

Les projets à problème.

Compte rendu rédigé par ANDSI et Pierre Delort

En bref...

David FELDMAN exposera au cours de la conférence les cinq causes majeures de dérives et d'échecs des projets informatiques, telles qu'il les a analysées aux cours de ses années d'expérience en tant que juriste et consultant. Il proposera une matrice de questionnements et un outil informatique permettant aux chefs de projets d'anticiper et de prévenir ces risques.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

David FELDMAN, juriste de formation, a acquis à partir des années 2000 une expertise solide en matière de gestion de contentieux en informatique. Observant de nombreux échecs de projets, il décide en 2010 d'ouvrir le cabinet de conseil DFC Partners dédiée à la prévention des dérives et échecs des projets informatiques. Pour ce faire, il a analysé toutes les causes d'échecs des projets informatiques afin d'en identifier les problématiques communes.

Les projets informatiques se soldent trop souvent par des échecs et manquent d'efficience

Les échecs de projets informatiques entraînent des surcoûts importants pour les entreprises et trouvent souvent un écho négatif dans la presse. Par exemple, les programmes publics défaillants Scribe et Louvois ont représenté une perte de plusieurs millions d'euros. En dépit de l'introduction de la méthode Agile, 70 % des plans de transformations numériques se soldent par un échec selon le cabinet McKinsey. En 2020, un rapport du Sénat déclare que les projets numériques de l'État enregistrent un retard moyen de 26,6 % et un dépassement moyen de budget moyen de 36,6 %. Enfin, selon le *Standish Group*, en 2020, seuls 31 % des projets numériques respectaient leurs délais, 50 % s'accomplissaient en retard et hors budget et 16 % étaient abandonnés.

Les cinq causes majeures de dérives et d'échec des projets informatiques

1. *Perte de la maîtrise du périmètre fonctionnel ou de la raison d'être.* Elle inclut l'expression incomplète du besoin, un besoin exprimé tout au long du projet et une perte de l'objectif initial du projet. Cette cause se retrouve dans tous les projets qui dérivent hors budget et hors délai.

2. *Accords contractuels déséquilibrés et/ou incomplets.* Lorsque la majorité des obligations pèse sur une seule partie, parce que le contrat est au forfait et inadapté à la méthode agile, ou parce que le contrat ne contient aucune annexe opérationnelle.

3. *Assurance qualité inexistante ou négligée.* Cette situation se traduit par l'absence de plan projet et de répartition claire des rôles et des responsabilités, par la négligence, voire l'abandon de l'assurance qualité ou de la comitologie. La rigidité excessive des règles de fonctionnement peut également être une cause de difficultés.

David FELDMAN insiste sur l'importance de la communication. Trop souvent, les équipes cessent de se parler et de se réunir en comité de pilotage lorsque le projet connaît des difficultés, ce qui produit des effets désastreux.

4. *Facteur humain.* L'intervention d'un facilitateur, employant les deux méthodes cruciales que sont la reformulation et l'aparté, est parfois nécessaire pour permettre la collaboration plutôt que la confrontation. En outre, le manque de moyens humains est en soi une cause d'échec et de dérives.

5. *Facteur technologique.* Cette cause inclut la mauvaise qualité du *delivery*, l'accumulation de dette technique et l'emploi de technologies non matures.

Par ailleurs, l'emploi de la méthode agile présente des risques d'échec si l'organisation de l'entreprise et des équipes n'applique pas la démarche associée, les règles du jeu ne sont pas respectées, ou les accords et moyens ne sont pas adaptés.

Un outil innovant pour la gestion des projets numériques

DFC Partners propose une approche novatrice pour prévenir les risques de dérive des projets informatiques et augmenter leur efficacité. Le modèle « Control Tower » est en système expert d'intelligence augmentée, utilisant une base de faits, une base de règles et un moteur d'inférence. L'outil d'aide à la décision fournit au chef de projet des indicateurs chiffrés, présentés de façon pertinente lui permettant d'anticiper les difficultés de son projet et de se poser les bonnes questions, grâce à 20 ans d'expérience prises en compte par la machine. Enfin, David FELDMAN suggère de revenir à des principes fondamentaux de bon sens, de franchise dans la communication et de bienveillance, pour améliorer significativement l'efficacité des projets numériques.

Débat

Int : Vous n'avez pas évoqué des data qui représentent un risque majeur d'échec.

DF : Vous avez raison. Bien que nous nous soyons concentrés ici sur les macro-risques, la data est un facteur majeur de risque. La première chose que nous demandons en arrivant sur un projet en difficulté, c'est dans quel état sont les référentiels et si l'entreprise a prévu de lancer un projet sur les référentiels. Aujourd'hui, il existe un réel problème dans les entreprises dont les référentiels ne sont pas nettoyés.

Int : Par ailleurs, beaucoup trop de personnes prennent l'agilité comme prétexte pour ne pas produire de documentation, qui est pourtant nécessaire. La véritable agilité demande beaucoup de documentation.

DF : L'agilité induit des risques, d'épuisement des équipes notamment. Vous l'avez constaté au travers des statistiques. C'est pourquoi nous avons choisi de proposer une approche différente, car nous voyons depuis 25 ans les mêmes erreurs qui sont dues au fait que nous ne nous posons pas les bonnes questions.

Int : Vous avez évoqué un dépassement de budget et de planning. Outre le budget et le temps, la qualité du projet est aussi importante. La démarche doit reposer sur le principe de *on quality, on time, on budget*.

DF : Vous avez raison et nous devons prendre en compte la valeur perçue par le dirigeant, car elle est de plus en plus importante.

Int : La question ne porte pas sur la valeur perçue par le dirigeant, mais par le client. La cible doit être correctement définie quand un projet ERP est lancé.

DF : Vous avez entièrement raison. Le projet peut être terminé dans les temps et ne pas produire la valeur attendue, ce qui est synonyme d'échec.

Int : Dans l'automobile, le ratio de projet dans les budgets et dans les temps est examiné. Parfois, il est nécessaire d'allonger le délai de deux mois ou le coût de 200 000 euros pour obtenir un produit de qualité.

DF : Certes, mais la logique est parfois inversée. Nous avons été sollicités sur un projet dont le délai 1^{er} janvier 2025 est déjà fixé.

Int : Le respect du délai vaut alors engagement de qualité.

DF : Sur ce projet, j'ai indiqué aux chefs de projets qu'ils devaient avoir conscience de devoir revoir à la baisse les attentes pour respecter la date. Dans ce cas, il convient de ne pas annoncer au client que tous les objectifs du projet seront atteints dans les délais, en particulier si le projet est déjà en dérive.

Toutefois, vous avez entièrement raison, la non-délivrance de la valeur du projet peut être une dérive. De plus, les critères de RSE sont de plus en plus intégrés aux critères de réussite des projets demandés par les clients. La notion de réussite du projet est dynamique, mais les risques de dérives et d'échecs sont toujours les mêmes.

Int : Votre analyse s'applique à l'ensemble des projets informatiques. Toutefois, un projet de transformation digitale présente-t-il des spécificités ?

DF : J'ai démontré que les projets de fusion-acquisition trouvent les mêmes causes d'échec. Il en va également des projets de transformation digitale. Le facteur humain constitue le risque majeur pour les projets de transformation digitale, notamment la résistance au changement des équipes et les problèmes de communication.

Int : Vous êtes surtout intervenus en aval dans des situations critiques. Vous est-il arrivé d'intervenir au début d'un projet ?

DF : Quand j'ai créé l'entreprise, nous n'intervenions quasiment qu'en « pompiers ». Aujourd'hui, nous avons acquis des compétences solides et nos outils permettent d'anticiper notre travail. Nous voulons intervenir de plus en plus en début de projet.

Au commencement d'un projet, il convient de reprendre la matrice ou l'outil afin de se poser les bonnes questions. Tout le monde a-t-il bien compris le périmètre fonctionnel ? Les contrats sont-ils équilibrés ? Le facteur humain est-il satisfaisant ? La technologie est-elle mature ?

Int : Avez-vous eu à accompagner des projets qui se sont bien déroulés ?

DF : Oui. Certains se déroulent très bien. Par exemple dans le secteur bancaire, la gestion du risque projet est solide, parce que le secteur est très réglementé. En revanche, j'ai été surpris de découvrir que dans certaines banques, la gestion de roadmap projet est encore réalisée sous Excel.

Présentation des orateurs

David FELDMAN, juriste de formation, est intervenu en qualité sur des projets IT, avant de fonder sa société DFC Partners, dévouée à l'efficacité des projets, et qui intervient du cadrage, à l'accompagnement et au redressement des projets.