



De l'**importance** de la phase de **cadrage** dans les **projets**

François-Xavier BRUNET

01 | 2016

Le développement des entreprises s'articule autour de différents axes tels que le marketing, la R&D, la diversification, le rachat d'activités, etc.

La démarche qui accompagne ces axes de développement, se matérialise par des études d'opportunité conduisant parfois à des projets. Ces derniers, contribuent non seulement à dynamiser la Recherche et le Développement mais encore à améliorer ou à accompagner l'activité opérationnelle du cœur de métier lorsqu'il s'agit de projets informatiques.

A l'origine d'un projet lié au système d'information, la volonté du métier de satisfaire un besoin d'ordre fonctionnel commercial, marketing, production, etc. ou de support tels que ressources humaines, comptabilité, finance, etc.

L'aboutissement des projets conformément aux attendus de la maîtrise d'ouvrage, participe au potentiel de réussite de la tactique adoptée au sein d'une stratégie d'entreprise plus globale. Aussi, doivent-ils être réalisés dans les meilleures conditions.

La démarche à suivre mérite une réflexion approfondie au regard des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à savoir le profit, la pérennité et la satisfaction client. Ces objectifs ont un impact direct sur les exigences associées à la réalisation des projets : Respect des coûts, des délais et de la qualité. Le niveau de chacune de ces exigences étant subordonné à la dynamique du marché ainsi qu'aux moyens matériels et humains de l'entreprise.

Nous allons voir que dans la conduite de projets, **certains choix sont déterminants quant au respect du critère économique**, lequel embarque les notions de temps, d'argent et de qualité.

Parmi les choix, citons trois axes majeurs : Les options organisationnelles (méthodologie projet, instances, livrables...), techniques (infrastructure, système, réseau, modalités d'accès...) et fonctionnelles (progiciel ou spécifique, Quick-Win, lotissement...)

Du point de vue organisationnel deux groupes d'acteurs se partagent tâches et responsabilités : La maîtrise d'ouvrage, porteuse du projet et la maîtrise d'œuvre, réalisatrice du projet. Ces deux groupes interagissent à des étapes différentes du cycle de fabrication logiciel avec la recherche commune de la rentabilité, laquelle procède de l'efficacité, à savoir l'atteinte des objectifs métiers, et de l'efficience, c'est-à-dire de la maîtrise des ressources investies. La maîtrise d'ouvrage s'attachera au volet fonctionnel du projet alors que la maîtrise d'œuvre s'attachera au volet technique.

Dans le cadre de la formalisation du projet par la maîtrise d'ouvrage, avant les phases techniques dévolues à la maître d'œuvre, il convient de rappeler les objectifs et les enjeux, de les formaliser par un cahier des charges mais aussi d'aborder les questions économiques (budget du projet, ROI attendu...), les instances de gouvernance et d'arbitrage et le calendrier de déploiement. Cette phase, qui aboutit à la livraison d'un dossier, est dite « phase de cadrage ».

Le dossier de cadrage, qui définit notamment le périmètre de réalisation, l'organisation et la méthodologie, contient en outre, l'ensemble des informations nécessaires à l'écriture des spécifications fonctionnelles et techniques détaillées. **C'est un document majeur en termes de référence tout au long du processus projet.**

Selon l'Observatoire des projets (enquête nationale annuelle proposée par Daylight, l'ENSIE, l'IAE), plus de la moitié des projets dérapent, et ce, notamment à cause d'un manque de formalisation en avant-projet, d'absence de référentiel, de défaut de contractualisation, etc. ; c'est-à-dire d'un cadrage défectueux.

Corolairement, **l'absence de cadrage ou un cadrage dégradé, génère des coûts supplémentaires importants pendant les phases de réalisation et/ou post-déploiement.** En effet, la maintenance corrective et/ou adaptative peut représenter, au cours de la vie de l'application, jusqu'à 80% du coût logiciel total. A l'origine de ces surcoûts, un nombre important de bugs et d'anomalies de développement ou de dysfonctionnements en production, dus notamment à :

Une analyse des besoins « macro »

Souvent, la maîtrise d'ouvrage exprime un besoin global en fonction de l'évolution du métier, de l'organisation du travail, de la réglementation ou simplement d'ergonomie.

Ce besoin n'est pas toujours clairement appréhendé et peut donner lieu à des demandes hors sujet, suscitées par une focalisation sur des aspects particuliers de la problématique fondamentale. Il importe donc de prendre de la hauteur, de cibler et de circonscrire correctement le besoin.

A défaut, le projet risque de diverger de son objet réel, conduisant, par la suite, à des correctifs fonctionnels récurrents impactant la cohérence d'ensemble de l'application ou du sous-système d'information.

Une formalisation générique

Une expression de besoin bien définie, ne suffit pas à la maîtrise d'œuvre pour établir des spécifications détaillées. Elle ne présente que le périmètre du projet et des exigences métier génériques. L'objectif du cahier des charges est de préciser dans le détail le besoin fonctionnel, en décrivant l'objet, l'articulation et les règles de gestion de chaque processus et fonctionnalité.

Une formalisation de « haut niveau » engendre une interprétation potentiellement déformée, voire lacunaire, des fonctionnalités par la maîtrise d'œuvre ; laquelle doit recenser de manière exhaustive les exigences fonctionnelles et techniques qui découlent des processus attendus et règles de gestion associées.

Une étude cartographique générale

L'urbanisation¹ des systèmes d'information est un élément essentiel de la gouvernance informatique. Les applications doivent pouvoir s'intégrer naturellement au domaine sans provoquer de régression.

Négliger l'étude cartographique, c'est prendre le risque de dénaturer les flux d'informations, de les surcharger inutilement ou de provoquer des impacts non maîtrisés en termes d'urbanisme global relativement au domaine concerné. Les flux d'informations doivent non seulement être précisés, mais encore être rationalisés par rapport aux flux existants.

L'ensemble de ces manquements dégradent considérablement la maintenabilité de l'application en termes de facilité d'analyse (diagnostic), de facilité de modification (analyse d'impact) et de stabilité (effets des régressions).

Aussi, est-il essentiel de consacrer le temps nécessaire au cadrage plutôt que de croire que la phase de développement constitue la principale origine des dysfonctionnements et est donc la plus importante.

Pourtant, nombre d'entreprises s'attachent avant tout à l'implémentation et s'imaginent cadrer le projet au fur et à mesure de son avancement, supposant ainsi prévenir tout déphasage entre besoins et réalisation. L'engouement pour les méthodes « Agile », qui s'affranchissent du cadrage et associent maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre à tous les niveaux du projet, témoigne de ce phénomène. Or, **l'approche « Agile » est souvent détournée de ses objectifs.**

Tout d'abord, le processus itératif et incrémental prôné par ces méthodes donne toute latitude à la maîtrise d'ouvrage pour construire au fur et à mesure des processus et des fonctions, qu'elle ajoute ou modifie au gré de l'évolution de sa perception de la finalité. Cette démarche quelque peu empirique, peut conduire à un résultat différent du périmètre initial du projet et au dépassement des délais prévus a priori.

Tout dépend de la nature du projet, à savoir s'il correspond à un besoin bien défini associé à une contrainte de temps, auquel cas mieux vaut suivre une méthode classique ; ou bien s'il correspond à un concept plus ou moins novateur supportant éventuellement des expérimentations, auquel cas l'approche « Agile » peut s'avérer particulièrement productive car permettant de formaliser en même temps qu'élaborer.

Ensuite, la mobilisation nécessairement permanente du métier ne milite pas en faveur de cette méthode chronophage pour les opérationnels dont la principale occupation doit être leur

1 La démarche d'**urbanisation du SI** consiste à étudier les différents secteurs fonctionnels d'une entreprise, afin d'être en mesure d'en réaliser une cartographie. Le terme « urbanisation » est utilisé par analogie avec les travaux d'architecture et d'urbanisme dans une ville en comparant une entreprise avec une ville et ses différents quartiers, zones et blocs. L'objectif d'une démarche d'urbanisation est d'aboutir à une structuration du système d'information permettant d'en améliorer ses performances et son évolutivité. Elle permet ainsi de donner les moyens à l'entreprise de faire évoluer son système d'information en connaissance de cause. L'urbanisation du SI ne fait pas table rase du passé mais tient compte de l'existant et doit permettre de mieux anticiper les évolutions ou contraintes internes et externes impactant le SI.

métier. Là encore, les méthodes « Agile » ne valent que si l'activité opérationnelle ne dépend que de l'aboutissement du projet.

Les entreprises bien installées dans leur domaine d'activité, tels les grands comptes, font vivre leur système d'information au gré de projets destinés, pour la plupart, à améliorer la productivité ou à répondre à des besoins réglementaires ou d'ergonomie. Elles ne remettent pas en question le métier ni ne créent de véritable bouleversement dans la manière de travailler. C'est pourquoi elles ont tout à gagner à jouer la carte de la rigueur et à cadrer dès le début leurs projets.

Nous pouvons faire référence à des projets bancaires qui, faute d'avoir instruit un dossier de cadrage, se sont noyés dans des développements constamment remis en question par des ajouts et modifications fonctionnels incessants de la part de la maîtrise d'ouvrage et qui ont fini à la poubelle après des centaines de milliers d'euros d'investissement.

Les projets directement liés à la productivité des services de l'entreprise, doivent être conduits dans un souci de rentabilité. D'où l'importance de la phase de cadrage, qui définit clairement la finalité du projet et son organisation. **Elle garantit ainsi l'atteinte des objectifs et la maîtrise des ressources investies. Corolairement, la maintenabilité du système est d'autant plus élevée et économique.**

A propos de Clarans consulting (www.clarans-consulting.com)

Clarans Consulting est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé dans les domaines des Achats, des Systèmes d'Information et de l'Ingénierie des Organisations et dont les principaux savoir-faire vont de la transformation des organisations à l'adaptation des hommes aux changements. Clarans Consulting intervient auprès d'entreprises internationales, de filiales de grands groupes, de PME innovantes et d'organismes publics.



55 Avenue Marceau
75116 Paris
Tél : 01 56 60 59 06
Fax : 01 56 89 26 27

www.clarans-consulting.com