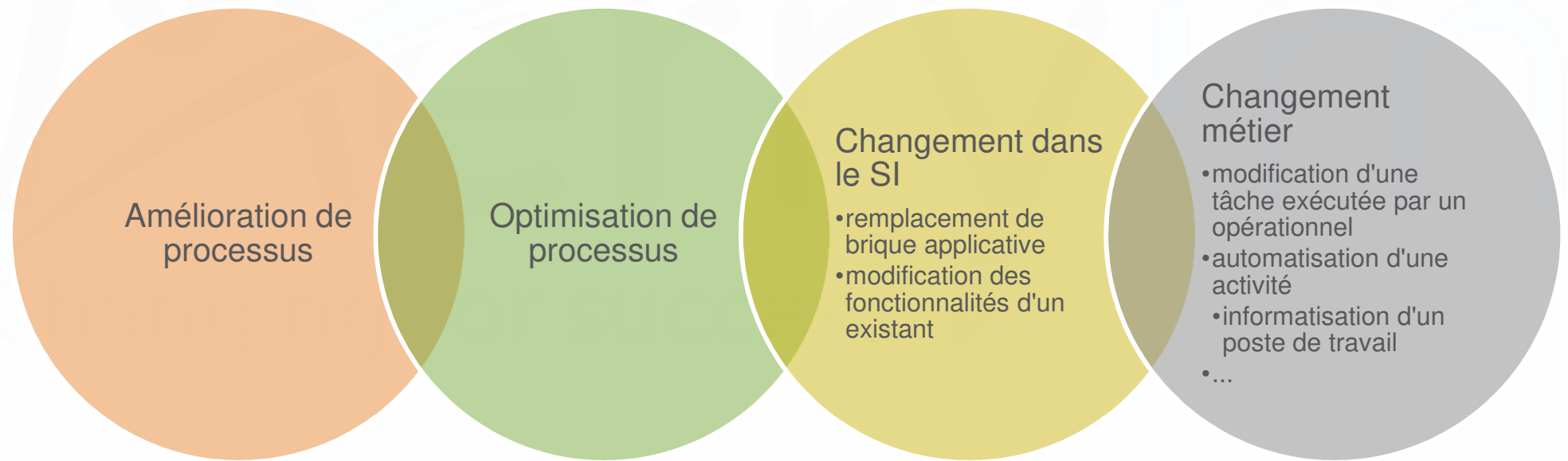


# Comment échouer à coup sûr: les exigences oubliées de la conduite du changement

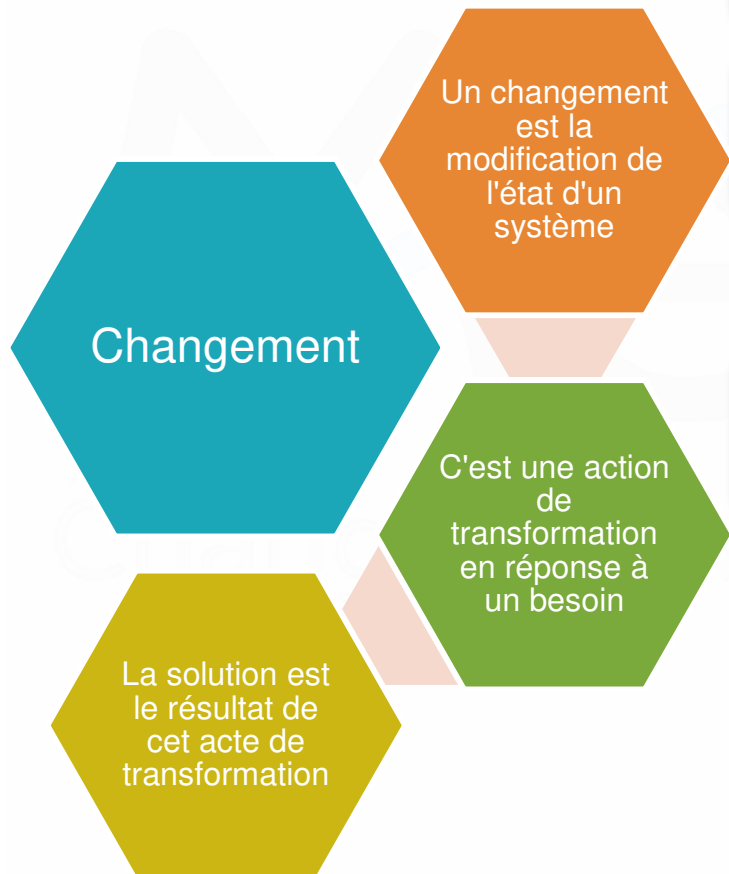
Journée Française de l'Ingénierie des Exigences

5 novembre 2015

# Exemples de changements



[www.merryim.com](http://www.merryim.com)



## Gestion du changement

Discipline qui va permettre de gérer le changement et ses impacts (visibilité et contrôle)

- à travers l'organisation
- en englobant les personnes, les processus, les actifs

Les points importants auxquels il faut répondre (ITIL)

- Qui est à l'origine du changement ?
- Quelle est la raison du changement ?
- Quel est le résultat attendu ?
- Quels sont les risques créés par ce changement ?
- Quelles ressources faut-il pour faire le changement ?
- Qui est en charge de la construction, du test et de l'implémentation du changement ?
- Quelles sont les relations entre ce changement et d'autres changements ?

Une entreprise décide de moderniser une partie de son SI

Une partie de la solution repose sur des fonctionnalités à venir d'une suite sur étagère que l'entreprise acquiert

Certaines des fonctionnalités tardent à arriver côté éditeur du logiciel

- En réalité, toute nouvelle fonctionnalité doit être qualifiée côté client, puisqu'il n'y a pas un niveau de déploiement suffisant côté éditeur pour maîtriser confortablement le déploiement dans tous les contextes d'utilisation

### CONSÉQUENCE

Le nouveau SI est en place mais ne peut être utilisé car certaines fonctionnalités ne sont pas là

Une entité décide de se certifier selon un standard X

Le plan d'amélioration conduisant à la certification est réalisé

La certification a lieu, mais aucune suite n'est donnée au projet : aucune politique de certification n'est mise en place

### CONSÉQUENCE

L'effort entrepris n'est capitalisé que partiellement (au mieux)

Une entité décide de se certifier selon un référentiel X

6 mois avant le renouvellement de certification (donc 2 ans et demi après la dernière certification), elle fait une évaluation à blanc et s'aperçoit qu'un écart important s'est créé entre l'état sur le terrain et les exigences du standard X

### CONSÉQUENCE

L'entité passe en mode panique pendant plusieurs mois afin d'être prête

- pression sur les personnes
- coûts additionnels
- ...

[www.merryim.com](http://www.merryim.com)

# Que faut-il donc ?

La réalisation d'un produit nécessite

Le développement du produit

Sa stabilisation

La réalisation d'un changement nécessite

L'implémentation des actions de changement

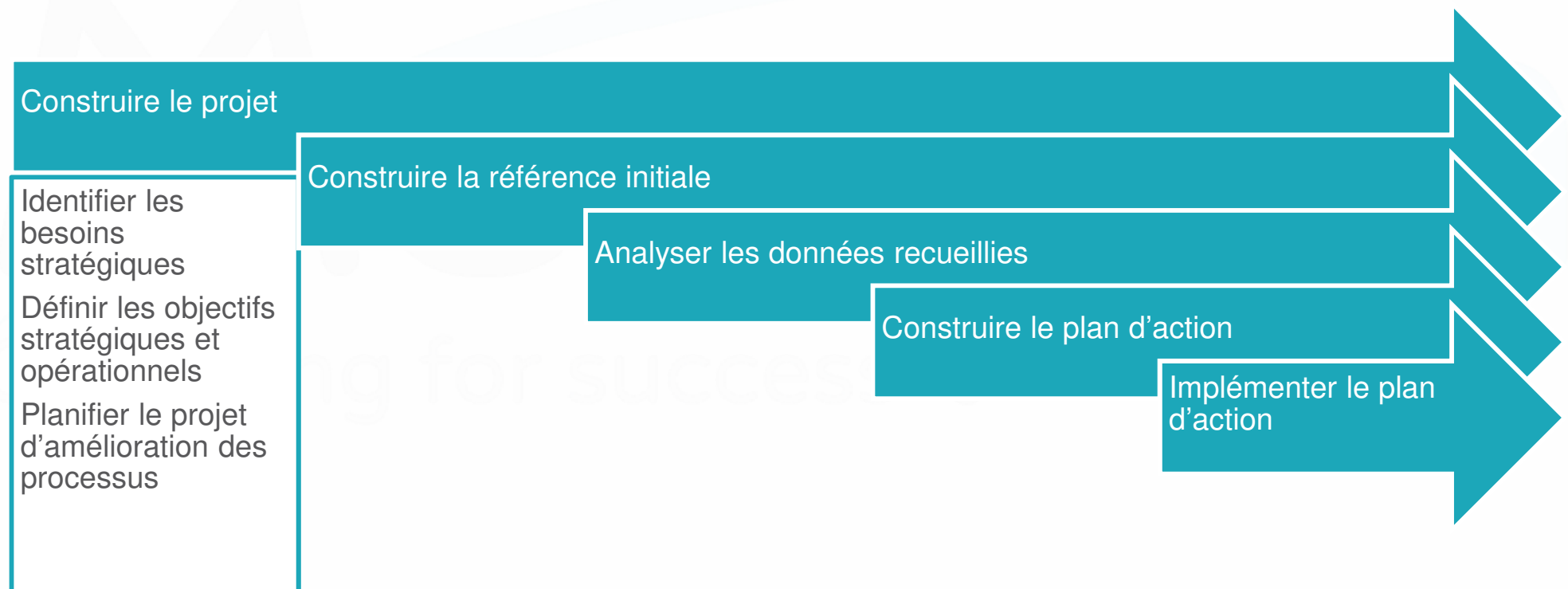
La stabilisation des changements mis en place, notamment ce qui concerne les parties non automatisées des processus

Lorsque l'on fait un changement, prend-on bien en compte dès le départ tout ce qu'il faut pour garantir le succès ?

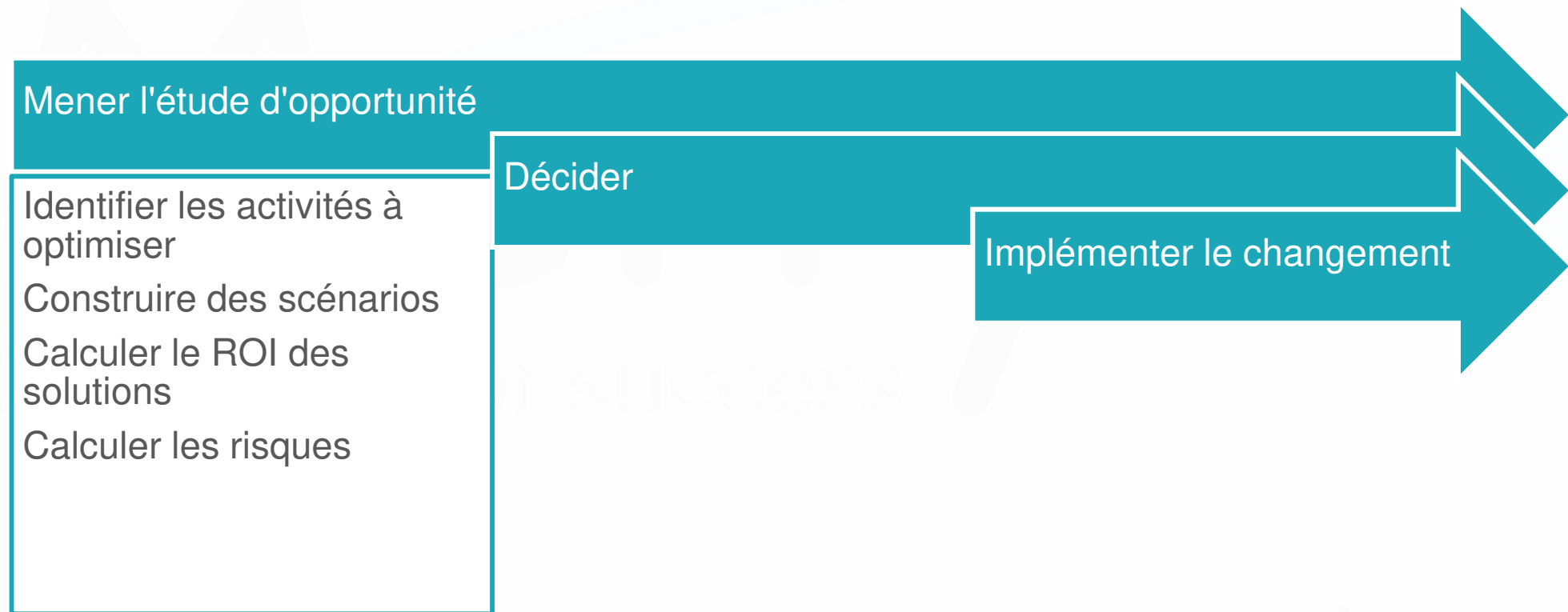
raisons véritables du changement

identification claire de la fin du changement (c.-à-d. la stabilisation des acquis)

...







### Analyser les impacts

Identifier les postes de travail impactés  
En déduire les processus concernés  
En déduire les organisations et/ou les programmes de transformation impactés

### Implémenter le changement

Lancer des actions coordonnées  
Synchroniser les roadmaps

### Analyser les impacts

Identifier les processus concernés

En déduire le SI support

En déduire les postes de travail impactés

En déduire l'ensemble des processus supportés

En déduire les organisations et/ou les programmes de transformation impactés

### Implémenter le changement

Lancer des actions coordonnées

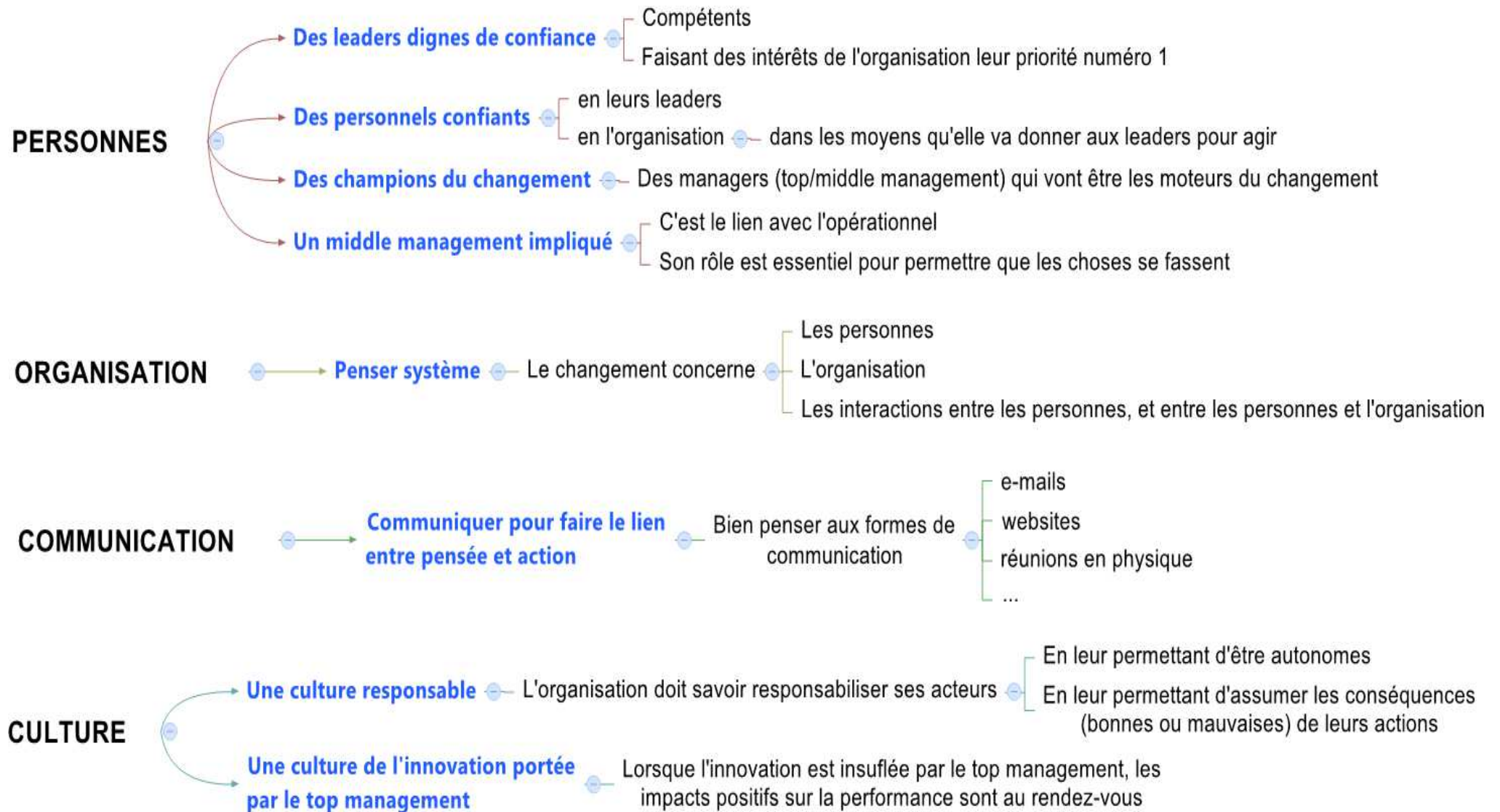
Synchroniser les roadmaps

Démontrer les résultats du projet d'amélioration

Montrer qu'on a réalisé ce qui était prévu

Démontrer que les acquis sont stables

Discret	le changement n'impacte pas l'organisation en dehors du périmètre défini
Hiérarchique	Le changement peut être découpé en une arborescence de changements, permettant des niveaux de détail différents
Séquentiel	Le changement requiert qu'un certain nombre d'événements aient lieu les uns après les autres
Conditionnel	Une séquences d'événements (ou plusieurs) est conditionnée par les résultats d'étapes précédentes ou par la survenue d'un événement extérieur
Coordonné	Plusieurs événements liés au changement ont lieu en parallèle mais doivent être coordonnés pour que la suite se passe bien





[www.merryim.com](http://www.merryim.com)

# Stabiliser les résultats du changement

## Ce que l'on fait toujours



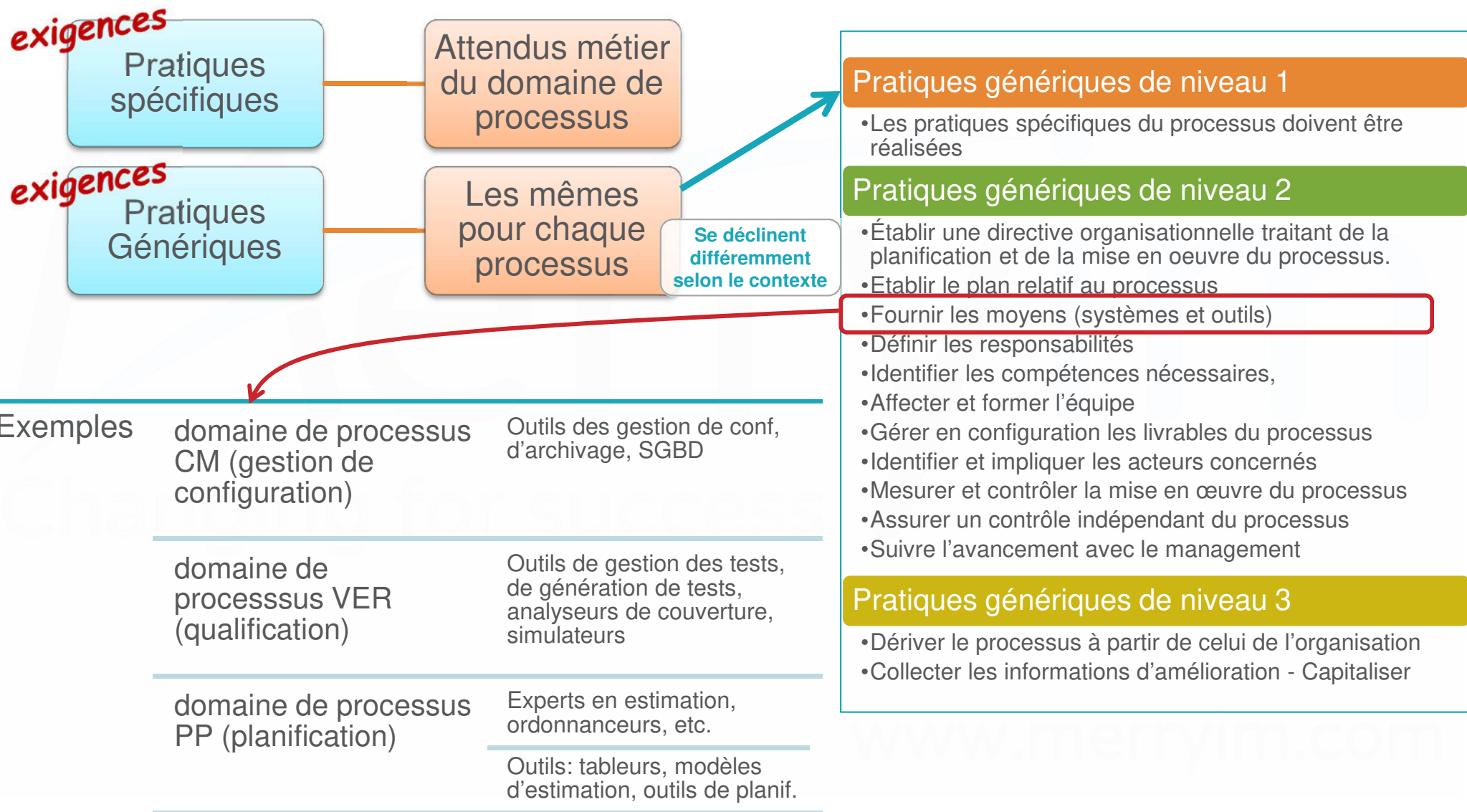
## Ce que l'on fait (presque toujours) dans le logiciel



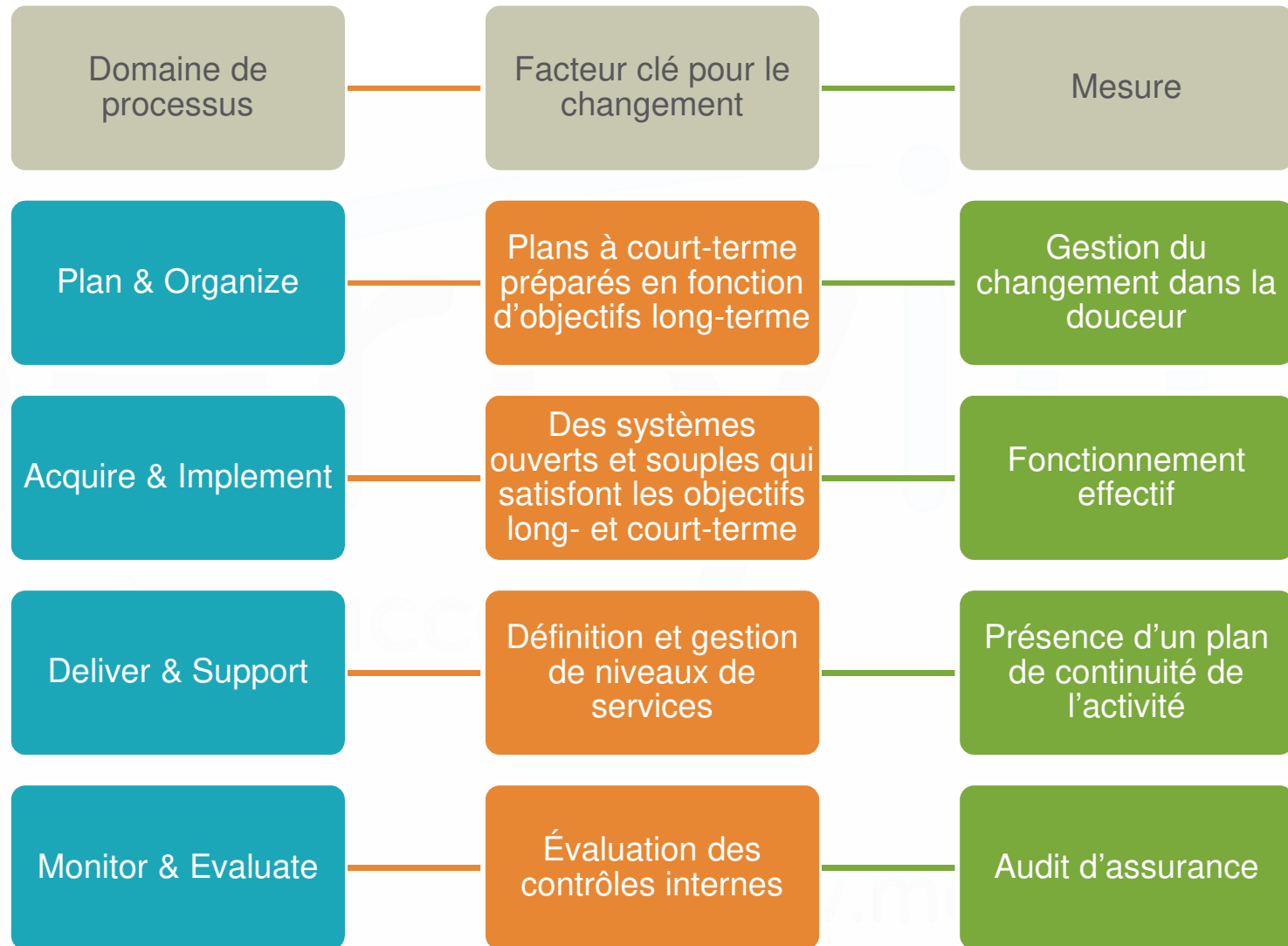
## Ce que l'on fait (souvent) dans la transformation







Une bonne gestion des processus SI facilite les changements



« Applying COBIT Framework in Change Management », By Madhav Kulkarni, Information Systems Control Journal, vol. 5, 2003

© 2003 Information Systems Audit and Control Association (ISACA)

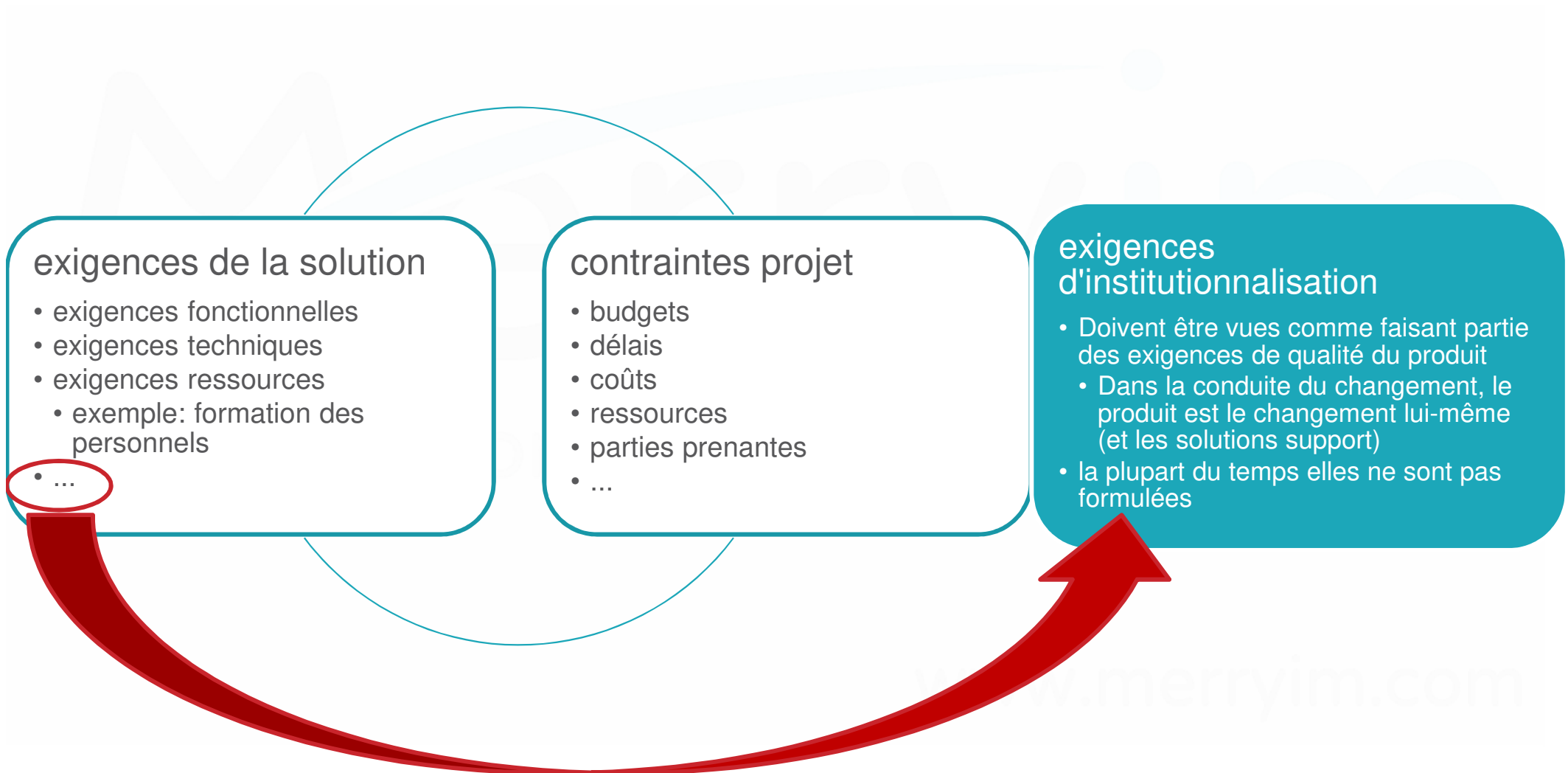
Définir les catégories d'exigences

Choisir la structure adéquate pour décrire les exigences

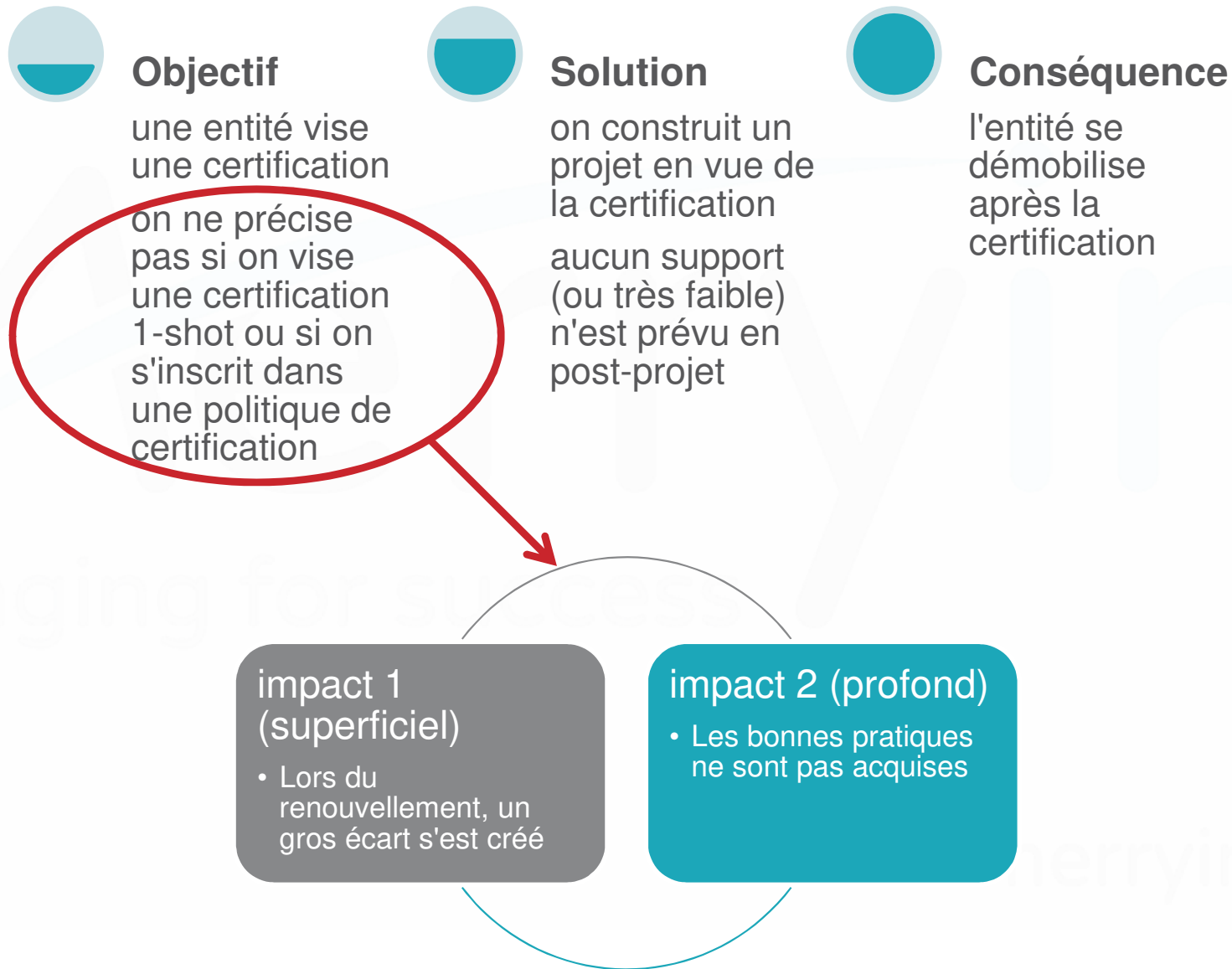
Choisir la structure adéquate pour la matrice de traçabilité

Définir la stratégie de gestion des exigences

# Définir les catégories d'exigences



# Exigences d'institutionnalisation - exemple



# Exigences

Définir les catégories d'exigences

Choisir la structure adéquate pour décrire les exigences

Choisir la structure adéquate pour la matrice de traçabilité

Définir la stratégie de gestion des exigences

## identifier les exigences

Recenser les besoins et exigences du client => Dossier des exigences

Pour chaque exigence, on fournit:

- ✓ une définition précise, concise et non ambiguë
- ✓ un moyen d'identification unique
- ✓ les besoins initiaux
- ✓ sa priorité
- ✓ les moyens de vérification associés

### Description d'une exigence selon l'AFIS

- ✓ Identificateur
- ✓ Énoncé
- ✓ Type de vérification (test, observation, essai,...)
- ✓ Catégorie (fonctionnelle, opérationnelle, performance, accessibilité,...)
- ✓ Criticité (faible, ... forte)
- ✓ Flexibilité (faible,... forte)
- ✓ Maturité (origine, analysée, vérifiée, approuvée, implémentée,...)

### Libellé d'une exigence

Une exigence doit s'énoncer selon une phrase simple de la forme

<Sujet>            <Verbe>            <Complément indiquant le QUOI>

Le logiciel        doit permettre        un accès sécurisé aux données du service d'annuaire

Le verbe décrit l'action attendue de l'exigence: il doit être précis

- ✓ *doit* détermine une exigence contractuelle
- ✓ *devrait* ou *pourrait* déterminent une recommandation parmi d'autres possibilités

« Gestion des exigences et CMMI », JFIE 2013  
<http://www.cftl.fr/cf-tl/jfie-2013/>

### ATTRIBUTS DE LA MATRICE DE TRAÇABILITÉ

ID
Domaine métier
Nom du besoin
Description
Source
Brique de la suite impliquée
Solution proposée après analyse
Ecart
Description de l'écart
Importance métiers
Importance de l'effort
Décision
Instance de décision
Date de Décision
Commentaires
Impact potentiel systèmes existants

<b>Ecart</b>	<b>Décision</b>
Oui	Solution standard acceptée
Partiel	Renoncement
Non	A arbitrer
A confirmer	A préciser
Hors Périmètre	Non discuté
Doublon	Doublon
<b>Importance métiers</b>	Mis hors périmètre
Incontournable	A implémenter
Haute	<b>Instance de décision</b>
Moyenne	Qualification
Basse	Arbitrage
Très basse	Arbitrage exécutif
<b>Importance de l'effort</b>	Atelier restitution
Très haut	<b>Impact potentiel systèmes existants</b>
Haut	Oui
Moyen	Non
Bas	
Très bas	

# Des questions à se poser

Le changement doit-il durer dans le temps?

- Quelle est sa durée?

Le changement peut-il être réversible?

Quel niveau de contrôle mettre en place pour assurer l'adhérence aux plans?

A-t-on bien pris en compte dès le départ les aspects liés au décommissionnement ?

- exemple: base de registres windows rarement nettoyée proprement lorsqu'on désinstalle une application

A-t-on bien défini les critères permettant de dire que le changement entrepris est terminé ?

A-t-on bien défini les critères permettant de dire que le changement entrepris a réussi ?

...

## Un projet est une organisation

- Il doit avoir un niveau de maturité suffisant pour travailler correctement

## Éviter de répondre à des problèmes métier avec une vision outil

- aucun accompagnement
- pas de formation des utilisateurs
- outils non intuitifs (du coup, on fait des fichiers d'aide jamais lus)

## Autant que faire se peut, inscrire chaque changement dans une perspective d'amélioration continue

- Ne pas se précipiter sur une certification
- Prendre le temps d'institutionnaliser les changements

## Le produit que développe le projet doit posséder des propriétés mécaniques

- fonctionnement
- robustesse
- résistance à la déformation
- plage de température pour un bon fonctionnement garanti
- ...

## Lorsque ce produit est un service ou une transformation, cette robustesse s'exprime par de l'institutionnalisation

## On peut comparer les exigences d'institutionnalisation

- à des exigences de maintenabilité et d'exploitabilité pour un logiciel
- à des exigences de robustesse (ou autres propriétés mécaniques) pour un produit matériel



Lancer des projets avec des dossiers d'opportunité mal ficelés

Passer en comité d'investissement avec un niveau de risque non maîtrisé

Déployer des démarches de transformation sans réelle vision stratégique

- cible non définie
- roadmaps informelles (quand il y en a)
- absence d'indicateurs de performance
- indicateurs de pilotage inadéquats

Mais avec du bon sens, de la vigilance et de la discipline on peut accroître les chances de succès

Messages

## Introduire les principes agiles autant que faire se peut, notamment

- travailler au plus près des émetteurs d'exigences
- travailler au plus près des personnes concernées par la solution
- travailler au plus près des personnes en charge d'implémenter la solution
- avoir du feedback régulier et communiquer en retour
- éviter les effets tunnels
- découper les problèmes (diviser pour régner)
- ...

Travailler en mode projet

Bien gérer les exigences

Bien identifier les exigences

Prendre le temps de bien faire les choses en amont de chaque étape d'une démarche de conduite du changement

[www.merryim.com](http://www.merryim.com)

En conclusion, rien de nouveau, mais un message qu'il faut avoir à l'esprit si on veut réussir les changements

Messages

Identifier clairement les exigences qui sont liées à la conduite du changement, et, plus généralement, au déploiement

Les recommandations qui figurent dans les standards et les normes n'y sont pas par hasard

- Lorsqu'elles ne sont pas implémentées, ces recommandations créent un risque direct sur l'efficacité, donc la rentabilité, d'une entreprise.
- De ce fait, ce sont en réalité des exigences qu'il faut prendre en compte à partir de l'analyse de risques

Ne pas oublier le bon sens !



Merryim

Changing for success