

Implantation d'un SI : méthode classique ou méthode agile ?

22/02/2017 – Système d'information



Les méthodes agiles de projet sont nées vers la fin des années 90 aux États-Unis en raison du taux d'échec important observé dans la mise en oeuvre de systèmes d'information (SI). Quels sont les apports des méthodes agiles dans la conduite d'un tel projet ? Réponse avec Ariel Smadja, conseil aux directions financières, fondateur et dirigeant de Fuseo.

Les méthodes classiques de projet

Ces méthodes se caractérisent d'une part, par leur aspect séquentiel et d'autre part, par la relation « client/fournisseur » entre la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'oeuvre (MOE). Elles induisent une véritable **rigidité dans la conduite du projet**.

En pratique, chaque étape doit être validée avant de passer à la suivante (recueil des besoins, analyse, conception, développement/paramétrage, tests/recette, mise en production). Les **retours en arrière sont quasiment impossibles**, sauf à remettre en cause les développements ou paramétrages précédemment validés, ce qui est souvent très coûteux.

Par ailleurs, la relation entre la MOA et la MOE suppose que la MOA fournisse ses « exigences » fonctionnelles à la MOE qui devra scrupuleusement les respecter lors du paramétrage. Celui-ci peut durer plusieurs mois avant que la MOA ne vérifie l'adéquation du paramétrage seulement à la fin du projet, lors de la phase de recette. C'est ce qu'on appelle « **l'effet tunnel** ». Entre le début et la fin du projet, donc pendant que la MOE est dans le « tunnel », personne n'est en mesure de détecter si les exigences fonctionnelles ont été mal comprises ou, si les besoins fonctionnels n'ont pas, tout simplement, évolué.

Le risque d'échec se comprend aisément. En effet, quelle entreprise a un périmètre et des besoins fonctionnels stables pendant toute la durée d'un projet SI qui s'étale souvent sur plusieurs mois, voire plusieurs années ?

Les méthodes agiles de projet

Elles privilégient les quatre notions suivantes :

1. Les personnes et les interactions, davantage que les processus et les outils ;
2. Des logiciels opérationnels, plus qu'une documentation complète ;
3. La collaboration avec le client, davantage que la négociation contractuelle ;
4. L'adaptation au changement, plus que le suivi d'un plan.

Les méthodes agiles, dont la plus connue est le « **Scrum** », privilégient les besoins des utilisateurs qui peuvent évoluer en cours du projet. Elles consistent à découper le projet en plusieurs mini-projets définis avec les utilisateurs, qu'on appelle des **itérations**.

À noter que la relation entre MOA et MOE devient une relation de partenaires de travail avec des objectifs communs.

La phase de sélection du SI

Dans une approche classique, le document de référence (qui permet d'évaluer la capacité des éditeurs et intégrateurs à répondre aux besoins de l'entreprise) prend la forme d'un cahier des charges. Sa rédaction est souvent très consommatrice de temps et donc coûteuse. En effet, elle suppose de recueillir les besoins de tous les représentants des futurs utilisateurs du SI.

Dans un contexte dans lequel les besoins d'aujourd'hui ne sont pas nécessairement ceux de demain, il peut être plus opportun de bien définir le périmètre fonctionnel pour guider le choix du futur système. On pourra ensuite demander la réalisation d'un **Proof Of Concept (POC)**, via une petite maquette, aux éditeurs pressentis. Ce POC permettra de valider la couverture fonctionnelle et de tester l'évolutivité de la solution.

Cette approche permet de réduire significativement le temps et le budget consacrés à la phase de choix. Profitez du temps que permet de gagner cette démarche pour **rencontrer plus d'éditeurs**, parmi lesquels des acteurs spécialisés qui proposent des solutions « verticalisées » (préparamétrées pour votre secteur).

La constitution de l'équipe projet

En parallèle de la démarche de choix de la future solution, l'équipe qui participera à la phase de mise en oeuvre devra être identifiée.

Quelle que soit la méthode retenue, le succès d'un tel projet repose sur une **forte implication des équipes internes**. Mais cela est d'autant plus vrai lorsqu'une méthode agile de projet est retenue. En effet, celle-ci supposera des ateliers de travail réguliers entre les équipes internes et l'intégrateur, afin de présenter les besoins, puis de valider le paramétrage, au fur et à mesure de l'avancement du projet.

La phase de mise en oeuvre

Lorsque la solution et l'intégrateur ont été sélectionnés et que l'équipe projet a été identifiée, la phase de mise en oeuvre peut rapidement commencer. Afin d'éviter l'effet tunnel, la mise en oeuvre d'une méthode agile est recommandée. Dans ce cadre, le cycle du projet sera rythmé par des itérations de quelques semaines.

Pour définir les priorités et s'assurer de la correcte adéquation des besoins des utilisateurs avec le **paramétrage**, des réunions d'expression de besoins seront planifiées. À leur issue, l'équipe d'intégration (MOE) va s'engager sur le paramétrage/développement qui sera livré à la fin de l'itération, appelée « sprint » dans la méthode « Scrum ».

En pratique, de brèves réunions d'une quinzaine de minutes sont organisées régulièrement pendant le sprint, théoriquement tous les jours, afin de contrôler l'avancement du paramétrage.

À l'inverse des méthodes classiques, dans lesquelles le paramétrage est validé à la fin du projet, les méthodes agiles permettent donc **une validation progressive du paramétrage**, et des ajustements fréquents en fonction de l'évolution des besoins des utilisateurs.

La conduite du changement

La démarche de collaboration permanente entre la MOE et les futurs utilisateurs durant les sprints favorise l'appropriation du nouveau système par les utilisateurs.

Quelle que soit la méthode de projet choisie, **l'accompagnement au changement** restera indispensable. Il se traduira par la **formation** des utilisateurs n'ayant pas participé au projet, l'adaptation des pratiques au sein de l'entreprise et la **communication** auprès des parties prenantes externes.

Alors, méthode classique ou agile ?

Sachant qu'aucune méthode ne garantit à 100 % la réussite d'un projet, il faudra choisir la méthode qui correspond le mieux à son contexte.

Les critères de choix suivants seront pris en compte :

- disponibilité des utilisateurs ;
- priorités données au calendrier et au budget ;
- stabilité ou évolutivité des besoins fonctionnels.

Éléments du projet	Méthodes classiques	Méthodes agiles
Cycle de vie	Phases séquentielles rendant les retours en arrière au niveau du paramétrage très difficiles.	Développement itératif et incrémental permettant des ajustements pendant les sprints.
Planification	Prédictive et relativement détaillée. Définie dès le début du projet sur la base d'un périmètre et d'exigences stables.	Adaptative tout au long du projet en fonction des évolutions avec plusieurs niveaux de planification (macro/micro).
Documentation	Produite en quantité importante à chaque étape : contractualisation, spécifications, validation, communication, ...	Réduite au strict minimum au profit d'incrémentations ayant pour objectif d'obtenir un feedback du client.

Éléments du projet	Méthodes classiques	Méthodes agiles
Qualité	Contrôle qualité à la fin du cycle de développement (effet tunnel). Le client découvre le produit fini à la fin du projet.	Un contrôle qualité dès le début du projet et permanent. Les futurs utilisateurs visualisent les résultats du paramétrage en continu.
Changement	Arrive d'un coup à la fin de la phase de mise en oeuvre => anxiogène.	Changement intégré au processus de paramétrage => faible résistance des utilisateurs.
Mesure du succès	Respect des engagements initiaux sur la base du Triptyque Coûts/Délais/Qualité.	Satisfaction client. Valeur ajoutée apportée. Rapidité d'implémentation.

En conclusion ?

Un projet de mise en place d'un SI est un véritable projet d'entreprise dont la réussite dépend largement du niveau d'implication des utilisateurs futurs. Évaluez l'intérêt d'une méthode agile qui permet une appropriation progressive de la solution par les utilisateurs et des ajustements permanents du paramétrage.

Ariel Smadja est un expert de l'optimisation du fonctionnement des directions financières. Diplômé du Magistère de Juriste d'Affaires et du DESS de Droit des Affaires et Fiscalité de l'Université Paris II Panthéon-Assas en 1991, ainsi que de Sup de Co Reims (NEOMA) en 1993, il débute sa carrière chez KPMG Audit avant de rejoindre Lexis-Nexis en Contrôle de Gestion. En 2001, il participe à la création du département de conseil aux directions financières de KPMG Advisory. Il fonde en 2007 le cabinet Fuseo qui a pour vocation d'accompagner le Directeur Financier dans l'identification et la mise en œuvre de démarches de progrès au niveau de l'organisation, des processus et des systèmes d'information, ainsi que dans la résolution concrète de ses problématiques.