

◆ Maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre

Par Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international,
expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*

A l'heure où notre économie moribonde fait face à de véritables défis planétaires, la faculté de moderniser nos entreprises n'a jamais été aussi importante. L'informatique représente un des principaux leviers à actionner. Aussi, il est devenu vital de maîtriser l'organisation de la gestion des projets dits « informatiques ». Si le modèle MOA-MOE est fondamentalement pertinent, son application est erronée, avec une séparation artificielle entre les problématiques métiers et informatiques.

1. PRÉSENTATION DE LA BEST PRACTICE

Parallèlement au foisonnement des méthodologies de gestion de projets « informatiques », que ce soit dans le monde industriel ou celui de la gestion, des réflexions sur les rôles et responsabilités des différents acteurs du projet informatique ont eu lieu. Sans refaire l'histoire de la pensée organisationnelle informatique, un mouvement a vu le jour en France dans les années 1990 sur le thème « maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre » et qui s'est concrétisé à la fois par des articles, des

publications sur la Toile, des ouvrages, des conférences ainsi que par la création d'une association en 1997 : le Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information (www.clubmoa.asso.fr), relayé par des organisations aussi prestigieuses que le Cigref (<http://cigref.typepad.fr>) ou l'Afai (www.afai.fr).

A la base, le concept « maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre » trouve sa place dans le monde du bâtiment, et ses origines remontent à la nuit des temps. La France, peuple de bâtisseurs et d'ingénieurs de talents, qui compte deux des plus belles entreprises mondiales de ce secteur avec Bouygues et Vinci, a été le berceau de l'application de ce modèle aux systèmes

Maîtrise d'ouvrage (MOA) - Maîtrise d'œuvre (MOE) : cinq fonctions principales

- ◆ Maîtrise d'ouvrage stratégique (MOAS) : elle représente en général la direction de l'entreprise et sa stratégie, elle arbitre et prend les décisions importantes, elle signe le contrat avec la MOE, elle met à disposition des ressources nécessaires selon un planning et des échéances fixées, elle coordonne les maîtrises d'ouvrage et valide les solutions qui lui sont livrées.
- ◆ Maîtrise d'ouvrage opérationnelle (MOAO) : elle représente soit un métier, soit une connaissance métier particulière. Elle connaît bien les applications, les besoins d'évolution, les référentiels utilisés, les règles de gestion, etc. Elle recueille les demandes des utilisateurs et établit ou supervise les spécifications générales. Elle a pour interlocuteur naturel à la direction informatique le « chef de projet MOE » avec qui elle entretient une relation assidue.
- ◆ Maîtrise d'ouvrage déléguée (MOAD) souvent présentée comme l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) : elle assiste la

MOAS ou les MOAO dont elle est proche. Sa fonction est de veiller à la qualité du SI de l'entité, tant pour la conception que pour la façon dont il est utilisé. Elle assiste la MOAS ou les MOAO en lui fournissant les éléments nécessaires à la décision, en matière de veille, d'alignement stratégique du SI et de conduite de projet.

- ◆ Maîtrise d'œuvre (MOE) : elle a la responsabilité de réaliser l'ouvrage pour le compte de la MOA selon le cahier des charges validé incluant la spécification du besoin, le planning et les budgets. Elle établit les spécifications détaillées que la MOA valide. Elle assure la conduite du chantier ainsi que la coordination de tous les corps de métier censés intervenir. Elle assure la mise en exploitation de la solution ainsi que les services après-vente si cela a été convenu ainsi.

• Bien souvent, un chef de projet MOA, pour la partie métier, et un chef de projet MOE, pour la partie technique, assurent conjointement la direction du projet « informatique ».

d'information. Aujourd'hui, on en reconnaît la paternité et la promotion à Gérard Jean, président fondateur d'Altime, et au proluxe et éclectique Michel Volle (www.volle.com).

L'idée poursuivie est d'appliquer le modèle d'organisation qui fonctionne si bien dans le monde de la construction à des projets potentiellement aussi complexes que ceux liés aux systèmes d'information. Nul doute que cette quête est à la fois légitime et pertinente.

A l'instar de ce que l'on observe dans le bâtiment, les rôles et responsabilités de ces « nouveaux » projets doivent être clairement explicités pour éviter toute ambiguïté et rendre efficace la démarche de projet. Des déclinaisons encore plus fines existent. Ce dispositif MOA-MOE a été adopté par de nombreuses entreprises françaises et francophones afin de clarifier les responsabilités en sensibilisant notamment les rôles que doivent jouer les métiers dans ces « nouveaux » projets système d'information.

2. REGARD CRITIQUE

Quand on évoque le taux de réussite de nos projets SI, il y a de quoi rester perplexe. Les organismes ou experts (Standish, Cutter Group, Gartner Group, Tom De Marco, Capers Jones, etc.) sont unanimes. Moins d'un tiers de ces projets finiraient dans les délais, dans le budget et avec la satisfaction des utilisateurs ou des donneurs d'ordres. Près d'un quart des projets n'aboutiraient jamais ou donneraient lieu à des solutions rapidement abandonnées après leur mise en exploitation.

Comment expliquer ces résultats peu glorieux ? Étrangement, et face à l'ampleur des montants consacrés, on trouve peu de travaux sur les raisons profondes de ce manque de réussite chronique. Certains arguent du fait, qu'aucun projet n'est identique et que par conséquent, il ne faut pas s'attendre à 100 % de réussite. Ils n'ont pas tout à fait tort. Néanmoins, nos projets informatiques n'ont pas tous la complexité des projets de recherche ou de construction d'un ouvrage d'art d'un type nouveau. Soyons clairvoyants. Ces taux d'échecs sont synonymes d'une pratique encore très artisanale.

Or, l'application du modèle MOA-MOE ne semble pas améliorer les statistiques. Même si elle a indéniablement permis d'impliquer les métiers dans les projets SI, elle n'en reste pas moins sujette à caution. Après quelques années de pratique et de mise en œuvre dans certaines des plus grandes entreprises françaises, un certain nombre de dysfonctionnements persistent au-delà des taux de réussite quasi inchangés, à savoir :

- les ambiguïtés entre les rôles et fonctions des métiers et de la DSI quant à la conduite opérationnelle du projet ;
- le manque de consistance entre l'évolution des solutions informatiques et des solutions/pratiques des métiers ;
- des dérives de périmètre projet encore trop fréquentes ;

- les difficultés à réaliser les bénéfices escomptés ;
- la surexposition de la DSI en cas d'échec du projet.

Notre position est que le modèle MOA-MOE est fondamentalement pertinent et à même de répondre à la question de l'organisation optimale des projets dits « informatiques ». C'est son application qui est porteuse d'erreurs, exacerbées par la séparation artificielle entre les problématiques métiers et informatiques. Tout ceci est catalysé par la notion pourtant universelle aujourd'hui de « projet informatique » qui doit être bannie pour éviter toute confusion.

Depuis le début des années 2000, cette méprise a été largement reprise dans quasiment tous les rapports de bonnes pratiques, édités, qui plus est, par les organisations de référence dont la mission est justement de promulguer les « bonnes pratiques ». Parmi les erreurs les plus courantes de l'application du modèle MOA-MOE, on trouve notamment :

- confondre organisation de projet et organisation de fonctionnement,
- associer l'informatique à la maîtrise d'œuvre et les métiers à la maîtrise d'ouvrage,
- défendre la dichotomie métier-informatique.

Pour ne prendre que cette dernière, elle est symptomatique de la paupérisation managériale actuelle. Nous ne perdons plus seulement le sens, mais aussi les valeurs des concepts fondamentaux. Comment peut-on à ce point dévoyer des concepts pourtant simples ? Ignorer les fondamentaux est excusable. Les remettre en cause sans les avoir réfutés au préalable est digne d'obscurantisme primaire. C'est l'antinomie de la démarche scientifique moderne, en plus d'être une atteinte grave aux travaux de nos illustres prédécesseurs.

Organisation de projet et organisation de fonctionnement

Les gourous de l'organisation, à l'image de Henry Mintzberg mais aussi du Français Octave Gélinier, nous ont appris qu'il ne fallait en aucun cas confondre organisation de fonctionnement et organisation de projet, faute d'entraîner de graves confusions dans la chaîne de responsabilité de l'entreprise.

L'organisation de fonctionnement représentée par l'organigramme de l'entreprise a pour objectif d'assurer la grande majorité des opérations au quotidien de la société. Elle est par définition pérenne... jusqu'à la prochaine réorganisation !

Par opposition, l'organisation de projet est éphémère. Elle n'existe ni avant, ni après le projet. Elle est intimement liée aux investissements ou aux mises en conformité de l'entreprise. L'organisation de projet a donc pour mission fondamentale de créer de nouvelles solutions plus modernes et plus efficaces pour assurer la compétitivité et la croissance de la société.



***Informatique = maîtrise d'œuvre,
métier = maîtrise d'ouvrage***

Dans de nombreuses publications, on associe, officiellement ou insidieusement, maître d'ouvrage à métier et maître d'œuvre à informatique. Cette dernière association est sidérante, à moins de considérer que la seule finalité d'un projet est de développer une « application informatique ». Or, ce n'est pas le cas. Ce qu'attend l'entreprise est avant tout une solution complète comprenant, en plus de la solution informatique, un modèle d'organisation adapté de fonctionnement, des processus revus voire repensés, de nouvelles compétences, de nouveaux documents, etc. Est-ce à l'informatique de le faire ? Elle n'est en aucun cas légitime sur la partie métier. De plus, les définitions sont parfaitement explicites. Que l'on consulte le dictionnaire ou l'encyclopédie, le maître d'ouvrage est toujours « une personne physique ou morale qui prend la décision de construire un ouvrage, en réalise le financement et confie le projet à un maître d'œuvre ». Le maître d'œuvre est celui « qui conçoit un ouvrage et en dirige la réalisation ». Ce dernier s'assure que le programme de construction est bien réalisable et conçoit le projet en respectant les règles de l'art, la réglementation et le coût fixé par le maître d'ouvrage. Il prépare le dossier de consultation des entreprises, participe à la mise au point du marché, surveille le chantier et assiste le maître d'ouvrage pour la réception des travaux. Ainsi, avec ce modèle, la solution métier ne peut pas être réalisée par l'informatique qui n'en a pas la légitimité, ni par la maîtrise d'ouvrage qui ne peut pas être opérationnelle. Sinon il ne s'agit pas d'une maîtrise d'ouvrage mais d'une maîtrise d'œuvre ! Voilà

« *La dichotomie métier-informatique est symptomatique de la paupérisation managériale actuelle* »

Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international, expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*

une partie « critique » de la solution recherchée par l'entreprise, bien souvent laissée en jachère... L'explication est bel et bien là !

Dichotomie métier-informatique

Comme nous l'avons vu, le résultat de nos projets va bien au-delà de la seule solution informatique. D'ailleurs, si l'on est d'accord que la solution recherchée intègre, en plus de l'application informatique, des aspects métiers tels que l'organisation, les procédures mises à jour, les ressources humaines et financières, etc., qui se doit de concevoir et de réaliser tout cela ? Tout simplement la maîtrise d'œuvre. Les experts en organisation savent très bien que l'on ne peut pas dissocier une partie d'une solution. Le projet est un tout qui est la responsabilité du maître d'œuvre. Dans le cas contraire, c'est la maîtrise d'ouvrage qui est requalifiée en maîtrise d'œuvre. Ne nous le cachons pas, cette confusion induite par le modèle MOA-MOE tel que décliné plus haut et issue de cette dichotomie artificielle métier-informatique est en totale contradiction avec les principes élémentaires de l'organisation. Elle se retrouve non seulement à l'origine de nombreux errements dans la gestion de nos projets mais coûte également très cher à nos entreprises.

***3. QUE FAIRE ?
QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS***

Si l'application du modèle MOA-MOE du monde de la construction est une brillante idée, sa déclinaison a souvent entraîné des résultats désastreux. Aussi, pour pallier les dysfonctionnements constatés, nous proposons de revenir aux fondamentaux enseignés par nos anciens et trop souvent oubliés :

- ♦ une organisation de projet ainsi que tous ses membres, du chef de projet à l'employé, répond a des responsabilités qui lui sont propres, indépendamment de la hiérarchie de l'organigramme.
- ♦ La responsabilité opérationnelle d'un domaine ne donne aucun droit sur la préemption d'un projet sur ce même domaine.
- ♦ La gestion des opérations et la gestion des projets sont deux métiers bien distincts. La connaissance de l'un n'implique pas la connaissance de l'autre.

- ♦ Il faut éviter autant que possible de nommer à la fois responsable opérationnel et responsable de projet un manager, même s'il a les qualités pour mener les deux missions de front, ce qui est rare. L'opérationnel prendra toujours le dessus, sans parler de la difficulté à identifier des modèles de ruptures quand on est plongé dans le quotidien.
- ♦ Il faut impérativement sortir de la logique DSI = maîtrise d'œuvre et métier = maîtrise d'ouvrage entraînant, de fait, une rupture dans la chaîne de responsabilité.
- ♦ La maîtrise d'ouvrage ne doit pas forcément être assimilée au domaine métier. *Quid* des applications transversales comme l'ERP par exemple ? La vraie question est de savoir qui doit être le véritable propriétaire de la solution future ? C'est lui le véritable maître d'ouvrage, pas l'utilisateur.
- ♦ La maîtrise d'œuvre ne doit jamais être assimilée à une organisation, que ce soit la DSI ou une fonction du métier. Elle peut très bien être externe et doit toujours être gérée par rapport aux objectifs du projet en regroupant les compétences nécessaires.
- ♦ De manière générale, la maîtrise d'œuvre ne peut pas être duale ou confiée à différentes personnes ou entités.
- ♦ Il ne faut jamais distinguer une partie de la solution telle que l'informatique, par exemple, sous peine de perdre de fait la responsabilité de maîtrise d'œuvre.
- ♦ Il faut bannir le terme « projet informatique » qui est erroné et ne représente pas les enjeux réels de nos projets systèmes d'information.

Plus que jamais, nous nous devons de réussir nos projets. Les enjeux sont beaucoup trop importants et structurants pour notre avenir et notre économie. Chaque année, rien qu'en France, des dizaines de milliards sont investis en utilisant les nouvelles technologies de l'information. Aussi, nous devons adopter des modèles de gestion qui nous donnent le plus de chance de réussir la modernisation de nos institutions, quitte à remettre en cause les pratiques existantes. Rappelons que près de la moitié des chances de succès d'un projet se décident avant même de commencer ! La finalité est de réussir, d'utiliser au mieux nos ressources, de s'assurer que le génie de nos employés ne soit pas uniquement consacré à compenser les lacunes de concepts dépassés et erronés, mais bel et bien à inventer notre futur. Le modèle MOA-MOE est une indéniable bonne pratique, encore faut-il l'appliquer avec rigueur et justesse ! ♦

Pour en savoir plus

- ♦ *Pour un Pilotage efficace du système d'Information*, Cigref, 1998.
- ♦ *Partie prenante du système d'information – un nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage*, Cigref, 2003.
- ♦ *Maîtrise d'ouvrage de projet de système d'information, principes, rôles, responsabilités et facteurs de succès*, Afai, 2003.
- ♦ *Maîtrise d'ouvrages des systèmes d'information*, par Didier Joliot, Eyrolles, 2003.
- ♦ *Urbanisme des SI et gouvernance : retours d'expériences et bonnes pratiques*, Club Urba, Dunod, 2006
- ♦ « *Dossier MOA/MOE - Sauvons la gestion de projets* », par Christophe Legrenzi, Information et Systèmes, 5 mai 2006.
- ♦ *Les Nouveaux Tableaux de bord : mythes et perspectives*, Présentation devant le Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information, par Christophe Legrenzi, 19 mars 2007.
- ♦ *Maîtrise d'ouvrage et ERP : Processus logistiques, comptables et financiers*, par Isabelle Dherment-Férère, Hermès Science Publications, 18 juillet 2007.

Textes disponibles sur le site www.volle.com :

- ♦ *La Maîtrise d'ouvrage du système d'information et ses utilisateurs*, Exposé au Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information, 8 novembre 1999.
- ♦ *A propos de la maîtrise d'ouvrage du système d'information*, Michel Volle, 2 décembre 2001,
- ♦ *Repères essentiels pour la maîtrise d'ouvrage*, Michel Volle, Introduction du séminaire du Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information à Jard-sur-Mer, 5 juin 2002.
- ♦ *Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre*, Michel Volle, 27 juillet 2002.
- ♦ *Fonctions dans la maîtrise d'ouvrage, Fonctions dans la maîtrise d'œuvre, Rôle de la maîtrise d'ouvrage, Rôle de la maîtrise d'œuvre*, Michel Volle, 27 juillet 2002.

Best Practices-Systèmes d'Information est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros, Pavillon Sisley, rue de la Croix-Rouge, 78430 Louveciennes - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles
Rédaction : 24, rue des Beaunes, 78400 Chatou - redaction@bestpractices-si.fr

Abonnement annuel (21 numéros) : 190 € HT (227,24 € TTC) version PDF, version papier : 340 € HT (406,64 € TTC)

Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Rédaction : Laurence Essirart - Jérôme Delion - Abonnement sur le site : www.bestpractices-si.fr

Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condrieu, Directeur du développement : Marc Guillaumot (marc.guillaumot@bestpractices-si.fr) - ISSN : 1967-5097 - Gérant : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International