

PRATIQUE N° 1

Clarifier le vocabulaire

Histoire vécue



Antoine est chef de projet informatique dans une importante société d'électronique. Cette entreprise, de stature internationale, conçoit et fabrique des équipements militaires et civils dans des domaines très variés : téléphonie mobile, systèmes de surveillance aérienne, de guidage de missiles, gestion de flux de transports...

La société a longtemps eu un fonctionnement peu organisé, sa très grande compétence technique suffisant à faire la différence.

Depuis deux ans, sous l'impulsion d'une nouvelle direction, une rationalisation de l'ensemble des activités est en cours. C'est ainsi que les développements informatiques sont maintenant pilotés par une direction des systèmes d'information. Les autres directions (les directions « métiers ») lui fournissent leurs expressions des besoins et un chef de projet informatique est désigné pour engager les développements.

Cette nouvelle façon de faire n'est pas encore bien installée : les directions métiers se sentent un peu dépossédées, et la communication n'est pas optimale (elle se limite la plupart du temps à la transmission de documents écrits, sans concertation préalable).

Antoine vient d'être recruté à son poste. Ce jeune homme réfléchi, à l'esprit analytique, aime travailler dans le cadre de directives précises et se sent très mal à l'aise dans les situations ambiguës.

Il vient justement de recevoir un document émanant de la direction des achats qui le laisse perplexe. Cette direction a en effet entrepris de rationaliser son fonctionnement. Devant la multiplicité des petites commandes qu'elle doit passer, conséquence du nombre important de produits fabriqués, elle souhaite mettre en place un outil de gestion et de suivi des commandes afin d'alléger les charges de travail des acheteurs.

Peu confiant dans la capacité des chefs de projet informatique à prendre en compte tous les aspects du projet (« ils ne connaissent pas notre métier »), le directeur des achats a demandé à quelques collaborateurs de réfléchir à la question, et de rédiger un texte exprimant leurs besoins. « Puisqu'ils veulent un document, nous allons le leur fournir, mais il prévoira tout et ils n'auront qu'à suivre nos directives ! »

Voici des extraits du fameux document.

Synthèse des besoins pour un portail fournisseurs

Spécifications des besoins inhérents à la gestion des commandes fournisseurs

Il faut réduire la charge de travail des approvisionneurs et des gestionnaires de commandes.

[...]

L'outil de gestion et de suivi des commandes permettra de mieux identifier les types de commandes et de les optimiser.

[...]

La direction des achats cherche à améliorer sa productivité et son efficacité.

[...]

L'outil devra traiter les commandes et les confirmations, homogénéiser les flux internes, informer les fournisseurs.

[...]

Les données traitées seront confidentielles, conformément aux règles de la société.

[...]

Le processus sera le suivant :

- la commande et l'échéancier sont envoyés vers le portail fournisseur ;
- le fournisseur est automatiquement averti par messagerie ;
- il se connecte au serveur et s'identifie.

[...]

La solution devra être très simple d'utilisation et fonctionner avec les navigateurs Internet Explorer et Netscape sous Windows.

[...]

À chaque commande est associé un statut : « lue », « non lue », « réponse complète », « réponse partielle » ou « réponse nulle ».

[...]

Le donneur d'ordre demande une alerte par messagerie si les commandes fournisseurs ne sont pas lues et un rapport régulier sur la lecture des commandes par les fournisseurs.

[...]

L'outil devra être opérationnel pour la fin de l'année. Le budget alloué est de 100 000 euros.

Vous pouvez imaginer les questions qui viennent à l'esprit d'Antoine devant un tel document : est-ce un cahier des charges, une description du processus existant, une description de la solution souhaitée, un recueil de demandes d'utilisateurs, ou tout à la fois ?

Comment l'exploiter ? Par quoi commencer ?

Doit-il développer la solution qui est suggérée, en considérant les besoins comme complètement exprimés, ou se lancer dans une analyse des besoins, au risque de s'entendre dire qu'il refait un travail déjà réalisé ?

Faut-il considérer ce document comme un cahier des charges imposé ou comme un support de réflexion ?

Les points-clés

La perplexité d'Antoine est bien compréhensible, d'autant qu'il n'a pas participé à la rédaction du document en question. Cet écrit mélange en effet des données qui ne sont pas homogènes : des objectifs, des contraintes, des solutions, des besoins, des attentes, des fonctions...

Par ailleurs, il ne précise pas si ces données sont complètes, d'une part, et valides, d'autre part. Or si elles ne sont pas complètes, Antoine devra engager des travaux complémentaires ; et si elles ne sont pas valides, il faudra les confirmer.

Analyser les besoins, c'est tout d'abord séparer les données en sa possession selon trois univers, caractérisés par leurs acteurs, leurs concepts, leurs actions :

- l'univers du projet ;
- l'univers du produit (ou service ou prestation), objet du projet ;
- l'univers des clients (ou utilisateurs) du produit.

Pour chaque univers, ces données seront ensuite à préciser et à compléter.

L'univers du projet

L'univers du projet englobe tout le fonctionnement du projet, de son lancement à sa clôture. Le projet mène à la création ou à l'évolution d'un produit (matériel ou immatériel). Dans la mission confiée à Antoine, il s'agit d'un portail Internet, ou plutôt d'un outil de gestion et de suivi des commandes.

Les acteurs concernés par l'univers du projet sont d'abord le chef de projet et l'équipe projet, et ensuite tous ceux qui se situent dans l'environnement du chef de projet : ceux à qui il répond, ceux qu'il doit solliciter pour une décision, un appui, un arbitrage... Nous retrouvons donc ici le propriétaire du projet, le décideur ou les instances de décision, et d'une manière générale, le management.

Leurs préoccupations et leurs besoins sont de faire aboutir le projet selon les règles d'équilibre du triangle QCD (qualité, coûts, délais).

Tout ce qui concerne le contexte du projet, les buts, les enjeux, les résultats attendus, le budget alloué, le calendrier, l'organisation et les contraintes à respecter appartient à cet univers.

Reprenons le document reçu par Antoine, pour y distinguer les éléments propres à l'univers du projet :

- l'enjeu se traduit par « la direction des achats cherche à améliorer sa productivité et son efficacité » ;
- l'un des buts recherchés est de « réduire la charge de travail des approvisionneurs et des gestionnaires de commandes » ;
- l'objectif est de mettre en place un « outil de gestion et de suivi des commandes » ;
- les contraintes sont : « devra être opérationnel pour la fin de l'année » et « le budget alloué est de 100 000 euros ».

La première étape de l'analyse des besoins consiste donc à identifier et à expliciter tout ce qui relève de l'univers du projet, de façon à obtenir un véritable cahier des charges du projet. Il est de votre responsabilité, en tant que chef de projet, d'établir ce cahier des charges ou d'en vérifier la pertinence et la validité.

La démarche et les outils correspondant à l'univers du projet seront présentés dans la pratique n° 2.

L'univers du produit

L'univers du produit englobe l'ensemble de la conception du produit (ou du service), objet du projet.

Les acteurs concernés par l'univers du produit sont d'abord les concepteurs (bureaux d'étude), ceux qui vont créer ou faire évoluer le produit, mais aussi les experts techniques sur lesquels ils peuvent s'appuyer. C'est à eux que s'adresse en priorité l'expression des besoins.

Sont aussi impliqués tous ceux qui auront à fabriquer et à diffuser le produit, c'est-à-dire les autres fonctions de l'entreprise directement liées à sa réalisation : les méthodes, la production, les achats, la fonction qualité, les essais, le commercial, la logistique...

Les préoccupations des acteurs de cet univers sont de concevoir et de réaliser le produit correspondant au mieux aux besoins, et cela au coût le plus intéressant.

Ils définissent dans ce but les solutions, les moyens les mieux adaptés. Dans l'exemple d'Antoine, ces solutions sont :

- « fonctionner avec les navigateurs Internet Explorer et Netscape sous Windows » ;
- « le fournisseur est automatiquement averti par messagerie ».

Ce sont les moyens de réaliser les fonctions demandées au produit, autrement dit les services attendus.

Dans l'exemple cité, ces services sont :

- « traiter les commandes » ;
- « informer les fournisseurs ».

Traduire les fonctions en solutions est la mission des concepteurs. Pour qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions, les fonctions du produit doivent être toutes définies avec suffisamment de précision : c'est l'objet du *cahier des charges fonctionnel*, document de référence de l'expression des besoins.

Les démarches et outils correspondant à l'univers du produit seront présentés dans les pratiques suivantes, principalement les pratiques n° 3, 4, 7 et 10.

L'univers des clients (ou utilisateurs)

L'univers des clients englobe l'utilisation et l'exploitation du produit (ou service), de sa mise à disposition à sa destruction.

Les acteurs de cet univers sont donc tous ceux qui exploitent et utilisent le produit : clients, utilisateurs, mainteneurs... Ils peuvent être internes à l'entreprise comme dans le cas traité par Antoine, ou externes (professionnels, *business to business*, ou grand public, *business to customer*).

Ils expriment des besoins, des désirs, des attentes, des insatisfactions, et même parfois déjà des solutions. Tous ces éléments devront être traduits en fonctions suffisamment détaillées, assorties de niveaux de performances requis, pour constituer le cahier des charges fonctionnel.

Pour l'outil de gestion des commandes demandé à Antoine, les fonctions seraient par exemple :

- « traiter une commande en moins de x minutes » ;
- « pouvoir rechercher des commandes en fonction de critères de tri (numéro de commande, statut, acheteur) » ;
- « disposer d'un rapport hebdomadaire concernant la lecture des commandes par les fournisseurs ».

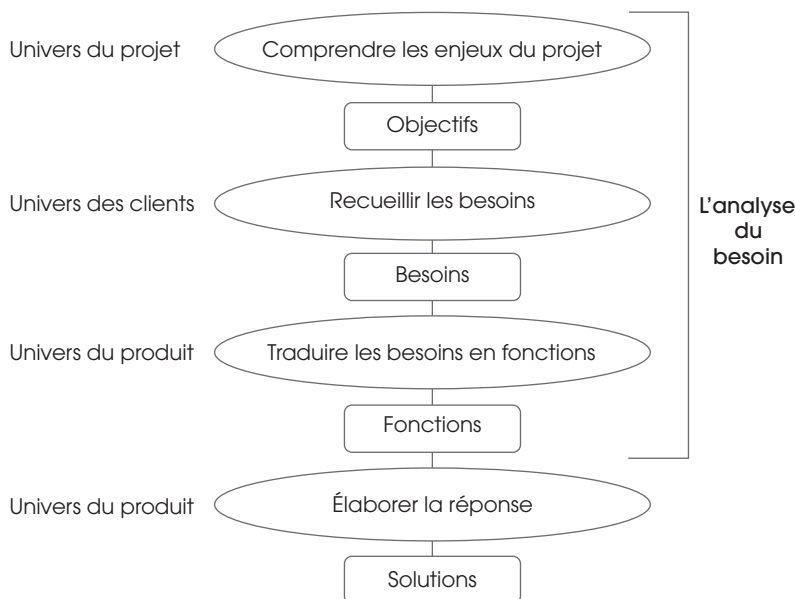
Ces fonctions appartiennent à la fois à l'univers du produit et à l'univers des clients. Par convention nous les classerons dans l'univers des produits.

Les clients ou utilisateurs ont souvent des difficultés pour exprimer leurs besoins, et le chef de projet pour les recueillir, principalement pour les raisons suivantes :

- les confusions sont fréquentes entre la solution et la fonction, entre le moyen actuel et le service attendu et entre les insatisfactions et le besoin ;
- il est difficile de prendre du recul par rapport à l'existant ;
- il est ardu et parfois impossible de se projeter dans le futur.

Il résulte de ces problèmes d'expression une vision « réductrice » des besoins, d'où l'importance d'une bonne écoute des clients (nous reviendrons sur ce point en détail dans la pratique n° 6).

L'ordinogramme de l'analyse des besoins



Les leçons de l'expérience

Identifier ce qui relève de chacun des univers (projet, produit, clients) est la première tâche à laquelle vous devez vous atteler si vous vous engagez dans une analyse des besoins. Cette « mise à plat » des éléments dont vous disposez vous permettra de mieux travailler, de moins perdre de temps et d'éviter malentendus et interprétations. Par ailleurs, vous saurez à qui vous adresser et pourquoi, et pourrez utiliser à bon escient les outils qui vous sont proposés.

La première étape de l'analyse des besoins consiste à faire exprimer et à comprendre les enjeux du projet (univers du projet). Lors de la deuxième étape, vous recueillerez les besoins des clients (univers des clients). Enfin, la troisième étape est la traduction de ces besoins en fonctions (univers du produit). Ce sera ensuite aux concepteurs d'élaborer les solutions en réponse aux besoins exprimés (univers du produit).

Trois écueils à éviter

Accepter la confusion

Elle se prolongera tout au long du projet.

Négliger un interlocuteur

L'analyse des besoins est l'affaire de tous.

Trop détailler

C'est le meilleur moyen d'oublier les enjeux.

Trois conseils à méditer

Faites preuve de rigueur.

La rigueur est indispensable en amont : tout se joue dès ce moment !

Soyez exigeant avec vous-même.

Et demandez à vos interlocuteurs de se comporter de même.

Élargissez votre champ de vision.

Impliquez les interlocuteurs des trois univers étudiés (projet, produit, clients).

La matrice de référence



Univers	Acteurs	Concepts maniés	Action
Projet	Propriétaire Décideur Chef de projet Équipe projet	Enjeux Objectifs Périmètre Contraintes	Réaliser le projet selon les règles d'équilibre du triangle QCD (qualité, coûts, délais)
Produit	Concepteurs Experts techniques Autres fonctions de l'entre- prise	Fonctions Solutions Performances	Réaliser le produit le plus efficient
Clients	Utilisateurs (ou leurs repré- sentants) Exploitants : distributeurs, installateurs, mainteneurs	Besoins Désirs Attentes Insatisfactions	Obtenir et exploiter le produit mis à leur disposition