



L'euro, le cap est-il franchi ?

Fabien Cleuet - CISA

Administrateur de l'AFAI

DIATHESE © 02//2002

Nous sommes en janvier 2002. Le plus dur est derrière nous ! L'euro est devenu réalité et l'on peut maintenant vaquer à d'autres projets. Il est vrai que depuis 1999, ce sujet nous tenait en haleine et pour certain d'entre nous il finissait par gâcher nos journées voire nos nuits.

L'euro a été un projet passionnant qui doit se traduire par des acquits sur plusieurs aspects de la gestion de projet. Au delà de ce constat, on peut se demander si ce thème est un élément du passé ?

L'an 2000 et l'euro sont deux « sujets » conduisant à une maintenance lourde de l'ensemble du système d'information. On peut d'ailleurs se demander quand les informaticiens auront de nouveau l'opportunité de côtoyer des projets transversaux aussi important.

Certes, l'an 2000 était un sujet fondamentalement technique alors que l'euro présente une réelle dimension fonctionnelle liée aux « métiers ». Dans les deux cas de figure, l'ampleur du projet a imposé des équipes de pilotage importantes.

Il faut enfin distinguer clairement les deux étapes du chantier euro. D'une part, l'euro 1999 ou phase I a eu pour objectif de traiter les flux euro. L'euro 2002 ou phase II consiste pour sa part à supprimer le franc, ce qui impose le changement de devise pivot et la suppression progressive des doubles affichages. La première étape ressemble à la prise en compte des devises, la seconde, plus complexe, impose notamment la migration progressive des tarifs et des stocks de données.

1. PREMIER BILAN

La situation des grands comptes ne peut être comparée à celle des PME. Dans le premier cas, les projets ont été initiés en 2000, voire en 1998 pour ceux qui voulaient être prêts dès le premier janvier 1999. Pour les PME, la situation est fort diverse. Le critère commun de leur projet euro est d'être subi comme une contrainte.

Il nous a donc paru utile de faire un zoom distinct sur ces deux cas de figure.

1.1 Pour les grands comptes, le retour d'expérience est important

Pour les chefs de projet euro des grands comptes, l'euro est un projet unique en taille et en complexité. Ce projet a par ailleurs de réelles spécificités qu'il convient d'aborder. En la matière, il peut contribuer à améliorer les méthodes et outils de pilotage, mais aussi à augmenter la valeur du système d'information par une remise à niveau documentaire. Rappelons à cette occasion le caractère obligatoire de cette dernière, notamment lorsqu'il s'agit de décrire les migrations du franc vers l'euro.

1.1.1 UN PROJET LOURD A SYNCHRONISER

Projet transversal par nature, l'euro impose la maintenance de 80 à 95% des applicatifs de gestion. Ce taux varie notamment en fonction de l'activité de l'entreprise et de la nature de son système d'information.

- Ainsi; les systèmes ouverts à l'international savent gérer les devises et migrent donc plus facilement vers l'euro. Les applications purement domestiques requièrent une adaptation lourde pour la période transitoire ou un big bang en fin de période, ce qui présente un risque.
- Pour le second critère, l'autonomie de l'entreprise et la maîtrise de son système d'information sont déterminants. On peut en effet opposer les contextes orientés progiciel à ceux où les systèmes sont spécifiques. Dans le meilleur des cas, un progiciel non transformé en spécifique et normalement maintenu par son fournisseur passe à l'euro avec peu d'efforts. Il ne reste alors que la gestion des interfaces pour intégrer la nouvelle version et la gestion du changement du côté des utilisateurs et des tiers externes.

Le pilotage global du projet dans une entité importante, et à plus forte raison à l'échelon d'un groupe, est un véritable défi. Un tel chantier peut se traduire par plusieurs milliers de jours hommes de maintenance. Cette taille de projet impose des outils de planification et de suivi indispensables pour fixer le cap du projet puis pour suivre son avancement.

Parmi les points caractéristiques de ce projet, certains méritent une attention particulière.

1.1.2 NECESSITE D'INDICATEURS METIERS

L'euro est un chantier vaste qui se décline par domaine applicatif, par activité ou encore par devise de transaction. Chaque domaine avance à son propre rythme en fonction de ses ressources et de ses contraintes.

Pourtant, face à une échéance certaine, il est rapidement apparu nécessaire de disposer de moyens de mesure objectifs permettant de suivre l'avancement du chantier informatique, celui de la conversion des comptes et des contrats, enfin l'utilisation des moyens de paiement en euro.

Dans chaque entité, chaque profession, des indicateurs de passage à l'euro ont été mis en place :

- Comparaison du nombre de jours homme informatiques réalisés de ceux budgétés
- Taux d'avancement des applications basculées par rapport au périmètre à migrer
- Taux d'avancement des conversions de comptes, dossiers, contrats, factures
- Taux de pénétration des paiements libellés en euro

Rarement un projet a mis en œuvre autant d'indicateurs avec des consolidations par secteur professionnel.

1.1.3 IMPORTANCE DES ANALYSES DE RISQUE

Pour un projet aussi vaste que l'euro, l'évaluation du risque est une démarche visant à répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les applications ou domaines du projet dont l'enjeu stratégique ou financier est significatif ?
- quel est le niveau et la nature de risque ? (client, organisationnel, fonctionnel ou technique)
- quel plan d'actions adopter pour « traiter » ce risque ?
- quelle est la contribution des plans d'actions pour maîtriser le risque ?

L'ampleur du projet et la nécessité de bien le synchroniser imposent, plus encore qu'à l'accoutumé, une telle évaluation du risque.

1.1.4 DEMARCHE DE MIGRATION DES DONNEES

Une spécificité du chantier de l'euro est la nécessité de synchroniser des migrations de données et simultanément des tests de nouvelles versions de traitements. En effet, durant la phase II de l'euro, il faut migrer le stock de données afin de substituer l'euro au franc.

Ce travail présente un ensemble de contraintes peu communes parmi lesquelles :

- la conception des plans de migration depuis les données principales de production vers les données répliquées, les agrégats statistiques, l'infocentre ou le datawarehouse, pour finir par alimenter les environnements de test,
- la difficulté de disposer d'un environnement de test représentatif de la réalité en terme de données et d'applications,
- la synchronisation de ces migrations au regard des applications liées,
- la synchronisation des mises en production avec les traitements spécifiques de migration,
- la synchronisation des mises à jour des paramètres et des traitements,
- la nécessité de mettre en œuvre des démarches et des outils de contrôle des migrations de données qui soient totalement indépendants des traitements. En effet, ces derniers font l'objet de tests distincts pour lesquels il est nécessaire de discerner les anomalies liées à la migration de celles imputables aux nouveaux traitements.

1.1.5 REAPPROPRIATION PLUS OU MOINS FORTE DU SYSTEME D'INFORMATION

Le projet an 2000 a contribué à une visite de routine ou une modification plus lourde de l'ensemble des traitements pour lesquels on pratiquait la « chasse aux dates ». Ce sujet technique est fortement différent de la phase II de l'euro où la maîtrise des traitements se fait sous un angle fonctionnel.

Ainsi, dans de nombreux cas, les études d'impacts réalisées sont autant de re-documentation du système d'information.

1.2 *Le projet euro n'est pas terminé*

Le travail n'est pas totalement achevé au matin du premier janvier 2002. Si les équipes euro se sont allégées dès les premiers jours de l'année, il reste des « hommes sur le pont » car si le principal est terminé, des actions restent en cours ou planifiées.

1.2.1 **CE QUI RESTE A FAIRE...**

Sans prétendre à l'exhaustivité, il existe un certain nombre de sujets sur lesquels utilisateurs et informaticiens vont devoir encore travailler.

Ainsi, pour des raisons réglementaires ou contractuelles, la bascule finale à l'euro a été différée. Il en est ainsi du Système Interbancaire de Télécompensation pour lequel l'échéance est le 18/02/02.

La phase II de l'euro a permis le changement de devise de base, mais bon nombre de documents destinés aux clients font l'objet d'une mention indiquant la contre-valeur en franc. La fin de ce double affichage sur des restitutions papier ou écran est donc planifiée pour l'année 2002.

Cette évolution peut être réalisée après test par une mise en production d'une nouvelle version, ou encore par une action sur un paramètre. Dans ce dernier cas, du code mort sera laissé dans les programmes.

Une autre activité plus ou moins lourde est la gestion des anomalies résiduelles. Qu'il s'agisse de migrations imparfaites ou partiellement achevées, utilisateurs et informaticiens sont amenés à « tordre le coup » aux francs récalcitrants.

Quelques migrations résiduelles vont s'achever dans les premiers mois de 2002. Sans vouloir briser l'optimisme ambiant de cette nouvelle année, il reste quelques applications qui n'ont pu être converties à l'euro. Ces cas restent très rares et correspondent à des systèmes pour lesquels on a misé sur une fin d'utilisation avant l'échéance fatale. Il existe aussi des applications dont la migration a été initiée trop tard ou pour lesquelles la complexité et l'insuffisance de ressources ont différé la bascule pour 2002. La méthode du sarcophage, avec des convertisseurs en amont et aval, permet alors un confinement par rapport au reste du système d'information.

Enfin, il reste à boucler le projet :

- analyser le réel par rapport au prévisionnel
- confronter le risque réel avec celui qui a été évalué
- capitaliser la documentation réalisée ou mise à jour.

2. **UN PROJET QUI CONTINUE DANS LES PME**

PME, de qui parlons-nous ? Au sein de la commission informatique de l'AFAI, nous avons coutume de regrouper sous cette appellation les organisations dont la direction est assumée par un seul homme, en relation directe avec les responsables de service. A contrario, dans les entreprises plus importantes, le dirigeant est secondé par des directeurs qui chapotent plusieurs services. Il s'agit alors d'une techno-structure.

Pour les PME, l'euro reste une contrainte qu'il a fallu traiter sans enthousiasme. Cette nouvelle étape de la construction européenne est d'abord perçue comme un élément perturbateur dans la vie de l'entreprise, sans contrepartie immédiate. Dès lors, ce passage a été géré ad minima, sans conviction et souvent au dernier moment. Ce dernier point explique pourquoi des applications secondaires du système d'information sont encore en cours de migration.

Au-delà de ce contexte général, un autre point caractéristique de ce projet en PME est l'absence d'un responsable ad hoc.

Autre critère de différenciation des PME, la quasi inexistence des ressources informatiques internes qui explique aussi l'utilisation massive de progiciels. Qui dit progiciel dit fournisseur. Force est de constater que l'attitude de ces derniers est fort variable, du meilleur au pire.

- Certains ont fourni gracieusement les outils et les procédures de migration. Cette attitude courtoise et professionnelle a aussi été constatée chez certains « micro-fournisseurs » ou indépendants qui se sont mis en quatre pour leurs clients.
- Hélas, tout n'a pas été aussi idyllique et d'autres fournisseurs ont contraint leurs clients à changer de version, donc à consommer quelques jours hommes de formation et de paramétrage.
- Enfin, il reste le cas des PME qui ont pu constater à cette occasion que leur progiciel n'est plus supporté ou que le fournisseur n'a prévu aucune procédure de migration de données. Cas rarissimes pense sans doute la majorité d'entre vous. Et bien non ! Même chez le plus grand éditeur de progiciels pour PME, certaines migrations de données ont été très partielles et d'autres ont dû être réalisées manuellement.

Un projet sans motivation et sans ressources, des utilisateurs qui doivent se débrouiller avec des fournisseurs de qualité inégale, voici pourquoi certaines migrations ne se termineront dans la douleur que vers la fin du premier trimestre 2002.

3. CONCLUSION

A l'évidence, un projet global et transverse comme l'euro stigmatise une « fracture économique » entre PME et grands comptes. Le caractère exceptionnel du projet a permis de faire progresser les techniques de pilotage et de renouveler le système d'information en supprimant des applications spécifiques plus ou moins maîtrisées. Ce système d'information rénové et mieux maîtrisé doit permettre aux entreprises d'aborder l'évolution vers l'e-commerce.

Pour les PME, une fois de plus, il a fallu improviser. C'est bien souvent l'ingéniosité et la pugnacité des administratifs qui permettront de sans sortir.

Pour toute remarque ou commentaire relatif à cet article, veuillez contacter : fcleuet@diathese.fr