



Organisation de la fonction maîtrise d'ouvrage

**Comment impliquer les métiers ?
Quelle contribution à la gouvernance du système
d'information ?**

UN LIVRE BLANC DU CABINET AILANCY

Advisory for **L**eadership & **C**onsistency

Sommaire

Introduction.....	3
○ Une étude menée auprès de nombreux acteurs du secteur bancaire et financier	3
○ Définition.....	3
○ Quelques constats généraux	4
Enjeux de la fonction MOA et compétences requises.....	5
○ Le système d'information, un enjeu clé pour les établissements financiers	5
○ La fonction MOA est exigeante en termes de compétences et de qualités personnelles.....	5
○ Pour autant, l'accompagnement RH des MOA, que ce soit en termes de formation ou de parcours, n'est pas particulièrement structuré	6
Rôles et fonctions de la MOA	8
○ Le rôle de la fonction MOA est globalement similaire dans tous les établissements.....	8
○ On trouve trois modèles d'organisation des MOA, qui influent sur leurs relations et leur rôle dans l'appropriation du SI par les métiers.....	9
○ Des relations entre MOA et Organisation souvent floues et demandant à être renforcées	12
Tendances d'évolution pour la fonction MOA	15
○ Une tendance constatée à la spécialisation fonctionnelle des MOA, dans une logique d'efficacité et de proximité	15
○ Le positionnement de la MOA accompagne le cycle de vie du SI.....	17
○ Les logiques d'organisation et de gouvernance évoluent avec la mutualisation des systèmes.....	19
○ La mise en commun des systèmes entraîne un éclatement des MOA et de leurs responsabilités	21
Conclusion	23
○ Le concept de MOA, une spécificité française ?	23
○ La dichotomie entre l'approche Métier et l'approche SI des MOA va se renforcer	23
Annexe.....	24

Introduction

La fonction Maîtrise d'ouvrage (MOA), arrivée dans le paysage bancaire à la fin des années 90, est devenue incontournable dans la gestion des projets SI. Pourtant, la place de la MOA a toujours fait débat, traduisant au fond la relation du métier avec son système d'information.

● Une étude menée auprès de nombreux acteurs du secteur bancaire et financier

Nous avons interrogé un large panel d'établissements pour voir après ces 10 années de maturation, quels modèles d'organisation en étaient ressortis et si des convictions se faisaient jour.

Les établissements interviewés sont représentatifs du secteur financier :

- ▶ **Activités**
 - Banque de détail, groupe mutualiste / national
 - Assurances,
 - BFI,
 - Banques privées,
 - Métiers spécialisés (asset managers, brokers, conservateurs)
- ▶ **Taille**
 - Des structures métiers comptant 200 à 40 000 personnes
- ▶ **Culture**
 - Etablissements principalement implantés en France
 - Etablissements ayant des activités équilibrées sur 2 ou 3 pays européens
 - Filiales / succursales de grands groupes anglo-saxons

Les critiques et les bonnes pratiques relevées ci-après sont issues de ces entretiens et de notre propre expérience des projets SI. Pour des raisons de confidentialité, les établissements interrogés ne sont pas explicitement cités dans cette étude.

● Définition

La définition que nous pouvons donner aux MOA dans les établissements financiers n'est pas différente de celle des autres secteurs :

- On désigne par maîtrise d'ouvrage l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage.
- La maîtrise d'ouvrage (terme parfois traduit en anglais par Project Owner) maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné.
- Ainsi, le maître d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage.

Dans cette acceptation, le métier bénéficiaire final du projet peut assumer directement le rôle de MOA, ou il peut déléguer cette fonction à un service / une entité dédié(e).

Remarques :

- Nous désignerons dans ce document par le terme de MOA indifféremment la fonction, l'entité ou la personne qui occupe la fonction.

- Notre étude se concentre sur le rôle des MOA dans les problématiques liées aux systèmes d'information ; dans certains établissements, celles-ci interviennent également dans les projets d'organisation sans composante SI, mais ce rôle ne sera pas détaillé ici.

○ Quelques constats généraux

- 1. La fonction MOA s'est institutionnalisée, y compris dans les établissements de taille moyenne** qui ont pour la plupart structuré cette fonction dans les 3 dernières années.

Elle est systématiquement impliquée dans les projets de transformation ayant des impacts SI.

- 88% des établissements interrogés ont une fonction MOA bien identifiée.
- Pour les 12% restants, la MOA n'est pas distincte de la MOE. Pour autant, cette organisation résulte toujours d'un choix managérial de refondre les équipes MOA / MOE, après une période où la fonction MOA a été distincte.

- 2. Il n'existe pas de modèle standard quant au rattachement hiérarchique et au positionnement de la fonction MOA dans l'organisation**

- 48% des MOA sont rattachées aux métiers qu'elles assistent
- 47% sont à la direction informatique
- 5% des établissements ont constitué une entité MOA indépendante du métier et de la MOE

- 3. L'organisation de la MOA est en évolution constante**

Les organisations MOA que nous ont décrites les établissements sont en place depuis moins de 3 ans dans près de 90% des cas.

Au gré des stratégies et des priorités du management, l'organisation autour des maîtrises d'ouvrage évolue sans cesse, cherchant une réponse à ces enjeux essentiels : faire des métiers les réels propriétaires de leur système d'information, tout en gardant des circuits courts et efficaces pour réaliser les évolutions.

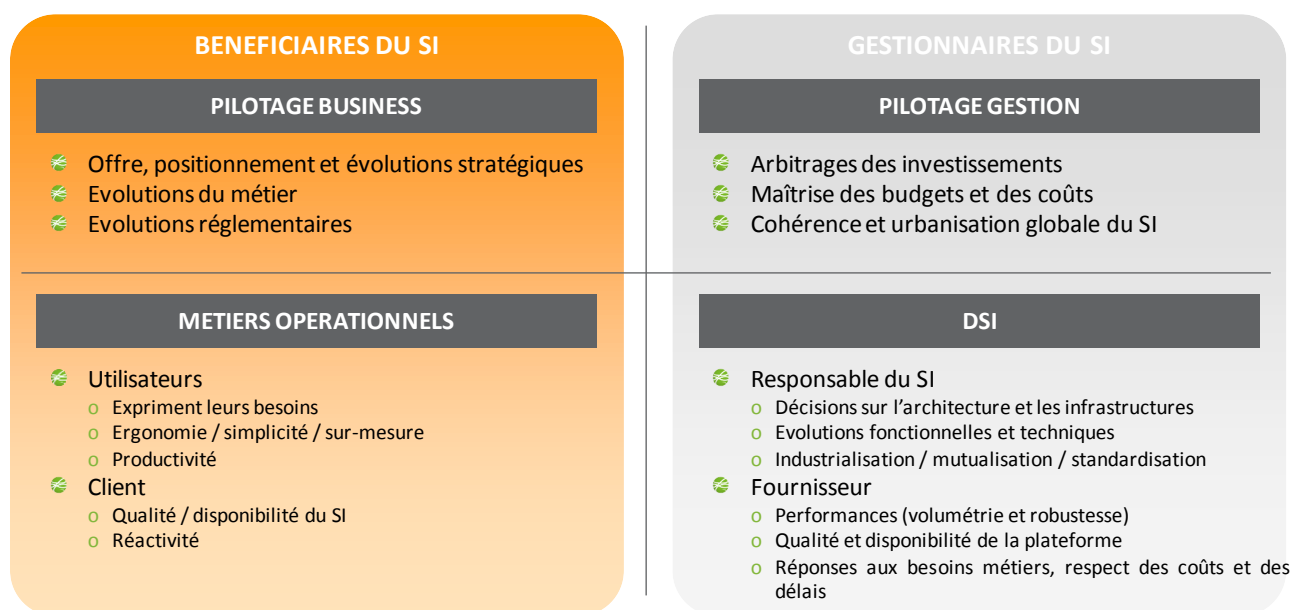
Enjeux de la fonction MOA et compétences requises

Le système d'information, un enjeu clé pour les établissements financiers

Plus que dans la plupart des autres secteurs économiques, le système d'information constitue le socle de l'activité ; les métiers en sont extrêmement dépendants. Le secteur banque – finance représente environ 20% des dépenses informatiques en France¹. Les enjeux budgétaires sont conséquents : le budget informatique représente entre 8 et 15% du PNB des établissements financiers (contre 1 à 5% du chiffre d'affaires dans les autres secteurs).

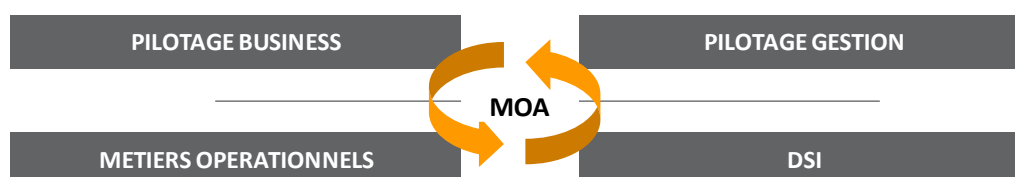
Vu sous cet angle, le pilotage du système d'information ne peut être réservé aux seuls spécialistes de l'informatique : une bonne gouvernance du SI bancaire, qui permet de répondre aux attentes de toutes les parties concernées, passe par une implication équilibrée entre les métiers et les fonctions de gestion informatique.

Gouvernance du système d'information : enjeux et responsabilités selon les parties



La fonction MOA est exigeante en termes de compétences et de qualités personnelles

La MOA, par son rôle d'animation et de formalisation, fait la synthèse des points de vue de toutes les parties Elle joue ce rôle à la fois critique et délicat d'articulation entre métier et informatique.



¹ Source : FBF

De ce fait, et comme le confirment les responsables des équipes MOA, cette fonction requiert des compétences et de qualités personnelles nombreuses, qu'on trouve rarement chez une seule personne. Les responsables des MOA composent des équipes rassemblant à la fois des compétences métiers, informatiques et de gestion de projet. Ils recrutent des profils variés que ce soit en termes d'expérience professionnelle ou d'âge : opérationnels, informaticiens, consultants, jeunes diplômés, experts métier, anciens responsables de services et chefs de projet Etudes se côtoient.

Garante d'un système d'information au service des utilisateurs, la MOA cristallise souvent les insatisfactions et les incompréhensions entre le monde opérationnel et la DSI.

Bien que les responsables des MOA mettent l'accent sur l'expérience métier ou informatique des personnes qu'ils recrutent, les qualités personnelles recherchées sont principalement en lien avec leur fonction d'animation et de gestion de projet :

- capacités de coordination,
- qualités relationnelles, sens de la communication,
- capacité à avoir une vision globale et transverse,
- écoute et qualités rédactionnelles.

Du fait des évolutions des systèmes, notamment les mutualisations, externalisations et off-shoring, les MOA doivent développer ou renforcer certaines de leurs compétences :

- précision rédactionnelle – les échanges et itérations par réunions de travail étant plus difficiles à réaliser - et capacité à travailler en anglais
- savoir-faire en matière de relations contractuelles : capacité à piloter des prestataires, à définir et faire respecter des engagements

● **Pour autant, l'accompagnement RH des MOA, que ce soit en termes de formation ou de parcours, n'est pas particulièrement structuré**

Les MOA représentent des forces vives dans les établissements, avec une majorité de personnes ayant une formation élevée (bac + 5) et de 5 à 15 ans d'expérience professionnelle.

Les effectifs varient en fonction de l'activité des établissements. Si l'on rapporte le nombre de MOA au nombre de personnes dans les métiers qu'elles « servent », ce ratio se situe entre 0,3 et 1% dans la banque de détail (compte tenu de la taille des réseaux) et de 5% à 10% dans les métiers spécialisés tels que les services d'investissements.

Si dans les grands établissements, la fiche de poste MOA est établie et normalisée, ce n'est pas toujours le cas pour les établissements de taille moyenne, où les postes ont été créés de façon empirique et sur mesure, en fonction des besoins et de l'organisation métier et informatique.

► **Une fonction rarement valorisée**

Hormis le cas où les MOA sont regroupées dans une entité indépendante, il n'y a pas de Directions MOA mais des services ou départements MOA, rattachés aux Directions Métier, Organisation ou Informatique.

Il est intéressant de noter également que certains établissements se dotent d'une Direction des Grands Projets, tout en gardant leur département MOA.

La MOA est considérée comme une fonction non décisionnaire, d'assistance aux autres corps de métier plutôt que pilote. Elle n'a pas d'autorité évidente, doit souvent trouver sa place et prouver sa légitimité pour pouvoir jouer pleinement son rôle.

Malgré les enjeux et l'exigence de la fonction, le poste de responsable MOA n'a donc ni l'aura, ni le pouvoir, ni le niveau de rémunération suffisants pour attirer ou garder les profils les plus ambitieux.

De même que les cursus académique et professionnel des MOA sont variés, de même leur évolution au sein des entreprises ne peut être typée. On peut toutefois identifier trois stratégies de parcours :

- Les grands établissements organisent en général le parcours de leurs jeunes diplômés « à potentiel » ; la MOA fait partie des fonctions jugées utiles pour former les futurs cadres. Mais les profils ayant les diplômes les plus prestigieux se tournent plutôt vers l'inspection générale ou l'audit interne.
- La MOA est souvent considérée – notamment par les anciens consultants - comme une étape et un sas d'entrée vers des postes de management métier. En réalité, le passage de la MOA aux fonctions métier proprement dites est plutôt affaire d'opportunités, de proximité personnelle et de réseaux, et se négocie au cas par cas. En revanche, les passerelles avec l'Organisation et la DSI sont plus naturelles.
- Les plus expérimentés – anciens opérationnels ou informaticiens – choisissent la fonction MOA parce qu'elle leur permet d'évoluer tout en capitalisant sur leurs compétences acquises. Ce sont eux qui, en général, constituent le cœur stable des équipes : ils évoluent vers des postes de responsables d'équipe ou prennent la tête de structures MOA ou de gestion de projet.

► **Des formations centrées sur les méthodes de gestion de projet « maison »**

Malgré la complexité et les exigences du poste, les MOA bénéficient rarement d'un plan de formation construit pour leur fonction spécifique : elles doivent s'appuyer sur leurs propres compétences, acquises dans leurs expériences ou projets précédents, et leur capacité à s'informer et à s'adapter.

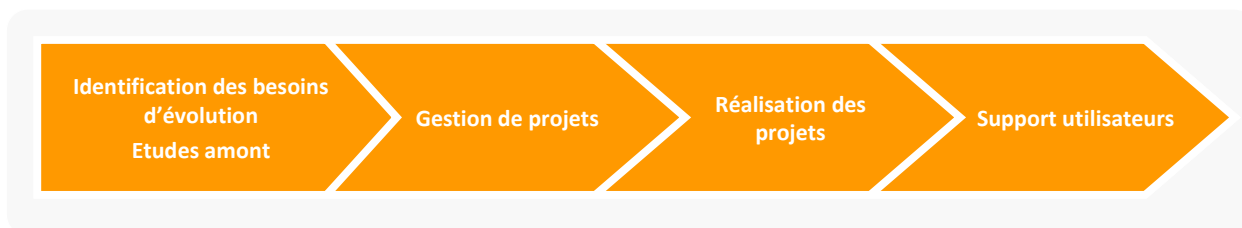
Elles bénéficient généralement de guides ou de formations sur les méthodes projet imposées par l'entreprise : attendus en termes de gestion de projet et de livrables. Elles s'appuient encore peu sur des méthodes externes et labellisées, telles que les méthodes Agiles. Certains établissements commencent toutefois à mettre en place des formations spécifiques comme celles sur le « lean management ».

Enfin, rares sont les services MOA qui assurent eux-mêmes la veille réglementaire, alors que nombres d'évolutions et de grands projets informatiques sont directement liés à ce type de réformes.

Rôles et fonctions de la MOA

- Le rôle de la fonction MOA est globalement similaire dans tous les établissements

Au sein des établissements bancaires étudiés, le rôle de la maîtrise d'ouvrage est réparti majoritairement entre des fonctions de pilotage projet ou PMO et des fonctions de MOA opérationnelle ou AMOA.



De façon plus détaillée, la MOA prend en charge les tâches suivantes avec un degré plus ou moins important selon les choix d'organisation internes :

- ▶ **Etudes amont – identification des besoins d'évolution** : la MOA est en charge du recueil et de la consolidation des besoins exprimés par les utilisateurs et réalise les études d'impacts / de qualification des projets et les business case associés ; elle surveille plus globalement la qualité du système d'information.
- ▶ **MOA Stratégique** : La plupart des établissements mettent derrière cette appellation les fonctions de co-pilotage du SI que la MOA peut assurer avec le métier et la DSI :
 - Recueil et consolidation des besoins, élaboration du plan budgétaire annuel,
 - Suivi du portefeuille projets sur le plan du budget et du planning,
 - Réalisation d'études de faisabilité, de choix ou de qualification de projets d'évolution importants, avec les business case associés.
- ▶ **MOA Opérationnelle Projet** :

La MOA est souvent co-responsable du pilotage opérationnel des projets SI, avec la MOE. Elle contribue toujours opérationnellement au projet :

 - Rédaction des cahiers des charges, voire des spécifications générales,
 - Définition de la stratégie et du plan de recettes, réalisation de recettes,
 - Préparation et animation des recettes utilisateurs, accompagnement du changement et assistance au déploiement.
- ▶ **Support utilisateurs** : la MOA est souvent en charge du support applicatif et de production ; elle analyse les incidents et pilote les actions de résolution.

- On trouve trois modèles d'organisation des MOA, qui influent sur leurs relations et leur rôle dans l'appropriation du SI par les métiers, qualifiés ci-après sous les appellations « MOA métier », « MOA SI » et « MOA indépendante »

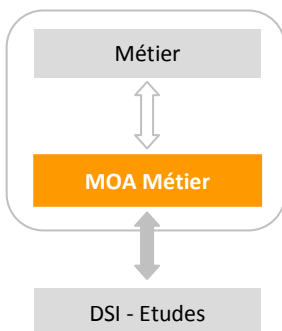
- ▶ **MOA « métier » : un contre-pouvoir face à la DSI**

- Positionnement et domaines d'intervention

Les équipes MOA sont hiérarchiquement rattachées à la Direction Métier pour laquelle elles interviennent. La MOA « métier » se positionne comme le représentant du Métier et un contre-pouvoir par rapport à la DSI, utile notamment dans les phases de conception pour confronter les points de vue et peser les priorités.

Du fait de leur positionnement, les MOA métier interviennent plus particulièrement sur les phases amont de recueil, d'analyse et de formalisation des besoins métier, et en aval sur l'organisation des tests utilisateurs. Elles prennent également souvent en charge les travaux d'accompagnement du changement. **Ce modèle d'organisation favorise donc l'appropriation du SI par les utilisateurs.**

La rédaction des spécifications et la réalisation des recettes de premier niveau sont confiées à la DSI ; en général, la MOA Métier a un rôle de validation sur ces phases de projet.



La MOA Métier matérialise l'engagement du Métier pour maîtriser son système d'information ; celui-ci est d'autant plus impliqué dans les décisions d'investissement qu'il dégage explicitement des ressources et du budget pour réaliser les projets.

Elle a une légitimité semble-t-il plus naturelle que les MOA SI (voir plus bas) à la fois aux yeux du métier dont elle « défend » les intérêts et vis-à-vis des études informatiques, puisqu'elle représente le métier. Ce positionnement est donc valorisant ; les départements de MOA Métier sont d'ailleurs attractifs pour les opérationnels et les informaticiens comme pour les consultants.

Il arrive que la MOA remplace le Métier, qui lui délègue entièrement la gestion des projets. C'est le choix de certains établissements, qui souhaitent que les services opérationnels puissent entièrement se consacrer à la production. C'est également souvent le cas pour les MOA de « distribution », qui ne peuvent pas solliciter les réseaux sur les projets.

Pour garder la proximité avec les opérationnels, la MOA doit alors provoquer les échanges informels (solliciter l'avis d'utilisateurs sur l'ergonomie d'écrans, organiser des journées d'immersion dans les services / agences...) et favoriser les relations bilatérales.

La MOA anime également des réunions périodiques de présentation des projets et plans d'évolution aux responsables métiers. Pour certains métiers, les départements MOA se dotent également d'une cellule de veille réglementaire propre.

On reproche à ce modèle d'engendrer une moindre réactivité : la confrontation et les allers-retours Métier / MOA / MOE ne paraissent pas toujours justifiés et génèrent de la lourdeur dans les phases de conception.

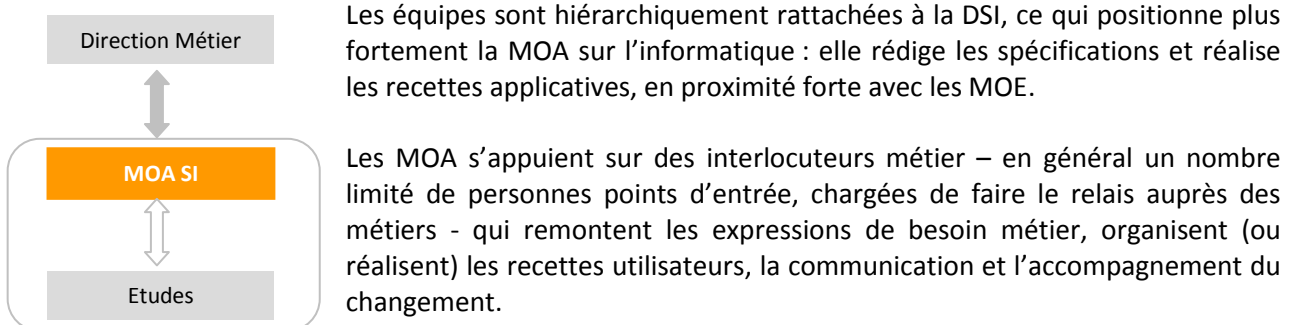
A noter cependant que la qualité des relations bilatérales entre MOA et MOE – y compris entre les responsables - influe sur cette appréciation.

Risques liés au modèle MOA Métier et solutions mises en œuvre par les établissements

Inconvénients et risques	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> Un manque de fluidité avec la MOE <ul style="list-style-type: none"> positionnement respectif freinant les échanges, propice à l'affrontement 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à la qualité relationnelle entre chaque MOA et son interlocuteur MOE Clarifier la contribution de la MOE dans les livrables de la MOA <ul style="list-style-type: none"> notamment le cahier des charges / spécifications générales
<ul style="list-style-type: none"> Une MOA trop monopolisée par le support applicatif 	<ul style="list-style-type: none"> Création au sein de la MOA d'une équipe « support » distincte des MOA projet
<ul style="list-style-type: none"> Une MOA qui se substitue au métier 	<ul style="list-style-type: none"> Sollicitation des métiers dans certaines étapes des projets : imposée par la méthode projet et informelle <ul style="list-style-type: none"> Expressions de besoin / revue du cahier des charges Recettes Accompagnement du changement Organisation de rencontres MOA / Métier, de journées d'immersions des MOA Intégrer des personnes venant du métier <ul style="list-style-type: none"> S'assurer du « bon mix » de l'équipe : opérationnels / SI / projet Eventuellement, organiser des « mises à disposition » d'opérationnels pendant 3-4 ans

► **MOA « SI » : pour une plus grande fluidité**

- Positionnement et domaines d'intervention



Ce type d'organisation favorise une certaine réactivité pour la mise en œuvre des évolutions ; les échanges avec la MOE sont plus fluides.

En revanche, il dé-responsabilise le métier, qui se mobilise peu (ou est peu sollicité) dans les phases de conception et de recettes. L'appropriation du système est plus difficile, le risque d'insatisfaction voire de défiance vis-à-vis du système et du travail des MOA / MOE plus important.

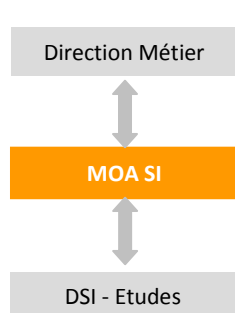
Pour contrer cette tendance, la DSI doit développer avec le métier une relation client / fournisseur. Dans cette logique, certains établissements mettent en place des comités de suivi DSI - Métier, qui obligent les premiers à plus de transparence, à rendre compte de l'avancement des projets, du respect des budgets, de la qualité des prestations informatiques, et forcent les seconds à s'impliquer dans les problématiques SI, à préciser leurs exigences et à objectiver leurs insatisfactions.

Risques liés au modèle MOA SI et solutions mises en œuvre par les établissements

Inconvénients et risques	Solutions
<ul style="list-style-type: none"> ☘ Déresponsabilisation et manque d'implication du métier <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de ressources métier dédiées aux projets ○ Faible appropriation du SI par le métier 	<ul style="list-style-type: none"> ☘ Mettre en place une gouvernance commune Métier / SI <ul style="list-style-type: none"> ○ Processus budgétaire / constitution du plan projet ○ Mettre Métier et SI sous une direction commune ☘ Définir précisément l'organisation et les responsabilités SI / Métiers <ul style="list-style-type: none"> ○ Implication des métiers dans les projets (comités, expressions de besoin / recettes) ☘ Avoir des relais dans les métiers pour <ul style="list-style-type: none"> ○ participer au plan projet, suivre l'avancement des projets ○ préciser une expression de besoin, valider les cahiers des charges et plans de test, organiser les recettes... ☘ S'assurer d'une communication fluide entre DSI et Métiers <ul style="list-style-type: none"> ○ Réunions d'échange périodiques fréquentes et transverses sur les projets et la production ☘ Etablir des indicateurs de suivi et de qualité <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour clarifier les attentes et factualiser les insatisfactions ○ Pour être transparent sur les coûts des projets
<ul style="list-style-type: none"> ☘ Légitimité de la MOA : elle n'est pas le représentant du métier <ul style="list-style-type: none"> ○ Elle doit gagner la confiance du métier 	
<ul style="list-style-type: none"> ☘ Arbitrages entre les métiers souvent réalisés par la DSI 	
<ul style="list-style-type: none"> ☘ Insatisfaction des métiers : solutions jugées non adaptées sur le plan fonctionnel ou par rapport aux process métiers 	
<ul style="list-style-type: none"> ☘ Difficulté à manager des équipes mixtes MOA/MOE 	
	<ul style="list-style-type: none"> ☘ Des rôles à affecter dans l'équipe, selon les compétences ☘ Des méthodes de travail rigoureuses ☘ Des formations croisées pour monter en compétences

► **MOA « indépendante » des métiers et du SI : pour les systèmes mutualisés**

Certains établissements, lorsque le système est mis en commun entre plusieurs entités du groupe, constituent une entité MOA ne dépendant pas hiérarchiquement des opérations et de la DSI.



Le champ d'intervention de ces MOA peut couvrir à la fois celui des MOA Métier et celui des MOA SI ; les choix seront guidés par :

- La gouvernance de l'entité : poids des établissements utilisateurs et de la Direction du SI commun,
- La possibilité ou non de mutualiser des travaux tels que le recueil des besoins ou l'accompagnement du changement (ie le degré de disparité et d'indépendance des établissements utilisateurs - cf. infra Chapitre « les tendances d'évolution de l'organisation MOA »)

Ces MOA ont la responsabilité d'assurer la convergence des besoins exprimés par les établissements utilisateurs ; elles ont un rôle essentiel dans les phases de constitution des plans projets.

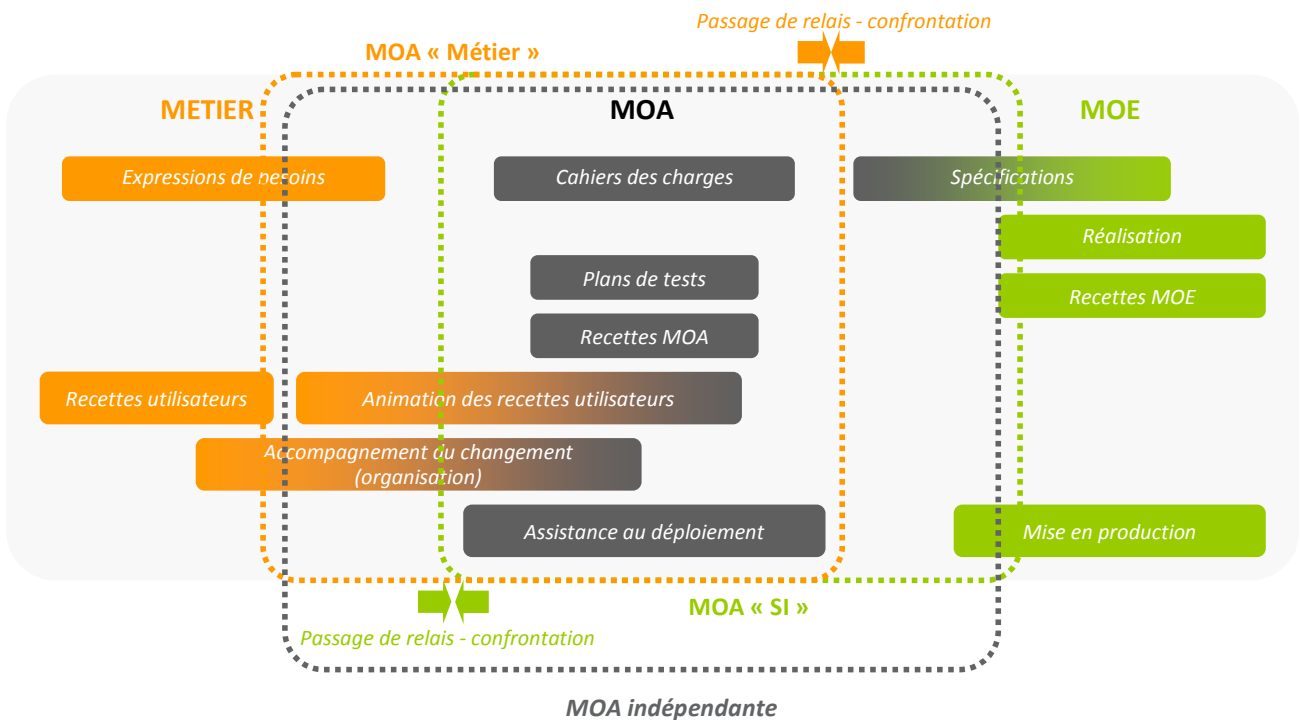
Leur indépendance affirmée vis-à-vis du métier et de la DSI doit leur permettre de prendre du recul par rapport aux demandes du métier et aux exigences de la DSI et d'exprimer leur propre point de vue. **Cette organisation favorise la création d'une MOA stratégique et la mutualisation des ressources.**

En revanche, la gouvernance et la répartition des rôles entre le métier, la MOA et la DSI doivent être clairement définis et intégrés par chaque acteur. Le risque majeur de cette organisation est une

déresponsabilisation des trois parties, et notamment du métier et de la MOE, chacune attribuant à l'autre les responsabilités opérationnelles et décisionnelles.

Du fait de son indépendance, la MOA risque également de s'éloigner des équipes « terrain » du métier. La mise à disposition de personnes par les établissements utilisateurs pendant quelques années permet de maintenir le lien MOA / Métier et de brasser les expériences.

Synthèse - Rôle de la MOA en fonction de son positionnement dans l'organisation



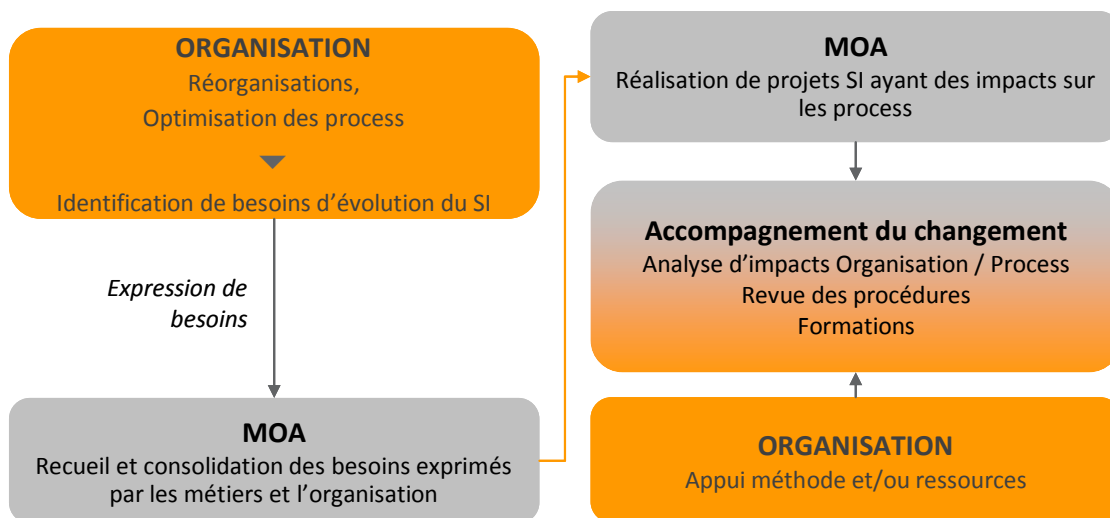
● **Des relations entre MOA et Organisation souvent floues et demandant à être renforcées**

Dans certains établissements, les MOA et l'Organisation sont regroupées sous la même direction. Mais dans la majorité des établissements interrogés, l'Organisation est une fonction distincte. Ses relations avec la MOA sont peu structurées et ambivalentes.

On trouve en général la dichotomie de principe suivante :

- L'Organisation prend en charge les projets « de pure organisation », réputés sans impacts SI, tandis que la MOA a la responsabilité des projets d'évolution du SI.
- Elle a la responsabilité des process et procédures de l'établissement, alors que la MOA a la charge de la formalisation des modes opératoires et de la documentation utilisateurs.

Interactions entre l'Organisation et la MOA



► La MOA est souvent mal informée des projets menés par l'Organisation

Les projets d'organisation ont souvent des induits en termes de système d'information – besoin d'automatiser des tâches pour gagner en efficacité, de modifier les habilitations pour prendre en compte les changements de structure, de renforcer des contrôles pour réduire les risques opérationnels, de mettre en place des requêtes pour mieux piloter l'activité ... - mais ils ne sont pas toujours correctement pris en charge du fait du cloisonnement des fonctions Organisation et MOA.

- L'Organisation n'a pas toujours la culture informatique nécessaire ou ne se considère pas légitime pour formuler des besoins d'évolution informatique.
- Lorsque les MOA ne sont pas sous la même hiérarchie, elles ont souvent une vision insuffisante de ces projets et n'y participent pas, soit parce qu'elles ne sont pas sollicitées, soit parce qu'elles n'ont pas prévu de ressources sur ce type de projets. Elles sont donc mal positionnées pour identifier et consolider ces besoins avec les autres évolutions, et les intégrer dans les plans projets informatiques.

► A contrario, l'implication de l'Organisation sur les projets SI est limitée.

La prise en charge des travaux d'accompagnement du changement est très variable selon les établissements et les projets. Ils sont soit :

- Assuré par les métiers directement,
- Assuré par l'organisation en tant que contributeur au projet,
- Assuré par la MOA, en tant que chef de projet, notamment dans le cas de refontes importantes des systèmes,
- Assuré par une cellule dédiée au sein de la MOA.

Comme la MOA est forcément contributrice sur le sujet, elle supplée souvent les insuffisances du métier ou de l'Organisation.

L'un et l'autre ne savent pas toujours dégager les ressources nécessaires. Cette problématique est accentuée dans les établissements de taille moyenne, où l'Organisation est souvent un service embryonnaire.

De fait, la MOA a un positionnement approprié pour prendre en charge l'accompagnement du changement dans ses projets. Mais elle donne souvent la priorité à ses travaux SI.

Les travaux d'accompagnement du changement sont souvent lancés trop tard et traités avec une priorité faible jusqu'aux phases ultimes des projets

- Ils devraient être initiés concomitamment avec la phase d'analyse des besoins et de conception des cahiers des charges, pour expliciter avec le métier les induits sur l'organisation et les procédures.
- Ces réflexions aideront le métier à prendre conscience que la solution informatique ne fait pas tout.

Préciser le rôle du Métier, de l'Organisation et de la MOA sur les travaux d'accompagnement du changement. Dimensionner, outiller et responsabiliser les équipes en conséquence

Tendances d'évolution pour la fonction MOA

- Une tendance constatée à la spécialisation fonctionnelle des MOA, dans une logique d'efficacité et de proximité
 - ▶ La spécialisation des MOA est une tendance naturelle, car elle leur donne une légitimité et une valeur ajoutée apparemment plus immédiates :
 - facilite leur montée en compétence et leur capacité à suivre les évolutions tant sur le plan du métier que de la maîtrise des blocs applicatifs ;
 - leur permet de développer dans la durée des relations de proximité et de confiance avec leurs interlocuteurs métiers et MOE ;
 - in fine, favorise la réactivité et la précision pour l'exécution des évolutions.

Les organisations les plus poussées dans cette logique sont motivées par le souci d'efficacité et la recherche de réduction des circuits d'exécution :

- équipe restreinte MOA au sein de chaque métier, positionnée dans un rôle d'assistance pour la formalisation des besoins et l'organisation des recettes, point d'entrée privilégié pour la MOE ;
- équipes mixtes MOA / MOE par domaine applicatif, les MOE prenant en charge directement les besoins d'évolution simples.

De fait, ces organisations sont adaptées pour gérer la maintenance évolutive et les projets localisés. Elle permet de calibrer et de gérer au plus fin la charge des équipes projet, de cultiver leur maîtrise technique. Certains établissements s'appuient aussi sur ce type d'organisation pour mettre en place un suivi resserré métier / DSI de leur plan projet et de la qualité : suivi régulier et précis des budgets et du consommé, d'indicateurs de qualité adaptés et partagés, des engagements et du planning...

- ▶ Mais la spécialisation fonctionnelle des MOA ne permet pas de maintenir une vision globale et transverse des métiers et des systèmes.

La difficulté qu'ont toutes les MOA à mesurer et piloter les impacts de leurs projets sur les autres domaines est accentuée dans ces configurations : il est plus complexe et plus lourd d'organiser l'échange d'informations entre les chefs de projet MOA et de maîtriser la cohérence des évolutions apportées aux systèmes.

D'une façon générale, les organisations en spécialités ne sont pas appropriées pour mener des études et gérer des grands projets transverses à l'entreprise :

- Elles n'ont pas une connaissance globale de l'architecture et ont de la difficulté à maîtriser les interactions entre les domaines.
- Du fait de leur positionnement, elles n'ont pas développé de savoir-faire dans la gestion de projets transverses et ne se trouvent pas légitimes pour piloter des équipes en dehors de leur périmètre.
- Lorsqu'il s'agit d'évaluer la charge d'un projet de transformation transverse, l'accumulation des chiffrages de spécialistes conduit à des impasses budgétaires, alors qu'une approche par le haut permettrait de définir des enveloppes cohérentes et maîtrisées.

Surtout, la fonction MOA devient peu attractive pour les profils de haut niveau : limitée dans ses responsabilités et dans l'ampleur des projets qu'elle porte, elle ne sait pas séduire ou garder les profils

capables d'avoir des ambitions pour le SI, de prendre du recul, de manager et emmener des équipes hors hiérarchie, de porter des décisions importantes pour la banque.

On trouvera ces profils ailleurs, dans les métiers ou à la tête de la DSI, mais ils n'auront pas forcément le souci de faire la synthèse entre les enjeux du business et ceux de l'informatique.

Certains établissements ont mis en place une cellule MOA distincte des métiers et de la DSI, en complément des MOA spécialisées, pour garder des profils transverses qui acquièrent leur légitimité dans la gestion de projet. Leur savoir-faire s'étoffe selon les types de projet : déploiement dans les réseaux, changements de système d'information...

► **Certains établissements ont développé des services MOA transverses**

Les services MOA totalement transverses à l'entreprise se développent dans les banques de taille moyenne, notamment lorsque le SI est principalement constitué de progiciels, car la taille des activités ne justifie pas des équipes dédiées et la gestion des ressources en est facilitée.

Certains grands groupes ont essayé de regrouper toutes leurs MOA sous une même direction mais elles perdaient leur proximité avec les métiers sans vraiment gagner en transversalité, leurs domaines étant trop éloignés. Dans une solution intermédiaire, les MOA sont regroupées selon une logique à plusieurs axes :

- filières métier apparentées en termes de fonctionnalités, technicité ou caractéristiques organisationnelles (exemple : distribution / production) ;
- taille des équipes MOA suffisante pour avoir de la diversité, pouvoir allouer les ressources selon la charge des projets et justifiant un management de niveau élevé.

La constitution de services regroupés est la résultante d'une volonté managériale et non d'une évolution progressive des métiers ou de la DSI de spécialiser certaines ressources sur ces fonctions, ce qui leur donnent d'emblée une légitimité naturelle et un plus grand poids dans les grands projets. Dans ces conditions, les MOA s'imposent d'ailleurs (ou cherchent à s'imposer) comme des intermédiaires systématiques entre métiers et MOE.

Des MOA spécialisées ou des MOA transverses, souvent le résultat d'une volonté managériale

L'organisation en équipes transverses à plusieurs métiers favorise ainsi l'émergence de services MOA forts, attirant des profils de haut niveau qui ont :

- une maîtrise globale du métier et du SI qu'ils couvrent, permettant notamment de prendre du recul lorsqu'il s'agit de définir des axes de transformation importante du SI (accompagnement du développement à l'international, mutualisation de systèmes avec des partenaires, développement sur des activités connexes...);
- du leadership et des compétences fortes en pilotage de projets transverses.

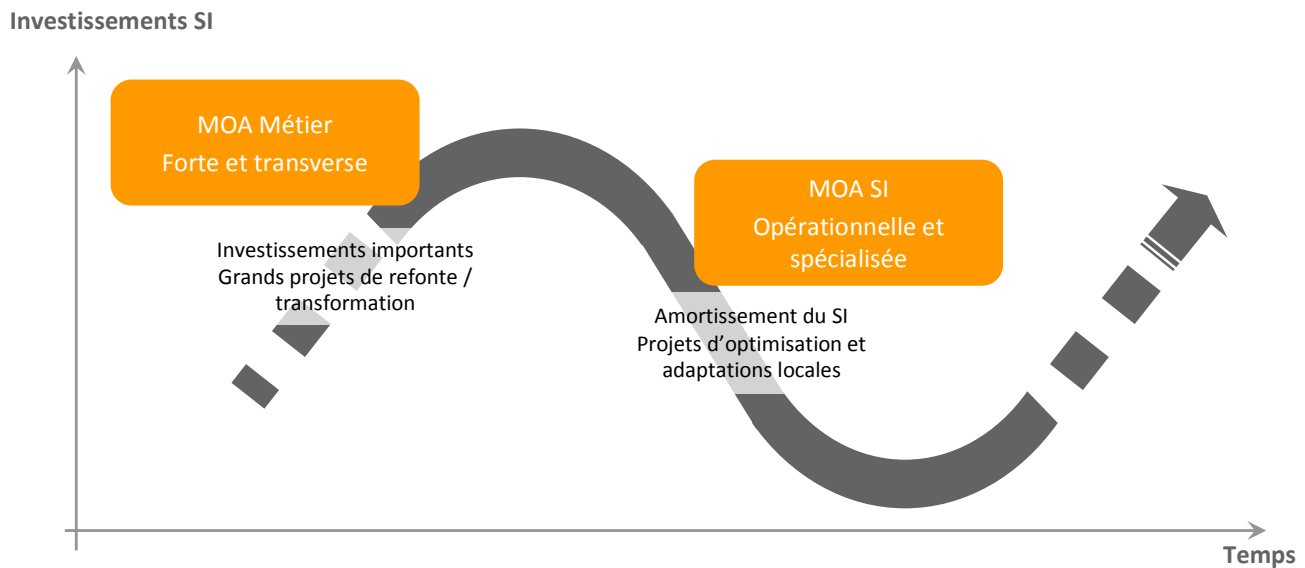
A contrario, ce type de MOA coûte souvent plus cher : les besoins de formalisation sont plus importants que dans des configurations de proximité, l'affrontement des points de vue et les allers-retours entre Métiers, MOA et MOE, peuvent être considérés comme une lourdeur et un coût supplémentaires.

Ces dispositifs sont parfois disproportionnés quand il s'agit de maintenance évolutive ou de petits projets. Les MOA sont la cible de critiques d'autant plus fortes qu'elles sont distinctes des métiers et des études, et que leur coût est explicite.

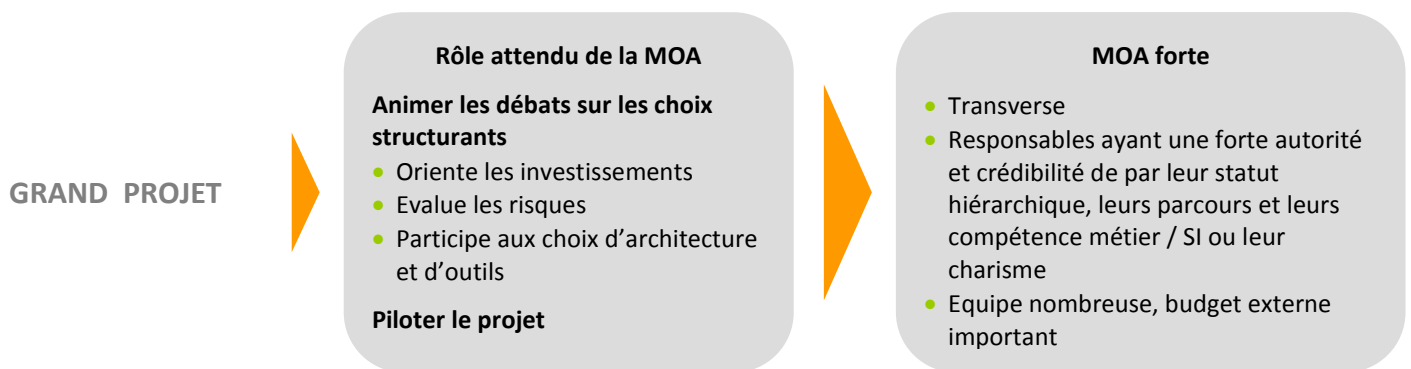
● **Le positionnement de la MOA accompagne le cycle de vie du SI**

Le système d'information d'un établissement connaît des cycles de vie, alternant des phases d'investissement importants et d'amortissement. L'organisation de la MOA doit évoluer pour les prendre en compte.

Adaptation de l'organisation MOA en fonction du cycle de vie du SI



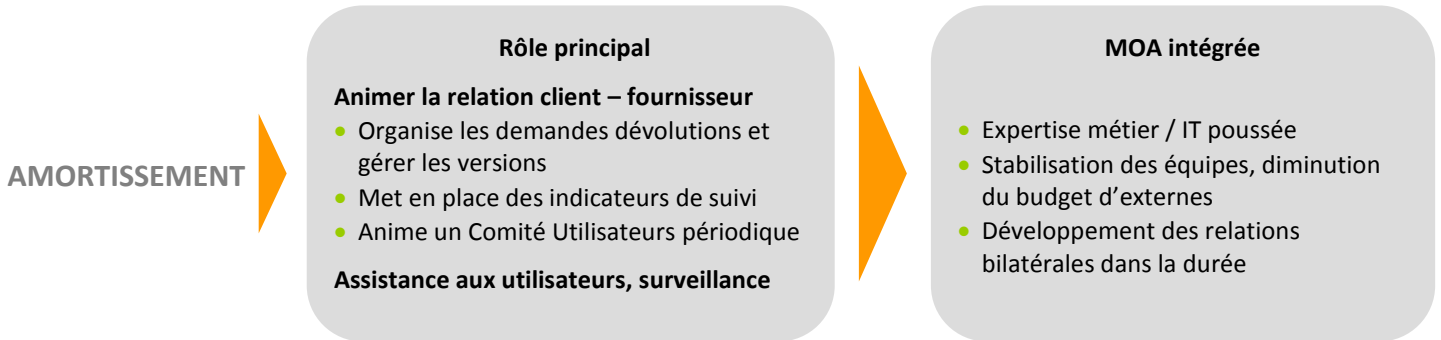
- ▶ **C'est en général à l'occasion d'un grand projet de transformation du SI – refonte, externalisation, mutualisation – que les équipes MOA Métier fortes sont constituées.**



Cette configuration est particulièrement efficace pour mener des analyses « top down », garder le cap en faisant des « sacrifices », prioriser et se concentrer sur les évolutions essentielles.

Mais elle sait moins bien s'occuper du détail, prendre en compte les besoins d'évolution complémentaires.

- ▶ **Après de grands projets, mobilisateurs mais coûteux, suit une phase de gestion plus serrée pour rentabiliser les investissements.**



L'efficacité est alors plus recherchée que la confrontation. Les métiers veulent se concentrer à nouveau sur leur *business* et redonnent à la DSI le soin de gérer leurs outils. C'est souvent pendant ces périodes que les établissements choisissent de rattacher les MOA à la DSI. Les leaders partent faute de challenge.

Mais le rôle d'intermédiaire des MOA, entre Métier et Etudes, est alors moins légitime : pour intervenir sur des incidents ou mener des évolutions simples, il est souvent plus efficace de mettre en face utilisateurs et MOE. Certaines banques sont allées au bout de ce constat, en regroupant MOA et MOE par filière et en supprimant la fonction en tant que telle.

Dans le temps, les spécificités et les outils périphériques s'empilent, et ce d'autant plus que les décisions d'évolution auront été prises dans une relation bilatérale et à un niveau très opérationnel.

Lorsque le système devient obsolète – notamment parce qu'il devient compliqué ou risqué de le faire évoluer du fait des empilements de particularités et systèmes annexes – un grand projet de refonte doit à nouveau être lancé. La plupart des établissements mettent en place des structures de projet ad hoc, désignent des responsables de projet au profil métier éprouvé, qui s'affirmeront fortement face à la MOE. Et commence un nouveau cycle...

Ainsi, au-delà des « religions » que peuvent avoir les responsables de la banque en la matière, l'évolution de l'organisation et du positionnement des MOA s'explique naturellement par les phases de la vie du SI.

Cette gestion dynamique des équipes est difficile à manager, d'autant que, entre deux parties du système, les cycles peuvent être à contretemps. Une organisation adaptée pour un domaine ne le sera pas forcément pour l'autre au même moment.

Les établissements font donc leur choix selon la sensibilité et les priorités de la direction :

- Privilégier le mode projet, avec une MOA forte et transverse, pour assumer des investissements importants et réguliers sur le système, avec probablement des difficultés pour gérer efficacement le « run » ;
- ou favoriser la réactivité et la fluidité en développant les relations bilatérales entre métiers et DSI, pour répondre efficacement aux demandes des utilisateurs et minimiser les coûts informatiques, avec le risque de ne pas savoir correctement piloter l'évolution globale du SI.

o **Les logiques d'organisation et de gouvernance évoluent avec la mutualisation des systèmes**

Que ce soit au niveau national – partenariats, mises en commun de moyen au sein des groupes mutualistes – ou international, nombres d'établissements financiers ont mutualisé leurs systèmes informatiques ou sont en train de le faire. Tous les projets de mutualisation conduisent à une restructuration profonde de l'organisation des MOA : il faut répartir des fonctions auparavant assurées localement entre l'entité responsable du système commun et les établissements utilisateurs.

La question du rattachement DSI / Métier se pose moins que la distribution des responsabilités entre les équipes MOA elles-mêmes.

▶ **Les MOA en local assurent le relais entre les métiers et la MOA du SI commun.**

Leur existence est justifiée dès lors que leur entité a des spécificités locales sur le plan de l'activité et du SI. Les banques de réseaux mutualistes qui suivent une politique de convergence totale sur le plan de l'offre et du SI, n'ont plus de MOA « locales ».

En revanche, dans un contexte de banques multinationales, les MOA locales restent nécessaires pour

- remonter les besoins locaux,
- adapter la configuration de l'outil aux spécificités de l'établissement : choix d'utilisation des modules, paramétrages et profils d'habilitation...,
- s'assurer de la bonne intégration du SI mutualisé avec le reste des systèmes de l'établissement (mesures d'impacts dans les autres métiers, organisation de recettes de bout en bout),
- assurer l'accompagnement du changement et la communication sur les évolutions auprès des métiers,
- intervenir en premier niveau en cas d'incident et surveiller la qualité du SI, en lien avec les équipes d'exploitation.

On est ici dans une logique d'organisation similaire à celle qu'ont les banques face à un éditeur de progiciels bancaires.

▶ **Les MOA du SI commun ont en amont des projets un rôle important de convergence des besoins et doivent avoir la capacité de mener des études pour compte commun. En aval, elles ont des responsabilités accrues dans la gestion des versions.**

La logique industrielle et la standardisation sont poussés au maximum, tant pour le traitement des besoins exprimés que dans les méthodes de travail.

- Ces MOA ont une maîtrise poussée du système d'information et sont en forte proximité avec la MOE.
- Les méthodes de projet et les livrables sont très structurés, et s'imposent à tous les établissements utilisateurs.
- Elles renforcent également leur savoir-faire dans la gestion des versions et l'organisation des recettes de non régression.

La gestion des versions permet de s'assurer de la cohérence des évolutions apportées par les différents projets. Plus le système couvre de métiers, plus les MOA sont spécialisées, plus l'organisation de tests de non régression par version devient nécessaire, pour maîtriser les impacts collatéraux des évolutions apportées.

La stabilité du SI et la fiabilité des mises en production constituent un enjeu d'autant plus important que le système est utilisé par plusieurs établissements.

De ce fait, ce sont surtout les MOA responsables de SI mutualisés qui mènent actuellement des réflexions pour outiller et consolider leurs méthodes dans les phases de tests de non régression par version.

Le pilotage global et transverse des montées de version est également de plus en plus souvent réalisé conjointement par la MOE et la MOA.

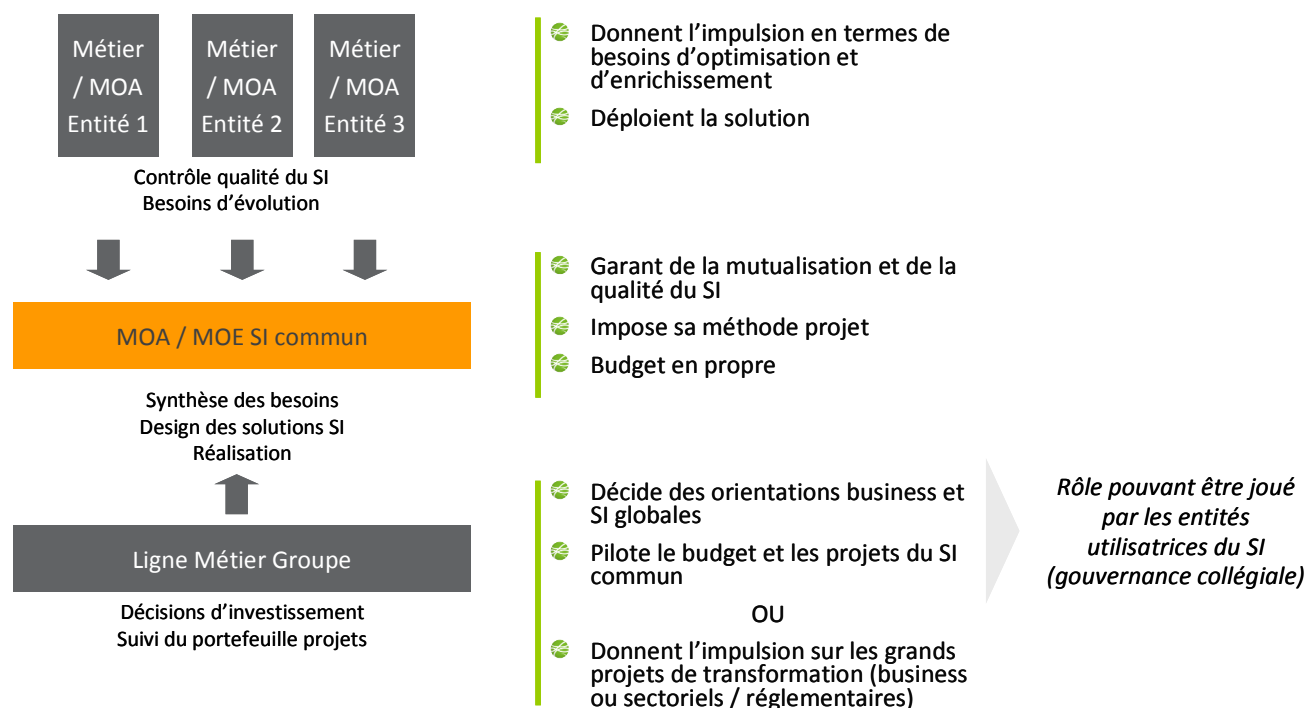
- ▶ Dans la plupart des groupes bancaires, l'organisation en lignes métier vient se superposer aux lignes hiérarchiques des établissements : une dimension supplémentaire à gérer pour les MOA.

On désigne ici par « Lignes Métier » les structures Groupe ayant un rôle d'animation voire de pilotage transverse aux entités du Groupe. Au-delà des lignes métiers fonctionnelles – marketing, conformité, distribution...- les établissements développent des organisations matricielles autour des processus (ou filières : Crédits, Paiements, Asset Management, etc.). Le pouvoir de ces Lignes Métiers est renforcé lorsque les activités ou systèmes concernés sont mutualisés.

Les Lignes Métier ont un rôle d'impulsion et d'animation des métiers dans les différents établissements du Groupe, mais peuvent aussi avoir la responsabilité de la gouvernance du SI commun (ou de la relation avec le prestataire en cas d'externalisation).

L'influence qu'ont les lignes métier sur les choix d'investissement pour le SI des établissements est en rapport direct avec leurs prérogatives en matière de définition de l'offre, de veille sectorielle et réglementaire.

De plus, comme elles sont proches de la Direction générale du Groupe, elles reflètent les ambitions de développement et les priorités de gestion du Groupe. Ainsi, même dans les organisations où le pilotage de la plateforme commune reste aux mains des établissements bénéficiaires (gouvernance collégiale), les Lignes Métiers du Groupe orientent les choix d'investissement et sont les commanditaires indirects de la plupart des évolutions importantes du système d'information de ces banques.



Les MOA des systèmes mutualisés sont à la croisée de ces organisations matricielles : elles travaillent pour les utilisateurs dans les entités, mais doivent prendre en compte la politique du Groupe incarnée par les Lignes Métier.

Comme ces dernières ne sont pas leurs « clients » directs utilisateurs du système, et qu'elles sont loin des problématiques opérationnelles, les MOA ont souvent de la difficulté à les considérer comme des

commanditaires au même titre que les Directions des établissements, et à les intégrer dans l'organisation des projets de réalisation.

Aussi, **la relation des MOA avec les Lignes Métiers Groupe doit être pensée et organisée :**

- circuits d'information,
- participation et responsabilité des lignes métiers dans les projets d'évolution, notamment sur les phases de définition / validation des besoins,
- accompagnement du changement et démarrage.

► **Dans les organisations fortement structurées par les process, le rattachement des MOA aux Lignes Métier fait sens**

L'organisation par process permet d'animer et de piloter les filières de façon transverse et coordonnée : c'est le responsable du process qui suit les indicateurs d'activité, les évolutions concurrentielles et réglementaires de son domaine, structure les relations avec les prestataires, donne les orientations pour les investissements. Le modèle peut être poussé plus loin encore, en dotant la Ligne Métier du budget d'évolution SI et en lui rattachant la MOA.

Dans certains établissements, le responsable du process est désigné en fonction de ses compétences propres et peut venir indifféremment de l'informatique, de la MOA, du Métier...

Il arrive aussi que ce rôle soit systématiquement confié à la MOA, mais peut-on encore parler de MOA dans ce cas ? Est-ce bien le rôle d'une MOA de produire et de suivre des indicateurs, d'être dépositaire des process (à la place de l'Organisation) ? N'y-a-t-il pas une contradiction à la positionner sur des fonctions de gestion courante alors que le cœur de leur fonction porte sur les projets ? Ce modèle élargit considérablement les prérogatives des MOA au point de les confondre avec le Métier.

● **La mise en commun des systèmes entraîne un éclatement des MOA et de leurs responsabilités**

Les établissements choisissent fréquemment de mettre en commun ou d'externaliser les systèmes de « production », qui couvrent des activités industrielles (back-offices et éventuellement middle-offices), tout en conservant en propre les Fronts clients et les systèmes de « synthèse » (finance / contrôle de gestion / risques...).

Par ailleurs, les établissements constatent que les compétences requises et l'approche projet varient selon ce même découpage Distribution / Production / Synthèse :

► **Distribution**

Les MOA travaillant sur les aspects Front développent un savoir-faire important et des méthodes spécifiques sur l'accompagnement du changement (communication / formation / déploiement des évolutions dans les réseaux). Elles sont en proximité forte avec les équipes de marketing et d'animation commerciale, mais impliquent de façon limitée les utilisateurs dans les projets ou uniquement sur des phases pilote. Leur approche est plutôt centrée sur les modes opératoires et l'ergonomie.

► **Production**

Les MOA travaillent en direct avec les métiers utilisateurs et en collaboration avec l'Organisation. Leur angle d'analyse est principalement orienté par les process. Elles doivent souvent investir plus

fortement qu'en distribution pour développer leurs compétences métier car les activités qu'elles couvrent sont spécialisées (titres, moyens de paiement...).

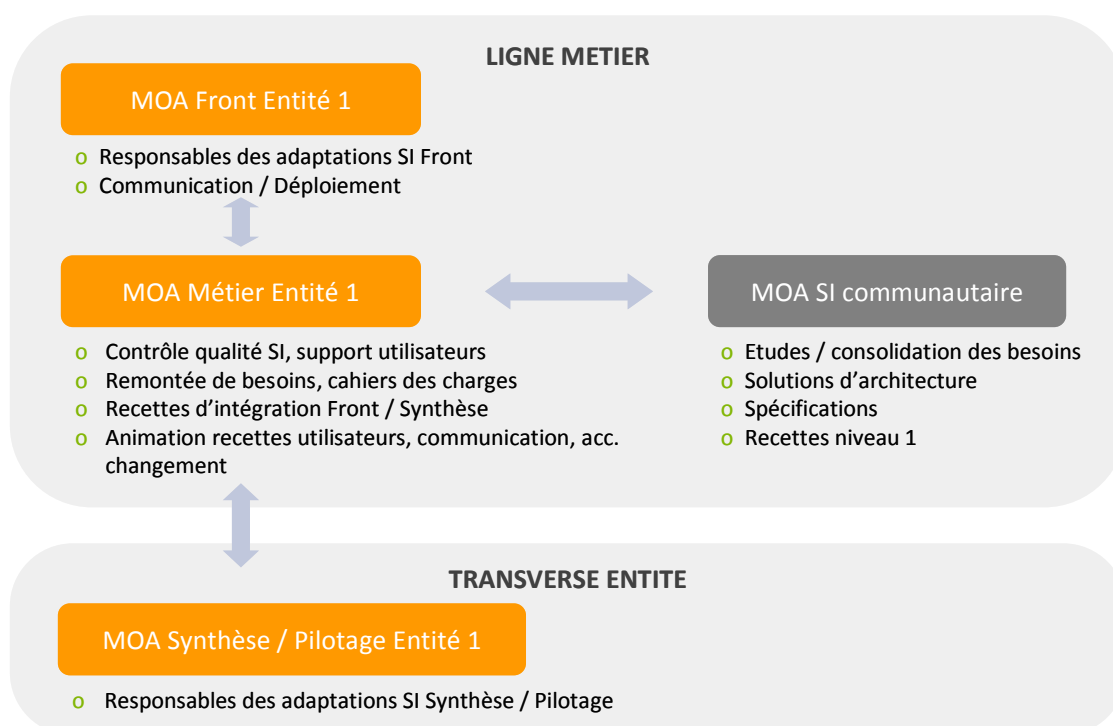
► **Synthèse**

Les MOA ont une compétence SI forte, car elles doivent maîtriser les flux d'alimentation et les données gérées pour savoir les exploiter. Elles se spécialisent aussi beaucoup par métier – comptabilité, risques... - du fait de leur technicité et suivent des méthodes projet spécifiques. Dans beaucoup d'établissements, les MOA comptables sont rattachées à la Direction financière, quelle que soit l'organisation mise en place pour les autres MOA.

Le rôle des MOA se décline ainsi selon 3 axes, qui sont autant de critères possibles dans les grands établissements pour délimiter le périmètre des services MOA :

- Ligne métier ou produit (épargne, moyens de paiement, financements, marchés...)
- Front / Middle / Back / Comptabilité / Pilotage
- Système d'information en propre vs mutualisé

Exemple d'organisation mise en œuvre pour une ligne métier dans un grand groupe



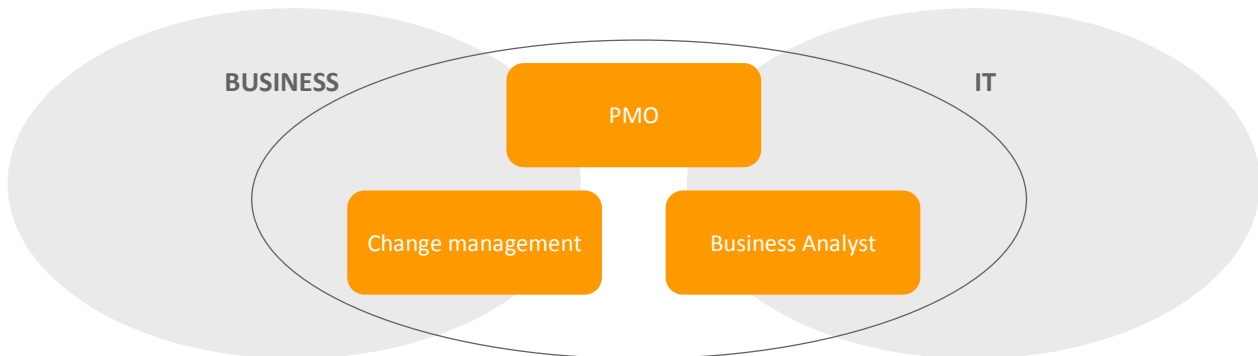
Pour une même ligne métier, les MOA sont amenées à travailler de plus en plus souvent avec d'autres MOA, et leur rôle de coordination est d'autant plus important qu'elles ne couvrent en direct qu'une partie des process.

De fait, ces organisations sont très consommatrices de temps pour les MOA - « empilement » des structures, méthodologie lourde et reporting conséquent – avec la nécessité pour elles de renforcer leurs compétences en gestion de projet.

Conclusion

Le concept de MOA, une spécificité française ?

La MOA telle qu'elle s'est développée dans les établissements français couvre des fonctions qui sont éclatées dans les organisations étrangères.



Cet éclatement est compensé dans les grands groupes par :

- des méthodes projet fortement structurées, imposant ses livrables et un reporting conséquents
- une répartition des rôles stricte
- l'accent sur la notion de responsabilité et d'engagement

La spécificité des MOA « françaises » peut être assumée, notamment dans des contextes d'évolution importante du SI : c'est considérer que leur valeur ajoutée réside dans leur capacité à porter et à relier les trois fonctions.

Quels que soient l'établissement et le pays, le plus difficile est de porter les grands projets dans toutes leurs composantes – SI et organisationnelles – et de maîtriser leur transversalité.

La dichotomie entre l'approche Métier et l'approche SI des MOA va se renforcer

L'évolution des systèmes, partagés, internationaux, pousse une partie des MOA à se « normaliser » pour devenir des *business analysts*, rattachés au SI commun, tandis que l'autre partie est poussée vers les Métiers.

Ces MOA Métier auront pour enjeu de :

- Entretenir un savoir-faire dans la gestion de projet et le management, en attirant des profils élevés capables de piloter des projets dans des organisations complexes et éclatées
- Etoffer les méthodes et les outils pour conduire les recettes utilisateurs
- Renforcer les compétences en matière d'accompagnement du changement, en adoptant une approche processus plutôt qu'applicative

Annexe

Rédacteur



Véronique Dang Vu Leroy, Senior Manager,

- ▶ HEC (1997), travaille depuis 13 ans dans le conseil en organisation & management pour le secteur financier.
- ▶ Elle a une très grande expérience de la gestion des grands projets d'organisation et de système d'information dans le domaine bancaire et financier. Elle a en particulier une large connaissance des activités et des organisations des métiers liés aux services d'investissement.

Mieux nous connaître

Ce que nous sommes

- 🌍 Un cabinet de **conseil en organisation et management** créé en janvier 2008 par Marie-Thérèse AYCARD et Pierre MONTEILLARD
- 🌍 Une équipe qui intervient en « pure player » du conseil principalement dans le domaine bancaire et financier, qui compte à ce jour 35 consultants
- 🌍 Nos 30 références clients comptent parmi les principales institutions de la Place

Notre mode d'intervention

- 🌍 Nous observons que les enjeux principaux de nos clients sont fortement liés au **cœur de leur métier**
- 🌍 Sans prétendre avoir ou rechercher l'expertise métier qui relève du client, nos consultants ont une **profonde connaissance** des métiers, de leurs particularités et de leurs exigences
- 🌍 Nous avons une **forte expérience des projets de transformation complexes**, et une réelle capacité à les organiser et à les mener à bien **en collaboration avec les équipes de nos clients**

Pour en savoir plus sur Ailancy : www.ailancy.com

Contacts / Coordonnées pour plus de renseignements sur cette étude :

AILANCY

21, boulevard Haussmann - 75009 PARIS

Tel : +33 1 80 18 11 63

veronique.dangvu-leroy@ailancy.com