

POURQUOI LES BUDGETS DES PROJETS INFORMATIQUES NE SONT-ILS PAS RESPECTES ?

Face à un tel titre, le lecteur aura deux réactions, en fonction de son origine professionnelle.

Si le lecteur connaît peu l'univers de l'informatique et des projets SI, il sera très surpris. Comment se fait-il, pensera-t-il naïvement, que des ingénieurs puissent se tromper sur l'évaluation des budgets ? Si le lecteur connaît en revanche ce secteur et a contribué à plusieurs projets informatiques, il trouvera la formule « courtoise » pour évoquer les budgets informatiques. En effet, une étude menée aux Etats-Unis par Standish Group a montré que plus de 52% des projets ont un coût représentant 189% de l'estimation initiale et que 16% uniquement des projets se terminent dans les budgets et délais initiaux ; pour mémoire, ce dernier chiffre tombe à 9% dans les grandes entreprises.

Comment cela est-il possible ? Doit-on parler de négligence, d'incompétence ?

Notre expérience nous amène à défendre la thèse qu'en réalité les budgets des projets informatiques ne sont pas respectés parce qu'ils sont généralement très sous-estimés. Et cela pour plusieurs raisons :

1. Un problème de méthode : l'estimation du coût d'un projet n'est pas un exercice facile. Il faut identifier toutes les natures de coûts et être capable de les évaluer. En informatique les équipes sont souvent renouvelées et constituées en partie de prestataires externes. Autant dire que le savoir et l'expérience ne sont pas pérennes. De plus, les DSI n'ont pas ou peu l'habitude de constituer au fil des ans des métriques pour ce type de chiffrage. Enfin, la boîte à outils pour estimer les budgets des projets informatiques est rudimentaire. Elle se limite généralement à une liste de 10 à 15 rubriques valorisées dans un fichier Excel. Il n'est donc pas accordé à cette étape cruciale l'importance et la rigueur nécessaires.
2. Un problème politique : imaginez que vous vouliez à tout prix lancer un projet, qui vous tient à cœur pour différentes raisons. Quelle attitude allez-vous adopter ? Consciemment ou inconsciemment vous allez tenter de valoriser au mieux les avantages du projet, tout en réduisant ses inconvénients, en particulier les coûts. En d'autres termes, la tendance naturelle des promoteurs du projet informatique consiste à estimer au plus bas, voire sous-estimer, les coûts occasionnés par le projet. Dans cette logique, il va sans dire qu'aucune marge de manœuvre n'est intégrée. Tout est calculer au plus juste, au « trop juste » devrait-on dire. Quand celui qui évalue est finalement juge et partie, c'est inévitable d'en arriver à de tel comportement !

Pour résoudre efficacement ces deux premiers problèmes, nous préconisons l'externalisation de cette tâche, qui pourrait être confiée à un expert indépendant externe. Ce dernier serait responsable de la bonne évaluation des budgets et de leur présentation auprès des différentes directions concernés (DG, Métier, DSI, DAF).

3. Un problème de périmètre : tout calcul de budget prévisionnel d'un projet informatique est réalisé pour un périmètre défini. Or, dès lors que ce périmètre varie, le budget prévisionnel devrait être également révisé, ce qui est rarement le cas. La tentation est donc grande de faire évoluer le périmètre fonctionnel en conservant les hypothèses initiales du projet. Pour les projets de grande ampleur, cette tentation peut se répéter. Et d'expérience, il est rare que l'évolution fonctionnelle aille dans le sens d'une réduction du périmètre.
4. Un problème de gestion de projet : la gestion de projet est un exercice besogneux mais nécessaire. Parce qu'il est besogneux, c'est-à-dire répétitif et peu valorisé au sein des entreprises, cet exercice est négligé. Il est donc généralement mal fait. La gestion budgétaire est trop souvent approximative, si bien que la Direction de projet ne dispose pas des indicateurs et outils pertinents pour piloter le budget et anticiper les dérives. Elle est mise devant le fait accompli (dépassement budgétaire) et perd beaucoup de temps et d'énergie pour négocier des rallonges budgétaires.

Ces deux derniers problèmes mettent l'accent sur la nécessité, pour chaque entreprise, de disposer d'une méthode et d'outils de gestion de projets informatiques simples, fiables et efficaces, mais également de collaborateurs expérimentés et compétents en gestion de projet.

En conclusion, les multiples dépassements budgétaires des projets informatiques ne sont nullement le fruit du hasard. Ils résultent en définitive des difficultés rencontrées pour gérer ce type d'activité. Ils peuvent être résolus efficacement en externalisant auprès d'experts indépendants l'estimation des budgets (et au-delà la formalisation des business cases) et en investissant sur des ressources (création d'une filière de gestion de projets SI) et méthodes internes adaptées (simplicité, efficacité, pertinence).

VCM Conseil - 2009