

ENTRE L'INFORMATION ET LA FORMATION DES DÉCIDEURS, VENDRE SON SIG : UNE VÉRITABLE DÉMARCHÉ PEDAGOGIQUE DU GEOMATICIEN.

Par Françoise de BLOMAC

Françoise de Blomac est titulaire du DESS de cartographie de l'Université PARIS 1, complété par une bourse d'études à l'Université d'Edmonton. Sa parfaite connaissance de l'information géographique et son expérience du domaine de la cartographie et des SIG lui ont souvent permis d'analyser les conditions de valorisation d'une organisation socio-économique ou l'optimisation de déplacements par la mise en place d'un projet SIG.

L'article qui nous est ici proposé a déjà été publié dans la revue "SIG la lettre" et Françoise de Blomac a accepté que son texte soit représenté à l'occasion de la sortie de ce numéro consacré à la formation des cartographes.

Vendre son projet SIG : quels arguments ?

Pourquoi certains projets SIG se mettent-ils rapidement en place tandis que d'autres peinent encore à convaincre leur chef qu'une carte serait utile ? Comment certains projets annoncés avec tambours et trompettes ont accouché de souris, à la grande déception de ceux qui les ont portés ? A chaque fois les raisons sont multiples et spécifiques, mais nous avons essayé de dégager quelques tendances, qui vous seront utiles un jour, espérons-le.

Une naissance souvent confuse

Reprenons tout d'abord l'acte de naissance d'un SIG. Pourquoi la notion de système d'information géographique devient-elle un sujet de discussion au sein d'un organisme, quel qu'il soit ? Ce moment est difficile à saisir car, bien souvent, ceux qui vont être en charge de la vie du projet ne sont pas au centre des discussions ou n'ont tout simplement pas encore été embauchés. Pourtant, il semble bien qu'à chaque fois, le SIG soit né d'un problème très précis, difficilement solvable autrement : une demande de subvention dans le domaine de l'environnement, un rapport à sortir avec des cartes, une nouvelle réglementation à mettre en place qui implique de faire des cartes... Bien souvent, le SIG n'est vu que comme du dessin cartographique. Ce sera le rôle de celui qui doit monter le projet de passer d'une vision «dessin» à une vision «base de données», ce qui n'est pas sans risques et sans écueils. Ainsi, un géomaticien se rappelle que son directeur ne supportait plus le mot «base de données» à la suite d'une expérience malheureuse dans le domaine multimédia. Il lui a fallu rayer le mot de son vocabulaire et se contenter de parler cartographie pour s'équiper et arriver à résoudre les problèmes posés au départ.

Un bébé porteur de tous les espoirs

Pourtant, chacun développe bien vite des attentes et des inquiétudes face au SIG. «Aujourd'hui, l'idée que le SIG est utile est assez bien passée dans les organismes» note un consultant ; «les questions portent désormais sur les modalités : combien ça va coûter ? Va-t-il falloir recruter du personnel etc.» Le SIG peut rapidement être vu comme une boîte de pandore, attractive mais source potentielle de bien des ennuis. C'est dans cette réponse implicite à des inquiétudes souvent peu exprimées que va se situer l'art de celui qui monte le projet. Car il devra convaincre sur tous les fronts.

Vendre son projet SIG, oui, mais à qui ?

C'est sans doute la première leçon de notre enquête. Pour mettre en place, pérenniser ou donner un nouvel élan à un système d'information géographique (pris dans son sens le plus large), les géomaticiens doivent argumenter avec différents interlocuteurs. Il y a bien sûr les élus et les décideurs. Mais il ne faut pas oublier les échelons intermédiaires, les services dont dépendra en partie la vie du SIG (informatique notamment) et les «clients», c'est à dire ceux qui vont utiliser soit le logiciel, soit les cartes produites par d'autres.

Convaincre un décideur

Tous les spécialistes le reconnaissent, sans soutien de la hiérarchie, un SIG a peu de chances de durer, même si le problème à régler au départ était très technique et ne nécessitait pas forcément une intervention au plus haut niveau de l'entreprise ou de l'organisme public. Qui convaincre et comment ? Nous avons entendu, sur ce sujet,

des arguments très variés. La première étape consiste à identifier son «porteur». Formation initiale qui le prédispose à la carte ou aux bases de données (il y a par exemple beaucoup de géomètres dans différents postes des collectivités locales), goût personnel pour les cartes ou simplement pour les «technologies de la communication»... tous les cas de figure peuvent se présenter. Parfois, il s'agit simplement de quelqu'un qui a entendu parler des SIG, a compris de quoi il s'agissait et qui juge que c'est utile. Rassurez-vous, selon nos interlocuteurs, cela reste rare, ne serait-ce qu'à cause d'un problème de génération. Il est certes de plus en plus courant de rencontrer une personne de moins de 30 ans qui a entendu le mot «information géographique», mais, chez les plus de 50 voire plus de 60 ans, le phénomène est exceptionnel. Ce sont pourtant eux qui sont les mieux représentés chez les élus et les chefs d'entreprise...

Quels arguments développer vis-à-vis des décideurs ? Ici aussi, la diversité règne. De façon générale, il faut plaquer le projet dans une vision stratégique qui peut être partagée par le décideur. La collectivité joue la carte de la transparence et du rapprochement avec le citoyen ? L'accès aux données géographiques peut être un argument pertinent. La révision du plan local d'urbanisme est l'occasion de réaffirmer la qualité environnementale de la ville ? Quantifier telle ou telle option de changement du coefficient d'occupation du sol peut faire mouche.

De manière générale, les décideurs ont cependant une vision globale de leur entreprise ou service. Les notions de préservation de la mémoire, de formalisation numérique du patrimoine, de décloisonnement du monde rural (pour les collectivités), de vision interdisciplinaire (social, économique par exemple) restent rarement sans échos. A l'occasion de la signature de la convention entre l'IGN et le tour de table PACA, le président de région n'avait pas hésité à parler de potentiel de création d'emplois attendu par cet engagement en faveur de l'information géographique.

Le terrain économique est aujourd'hui largement dépassé. Fini le temps où il fallait lister toutes les économies d'échelle que le SIG allait permettre de réaliser. Si cette approche reste de mise dans certains domaines très particuliers (logistique par exemple, certaines études géomarketing pour le marketing direct), les décideurs ont aujourd'hui plutôt tendance à se méfier des analyses trop bien argumentées. Tout le monde reconnaît que le SIG génère des coûts, mais espère un retour sur investissement en matière de satisfaction clientèle, qu'elle soit publique ou privée, de meilleure gestion de l'organisation, voire, il faut bien le reconnaître, de meilleur contrôle des services. Certains organismes n'existeraient sans doute pas aujourd'hui sans SIG car ils auraient perdu, avec le temps, leur raison d'être.

«La meilleure décision est celle qui tient compte du maximum d'informations et d'hypothèses et qui me fait courir uniquement les risques que je veux bien prendre». On pourrait certainement résumer ainsi l'attente du décideur. Le SIG a un rôle à jouer pour fournir le maximum d'informations et d'hypothèses, c'est déjà beaucoup. Un petit croquis vaut mieux qu'un long discours, la carte reste un argument formidable sur lequel il faut miser.

Le CODELA, comité d'expansion économique de Loire-Atlantique, n'avait pas hésité à inclure des cartes dans le dossier présentant le projet SIG.

Mais les décideurs ont changé et ils ne se contentent plus de quelques cartes que viennent leur expliquer les techniciens. De plus en plus souvent, ils apprécient d'afficher des cartes synthétiques dans leur bureau, voire de disposer d'un outil simple sur leur ordinateur portable : navigation dans les données de l'organisme, retrouver une adresse, le lieu dont on parle, disposer de quelques indicateurs globaux... le tout dans une interface très simple. Des outils sont désormais disponibles pour répondre à ce type de besoin. Mais attention, il faut que ça marche !

Attention enfin à ne pas décevoir. Les démonstrations doivent rester réalistes, tant en matière de possibilités offertes par le futur système que par les performances informatiques attendues. Ainsi, des élus ont été très surpris quand ils ont découvert l'Intranet géographique qu'on leur avait présenté quelques mois plus tôt sous Power Point : les temps d'affichage des cartes n'étaient pas du tout les mêmes, à leur grande déception.

Convaincre les techniciens

Si le géomaticien n'est pas le destinataire final de l'équipement, il doit également convaincre ceux qui vont l'utiliser. La vision de l'élu ou du décideur doit alors se confronter à celle du «métier». Ici, l'approche est totalement différente. Il faut parler technique, non pas celle du SIG mais celle du «client». Quelles sont ses fonctions ? Comment les résout-il ? Comment le SIG peut-il l'aider ? C'est en se coulant dans le moule des autres que le géomaticien peut proposer des outils adaptés. Mais ces outils ne doivent pas être perçus comme des concurrents à l'action de l'homme. Ils doivent simplifier la vie des utilisateurs, pas diminuer leur valeur ajoutée au travail. Les applications «clés en main» ne seront jamais les mêmes que pour les décideurs. Elles doivent laisser une part importante de liberté de découverte de l'outil. C'est sans doute pourquoi les organisations les plus réussies autour de l'information géographique passent par la responsabilisation de «clients» qui restent propriétaires de leurs données, et qui bénéficient simplement d'un support de la part du service central. Plus les techniciens investissent dans le SIG, plus ils le prennent en main, plus l'outil s'installe durablement dans l'organisation. Il s'agit ici d'un travail de fourmi, qui demande une grande force de conviction et une mobilisation permanente.

Convaincre chaque jour

Il ne suffit pas de faire une belle démonstration devant les décideurs, puis une autre devant les techniciens, de monter son appel d'offres et de choisir sa solution pour qu'un projet marche. Quand tout semble lancé et acquis, les priorités peuvent changer et tout remettre en cause. Certaines décisions ont été relancées, certains dossiers remis sur le haut de la pile par des conversations inopinées dans la rue ou dans un ascenseur.

De même, dans chaque service client, il faut un référent, une personne-relais, qui a une vision de ce qui se

passé dans les autres services en matière d'information géographique. La communication doit être permanente, et dans les deux sens.

Faut-il répondre uniquement aux besoins exprimés par les utilisateurs ou faut-il devancer leurs demandes ? Certains prennent plaisir, quand un nouveau « client » vient demander une carte, à présenter tout ce qu'un SIG pourrait apporter, même ce qui n'est pas demandé. D'autres luttent contre l'accumulation de données qui n'ont pas une utilité avérée. Il ne semble pas y avoir de règle unique en la matière et chacun développe une approche réaliste. Car tous les géomaticiens le reconnaissent, s'ils doivent convaincre, ils doivent également veiller à ne pas décevoir et ne pas proposer leur aide pour lancer des projets qu'ils n'auront pas les moyens de mettre en place.

Convaincre par l'exemple

Pour établir petit à petit une culture de l'information géographique dans l'entreprise, véritable condition de sa prise en compte sur le long terme, les géomaticiens misent généralement sur plusieurs tableaux. La pratique par l'exemple s'avère efficace. Ainsi, un responsable de collectivité locale n'a plus jamais eu de problème de financement du SIG depuis le jour où, à la suite d'une inondation, son service a pu fournir au préfet les cartes demandées en quelques heures. Le SIG doit également être valorisé en permanence, à travers les travaux réalisés par les uns et les autres : présentation des résultats dans le journal de l'entreprise, cartes dans les couloirs, catalogue de données facilement accessible, cartes en ligne sur l'Intranet (même sous forme de fichiers PDF), communications dans les colloques... installent petit à petit l'information géographique dans sa réalité quotidienne, comme un élément à part entière de la vie de l'organisme.

Du projet au transversal

Si le SIG naît généralement autour d'une problématique bien particulière, il doit, à un moment ou à un autre, acquérir une dimension transversale, souvent délicate à intégrer dans les organisations. Le projet thématique, la carte sur tel ou tel sujet constituent les premières étapes de la vie du SIG dans l'organisme et sont essentielles pour l'installer. Mais, pour qu'il prenne une dimension stratégique, il doit se mettre au service de tous, ce qui peut être source de conflits. Ainsi, les rapports entre les équipes SIG et les services informatiques ont été à l'origine de bien des déconvenues, dans des organismes de toutes tailles. Quand le SIG prend de l'ampleur, on demande au service informatique de le gérer, d'assurer les développements, alors qu'il ne comprend pas la spécificité de l'information géographique. Du coup, les utilisateurs ne sont pas contents des applications proposées, ne les utilise pas et l'argent est dépensé pour rien, pourrait-on caricaturer. Eviter ce genre de situation est essentiel. Fort heureusement, les SIG ont tendance à se couler dans le moule informatique général et les problématiques techniques deviennent de plus en plus simples à régler : Il y a 10 ans, seul le SIG exigeait la présence de stations de travail sous UNIX dans une collectivité locale. Aujourd'hui, tout fonctionne à peu près sur les mêmes PC. Un ministère vient cependant de définir son nouveau schéma directeur pour Internet qui ne permet pas de faire de la cartographie interactive, alors

que par ailleurs, il a fait de la publication de données géographiques un de ses axes stratégiques ! La géomatique ne doit pas s'isoler du reste de l'informatique et bien des organismes ont tendance à inclure les deux dans un même service depuis quelques mois.

Le géomaticien se retrouve finalement au cœur de bien des logiques, parfois contradictoires, s'il veut que le SIG se développe dans son organisme. Il doit maintenir une vision transversale même si le SIG vit au quotidien à travers une somme de petits projets verticaux. S'il « vend » son SIG comme un système d'informations, il risque de faire peur et d'échouer. S'il le vend comme un outil de cartographie à travers des applications modestes, il sera plus facilement accepté mais il lui faudra ensuite l'installer dans une vision plus stratégique. S'il monte trop de projets trop vite, il risque de décevoir. S'il attend que tout soit parfait pour fournir des données et des applications, il n'aura plus de clients... Chaque logique s'inscrit dans un temps donné, et c'est finalement dans l'appréciation du « bon moment » que le géomaticien saura le mieux convaincre ses interlocuteurs.

Encadré : méthode

Ce petit dossier est le résultat d'une enquête que nous avons menée auprès d'une dizaine de personnes. Nous avons interrogé des utilisateurs, des consultants, des commerciaux... afin de comprendre leur expérience. Certains travaillent dans de tous petits organismes, d'autres dans de grandes structures. Mais ce dossier contient également de nombreuses informations recueillies au cours de diverses interviews que nous avons effectuées depuis près de 5 ans. Beaucoup nous ont parlé très librement de leurs échecs, de leurs rapports avec leur hiérarchie, avec les autres services. D'autres nous avaient décrit les argumentaires développés pour « vendre » leur SIG alors que le sujet de l'interview était ailleurs. Par respect pour tous ces témoignages, nous avons délibérément choisi de les présenter de façon anonyme. Cela rend sans doute le dossier un peu moins agréable à lire mais ne remet pas en cause la justesse de ce qui nous a été rapporté. Merci à tous ceux qui y ont contribué.

Les 10 atouts

1. Disposez d'un soutien au plus haut niveau. Identifiez celui qui s'intéresse au SIG (directeur, élu...) et confortez-le toujours dans son intérêt, même après les grandes décisions.
2. Développer des arguments qui « collent » à la stratégie de votre organisme. Reprenez le rapport annuel et déclinez ce qui peut se traduire en géomatique : transparence, service de proximité, productivité...
3. Mettez sur les données disponibles pour faire vos premières réalisations. Vous pouvez demander des jeux tests aux producteurs de données, c'est aussi leur intérêt.
4. La carte : un argument extraordinaire. Encore faut-il qu'elle soit lisible et esthétique ! Faites très attention à vos mises en page.
5. Présentez régulièrement les réalisations (les vôtres ou celles de vos « clients »).

Pensez au journal interne, au journal d'entreprise, à l'Intranet et pourquoi pas à la presse (SIG La Lettre est toujours preneuse de témoignages)

6. Affichez des cartes dans les bureaux.

Le nombre de gens fascinés par les cartes est bien plus élevé que vous ne le pensez.

7. Trouvez des correspondants motivés dans les services ou chez les partenaires.

Maintenez un groupe actif de ces correspondants.

8. Favorisez des outils faciles à prendre en main pour développer l'usage des jeux de données les plus fréquemment utilisés.

Misez sur les Viewer, l'Intranet, les CD Rom, même avec peu de fonctions

9. Mettez-vous à la place des autres.

Assistez à un conseil municipal, accompagnez le technicien qui vous demande une application sur le terrain... Chacun a sa manière de travailler, chacun a son métier que vous devez comprendre même si ce n'est pas vous qui développez.

10. Réagissez à la vie de votre organisme en sollicitant le SIG.

Une inondation ? Une élection ? Un nouveau bureau ?

Une information dans la presse qui vous concerne... faites quelques cartes pour illustrer la nouvelle

Les 10 erreurs à ne pas commettre

1. Trop anticiper.

Ne faites pas de démonstrations avec des outils et sur des données qui ne seront pas disponibles avant deux ans.

2. Trop attendre.

Inversement, n'attendez pas que tout votre cadastre soit labellisé et assemblé avant de faire votre première démo. Organisez la montée en charge de façon à ce que les SIG soit «montrable» rapidement.

3. Développer des arguments économiques douteux.

Les gens ont appris à se méfier des arguments du type «vous allez gagner de l'argent avec le SIG». Si vous ne savez pas quantifier les bénéfices, dites-le et insistez sur les autres avantages.

4. Mal évaluer le budget.

Cela ne veut pas dire qu'il faut minimiser les dépenses. Le logiciel est ce qu'il y a de moins cher et de plus facile à acheter. Il ne représente jamais plus de 20 % du coût global.

5. Faire peur.

Budget, embauches, changements techniques et organisationnels... soyez «incrémental» dans vos demandes.

6. Imposer des applications à ceux qui n'en veulent pas. Cela ne sert à rien, quelles que soient leurs raisons, bonnes ou mauvaises, raisonnables ou passionnelles.

7. Parler technique à tout le monde.

Le SIG vous passionne ? Ce n'est pas le cas de tout le monde. C'est le territoire qui compte, pas l'outil.

8. Ignorer la direction des systèmes d'information.

Le spatial est spécial mais tourne quand même sur des machines et des réseaux informatiques que d'autres doivent gérer. Si vous voulez que la prochaine génération de PC dispose des bonnes cartes graphiques...

9. Le syndrome du «service cartes».

Se mettre au service des autres, oui, mais pas en devenir esclave car vous êtes le seul à savoir. Cela limitera toujours le développement de votre SIG.

10. Oublier le pilotage.

Même après 10 ans de services, un bateau a toujours besoin d'un pilote.

Mettre en place un projet SIG requiert par conséquent beaucoup d'humilité et de véritables aptitudes pédagogiques. Comme dans toute démarche didactique, il faut démontrer pour convaincre, sans jamais vouloir persuader et éclairer sans jamais éblouir !

Le chef de projet SIG doit ainsi s'attacher à convaincre les décideurs du bien fondé de sa démarche et des retours sur investissement espérés. Il doit aussi rassurer les techniciens qui serviront le système et là encore, ce sont les actions de formation et d'accompagnement qui seront un facteur essentiel de la réussite du projet. Cette formation qui comprend la part technique et informatique, doit aussi permettre d'apporter ou de compléter les connaissances de base propres au secteur des données géographiques. L'accompagnement doit enfin être assuré jusqu'à la recette finale du projet, garantissant ainsi le fonctionnement autonome du système à la suite.