu que des contraintes contradictoires s'exerçaient sinon sur les systèmes d'information, du moins sur la façon de les constituer. Du coup les informaticiens ont tout simplement réinventé le projet. Des millénaires après les Pyramides, des siècles après la grande Muraille de Chine, les informaticiens ont découvert qu'ils devaient eux aussi bâtir des monuments appelés à défier l'éternité (enfin jusqu'au 31 décembre 1999 !). Et ils ont remarqué que l'on pouvait « faire » vite et mal ou vite et cher, ainsi que quelques autres combinaisons de ces qualificatifs.

Enfin après longue réflexion, ils ont constaté qu'il fallait résoudre une nouvelle quadrature du cercle, avec la résolution du triangle infernal : qualité, coûts et délais.

C'est alors qu'est apparue une nouvelle problématique : comment mesurer ces trois « valeurs » ?

Pour les coûts, pas de problème, le bon vieux dollar (même érodé pour des raisons économico-stratégiques) peut toujours servir de référence. Pour l'unité de temps, c'est encore mieux, puisque l'heure et le jour, sinon le calendrier, sont quasiment universels.

Restait à définir une unité de qualité ! Et là, il y a eu un renoncement lui aussi universel, peut-être lâche, mais ô combien facilité par le fait que la qualité s'oppose toujours à la quantité et donc, par essence, ne saurait se quantifier.

Pour compenser ce manque d'unité, on s'est rattrapé sur la « charge », oubliant que l'expression complète était « charge de travail », ce qui renvoie à des notions physiques !¹

Mais malheureusement, une fois encore les regards des spécialistes se sont tournés naturellement « outre-atlantique », où un gourou, après avoir découvert la notion de « man-month » (cette fois il est important de conserver la version originale américaine) a cru spirituel d'en démolir l'idée, après avoir constaté que sa femme mettait habituellement neuf mois pour « faire » un bébé.

Ah, que n'a-t-on traduit bêtement « man-month » par « homme-mois », ce que tout le monde, même les traducteurs les plus bêtes justement, aurait fini par comprendre comme le produit d'un certain nombre d'individus (ou plus exactement de leur capacité de travail) par un certain nombre de mois. Profitant de la commutativité de la multiplication, peut-être aussi par souci euphonique, « man-month » est devenu « mois-homme » qui pour des raisons surnoises s'est transformé en « mois/hommes », ce qui du point

¹ Rappelons que la différence fondamentale entre les notions mathématiques et les notions physiques, c'est que si les mathématiques servent d'outils abstraits à la physique, cette dernière applique ses lois dans des domaines soumis à des dimensions dont les plus fondamentales sont la longueur, la masse et le temps.

Ainsi, si en mathématiques « $2 + 2$ » est égal à « $2 * 2$ », en physique nous voyons immédiatement la différence qui existerait entre « $2 m + 2 m$ », soit quatre mètres, et « $2 m * 2 m$ » soit quatre mètres carrés !

Le premier résultat est une longueur et les physiciens disent que son « équation aux dimensions » est [L], alors que le second résultat est une surface, d'équation aux dimensions [L²] Et personne n'ignore la célèbre découverte d'Einstein :

$$E = m c^2$$

qui se justifie, notamment, par le fait que l'équation aux dimensions d'une énergie est [M*L²/T²]

de vue de la physique n'a plus aucun sens, même si sa construction linguistique fait penser au fautif « kilomètre-heure » qui s'écrit correctement « km/h » et devrait ainsi que chacun le sait se lire « kilomètre(s) **par** heure ».

Il nous reste à espérer que les quarante prochaines années verront de dissiper cette anomalie sémantique qui ridiculise tant de chefs de projets.

Heureusement, il restera encore bien des préjugés à combattre chez toutes ces personnes dont l'art consiste (en théorie) à savoir manager.

Par exemple, il pourra s'avérer judicieux de leur expliquer sous quelles conditions se modifie le réseau PERT d'un projet et quand en change le diagramme de Gantt ; ou pourquoi il est finalement

très onéreux d'intégrer des informaticiens « stagiaires » (donc peu chers) là où il faudrait des spécialistes ; voire comment augmenter une taille d'équipe sans accroître les coûts !

Il va de soi qu'ils sauront tous enfin, quelle différence existe entre un « cycle » (y compris non cyclique) de développement de projet, avec ses phases et étapes spécifiques, et les phases et étapes de « conduite » (ou management) de projet.

Il leur sera alors temps d'apprendre que, quel que soit le titre que l'on puisse leur décerner en ces temps futurs, chef de projet, ou directeur de projet, manager un projet, c'est avant tout prévoir ! ▲

jjoskowicz@aol.com