

**Un exemple de
projet raté à cause
de la non-maîtrise
de la gestion de
projet**

Le projet Socrate à la SNCF

La SNCF a mis en service au début de 1993 un nouveau système de réservation baptisé Socrate.

Lors du lancement de ce projet l'objectif poursuivi était, pour citer le rapport de la Cour des Comptes, « le lancement d'un nouveau système de distribution commerciale ».

Le projet Socrate à la SNCF

A la fin des années 1980, dans la perspective du développement du réseau de lignes à grande vitesse et de l'accentuation de la concurrence avec le transport aérien, il était devenu vital pour la SNCF d'entrer comme partenaire dans un système global de distribution, afin de garantir l'égalité de traitement du chemin de fer par rapport à l'avion dans les agences de voyages, qui représentent plus de 20 % de sa distribution commerciale. »

Le projet Socrate à la SNCF

La SNCF escomptait une augmentation de 50 % de son trafic voyageurs entre 1986 et 1995, et dans une telle perspective le système de réservation RESA dont elle disposait à l'époque était jugé désuet ; il fallait soit le transformer soit le remplacer.

Le projet Socrate à la SNCF

En fait, derrière cette décision de la SNCF peuvent se lire plusieurs orientations qui ne se situent pas toutes sur le même plan et qui ne sont pas forcément liées entre elles :

Conformément au but initial, offrir aux agences de voyage un système de réservation comparable à celui des compagnies aériennes.

Modifier la politique tarifaire pour accroître les recettes commerciales.

Diminuer la dépendance de l'entreprise à l'égard de son service informatique interne en faisant appel à un prestataire extérieur.

Le projet Socrate à la SNCF

Cette volonté de modernisation doit être appréciée dans le contexte des années 1980, marquées par de graves accidents et de grandes grèves qui ont mis en lumière la vétusté de pans entiers tant de l'infrastructure technique que de la réglementation et de la situation sociale.

Le projet Socrate à la SNCF

Le système choisi était un système éprouvé mais assez ancien, puisqu'il avait été conçu en 1960 par American Airlines et IBM. Il comptait de nombreuses références dans le monde du transport aérien, mais aucune dans celui du rail : pour espérer un succès à la SNCF, il aurait été nécessaire de l'adapter aux caractères propres du transport ferroviaire, et l'ampleur de ces modifications avait été fortement sous-estimée lors de la phase de définition et de lancement du projet, ce qui amènera à les réaliser en catastrophe après l'ouverture du système au public.

Le projet Socrate à la SNCF

Le lancement du système en 1993 s'est très mal passé : des trains circulaient en partie vides cependant que les voyageurs qui auraient souhaité les prendre restaient à quai faute d'avoir pu obtenir un billet.

Le projet Socrate à la SNCF

Les causes de cet échec étaient multiples :

- Le personnel ne savait pas utiliser le système
- Les bases de données qui décrivaient les trains, les itinéraires, les correspondances, les horaires et les tarifs étaient défectueuses
- La clientèle était déroutée par la nouvelle politique commerciale et tarifaire, qui donnait une impression négative d'augmentation des coûts
- Les équipes informatiques de la SNCF ne connaissaient pas suffisamment SOCRATE pour en corriger les défauts.

Le projet Socrate à la SNCF

Dans l'échec de Socrate, **les causes techniques étaient secondes par rapport aux causes afférentes à une mauvaise gestion du projet.**

Le projet Socrate à la SNCF

Il suffit de regarder quelques rubriques du rapport de la Cour des Comptes :

- La SNCF a **inversé en cours de réalisation les priorités du projet**, initialement destiné à permettre aux agences de voyage de réserver des places de train aussi facilement que des places d'avion, l'orientant soudain vers un objectif de maximisation des recettes commerciales.
- La sensibilité de la clientèle aux prix du transport a été mal appréciée : **données d'entrée mal définies**
- La **formation** du personnel de vente à l'exploitation du système Socrate a été **insuffisante**, notamment pour ce qui est de l'apprentissage opérationnel.
- Le dialogue de la SNCF avec les associations d'usagers est resté trop strictement formel, et la **communication** vers le grand public a été **défaillante**.

Le projet Socrate à la SNCF

Le coût total de réalisation a été de l'ordre de 2,1 milliards de francs 1993, soit plus du double du devis présenté lors du lancement du projet.