

La définition des exigences

Compte-rendu de la rencontre « Autour d'un verre » du 30 juin 2010
avec Louardi Messaï

Rapporté par Hervé Guérin et Pierre Marcel-Gaultier

Présentation de l'intervenant



Louardi Messaï, ingénieur de formation, a commencé sa carrière en 1986 dans des SSII, grandes et petites, puis en tant qu'indépendant. Il a créé en 1997 la société Telys qu'il dirige toujours. À partir de 2003, il a développé la démarche CIAO (Conception informatique automatisée et outillée) pour professionnaliser l'activité d'AMOA (Assistance à maîtrise d'ouvrage).

Les clients auxquels la démarche était présentée s'avéraient réfractaires pour diverses raisons : ils pensaient que cela contraindrait leurs équipes à des changements importants, ils considéraient qu'ils étaient déjà bien équipés avec leur méthode maison ou avec UML ou UP et autres référentiels... Aussi la société Telys ne met plus, désormais, en avant cette démarche avec sa méthode et ses outils, mais plutôt sa vision de l'AMOA et ce discours rencontre plus d'adhésion.

Le sujet de la rencontre ADELI du 30 juin portait principalement sur l'activité d'AMOA dans les phases amont de définition des exigences.

Comment définir ce métier ?

Il faut d'abord reconnaître que, pour l'instant, cette activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage n'est pas un métier reconnu.

Première question : quel nom choisir pour ce métier ?

L'analyse des exigences ne recouvre qu'une partie du métier. La langue française propose plusieurs appellations pour le désigner : consultant, AMOA, analyste, concepteur...

La langue anglo-saxonne propose « business analyst », selon l'appellation de l'association internationale IIBA (International Institute of Business Analysis), mais ce terme s'avère ambigu car il est souvent connoté « analyse financière ». Cela tend à montrer que ce métier n'est pas encore bien défini.

Seconde question : quelles sont les formations diplômantes pour ce métier ?

Louardi Messaï indique qu'il n'en connaît pas. Les seules formations connues sont des formats courts, sur 2 à 3 jours et sont essentiellement théoriques, alors qu'une formation à ce métier devrait inclure un véritable entraînement aux pratiques en situation réelle.

Troisième question : quelles sont les bonnes pratiques réellement utilisées sur le terrain ?

Le principal référentiel méthodologique dans ce domaine est le BABOK, produit par l'IIBA, mais il faut reconnaître qu'il est peu utilisé, et qu'il l'est surtout en complément à des pratiques Métier, éprouvées. Louardi Messaï a tenté d'obtenir une évaluation de l'utilisation du BABOK, lors des entretiens de recrutement dans sa propre entreprise : la proportion de 20% semble être l'ordre de grandeur.

Il faut aussi comprendre que les bonnes pratiques doivent être reliées et coordonnées entre elles dans un processus d'ensemble.

Globalement, ce métier n'est pas défini, les bonnes pratiques sont peu connues et peu appliquées ; en conséquence la pratique n'est pas suffisamment professionnelle et les mauvaises pratiques semblent au contraire largement utilisées.

Ce métier est encore jeune, environ 50 ans, comparé à d'autres métiers aux pratiques plus anciennes comme le BTP ou la construction mécanique.

De plus, l'utilisation d'un référentiel de bonnes pratiques n'a aucun sens si elle n'est pas accompagnée de formations, de dispositifs d'entraînement en entreprise, avec mises en pratique telles que des simulations sur des cas réels.

Ce qu'un référentiel de bonnes pratiques devrait inclure

Un tel référentiel devrait inclure quatre domaines :

- le recueil du besoin par les interviews ;
- la transformation et la formalisation de ce qui a été collecté pendant le recueil du besoin ;
- la validation de ce contenu par les métiers ;
- la mesure de l'avancement de ces travaux.

Chaque domaine mériterait un référentiel de bonnes pratiques.

Phase de recueil du besoin

Les bonnes pratiques doivent porter sur les aspects suivants :

- mener une interview ;
- séparer le besoin réel des besoins accessoires ou des expressions de solutions ;
- s'assurer que le besoin est complètement couvert ;
- gérer la cohérence entre les éléments de besoins issus de plusieurs représentants Métier ;
- hiérarchiser et prioriser les exigences ;
- gérer la faible disponibilité, souvent observée des experts Métier.

Ce domaine devrait faire l'objet d'une formation théorique et de formations pratiques sous la forme de simulations de situations, enregistrées et débriefées par l'apprenant et le formateur.

Phase de transformation et de formalisation du besoin

Le résultat de ce travail doit être concis, compact, progressif, sans flou, ne pas donner lieu à interprétations multiples, hiérarchiser les exigences décrites. Ce travail doit ici aussi faire l'objet d'une formation théorique et de formations pratiques sous la forme de rédactions de cas réels, enregistrées et débriefées par l'apprenant et le formateur.

La formulation du besoin se fait sous la forme de :

- texte (environ 80%) ;
- schémas (environ 10 à 20%) : diagrammes de flux, d'activités et de données, automates à états... ;
- accompagnés de règles génériques et de règles propres à chaque schéma, l'application de certaines de ces règles pouvant être adaptée aux profils des consultants, suivant qu'ils sont débutants ou expérimentés.

L'intervenant en charge de ce type d'activité ne se positionne pas comme un apporteur de solutions, mais comme une aide à accoucher le besoin. Il ne s'agit pas d'un travail de scribe, ni de cueillette mais d'un travail actif de facilitation et d'accouchement.

Les bonnes pratiques tiennent le plus souvent du bon sens, mais ce dernier est identifié comme tel après coup, par l'expérience acquise.

Ces phases amont ont un impact structurant sur la suite des activités mais la constitution d'un bon cahier des charges fonctionnel n'est pas suffisante : elle fournit une base solide mais il faut aussi un bon pilotage.

La complétude des exigences n'est jamais acquise à coup sûr, car les besoins évoluent dans le temps. Il est toutefois possible de tendre vers cet objectif, des techniques existent pour cela.

L'approfondissement des motivations et des enjeux chez les représentants Métier et leur croisement sont un facteur d'amélioration.

Il est également nécessaire d'identifier toutes les parties prenantes et les liens ou interactions entre elles. Ces interactions omises ou mal identifiées constituent une cause d'échec fréquent. Une possibilité pour éviter des conflits entre client et fournisseur est la mise en place d'un « tiers » payé par les deux parties, indépendant, extérieur, ne représentant donc pas un seul des points de vue.

La définition, dans le cahier des charges, des rôles et responsabilités de chacun (les « règles du jeu ») peut être un complément utile, en particulier dans le cas des projets au forfait.

Pilotage de l'activité (chiffrage, productivité)

Autant il est d'usage de mesurer la production ou le résultat des projets, autant il est difficile d'en mesurer la productivité, mais c'est pourtant le meilleur moyen pour suivre et améliorer l'efficacité des équipes projets.

En particulier, les unités de mesure sont difficiles à trouver et portent une connotation défavorable (surexploitation des ressources,...).

Elles existent dans les phases de développement des projets informatiques, mais sont plus difficiles à établir dans les phases amont telles que la définition des exigences. Cela relève souvent d'évaluations empiriques, par savoir d'expert, c'est-à-dire non formalisé, non modélisé et non reproductible, et peut être également variable selon le client : son fonctionnement, sa nécessité d'obtenir un consensus, son processus de décision.

Un sondage réalisé par un cabinet d'enquête à la demande de Telys a donné les estimations suivantes :

- moins de 2% des DSI utilisent des métriques ;
- moins de 10% des DSI les estiment pertinentes.

Les points de fonctions sont un outil utile en phase de développement projet, mais leur efficacité dépend du niveau de profondeur atteint dans les activités amont. De plus, il existe plusieurs versions publiées du référentiel des points de fonctions.

Par exemple, en phase amont les métriques pourraient s'appuyer sur la notion d'exigence, mais pour qu'elles soient pertinentes, il faut définir des règles pour homogénéiser les exigences, l'objectif étant d'arriver à :

- une quantification de la phase amont, exemple : nombre d'entretiens => nombre d'exigences ;
- ou à une estimation en jours-hommes pour un chiffrage au forfait.

Une solution envisageable pourrait être de définir des indicateurs de « fonctionnement efficient » et de les étalonner avec des limites inférieures et supérieures d'efficacité normale ; celles-ci peuvent faire soupçonner un manque d'efficacité en dessous de la limite inférieure et une surexploitation des personnes au-delà de la limite supérieure (sachant qu'il faut aussi savoir détecter les « petits génies » dont il ne faut surtout pas brider la surproductivité).

Actuellement, les donneurs d'ordre achètent souvent du taux journalier moyen (TJM) et non une productivité donnée. Dans le futur, on achètera probablement une unité d'œuvre pour un prix donné.

Validation de la formalisation des exigences par les métiers

Cette phase a pour objectif de s'assurer que :

- l'interviewer a bien compris ce que l'interviewé a exprimé ;
- l'interviewé a été correctement compris par l'interviewer.

Il y a sans doute d'autres bonnes pratiques à recenser en matière de conduite du changement.

Débats



Le débat avait déjà commencé avant la fin de l'intervention de Louardi Messaï.

Voici, ci-après, quelques questions supplémentaires abordées, lors de la phase de débat proprement dit.

Compétences exigées du consultant ?

Les clients souhaitent en général que les intervenants connaissent déjà le métier abordé (ex. : assurances IARD, Banque de détail...).

Pour les consultants, ce point n'est pas forcément déterminant. Une connaissance préalable peut même inciter à reproduire un schéma ou un fonctionnement existant et risque de réduire l'écoute du client.

Par contre, la compétence en expression de besoins, cahier des charges,... est essentielle mais n'est pas ce qui est principalement demandé par les clients d'aujourd'hui.

Définir des exigences pour choisir un ERP ?

Le choix de solution ERP est souvent fait avant la définition même des exigences, ce qui n'aboutit pas toujours à des choix pertinents, les priorités naturelles étant inversées.

Il serait donc préférable d'élaborer d'abord une grille d'exigences et de coter ensuite la satisfaction de ces exigences par les solutions candidates à 100%, 80%,...

Situation où les rôles Métier et AMOA sont fusionnés

Cette situation arrive mais est rare.

Il est préférable de distinguer les deux rôles, d'où l'intérêt de la présence d'un « tiers », neutre, ce qui justifie pleinement le métier de consultant, CQFD...▲

*pmarcelg@club-internet.fr
herve.guerin@acapnos.com*