
Plaidoyer pour les projets "kleenex" en NTIC

Vincent Berthelot
Ressources Humaines & Intranet
Département Gestion et Innovation Sociales
RATP

Constat :

Beaucoup de responsables de projets centrés sur l'utilisation des NTIC au service des Ressources Humaines se heurtent tôt ou tard à la logique de fonctionnement de leur service ou département des systèmes d'information. On leur parle de sécurité, de préconisations d'entreprise, de budgets se comptant en MF et de délais incertains. C'est à ce niveau que certains s'engagent dans un processus long et coûteux et parfois sans retour sur investissement, que d'autres abandonnent devant la complexité apparente du management d'un projet. Enfin quelques-uns s'affranchissent de ce carcan et développent des solutions sur mesure. Nous vous proposons de tracer à grandes lignes les avantages et les quelques risques d'une telle décision.

Questionnement

Vous avez donc une idée précise de ce que vous voulez développer comme service ou application RH s'appuyant sur les NTIC mais votre enthousiasme vient d'être refroidi par la lourdeur de votre maîtrise d'œuvre (MOE) interne. Il est temps d'aborder votre projet sous un nouvel angle avec quelques questions indispensables !

- Quel retour sur investissement et quel est le point d'équilibre avec votre budget ?
- Quel délai de réalisation indiquée par le MOE et quelle est son exigence quant à la précision du cahier des charges ?
- Etes-vous certain d'avoir tous les éléments pour rédiger un cahier des charges de ce niveau?

Si ces premières questions soulèvent des doutes importants vous devriez envisager une solution intermédiaire de développement dont l'objectif est de développer dans des délais et des coûts réduits une solution pilote opérationnelle.

La théorie du projet Kleenex :

Cette approche consiste à démarrer un projet sans attendre d'avoir réuni tous les éléments indispensables à un grand projet d'entreprise. Vous privilégiez la rapidité du passage de l'idée à sa réalisation pour mobiliser l'équipe projet comme les utilisateurs. Dans la même logique que la création d'un site Intranet vous fonctionnez sur le mode de l'itération et pouvez prendre en compte les insuffisances notables de la solution développée et les demandes des utilisateurs pour une version plus stable. Le temps de développement et de test de l'application permettra à votre projet de mûrir et de se clarifier tout en avançant.

A l'issue de cette période vous aurez la possibilité en tant que chef de projet de tirer les enseignements devant vous permettre soit d'abandonner la solution, de l'améliorer ou de pérenniser les développements réalisés.

L'investissement dans les trois éventualités demeure rentable car vous aurez, soit permis de valider une solution à développer avec l'éventuelle participation de votre département des systèmes d'information, soit évité de vous engager dans un projet voué à l'échec

Ce fonctionnement itératif qui demande une collaboration intensive entre le Chef de projet et la maîtrise d'œuvre n'est souvent possible qu'avec un prestataire externe.

A titre d'exemple nous avons développé dans le département Ressources Humaine trois applications en ligne (base de donnée virtuelle, groupe de travail en ligne et trombinoscope interactif basé sur les savoirs faire) pour un projet de site Intranet réservé aux Responsables Ressources Humaines avec une enveloppe de moins de 170 KF.

Les risques d'une telle démarche

Ils sont liés à un manque de communication et de collaboration avec votre service informatique qui peuvent vous positionner en franc-tireur, voire en opposant et nuire ainsi à l'intégration de votre projet.

La multiplication de micro-projets sans liens et sans interfacages, l'adoption de solutions clés en main par des prestataires externes sont des risques récurrents.

Pour les éviter vous devez associer dès le départ à titre de soutien et d'expert des responsables des systèmes d'information interne et évaluez avec eux la faisabilité en interne du projet ou la nécessité de recourir à des prestataires. Ils pourront aussi vous aider dans le choix puis le suivi des prestataires et vous évitez de tomber sous leur dépendance.

Conclusion

Adopter cette stratégie de projet "kleenex" semble paradoxal pour faire des économies mais les expériences que nous avons menées tendent à prouver qu'il est souvent moins onéreux pour une entreprise, sur ce type de projet, de passer par cette phase de maquette plutôt que de lancer un projet avec risque de dérive budgétaire et temporelle.

Vincent Berthelot
Ressources Humaines & Intranet
Département Gestion et Innovation Sociales
RATP