

## Dossier MOA/MOE

### 4 Les sept commandements

*Henri-Pierre MADERS*

L'existence d'une fonction de maîtrise d'ouvrage est un des facteurs clés de succès des projets informatiques. Mais il faut aussi pour cela que sept conditions soient remplies.

### 8 Quelle évolution dans le secteur public ?

*Michel Jemma*

L'évolution de la relation Maîtrise d'ouvrage/Maîtrise d'œuvre ne semble pas trop faire débat dans le secteur public. Qu'en est-il exactement ?

### 10 Que reste-t-il du concept ?

*Renaud Phelizon*

L'impasse fréquente dans les débats sur la MOA/MOE vient de l'enfermement et de la polarisation sur ces deux rôles. Il faut considérer un ensemble plus large de rôles. Nous avons aujourd'hui à notre disposition une panoplie renouvelée d'outils

### 17 Vers un modèle de maturation des services

*Pierre Jourdan*

Le véritable enjeu de la relation MOA/MOE, c'est la contribution des services à l'avantage concurrentiel des entreprises. Les clés : la production de valeur avec un modèle coopératif, une identification des bénéfices pour chacune des parties et pour l'entreprise.

### Les partenaires s'engagent 23

*Christian Lehmann, Wladimir Major, Jean-René Eudes*

La complexité d'un monde pluridisciplinaire, dans lequel les vocabulaires spécialisés s'entrecroisent, rend difficile le contrôle des projets. L'approche globale (K9A) vise à redonner les moyens d'identifier les points déterminants des projets.

### Gérer la responsabilité contractuelle 27

*Benoît de Roquefeuil*

Les séparations entre maîtrises d'œuvre et maîtrise d'ouvrage ne peuvent traduire le rôle réel de chacune des parties dans la production des différents livrables. Une matrice des obligations contractuelles intégrée au contrat permettra de faire jouer la clause de responsabilité de ce contrat.

### Sauvons la gestion de projets 30

*Christophe Legrenzi*

Quand la maîtrise d'ouvrage s'immisce dans la réalisation des projets, ce n'est plus une maîtrise, d'ouvrage mais une maîtrise d'œuvre. La dichotomie artificielle MOA/MOE, métier/informatique, est en totale contradiction avec les principes élémentaires des organisations.

### Retour d'expérience

#### 34 Réseau de transport d'électricité Un pilotage par les métiers

*Daniel Stévenin*

### Ingénierie des exigences

#### 40 La qualité de bout en bout

*Yves Constantinidis*

#### 45 Du concept à la réalité

*Elisabeth Rousset*

### Portrait

#### Michel Vret 48 DSI - Groupe Pierre Fabre

*Jean Thily*

### Mode d'emploi

#### Projet : y aller ou pas ? 50

*Catherine Leloup*

#### Bulletin d'abonnement 29

#### Nos partenaires 52

**MENSUEL PUBLIÉ PAR SOC-INFOS**  
SARL de presse au Capital de 10 000 €  
Siren : 484 942 404 - NAF : 221E

### COMITÉ ÉDITORIAL

Rémy Berthou, DSI de France 3 et Président de l'ITSMF  
Jean-Pierre Corniou, CIO de Renault et Président du Cigref  
Marie-Agnès Couwez, Amesis  
Hervé Crespel, Président du club Urba-SI  
Vincent Douhairie, Administrateur de l'ITSMF  
Catherine Leloup, Consultante indépendante et administrateur de l'AFAI  
Pierre Lora-Tonet, DSI du Parlement européen  
Christian Morfouace, Chargé de mission pour le ministère de l'Agriculture  
Olivier Guérin, Chargé de mission au CLUSIF  
Jacques Pantin, PDG de Dictis et de Dictao  
Serge Yablonsky, Président d'honneur de l'AFAI

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION / RÉDACTEUR EN CHEF

Jean-Michel Atzel

### SIÈGE SOCIAL

Soc-Infos  
26 rue Damrémont - 75018 Paris  
Fax : 33 (0)1 42 51 88 68  
Web : [www.soc-infos.com](http://www.soc-infos.com)  
E-mail : [redaction@soc-infos.com](mailto:redaction@soc-infos.com)

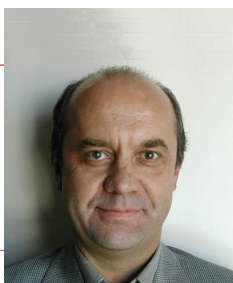
### MAQUETTE / SITE WEB / PRÉPRESSE

Michel Jemma - JMA Communication

**CRÉDIT PHOTO COUVERTURE** : *Man and Woman's arm in heart shape* : Charles Waller

ISSN : 1779-5230

COMMISSION PARITAIRE : 0208 T 87601



Jean-Michel ATZEL  
Directeur de la publication

## Je t'aime, moi non plus

Toujours indispensable pour les uns, vouée aux gémonies pour les autres, la relation maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre (MOA/MOE) n'en finit pas d'alimenter les critiques et les désenchantements. Pourtant, si le modèle a, en une quinzaine d'années, pris quelques rides, tout n'est pas forcément bon à jeter.

Loin s'en faut d'ailleurs car, pour certains, la relation MOA/MOE, pour peu qu'elle respecte quelques règles simples, constitue toujours une réelle garantie de succès.

Cette relation constituerait d'ailleurs, par défaut, un modèle vertueux dans le secteur public.

Mais le modèle n'est rien sans méthode et, à ce niveau, un référentiel méthodologique partagé, un Comité Stratégique permanent, une Cellule de Planification stratégique, une étude préalable, des Chefs de projet, des Responsables de chantier informatique expérimentés, un Comité de Pilotage et de fonction support, ne sont que les éléments nécessaires à la réussite promise.

Nécessaires, mais pas suffisants !

Car il faut, bien entendu, y ajouter : la personnalité des acteurs, les attentes réelles et perçues des uns, les discours forcément vendeurs et les offres réelles des autres. C'est ainsi, dans cet espace relationnel fait de technologie et d'humain, de dits et de non-dits, que naissent les désaccords, les échecs et aussi ... les réussites.

En fait, pour beaucoup, ces réussites sont quand même dues à l'application du concept de MOA/MOE, mais par des professionnels qui ont su aussi s'en écarter et utiliser d'autres outils parallèlement.

La formalisation de l'expression des besoins, tant fonctionnels que techniques, au travers de l'ingénierie des exigences, fait partie de ces outils-là.

Mais, pour d'autres, le verdict est plus radical !

La relation MOA/MOE n'aurait finalement aucun sens et reposerait sur la notion fautive de projet informatique. Or, selon eux, il n'existe que des projets métiers que réalise l'informatique !

Ainsi, si chaque projet métier devient un projet informatique, alors le maître d'œuvre chausse les bottes du maître d'ouvrage, le déshabille de ses attributs, le déresponsabilise et enclenche les hostilités.

Et le maître d'ouvrage n'est pas en reste car, en s'impliquant plus avant dans la réalisation, il bascule lui aussi de l'autre côté et joue par mégarde dans le jardin du maître d'œuvre.

Pas facile donc de s'y retrouver ... surtout en cas de conflit !

Pourtant, de cette confrontation " d'idées ", une réalité émerge : la responsabilité !

Ainsi, face à l'hermétisme de certaines MOE, les MOA adoptent une démarche protectionniste, en s'assurant de la couverture de leurs besoins par des règles contractuelles. Certains, pour rester consensuels, y ajoutent l'idée de partenariat solidaire. Cela marche aussi parfois, mais pour autant que chacun s'engage et accepte finalement de nouvelles obligations intégrées au contrat et qui permettent de faire jouer, le moment venu, les clauses de responsabilité de ce même contrat.

**Bonne lecture**

# Les **sept** commandements



**Henri-Pierre Maders**

*Directeur associé*

*A2 Consulting*

**L'existence d'une fonction de maîtrise d'ouvrage est un des facteurs clés de succès des projets informatiques. Mais il faut aussi pour cela que sept conditions soient remplies.**

**J**usqu'au début des années 80, les Directions Informatiques tentaient de faire le bonheur des utilisateurs en prenant en charge l'interprétation de leurs besoins, dans le but de fabriquer des réponses à l'aide de gros systèmes... Cette situation entraînait une grande déresponsabilisation des utilisateurs et une survalorisation de la fonction informatique... Elle entraînait également un certain confort pour les utilisateurs insatisfaits, car l'informatique jouait un rôle facile de bouc émissaire technique.

Se sont développées ensuite avec plus ou moins de bonheur, et sous la pression de Directions Générales désirant limiter l'inflation constante des budgets informatiques, des tentatives locales de séparation des fonctions d'identification des besoins et de fabrication des systèmes correspondants, voire même des tentatives d'infogérance.

Cette séparation a permis un renforcement apparent du pouvoir des utilisateurs.

Dans la réalité, par manque de compétences de ces derniers, et parce que leurs besoins sont par définition toujours supérieurs à la capacité de production de l'informatique et qu'il faut bien que quelqu'un arbitre, les priorités se sont peu à peu limitées au réglementaire et à la technique, avant la satisfaction des besoins métier...

L'informatique continuait à être considérée comme une charge nécessaire dans un monde où les offres de produits et services étaient banalisées.

L'accroissement de la concurrence entre les entreprises s'est traduit par la nécessité de développer sans cesse de nouveaux services pour les clients et de mieux piloter les processus de création de valeur ajoutée, les investissements et les coûts de fonctionnement. Or l'informatique est non seulement un outil de gestion et de pilotage, mais aussi une partie intégrante de la chaîne de création de valeur des produits et services de l'entreprise. Et c'est là que réside une des difficultés actuelles : l'informatique n'est pas une simple fonction support, mais également une fonction créa-

## **CV** Henri-Pierre MADERS

Henri-Pierre MADERS est Directeur associé chez A2 Consulting et Consultant auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la conduite de projet et le contrôle des risques, dont *Pratiquer la conduite de projet*, avec Etienne CLET (2005) et *Contrôle interne des risques*, avec Jean-Luc MASSELIN, 2004, aux Editions d'organisation.



trice de valeur. A ce titre, elle est partenaire des directions métiers... Ce qui n'est pas sans compliquer l'équation : (l'informatique, c'est complexe) + (les utilisateurs ne savent pas définir leurs besoins) + (l'informatique fait partie de la chaîne de création de valeur) + (il est nécessaire de maîtriser les investissements et les coûts) + (il est indispensable de proposer sans cesse de nouveaux services aux clients). D'où l'angoissante question : Que faire ?

La moins mauvaise des solutions actuelles se caractérise par l'existence d'une fonction de maîtrise d'ouvrage (MOA), constituée le plus souvent d'anciens informaticiens connaissant en plus un des métiers de l'entreprise. Ces MOA sont capables de dialoguer avec les directions métier comme avec leurs anciens collègues de l'informatique. Cette fonction est parfois rattachée à la Direction Générale de l'entreprise, répartie dans les directions métiers, ou encore rattachée à la Direction Informatique.

## Les rôles respectifs

La maîtrise d'ouvrage recouvre les fonctions de pilotage/communication du projet et d'accompagnement des utilisateurs dans la production des différents livrables sous leur responsabilité, de l'expression des besoins au bilan final du projet. L'homme fort de la maîtrise d'ouvrage est le "Chef de projet". Celui-ci propose la composition de "l'équipe projet maîtrise d'ouvrage", évalue les facteurs de risques et les gère à

tout moment, affecte les travaux à réaliser aux membres de l'équipe projet maîtrise d'ouvrage, suit l'avancement des travaux de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, anime l'ensemble de l'équipe projet maîtrise d'ouvrage et s'assure du

**La moins mauvaise des solutions actuelles se caractérise par l'existence d'une fonction de maîtrise d'ouvrage (MOA), constituée le plus souvent d'anciens informaticiens connaissant en plus un des métiers de l'entreprise.**

bon niveau de motivation de ses membres. En outre, il arbitre les conflits entre les membres de l'équipe projet maîtrise d'ouvrage, suit les budgets et les délais et prépare les dossiers pour les différentes instances du projet et de l'entreprise (documents intermédiaires et finaux). Les membres de l'équipe projet maîtrise d'ouvrage prennent en charge les lots de travaux sous leur responsabilité.

La maîtrise d'œuvre a en charge la réalisation technique, la mise en service et la maintenance des livrables du projet. Elle est animée par un "Responsable de chantier informatique". Alter ego du Chef de projet maîtrise d'ouvrage, le Responsable de chantier informatique est l'interlocuteur privilégié des différentes "équipes informatiques" qui interviennent dans le projet dans la production des différents livrables techniques. Il définit et met en œuvre les ressources internes appropriées : architectes fonctionnel, applicatif et technique, responsables de domaine

applicatif, équipe de développement, experts intégration, réseaux, bases de données, telecoms, systèmes, équipe de help desk, responsable sécurité des Systèmes d'information, responsable qualité, équipe d'intégration, équipe d'exploitation... ou

fait appel à des sous-traitants, en régie ou en centre de service (forfait). Il supervise les travaux techniques et contrôle leur qualité (déroulement des tests, respect des normes de sécurité, facilité de maintenance...).

La maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ont donc des fonctions complémentaires, comme le montre le tableau 1 page suivante.

## Conditions de succès

Notre expérience des projets informatiques montre que, pour que ces deux fonctions collaborent en bonne intelligence, il est nécessaire que sept conditions soient réunies.

Trois conditions concernent l'entreprise :

1. Existence d'un référentiel méthodologique partagé. Ce référentiel, partagé par tous au sein de l'entreprise (Directions métier, Direction informatique...), doit préciser les rôles des acteurs dans la réalisation



d'un projet (comité stratégique, comité de Pilotage, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre...), les liens avec les instances permanentes et fonctions de l'entreprise, les phases, étapes et conditions de validation, les livrables à produire...

du "Go/No Go" entre les phases, notamment lors du lancement du projet. Il réexamine régulièrement le bien-fondé des projets en cours (en fonction des enjeux, des objectifs et de la rentabilité de ceux-ci) et arbitre entre les différents budgets. Il

seront conduits dans l'exercice (évaluation des impacts de toute nouvelle étude ou projet sur le portefeuille en cours, sous l'angle des ressources critiques et du planning général). Elle suit chaque étude et projet (ressources critiques, consommation budgétaire et planning). Elle consolide l'ensemble des informations pour mettre en évidence les conflits de ressources critiques et les adhérences entre projets et ainsi proposer des arbitrages au comité stratégique.



## Le Responsable de chantier informatique est l'interlocuteur privilégié des différentes "équipes informatiques" qui interviennent dans le projet.

2. Existence d'un Comité Stratégique permanent. Ce comité a en charge la sélection et le suivi des projets majeurs et des ressources critiques de l'entreprise (Ressources informatiques et experts métiers). Composé de représentants des Directions métier et de la Direction informatique, il sélectionne les projets stratégiques (études préalables, projets réglementaires, projets techniques et projets métiers). Il décide

valide les résultats et en rend compte à la Direction Générale.

3. Existence d'une Cellule de Planification stratégique. Instance hiérarchique pérenne, la Cellule de Planification stratégique a pour responsabilité le suivi de l'ensemble des études préalables et des projets de l'entreprise (y compris le budget de maintenance). Elle participe à la sélection des études et des projets qui

Quatre conditions concernent les projets :

4. Existence d'une étude préalable avant tout lancement de projet. Chaque étude doit être placée sous la responsabilité d'un commanditaire qui deviendra, si celle-ci débouche sur un projet, le sponsor du projet, responsable des objectifs et des moyens mis à disposition. L'étude préalable doit permettre de prendre

**Tableau 1**  
Des fonctions complémentaires

Phases		Livrables	Maîtrise d'ouvrage	Maîtrise d'œuvre
Etude préalable		Dossier d'expression de besoin	X	
		Etude d'opportunité	X	
		Etude de faisabilité		X
Projet	Initialisation	Plan de management de projet	X	
		Plan de communication	X	
	Définition	Cahier des charges	X	
		Dossier de conception générale		X
	Réalisation	Dossiers de conception détaillée		X
		Cahier de tests		X
		Cahier de recette	X	
		Plan de formation	X	
	Mise en service	Dossier de mise en production		X
		Dossier d'exploitation		X
		Manuel d'exploitation		X
		Procédures utilisateurs	X	
	Exploitation	Dossier de maintenance		X
		Bilan de projet	X	

la décision de lancement du projet en toute connaissance de cause : opportunité du projet (dont une évaluation du retour sur investissement), étude de faisabilité (impacts techniques...).

5. Recours à des chefs de projet et des responsables de chantier informatique expérimentés. Ces deux fonctions correspondent à deux métiers complexes, pour lesquels les compétences techniques ne suffisent pas. En effet, ces fonctions font appel au leadership, à la capacité d'animation d'équipe dans une relation non hiérarchique, au carnet d'adresses, à la capacité d'arbitrer et de prendre en charge la résolution des conflits... Elles doivent donc être confiées à des personnes possédant le bon profil, que celles-ci soient internes à l'entreprise ou externes.

6. Existence d'un Comité de Pilotage. Il doit être composé à minima du sponsor, du chef de projet maîtrise d'ouvrage et du responsable de chantier informatique. Ce comité suit la réalisation opérationnelle du projet de son lancement jusqu'à sa

clôture. Il valide les orientations, affecte les ressources, arbitre les options majeures, suit les risques, décide du lancement des lots de tra-

vaux et en valide la réalisation.

7. Mise à disposition des projets d'une fonction support. Cette fonction support a en charge le pilotage opérationnel du projet (suivi de l'avancement des travaux et notamment des échéances, gestion des plannings et des consommations, suivi des dépenses engagées, suivi de la disponibilité des ressources critiques, suivi du portefeuille de risques, gestion des actions de communication, préparation des supports pour le Comité de pilotage et le Sponsor...). Cette fonction assure aussi la gestion administrative de l'équipe projet (suivi des temps, notes de frais, réservation des salles de réunions, billets de train et d'avion, chambres d'hôtel, taxis et voi-

tures de location, gestion de la documentation du projet...).

Ainsi, la séparation de la maîtrise

## La séparation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans un projet informatique est une réelle garantie de succès.



d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans un projet informatique est une réelle garantie de succès. Elle permet de distinguer le donneur d'ordre et le réalisateur. Elle organise le processus d'intégration des besoins, focalise la maîtrise d'œuvre sur ses objectifs et fait apparaître les conflits naturels qui amènent les dérives vers l'excessive simplification ou l'excessive complexité du système. Par contre, elle amène des biais dans la circulation de l'information, engendre un processus plus formel et donc plus contraignant et rend plus difficile l'intégration des problèmes de réalisation et de conduite du changement.

Information & Systèmes accueille des opinions d'auteurs qui n'engagent pas sa rédaction.

## Au sommaire du prochain numéro

### DOSSIER INTELLIGENCE ECONOMIQUE

- Anticiper pour gagner, *Alain Juillet*
- Le moteur informationnel de l'entreprise, *Damien Bruté de Rémur*
- Les enjeux pour nos entreprises, *Claude Sarre*
- La valeur et le prix de l'information, *Serge Perrine*
- Les enjeux pour la DSI, *Régis Delayat*
- Les guerres de l'information, *Ludovic Etienne*
- La sûreté globale en défaut, *Gérard Pesch*
- De la veille à l'IE, *Denis Meingan et Gilles Balmissse*

### LOGICIELS LIBRES

- Bien choisir sa communauté, *Diane Revillard*

### PORTRAIT

- Catherine Flamand, *Jean Thily*