

“Fluidifier les processus par des projets rapides”

Propos recueillis par Philippe Rosé

Alstom Transport (5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 26 000 salariés), spécialiste des systèmes, équipements et services pour le marché ferroviaire, a mis en œuvre une approche de développement rapide de projets. Et engagé une refonte de son « core model » système d'information, avec une démarche itérative.

BPSI. Quels sont les avantages de développer des projets courts, en moins de trois mois ?

Bertrand Petit. L'objectif principal est de réaliser des gains rapides, d'améliorer l'efficacité des processus. Nous avons ainsi mené deux projets, opérationnels en avril 2008, en collaboration avec la société De Gamma, spécialiste de la réalisation des applications composites : d'une part, un workflow d'approbation de délégation d'autorité (DOA) et, d'autre part, une application ressources humaines de gestion des effectifs et d'accueil pour les nouveaux arrivants (Gesper). De tels projets démontrent aussi la capacité de la DSI à réaliser rapidement des projets. Pour les clients internes, un délai potentiel de trois mois, depuis l'expression de besoins jusqu'à la mise en service, se révèle très intéressant !

BPSI. Comment réussir en moins de trois mois ?

B. P. Rappelons une règle de base en informatique : l'expression de besoins est bien faite, stabilisée, seulement la huitième fois. Il faut donc parvenir à obtenir des systèmes dans lesquels on peut changer l'expression de besoins assez facilement. Avec des produits comme ceux de De Gamma ou de type SOA, on intervient sur les sous-processus. Il faut considérer les progiciels pour faire ce qu'ils sont capables de faire « sortie de boîte ! » et mettre une couche de SOA au-dessus permet de réaliser des interfaces conviviales sur le « gros progiciel ».



Les best practices de Bertrand Petit

- Dès lors qu'il s'agit de travailler sur des processus qui sont liés à des workflows ou à la construction d'un tableau de bord, privilégiez une approche SOA par prototypage rapide.
- Dans les grands groupes, distinguez l'IT, qui est centrale, pour bénéficier de l'effet de masse et mieux acheter, et l'IS, système d'information très proche des métiers.
- Les outils doivent être maîtrisés et demeurer très proches de l'expression des besoins des utilisateurs et clients internes.
- Toujours se souvenir d'une des règles de base en informatique : l'expression de besoins est bien faite, stabilisée, seulement la huitième fois. Soyez capable de l'accepter !
- Considérez les progiciels pour faire ce qu'ils sont capables de faire « sortie de boîte ». Rester attentif aux sollicitations des fournisseurs et ne pas s'emballer sur des produits dont on nous explique qu'ils sont capables de tout faire.

“Le plus important est de sécuriser l’expression des besoins métiers”

Les ERP sont nécessaires mais pas suffisants pour répondre aux besoins des entreprises en optimisation de leurs processus de gestion (notamment dans les domaines où la part d’automatisation reste faible : RH, Achats-Finance, CRM...).

Une approche par prototypage apporte une réelle valeur ajoutée : la première étape consiste à interviewer les utilisateurs clés (sur la base d’un cahier des charges s’il existe) afin de sécuriser les points clés du projet. La seconde étape aboutit, en mode itératif avec ces mêmes utilisateurs, à la livraison d’un prototype opérationnel, constitué de processus modélisés et d’écrans prototypés de l’application cible.

Ce livrable pourra aisément être critiqué par les responsables métiers, car pouvant être appréhendé par des profils non informaticiens.

Il est conseillé de prendre en compte les critiques des utilisateurs le plus en amont possible, cela diminue le nombre d’itérations.

Une telle approche est très efficace pour tous les projets front-office, proches du métier, pour lesquels les solutions progiciels répondent difficilement aux spécificités de chacun.

Les best practices de José Rodrigues

- Aidez vos directions métiers à juger de la pertinence d’une demande et d’un cahier des charges ; identifiez les failles d’un cahier des charges : il y en a toujours.
- N’automatisez pas des processus qui ne créent pas ou peu de gains métiers : la plus-value du projet doit toujours être démontrée.
- Sécurisez une validation forte des utilisateurs, le plus en amont possible du projet, pour éviter un effet tunnel dans la phase de développement.
- Réutilisez un maximum d’éléments existants, la connaissance existe dans la DSI.
- Associez, dans le comité de pilotage, la DSI et les représentants fonctionnels.
- Ne vous privez pas d’effectuer des itérations supplémentaires, de manière à réduire les coûts.
- Ne demandez pas à votre fournisseur de redéfinir vos processus métiers. Ce n’est pas son rôle.
- Privilégiez un engagement au forfait de la part de votre fournisseur.



José Rodrigues

Directeur Avant-vente et Partenariats De Gamma