	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Suivi des versions-révisions et des validations du document.			
<p>Ce document annule et remplace tout document diffusé de version-révision antérieure.</p> <p>Dès réception de ce document, les destinataires ont pour obligation de détruire les versions-révisions antérieures, toutes les copies, et de les remplacer par cette version-révision.</p> <p>Si les versions-révisions antérieures sont conservées pour mémoire, les destinataires doivent s'assurer qu'elles ne peuvent être confondues avec cette présente version-révision dans leur usage courant.</p>			
Version.	Date.	Auteurs.	Création, modification ou validation.
A	23 déc. 2002	JPD.	Création.



Méthode d'expression de besoins

Date rédaction :
15 novembre 2003.

Diffusion restreinte


Date validation :

Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc

1 Tables


1.1 Table des matières

1	Tables	2
1.1	Table des matières	2
1.2	Table des illustrations	3
2	Références	4
2.1	Glossaire	4
2.2	Ressources	4
3	Introduction	5
3.1	Objet du document	5
3.2	Audience	5
3.3	Pré-requis	5
4	Contexte du projet	6
4.1	Systèmes fonctionnels	6
4.1.1	Organisation	6
4.1.2	Processus	6
4.2	Systèmes techniques	8
4.2.1	Logistique	8
4.2.2	Echanges d'informations	8
5	Maîtrise d'ouvrage	10
5.1	Interlocuteurs	10
5.2	Responsabilités	11
6	Contenu du projet	13
6.1	Besoins	13
6.1.1	Besoins qualitatifs	13
6.1.2	Besoins quantitatifs	14
6.2	Attentes particulières	15
6.2.1	Qualité service	15
6.2.2	Exigence de sécurité	16
7	Bénéfices escomptés	18
7.1	Economies générées	18
7.2	Avantages concurrentiels renforcés	19
7.3	Différenciations valorisées	19
7.4	Ouverture vers de nouvelles opportunités	20
8	Risques inhérents au projet	22
8.1	Stabilité des besoins	22
8.1.1	Dans leur définition	22
8.1.2	Dans leur pérennité	23
8.2	Changement opérationnel	24
8.2.1	Dans l'organisation	24
8.2.2	Nouvelles compétences, nouveaux savoirs-faire requis	25
8.3	Expériences similaires	26
9	Déroulement opérationnel pressenti	28
9.1	Macro-planning	28
9.2	Macro-budget	29
9.3	Autres ressources mises à disposition	31
9.4	Autres informations	32

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

1.2 Table des illustrations

Tableau 1 – Exemple de liste des systèmes fonctionnels impactés	6
Tableau 2 – Exemple de liste des impacts fonctionnels – Système GesCli	7
Tableau 3 – Exemple de liste des impacts fonctionnels – Système RisCli.....	7
Tableau 4 – Exemple de liste des systèmes techniques impactés.....	8
Tableau 5 – Exemple de liste des impacts techniques – Système ClientExpert.....	8
Tableau 6 – Exemple de liste des interlocuteurs	10
Tableau 7 – Exemples de liste des responsabilités	12
Tableau 8 – Exemple de besoins qualitatifs.....	14
Tableau 9 – Exemple de besoins quantitatifs	15
Tableau 10 – Exemple de qualité de service	16
Tableau 11 – Exemple d'exigences de sécurité	17
Tableau 12 – Exemple d'économies générées.....	18
Tableau 13 – Exemples d'avantages concurrentiels renforcés.....	19
Tableau 14 – Exemples de différenciations valorisées	20
Tableau 15 – Exemples de nouvelles opportunités	21
Tableau 16 – Exemples de risques sur la stabilité des besoins.....	23
Tableau 17 – Exemple de risques sur la pérennité des besoins.....	24
Tableau 18 – Exemple de risques sur la gestion du changement	25
Tableau 19 – Exemple de manque de compétences ou de savoir-faire.....	26
Tableau 20 – Expériences similaires.....	27
Tableau 21 – Exemple de planning pressenti.....	29
Tableau 22 – Exemple de budget pressenti	31

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		


2 Références

2.1 Glossaire

Liste des définitions des termes employés.	
Ce tableau recense tous les termes, les concepts particuliers ainsi que les abréviations employés dans ce document.	
Terme, concept, abrégé.	Définition du terme, du concept ou de l'abréviation.
Besoin critique.	Voir page 13.
Besoin majeur.	Voir page 13.
Besoin mineur.	Voir page 13.
MOA	Maîtrise d'Ouvrage. Voir page 10
MOE	Maîtrise d'Oeuvre. Voir page 10
Risque critique.	Voir page 22.
Risque majeur.	Voir page 22.
Risque mineur.	Voir page 22.

2.2 Ressources

Liste des documents applicables et en référence.		
Un document est applicable à partir du moment où son contenu est validé et que l'activité ou le projet fait partie de son périmètre d'application. Il est obligatoire d'appliquer son contenu.		
Un document est en référence à partir du moment où son contenu n'est pas validé ou que l'activité ou le projet ne fait partie de son périmètre d'application. Il est recommandé d'appliquer son contenu mais cela n'est pas obligatoire.		
Un document applicable est indiqué par A1, A2, A3 , etc. Un document en référence est indiqué par R1, R2, R3 , etc.		
Index.	Nom du document.	Commentaire.
A1	UpComp-Plan Qualité-000005	Méthode documentaire.
A2	UpComp-Plan Qualité-000012	Modèle d'expression de besoins.
A3	UpComp-Plan Qualité-000000	Plan organisationnel de l'entreprise.
A4	UpComp-Plan Qualité-000000	Plan opérationnel de l'entreprise.
R5	UpComp-Meilleure pratique-000002	Expression de besoins.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

3 Introduction

3.1 Objet du document

L'objet de ce document est de définir la méthode d'expression de besoins pour permettre une étude rapide du projet hypothétique. L'objectif est double :

- Harmoniser l'expression des innovations proposées par chaque individu.
- Faciliter la compréhension des besoins et les sources d'innovation.

Le respect de ces règles fondamentales énoncées ci-après contribue au lancement rapide des projets se justifiant où chaque intervenant trouvera satisfaction au regard de sa contribution.

Une expression de besoins se définit par :

- **Le contexte du projet.**
Quel est le périmètre du projet en terme d'impact sur l'organisation, les processus des activités, la logistique et la communication ?
- **Les personnes concernées.**
A qui s'adresse le projet et qui en est responsable ?
- **Le contenu du projet.**
Quels sont les besoins exprimés et les attentes particulières au regard de la solution trouvée ?
- **Les bénéfices escomptés.**
Quels sont les bénéfices résultant de la mise en oeuvre du projet ? Ce qui justifiera son lancement.
- **Les risques du projet.**
Quels sont les risques encourus par l'entreprise suite à l'engagement du projet ?
- **Le plan opérationnel pressenti.**
Quel serait le plan opérationnel optimal pour la mise en ordre de marche du système répondant aux besoins énoncés ?

Ce document présente comment répondre à ces questions à l'aide d'exemples.

Un exemple de l'application de la méthode est la meilleure pratique **Expression de besoins** [R5].

3.2 Audience


Ce document s'adresse à :

- **Tout manager opérationnel en charge d'une unité économique.**
Dans le cadre d'une démarche de progrès continu.
- **Tout employé ayant une idée innovante.**
Dans le cadre d'une initiative qu'il cherche à partager et à concrétiser.

Pour aider ces personnes à remplir le document **Expression de besoins**, leur manager et la cellule de support projet se tiennent à leur disposition.

3.3 Pré-requis

Le pré-requis est la connaissance de la **Méthode documentaire** [A1].

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

4 Contexte du projet

En définissant le contexte du projet, il est alors possible de lister les impacts sur son environnement, ce qui permet d'évaluer le travail à fournir pour le mener à bien. L'étude du contexte du projet porte sur :

- **Ce qui est interne à l'entreprise.**
Les systèmes fonctionnels, les processus, les systèmes techniques et les échanges d'informations.
- **Ce qui est externe à l'entreprise.**
Les clients, les partenaires, les co-contractants, les sous-traitants, les fournisseurs, etc. Dans le cadre de l'étude du contexte du projet, ceux-ci sont considérés comme des systèmes fonctionnels.

4.1 Systèmes fonctionnels

4.1.1 Organisation

Le tableau suivant permet de lister les systèmes fonctionnels impactés par le projet. Nous rappelons que les systèmes fonctionnels correspondent au découpage conceptuel de la société décrit dans le **Plan organisationnel de l'entreprise** [A3]. Voici un exemple :

Liste des impacts organisationnels	
Ce tableau recense tous les systèmes fonctionnels – opérationnel ou de soutien – qui sont impactés par le projet ProjetExemple .	
Système	Description de l'entité opérationnelle ou de soutien.
RelCli.	Gestion de la relation client.
RisCli.	Risque client.


Tableau 1 – Exemple de liste des systèmes fonctionnels impactés

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **L'acronyme du système.**
Il s'agit de l'abréviation officielle telle que listée dans le plan organisationnel de l'entreprise.
- **La description du système.**
La description officielle de l'acronyme est rappelée pour mémoire.

4.1.2 Processus

Le tableau suivant permet de lister les processus de chaque système fonctionnel impacté par le projet. Nous rappelons que les processus d'un système fonctionnel sont rassemblés dans le plan opérationnel de celui-ci. Voici un exemple :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des impacts fonctionnels	
Ce tableau recense tous les impacts sur les processus d'un système fonctionnel – opérationnel ou de soutien – qui sont concernés par le projet ProjetExemple .	
Processus	Description du processus.
Changement	Description de l'impact.
SaisieFacture	Saisie d'une facture suite à la validation d'une commande d'un client.
Non	Pas de changement voulu sur le processus.
SaisieRèglement	Saisie d'un règlement reçu par courrier.
Non	Pas de changement constaté sur le processus.


Tableau 2 – Exemple de liste des impacts fonctionnels – Système GesCli

Liste des impacts fonctionnels	
Ce tableau recense tous les impacts sur les processus d'un système fonctionnel – opérationnel ou de soutien – qui sont concernés par le projet ProjetExemple .	
Processus	Description du processus.
Changement	Description de l'impact.
AlerteClient	Calcul du niveau de risque encouru par la société au regard du comportement du client ou du crédit qui lui a été consenti.
Oui	La classification des risques est revue ainsi que leur niveau d'escalade.

Tableau 3 – Exemple de liste des impacts fonctionnels – Système RisCli

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination du processus.**
Il s'agit de l'abréviation officielle telle que listée dans le plan organisationnel du système fonctionnel.
 - **La description du processus.**
La description officielle de l'acronyme est rappelée pour mémoire.
 - **Un témoin d'impact du point de vue des opérationnels.**
Ce témoin est **Oui** en cas d'impact sur un processus et **Non** sinon. L'intérêt de citer les processus pour lesquels il n'y a pas d'impact est double :
 - **Montrer qu'après réflexion il a été conclu qu'il n'y a pas d'impact.**
La description est alors « Pas de changement constaté sur le processus ».
 - **Montrer qu'il y a une volonté politique de pas avoir d'impact.**
La description est alors « Pas de changement voulu sur le processus ».
 - **La description de l'impact.**
Il s'agit de décrire de façon concise l'impact envisagé a priori.
- A l'issu de l'étude la liste et la teneur des impacts seront revus et mieux cernés.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

4.2 Systèmes techniques

4.2.1 Logistique

Le tableau suivant permet de lister les systèmes techniques impactés par le projet. Nous rappelons que les systèmes techniques correspondent au découpage organisationnel physique de la société décrit dans le **Plan opérationnel de l'entreprise** [A4]. Voici un exemple :

Liste des impacts techniques	
Ce tableau recense tous les systèmes techniques qui sont impactés par le projet ProjetExemple .	
Système	Description de l'impact.
ClientExpert	Nouvelles règles de comportement type des clients se traduisant en de nouveaux critères analytiques de l'activité.
ClientNotes	Nouvelles règles de notation des clients.

Tableau 4 – Exemple de liste des systèmes techniques impactés

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **L'acronyme du système.**
Il s'agit de l'abréviation officielle telle que listée dans le plan organisationnel de l'entreprise.
- **La description du système.**
La description officielle de l'acronyme est rappelée pour mémoire.

4.2.2 Echanges d'informations


Le tableau suivant permet de lister les échanges d'informations entre plusieurs systèmes techniques impactés par le projet. Nous rappelons que les échanges d'informations d'un système fonctionnel sont rassemblés dans le plan opérationnel de celui-ci. Voici un exemple :

Liste des impacts de communication	
Ce tableau recense tous les impacts sur les échanges d'informations d'un système technique qui sont concernés par le projet ProjetExemple .	
Echange	Description de l'échange d'informations.
Changement	Description de l'impact.
ChargeFactures	Chargement des factures de la comptabilité auxiliaire dans le CRM .
Oui	Le format change du fait de l'adjonction de nouveaux critères analytiques.
ChargeRèglements	Chargement des règlements de la comptabilité auxiliaire dans le CRM .
Non	Pas de changement constaté sur l'échange.


Tableau 5 – Exemple de liste des impacts techniques – Système ClientExpert

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination de l'échange.**
Il s'agit de l'abréviation officielle telle que listée dans le plan organisationnel du système fonctionnel.
- **La description de l'échange d'informations.**
La description officielle de l'acronyme est rappelée pour mémoire.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

- **Un témoin d'impact du point de vue des exploitants.**
Ce témoin est **Oui** en cas d'impact sur un échange et **Non** sinon. L'intérêt de citer les échanges pour lesquels il n'y a pas d'impact est double :
 - **Montrer qu'après réflexion il a été conclu qu'il n'y a pas d'impact.**
La description est alors « Pas de changement constaté sur l'échange ».
 - **Montrer qu'il y a une volonté politique de pas avoir d'impact.**
La description est alors « Pas de changement voulu sur l'échange ».
- **La description de l'impact.**
Il s'agit de décrire de façon concise l'impact envisagé a priori.
A l'issu de l'étude la liste et la teneur des impacts seront revus et mieux cernés.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

5 Maîtrise d'ouvrage

& La **maîtrise d'ouvrage** regroupe la partie commanditaire du projet, et, par extension, l'ensemble des individus dont au moins une activité sera impactée par la mise en opération du système produit par le projet.

& La **maîtrise d'œuvre** regroupe l'ensemble des individus auprès de laquelle l'étude et la réalisation du projet ont été déléguées.

Le projet mobilisant des ressources de l'entreprise, voire de ses partenaires, il est nécessaire d'identifier des responsables sur les différentes activités impactées. Ces derniers, en déclarant le projet, s'engagent à fournir les ressources nécessaires pour mener à bien la phase d'études puis support durant la phase de mise en oeuvre.

5.1 Interlocuteurs


Voici le tableau permettant de lister les interlocuteurs qui possèdent au moins une responsabilité dans le projet :

Liste des interlocuteurs de la maîtrise d'ouvrage	
Ce tableau recense tous les interlocuteurs qui ont une responsabilité dans le projet ProjetExemple .	
Nom et prénom	BU – Département – Service – Bureau
Fonction	Téléphone et e-mail
DUVAL Jean-Pierre Ingénieur d'affaires.	Up ! Company – Lyon. 04 72 70 40 43 – jp.duval@up-comp.com
BROGLY Sébastien Consultant.	Up ! Company – Lyon. 04 72 70 40 32 – s.brogly@up-comp.com
HASSON Fabrice Chef de projet MOE .	Up ! Company – Lyon. 04 72 70 40 38 – f.hasson@up-comp.com
AROME Raymond Responsables des Brevets.	Inpi – Paris. 01 79 04 58 57 – rarome@inpi.fr

Tableau 6 – Exemple de liste des interlocuteurs

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **Le nom et le prénom de la personne.**
En cas d'homonymie, il faut préciser un second prénom. Cette liste est classée par ordre alphabétique sur cette colonne.
- **La *Business Unit*, le département, le service ou le bureau.**
Il s'agit de localiser rapidement l'individu.
- **La fonction.**
Il s'agit de la fonction de l'individu en dehors du projet.
- **Les coordonnées.**
Seuls le numéro de téléphone direct et l'adresse du courrier électronique sont à mentionner.


	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

5.2 Responsabilités

Le tableau suivant permet d'attribuer les responsabilités du projet aux interlocuteurs précédemment identifiés. Voici la liste des responsabilités requises pour déclarer un projet :


- **Le chef de projet.**
Voici ses responsabilités :
 - **Fournir le financement du projet.**
Il peut obtenir ce financement par délégation.
 - **Coordonner le projet.**
Il doit assurer la coordination au sein de la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**.
 - **Piloter du projet.**
Il doit assurer que le projet atteint les objectifs fixés dans les limites fixées et que les ressources affectées sont correctement utilisées. Ceci est détaillé dans le devis et le contrat.
 - **Arbitrer le projet.**
Il prend la décision finale en cas d'arbitrage transverse sur le projet.
- **Le financier du projet.**
Voici ses responsabilités :
 - **Assurer le retour sur investissement du projet supérieur au coût des ressources.**
Ce calcul est effectué deux fois :
 - **Une première fois suite au devis d'études.**
L'estimation pour la réalisation du projet n'est qu'un devis et l'engagement ne porte alors que sur la phase d'études.
 - **Une seconde fois suite au contrat de projet.**
L'engagement porte alors sur la réalisation du projet et l'exploitation du système.
 - **Débloquer les fonds.**
Il doit assurer l'alimentation du projet en fonds selon le planning établi.
- **Le qualitatif du projet.**
Voici ses responsabilités :
 - **Assurer le respect des règles du *Plan qualité*.**
Il vérifie notamment que les documents sont conformes et que les délais sont respectés.
 - **Alerter la direction.**
En cas de dérapage manifeste du projet, il doit avertir la direction avant que la situation ne devienne incontrôlée.
- **Un responsable fonctionnel par système fonctionnel impacté.**
Voici ses responsabilités :
 - **Fournir l'expertise nécessaire au projet.**
Il doit dégager individus disposant des expériences, des compétences et des savoir-faire nécessaires pour alimenter la **Maîtrise d'Oeuvre (MOE)** lors de l'étude et de la réalisation du projet, dans la limite et dans le planning défini dans le devis et le contrat.
 - **Coordonner le projet localement.**
Il doit assurer la coordination au sein du système fonctionnel.
 - **Arbitrer le projet localement.**
Il prend la décision finale en cas d'arbitrage sur le projet au sein du système fonctionnel.

Voici un exemple :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des interlocuteurs de la maîtrise d'ouvrage	
Ce tableau recense toutes les responsabilités des différents interlocuteurs du projet <i>ProjetExemple</i> .	
Domaine de responsabilité	Nom et prénom
Chef de projet	<i>HASSON Fabrice.</i>
Financier.	<i>DUVAL Jean-Pierre.</i>
Qualiticien.	<i>BROGLY Sébastien.</i>
Interlocuteur du système fonctionnel <i>Brevets.</i>	<i>AROME Raymond.</i>

Tableau 7 – Exemples de liste des responsabilités

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

6 Contenu du projet

Le contenu du projet rassemble les besoins et les attentes de la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. Il permet de délimiter le projet fonctionnellement. Les besoins sont qualifiés par une priorité qui est la suivante :

- & • **Critique.**
Le projet ne peut exister sans ce besoin. S'il ne peut être assouvi, le projet est remis en cause.
- & • **Majeur.**
Le projet ne peut exister sans ce besoin si un équivalent n'est pas trouvé. Si, par transformation ou par découpage du besoin, il n'est pas possible de trouver un contournement menant au même objectif, le projet peut être remis en cause.
- & • **Mineur.**
Le projet peut exister sans ce besoin. Le prendre en compte serait un plus non négligeable pour l'intérêt de celui-ci.


6.1 Besoins

Un besoin de la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** correspond à une nécessité exprimée dans le but de :

- **Réaliser une économie de fonctionnement.**
Le positionnement du besoin est sur les coûts.
- **Renforcer la compétitivité de l'entreprise.**
Le positionnement du besoin est soit sur :
 - **Les avantages concurrentiels.**
Il s'agit de créer ou conforter un savoir-faire unique distinguant l'entreprise de ses concurrents au regard des opérations de production.
 - **Les différenciations.**
Il s'agit de créer ou conforter une originalité valorisée par les clients distinguant l'offre de produits et de services de l'entreprise de celle de ses concurrents.

6.1.1 Besoins qualitatifs

Voici le tableau permettant de lister les besoins qualitatifs :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des besoins qualitatifs	
Ce tableau recense tous les besoins qualitatifs du projet <i>ProjetExemple</i> .	
Besoin	Priorité
Description	
Détecter les clients infidèles.	Critique.
Il s'agit de détecter les clients qui sont en train de baisser leur consommation de nos produits. Le besoin est de prédire à quelle date ils vont nous quitter.	
Détecter les clients innovateurs.	Critique
Il s'agit de détecter les clients qui adoptent nos offres en premier au regard des messages communiqués. Il ne s'agit pas simplement de clients pratiquants des coups d'essai. Le besoin est de pouvoir se créer un échantillon de clients pour tester les offres à venir.	
Détecter les clients tardifs.	Majeur.
Il s'agit de détecter les clients qui adoptent nos offres en dernier au regard des messages communiqués. Le besoin est de prédire quand la conquête du marché accessible est réalisée.	


Tableau 8 – Exemple de besoins qualitatifs

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination du besoin.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et la **Maîtrise d'Oeuvre (MOE)**.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de priorité du besoin.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La description du besoin.**
Cette description explique à la fois le besoin et son fondement, ce qui permet d'autant mieux le comprendre.

6.1.2 Besoins quantitatifs

Voici le tableau suivant permettant de lister les besoins quantitatifs :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des besoins quantitatifs		
Ce tableau recense tous les besoins quantitatifs du projet <i>ProjetExemple</i> .		
Besoin	Priorité	Quantité
Description		
Nombres d'infidèles.	Critique.	10 % des clients
Il s'agit du nombre de clients susceptibles de nous quitter quelle que soit l'offre. Cette quantité tient compte des objectifs de croissance à trois ans. Au 31 décembre 2002, cela représenterait 50 000 clients.		
Nombres d'innovateurs.	Critique.	500 clients
Il s'agit du nombre de clients innovateurs par offre.		

Tableau 9 – Exemple de besoins quantitatifs

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination du besoin.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et la **Maîtrise d'Oeuvre (MOE)**.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de priorité du besoin.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La quantité associée au besoin.**
Cette quantité, exprimée sous forme numérique ou sous forme d'une formule utilisant d'autres informations disponibles par ailleurs, comporte toujours une unité.
- **La description du besoin.**
Cette description explique à la fois le besoin et son fondement, ce qui permet d'autant mieux le comprendre. Si la quantité est exprimée par une formule, une quantité numérique doit être précisée en exemple avec les conditions de calcul.


6.2 Attentes particulières

Un système va être mis en oeuvre pour répondre aux besoins exprimés par la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. La **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** peut avoir des attentes particulières concernant son fonctionnement, ce qui se traduit par :

- **La qualité de services.**
Il s'agit de définir à quelles conditions les besoins sont satisfaits.
- **La sécurité.**
Il s'agit de définir les précautions à prendre pour protéger les besoins pour garantir :
 - **L'intégrité physique.**
Mettre en oeuvre un dispositif contre la destruction volontaire ou accidentelle.
 - **La confidentialité.**
Mettre en oeuvre un dispositif contre le détournement de l'information.

6.2.1 Qualité service

Voici le tableau permettant de lister les attentes de qualité de service :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Attente de qualité de service	
Ce tableau recense toutes les attentes de qualité de service du projet <i>ProjetExemple</i> .	
Indicateur	Quantité
Disponibilité	Réactivité
Description	
Historique.	3 ans.
A la demande.	Dans la semaine.
Il doit être possible de consulter en lecture l'historique de la réaction des clients innovateurs à nos offres des trois dernières années. Cette consultation s'effectue à la demande et sous une semaine.	
Fiabilité.	24 heures.
Du lundi au vendredi de 9 heure à 18 heure.	48 heures.
Il ne doit pas être possible de perdre plus de 24 heures de travail suite à une panne et le délai maximal de remise en ordre de marche du système est au plus de 48 heures. L'usage régulier du système s'effectue aux heures de bureau.	


Tableau 10 – Exemple de qualité de service

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination de l'indicateur.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et la **Maîtrise d'Oeuvre (MOE)**.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **La quantité associée à l'indicateur.**
L'indicateur étant le plus souvent quantitatif, une quantité d'information ou un délai de pérennité y est associé. Cette quantité, exprimée sous forme numérique ou sous forme d'une formule utilisant d'autres informations disponibles par ailleurs, comporte toujours une unité.
- **La disponibilité associée à l'indicateur.**
Le système doit être opérationnel selon un certain calendrier dans un régime de fonctionnement nominal.
- **La réactivité associée à l'indicateur.**
Avant de rentrer dans le régime de fonctionnement nominal, par exemple suite à un dysfonctionnement, le système comporte un délai maximal de mise en service.
- **La description de l'indicateur.**
Cette description explique les conditions de mesure de cet indicateur ainsi que l'exigence sous-jacente. Si le volume est exprimé par une formule, une quantité numérique doit être précisée en exemple avec les conditions de calcul.

6.2.2 Exigence de sécurité

Voici le tableau permettant de lister les exigences de sécurité :


	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des exigences de sécurité	
Ce tableau recense toutes les exigences de sécurité du projet <i>ProjetExemple</i> .	
Exigence	Niveau
Description	
Consultation des informations.	Confidentiel
L'accès aux informations en lecture est restreint aux chefs de services du département <i>Marketing</i> .	
Modifications des informations.	Confidentiel
L'accès aux informations en modification est restreint au personnel du service <i>Marketing stratégique</i> .	

Tableau 11 – Exemple d'exigences de sécurité

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination de l'exigence.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)* et la *Maîtrise d'Oeuvre (MOE)*.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de priorité de l'exigence.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La description de l'exigence.**
Cette description détaille l'exigence en précisant les limites de l'acceptable par la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)*.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

7 Bénéfices escomptés

Les bénéfices escomptés par le projet permettent de le justifier soit en terme de retour sur investissement quantifiable immédiatement soit en terme d'intérêt stratégique qualifiable. Il est donc important de les dénombrer avec précision pour permettre le lancement du projet.

7.1 Economies générées


Voici le tableau permettant de lister les économies générées, soit à titre opérationnel, soit à titre de fonctionnement :

Liste des économies générées		
Ce tableau recense toutes les économies générées par le projet <i>ProjetExemple</i> .		
Source d'économie	Pérennité de l'économie	
A la mise en oeuvre	Récurrent	Période du récurrent
Description		
Diminution du budget du lancement des offres. Pas de limite.		
75 000 €	Non applicable.	Non applicable.
Actuellement, chaque offre est testée via une étude de marché sous-traitée auprès d'un cabinet spécialisé qui nous facture sa prestation à 100 000 €. Etant donné que le coût de fonctionnement par offre reviendrait à 25 000 € à qualité de service égale, l'économie engendrée est de 75 000 € à chaque offre lancée.		
Diminution du budget du suivi des offres. Pas de limite.		
Non applicable.	20 000 €	Semestre.
Actuellement, chaque offre est suivie via une étude barométrique sous-traitée auprès d'un cabinet spécialisé qui nous facture sa prestation à 25 000 €. Etant donné que le coût de fonctionnement par offre reviendrait à 5 000 € à qualité de service égale, l'économie engendrée est de 20 000 € chaque semestre pour chaque ligne de produits.		

Tableau 12 – Exemple d'économies générées

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination de la source d'économie.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)* et la direction financière.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **La pérennité de l'économie.**
L'économie envisagée est pérenne sous certaines conditions. Il s'agit d'énumérer les principales – par exemple le maintien d'un système technique, d'un système fonctionnel, d'une ligne de marché, d'une activité, etc.
- **L'économie à la mise en oeuvre.**
L'économie envisagée ne se réalise qu'une seule fois à la mise en oeuvre du projet.
- **L'économie récurrente.**
L'économie envisagée se réalise au cours du temps.
- **La période de l'économie récurrente.**
Il s'agit de connaître la période de calcul du récurrent.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

- **La description de l'économie.**
Cette description détaille les conditions et les modalités de calcul de l'économie.

7.2 Avantages concurrentiels renforcés

Voici le tableau permettant de lister les avantages concurrentiels renforcés, ce qui contribue à rendre les offres de produits et de services commercialisés par l'entreprise plus compétitives :

Liste des avantages concurrentiels renforcés	
Ce tableau recense tous les avantages concurrentiels renforcés par le projet <i>ProjetExemple</i> .	
Source d'avantage concurrentiel	Pérennité de l'avantage concurrentiel
Description	
Positionnement de la concurrence	
Time to market.	Pas de limite.
Les offres étant proposées plus rapidement et étant validées directement par les innovateurs, elles correspondent mieux aux attentes de court et de moyen terme des consommateurs. L'entreprise A , concurrent principal, travaille avec des agences spécialisées. L'entreprise B , challenger sur la niche de produits X , travaille directement avec un poule de clients innovateurs.	
Unité d'image.	Tant qu'il existe une unique ligne de produits.
Les offres se renforcent les unes les autres créant une déclinaison de la marque Y sous forme d'un portefeuille de produits élus par le marché. Ceci permet de factoriser le budget de communication. L'entreprise A , concurrent principal, gère un portefeuille de marques indépendantes mono-produit. Ils ont une communication par marque.	


Tableau 13 – Exemples d'avantages concurrentiels renforcés

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination de l'avantage concurrentiel.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la maîtrise d'ouvrage et la direction opérationnelle.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **La pérennité de l'avantage concurrentiel.**
Le renfort de l'avantage concurrentiel est pérenne sous certaines conditions. Il s'agit d'énumérer les principales – par exemple le maintien d'un système technique, d'un système fonctionnel, d'une ligne de marché, d'une activité, etc.
- **La description de l'avantage concurrentiel.**
Cette description détaille les modalités de l'avantage concurrentiel par rapport aux opérations existantes.
- **La comparaison avec les concurrents.**
Cette description détaille le choix effectué par les concurrents. Par comparaison, nous pouvons estimer la qualité de renforcement de l'avantage concurrentiel.

7.3 Différenciations valorisées

Voici le tableau permettant de lister les différenciations valorisées – ou supposées valorisées – par le marché, ce qui contribue à proposer de nouvelles offres de produits et de services :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des différenciations valorisées	
Ce tableau recense toutes les différenciations valorisées par le projet <i>ProjetExemple</i> .	
Source de différenciation	Pérennité de la différenciation
Description	
Positionnement de la concurrence	
Forfait à cliquet	12 mois
<p>Au lieu de proposer une gamme de trois forfaits, il serait préférable de proposer un forfait avec une offre dominante correspondant à un forfait actuel évolutif vers les deux autres forfaits en cas de changement de consommation.</p> <p>L'entreprise A, concurrent principal, étudie la mise en oeuvre d'une telle offre. D'autre part, nous estimons que cette différenciation servant à fidéliser les clients est soutenable sur 12 mois. En cas de succès manifeste – ce que nous pensons –, tous les concurrents proposeront une offre similaire.</p>	
Forfait à faible consommation	Marché de niche
<p>Il s'agit de proposer un nouveau forfait pour les petits consommateurs qui hésitent de ce fait à choisir une offre parmi tous les concurrents. Nous estimons qu'il existe 100 000 clients en France, ce qui représente un chiffre d'affaires mensuel de 1 000 000 € toutes taxes comprises.</p> <p>Aucun concurrent n'a à ce jour proposé une telle offre. Le premier qui saisit cette opportunité va assécher cette niche et conservera alors ce monopole local.</p>	

Tableau 14 – Exemples de différenciations valorisées

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La dénomination de la différenciation.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et la direction marketing.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **La pérennité de la différenciation.**
La différenciation est soutenable vis-à-vis des concurrents sous certaines conditions ou pour une certaine durée. Il s'agit d'énumérer les limites estimées de cette différenciation.
- **La description de la différenciation.**
Cette description détaille les modalités de la différenciation par rapport aux offres existantes de produits et de services.
- **La comparaison avec les concurrents.**
Cette description détaille le choix effectué par les concurrents. Par comparaison, nous pouvons estimer la qualité de la différenciation.

7.4 Ouverture vers de nouvelles opportunités

Voici le tableau permettant de lister les nouvelles opportunités ouvertes par le projet, ce qui contribue à développer l'activité de l'entreprise :


	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des nouvelles opportunités	
Ce tableau recense toutes les nouvelles opportunités ouvertes par le projet <i>ProjetExemple</i> .	
Source d'opportunité	Terme de l'opportunité
Description	
Offre personnalisée.	2 ans.
Il existe aujourd'hui trois offres s'apparentant à un package figé de différentes fonctions. Il s'agit demain de permettre à chaque client de composer son offre au regard de ses stricts besoins en terme de fonctions et de volume de consommation.	
Ouverture internationale.	3 ans.
Nos offres sont calées sur les lois françaises, ce qui les rend non commercialisables dans les autres pays de la Communauté Economique Européenne . En créant les packages de fonctions de façon plus souple, nous pourrions créer des offres commercialisables en Allemagne , en Espagne et en Italie .	

Tableau 15 – Exemples de nouvelles opportunités

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La source d'opportunité.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et la direction marketing.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le terme de l'opportunité.**
Il s'agit de définir un jalon aux alentours duquel l'opportunité pourrait être exploitée.
- **La description de l'opportunité.**
Cette description détaille les modalités de l'opportunité par rapport aux activités existantes de l'entreprise ou de ses concurrents.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

8 Risques inhérents au projet

Chaque projet, de part la nouveauté au regard des activités existantes, comporte des risques qu'il est obligatoire d'identifier. Ne l'identifier qu'au moment où un risque se transforme en contrainte voire en incident peut mener le projet à l'échec, ce qui n'est pas acceptable au regard des ressources engagées.

Pour chaque risque, il est nécessaire de :

- L'identifier.
- Prendre les mesures pour le gérer.
- Surveiller les alarmes annonciatrices de son déclenchement.

Il existe principalement deux types de risques :

- Ceux inhérents aux besoins.
- Ceux inhérents aux changements apportés par le projet.

Les besoins sont qualifiés par un niveau qui est le suivant :

- & • **Critique.**
Le projet serait en échec si ce risque se déclenche. Le projet s'arrêterait avant à son terme et les ressources engagées seraient alors perdues.
- & • **Majeur.**
La rentabilité du projet serait en échec si ce risque se déclenche. Le projet ne s'arrêterait pas avant à son terme et les ressources engagées ne seraient alors pas perdues.
- & • **Mineur.**
La rentabilité du projet serait moindre sans pour autant être en échec si ce risque se déclenche. Le projet nécessiterait plus de temps pour être mis en oeuvre, plus de ressources à engager ou plus de temps pour être rentable.

8.1 Stabilité des besoins

Le risque le plus important pour un projet est de ne pas savoir clairement au départ ce que l'on veut, ce qui se traduit par des besoins instables. Dans une telle situation, il en résulterait que la phase d'études s'éterniserait et que la phase de réalisation exploserait puisque la **Maitrise d'Oeuvre (MOE)** passerait son temps à changer de cap.


Cependant, rares sont les projets réellement innovants où les besoins sont stables. L'important est alors d'identifier les besoins instables et de prendre les mesures adéquates pour les stabiliser rapidement.

Cette stabilité est soit :

- **Interne.**
Elle propre à l'entreprise.
- **Externe.**
Elle propre à l'environnement – clients, fournisseurs, partenaires, etc. –, sur lequel l'entreprise ne possède qu'une action limitée.

8.1.1 Dans leur définition

Voici le tableau permettant de lister les besoins instables du projet dû à leurs définitions mal établies :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des besoins instables	
Ce tableau recense tous les risques du projet <i>ProjetExemple</i> inhérents à la stabilité des besoins.	
Source de risque	Niveau
Description	
Mesure envisagée	
Granularité des fonctions d'une offre.	Majeur
La finesse de déclinaison des fonctions menant à constituer une nouvelle offre n'est pas arrêtée à ce jour, faute de pouvoir valider a priori les offres à venir qui seront gérées par le nouveau système. Un groupe de travail entre des représentants du département marketing stratégique et quelques experts extérieurs permettra de fixer ce risque d'ici deux mois.	
Stabilité de la technologie.	Critique
Le nouveau système devant répondre aux exigences de souplesse, sa technologie envisagée est nouvelle et non-stabilisée. Il est possible que, d'ici deux ans, cette dernière soit marginalisée au profit d'une autre technologie sans pour autant être compatible avec elle. Un groupe de réflexion doit être créé pour statuer sur l'état de l'art dans ces technologies et interroger quelques experts extérieurs pour dégager par un consensus une ligne directrice. La méthode employée sera <i>Delphi</i> .	

Tableau 16 – Exemples de risques sur la stabilité des besoins

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La source de risque.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)* et les directions opérationnelle et financière.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de risque.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La description du risque.**
Cette description détaille les conséquences du risque et les modalités de son déclenchement.
- **La mesure envisagée.**
Cette description propose une solution pour gérer le risque en le cernant, voire en l'annihilant.

8.1.2 Dans leur pérennité

Voici le tableau permettant de lister les besoins non pérennes du projet dus à l'évolution probable de l'environnement :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des besoins non pérennes	
Ce tableau recense tous les risques du projet <i>ProjetExemple</i> inhérents à la pérennité des besoins.	
Source de risque	Niveau
Description	
Mesure envisagée	
Changement de technologie	Critique
La norme GPRS risque d'être abandonnée au profit de la norme UMTS . Or notre besoin de progiciels Anywhere utilisables via le Palm reposerait uniquement sur la norme GPRS . Un groupe de travail spécialisé dans les réseaux doit se monter pour élaborer une interface de communication interne indépendant de l'une des deux normes. Les futures versions de nos progiciels devront respecter cette interface sans utiliser directement les services GPRS .	
TVA sur encaissement	Majeur
Le besoin de taux nul de TVA pour les associations à but non lucratif a un terme de deux ans, date à laquelle nous renouvelons le marché pour toutes les applications de Back Office . Il faut recalculer la rentabilité de cette fonction en prenant comme terme non plus l'infini mais deux ans.	

Tableau 17 – Exemple de risques sur la pérennité des besoins

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :


- **La source de risque.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et les directions opérationnelle et financière.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de risque.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La description du risque.**
Cette description détaille les conséquences du risque et les modalités de son déclenchement.
- **La mesure envisagée.**
Cette description propose une solution pour gérer le risque en le cernant, voire en l'annihilant.

8.2 Changement opérationnel

Un projet introduit un changement dans les activités existantes de la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. D'une part, ce changement n'est pas forcément accepté par chacun, d'autre part, il nécessite peut être de nouvelles qualifications non possédées à ce jour.

8.2.1 Dans l'organisation

Voici le tableau permettant de lister les changements apportés par le projet qui pourraient être mal vécus :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des changements opérationnels à risque	
Ce tableau recense tous les risques du projet <i>ProjetExemple</i> inhérents au changement de l'organisation.	
Source de risque	Niveau
Description	
Mesure envisagée	
Formalisation.	Critique
<p>Les individus sont habitués à une communication informelle notamment à la cafétéria, ce qui contribue à soutenir la convivialité. La mise en oeuvre d'une communication formelle due à son informatisation risque d'être rejetée par le fait du manque de convivialité.</p> <p>La nouvelle organisation sera d'autant mieux acceptée que le système soit fiable et assimilée par les individus. Il est important d'insister sur le site pilote et sur la formation. Une autre mesure pourrait être de créer un forum pour les communications privées accessible notamment depuis des bornes placées à la cafétéria.</p>	
Migration.	Critique
<p>L'actuel système comporte actuellement un volume de données d'un téra octets qu'il est nécessaire de migrer intégralement. Or le centre d'appels fonctionne 5 jours sur 7, ce qui empêche une interruption de service de plus de deux jours.</p> <p>Il existera une période durant laquelle les deux systèmes cohabiteront et la migration sera alors incrémentale. Une fois le nouveau système validé par comparaison de ses données avec celles de l'ancien, il y aura une bascule rapide un dimanche matin.</p>	


Tableau 18 – Exemple de risques sur la gestion du changement

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La source de risque.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** et les directions opérationnelle et ressources humaines.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de risque.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La description du risque.**
Cette description détaille les conséquences du risque et les modalités de son déclenchement.
- **La mesure envisagée.**
Cette description propose une solution pour gérer le risque en le cernant, voire en l'annihilant.

8.2.2 Nouvelles compétences, nouveaux savoirs-faire requis

Voici le tableau permettant de lister les compétences et les savoirs-faire nécessités par le projet qui ne sont pas actuellement maîtrisés :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Liste des compétences ou des savoirs-faire faisant défaut	
Ce tableau recense tous les risques du projet <i>ProjetExemple</i> inhérents à l'actuelle non-maîtrise de compétences ou de savoirs-faire.	
Source de risque	Niveau
Description	
Mesure envisagée	
Administrateur de données Oracle	Majeur
Nous ne disposons pas d'administrateur de bases de données <i>Oracle</i> . Nous prendrons un prestataire expert dans le domaine pendant 6 mois avec pour objectif de faire un transfert de compétences vers nos ingénieurs système.	
Communication financière	Majeur
Nous ne possédons pas l'expérience nécessaire à la présentation des documents financiers pour l'introduction en bourse. Nous travaillerons avec des consultants d' <i>Initiative et Finances</i> qui ont déjà aidés plusieurs entreprises pour la rédaction du dossier à remettre à la <i>Commission des Opérations de Bourse (COB)</i> .	

Tableau 19 – Exemple de manque de compétences ou de savoir-faire

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La source de risque.**
Il s'agit d'une appellation concise qui servira à des fins de communication entre la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)* et les directions opérationnelle et ressources humaines.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le niveau de risque.**
Il est qualifié par critique, majeur ou mineur selon les définitions posées précédemment.
- **La description du risque.**
Cette description détaille les conséquences du risque et les modalités de son déclenchement.
- **La mesure envisagée.**
Cette description propose une solution pour gérer le risque en le cernant, voire en l'annihilant.

8.3 Expériences similaires

Si le projet est une innovation pour la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)*, cela n'est peut être pas le cas pour d'autres individus de l'entreprise ou d'un des partenaires, des fournisseurs, des clients, etc. L'intérêt de se référer à des expériences similaires est multiple :

- **Eviter de tomber dans les mêmes écueils.**
Si des erreurs ont déjà été commises, autant ne pas les reproduire.
- **Diminuer les risques.**
Ces autres individus ont été confrontés à des risques – similaires ou différents – qu'ils ont su gérer. Par mimétisme, cela permet de diminuer les risques précédemment identifiés.
- **Rassurer.**
Ce projet s'étant bien déroulé ailleurs, cela est d'autant plus rassurant pour les personnes sceptiques sur les bénéfices retirés du projet.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		


Voici le tableau permettant de lister les expériences similaires au projet à partir desquelles l'entreprise pourrait tirer un avantage certain :

Liste des expériences similaires	
Ce tableau recense toutes les expériences connues similaires au projet <i>ProjetExemple</i> .	
Source d'expérience	Contact
Description	
Initiative et Finances	Marionnaud – Mr Marcel FRYDMAN
Cette entreprise a été introduite en bourse au second marché en 1998.	
Projet Gilda	Assistance Publique – Mr Bernard ALBIGES
Ce projet comporte la mise en oeuvre d'une communication inter-services complètement informatisée pour 30 000 utilisateurs.	

Tableau 20 – Expériences similaires

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **La source d'expérience.**
Il s'agit du nom du projet qui servira de référence à la *Maîtrise d'Oeuvre (MOE)*.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **Le contact.**
Le contact correspond au nom de l'entreprise et du chef de projet qui ont mené un projet similaire.
- **La description de l'utilité pour le projet.**
Cette description précise en quoi ce retour d'expérience pourra être utile pour le projet.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

9 Déroulement opérationnel pressenti

La **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** a des besoins et des attentes à assouvir selon un certain déroulement envisagé. S'écarter considérablement de cette attente de mise en oeuvre conduirait sûrement à modifier les besoins donc le projet, voire à l'annuler.

Ce déroulement est cadré en précisant :


- Le macro-planning du projet.
- Le montant des ressources engagées.

9.1 Macro-planning

Le macro-planning comporte des jalons obligatoires :

- **La date d'examen du *Devis du projet*.**
Le devis est examiné par le **Comité d'engagement de projets**.
- **Le début et la fin de la phase d'études du projet.**
Cette phase est particulièrement importante pour la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** puisqu'elle y participe tout autant que la **Maîtrise d'Oeuvre (MOE)**.
- **La date d'examen du *Contrat du projet*.**
Le devis est examiné par le **Comité de lancement de projets**.
- **Le début et la fin de la phase de réalisation du projet.**
La date finale est importante pour la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** puisqu'elle en disposera du système répondant à ses besoins.

Voici le tableau permettant de lister les principaux jalons du projet :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Planning pressenti		
Ce tableau recense les principaux jalons pressentis pour le projet <i>ProjetExemple</i> .		
Jalon	Minimum	Maximum
Observation		
Examen du devis de projet	1 février 2003	15 février 2003
Néant.		
Début des études	15 février 2003	1 mars 2003
Le lancement du projet nécessite dix jours ouvrés pour dégager la ressource <i>MOA</i> en interne.		
Fin des études	15 mars 2003	1 avril 2003
Nous estimons la durée de la phase d'étude de quatre semaines. Nous mettons à disposons de la <i>MOE</i> une ressource à mi-temps renforcée par un stagiaire qui a déjà été formé pendant un mois.		
Examen du contrat de projet	1 avril 2003	15 avril 2003
Néant.		
Début de la réalisation	15 avril 2003	30 avril 2003
Nous conservons une ressource disponible à hauteur de 20 % en support de la <i>MOE</i> .		
Fin de la réalisation	1 septembre 2003	15 septembre 2003
Il est important que le système soit en ordre de marche à la rentrée afin de pouvoir sortir les nouvelles offres qui ne peuvent exister sans celui-ci		
Nouvelles offres – 1	15 septembre 2003	20 septembre 2003
Premières nouvelles offres pour les entreprises.		
Nouvelles offres – 2	15 novembre 2003	1 décembre 2003
Premières nouvelles offres pour les particuliers.		


Tableau 21 – Exemple de planning pressenti

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **Le jalon.**
Il s'agit d'une appellation qui servira de référence à la *Maîtrise d'Oeuvre (MOE)*.
- **La date minimum.**
Il s'agit de la date à partir de laquelle il est souhaitable que le jalon soit tenu.
Le tableau est trié sur la valeur de cette colonne.
- **La date maximum.**
Il s'agit de la date jusqu'à laquelle il est souhaitable que le jalon soit tenu.
- **Une observation sur le jalon.**
Cette observation précise pourquoi il est envisagé ou il est important que le jalon se situe en ces deux dates.


9.2 Macro-budget

Le macro-budget comporte des postes obligatoires :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

- **Le poste des investissements nécessités par le projet.**
Ce montant ne sert que pour calculer à titre indicatif la rentabilité économique du projet. Ce montant sera revu suite à la phase d'études.
- **Le poste de l'examen du devis du projet.**
Ce montant est relativement standardisé.
- **Le poste de la phase d'études du projet.**
Le montant de cette phase est relativement ferme. Néanmoins, il pourra être réévalué par le **Comité de lancement de projet**. S'il dépasse le montant pressenti de plus de 10 %, même pour un projet licite, il n'est pas lancé sans un renvoi préalable à la **Maitrise d'Ouvrage (MOA)**.
- **Le poste de l'examen du Contrat du projet.**
Ce montant est relativement standardisé.
- **Le montant de la phase de réalisation du projet.**
Ce montant ne sert que pour calculer à titre indicatif la rentabilité économique du projet. Ce montant sera revu suite à la phase d'études.
- **Le montant total de mise en oeuvre du système.**
Ce montant cumule ceux des investissements, du devis, des études, du contrat et de la réalisation.
- **Le poste des coûts d'entretien du système issu de la réalisation du projet.**
Ce montant ne sert que pour calculer à titre indicatif la rentabilité économique du projet. Ce montant sera revu suite à la phase d'études.

Voici le tableau permettant de lister d'affectation du budget du projet en postes :

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

Budget pressenti		
Ce tableau recense la ventilation du budget pressentie pour le projet <i>ProjetExemple</i> en postes correspondant au moins aux jalons du projet.		
Poste	Minimum	Maximum
Description		
Investissements	10 000 €	15 000 €
Achat d'un nouveau serveur de données.		
Devis de projet	1 000 €	1 100 €
Réunion de travail d'une demi-journée à 4 personnes.		
Etudes	30 000 €	33 000 €
Le volume des études est estimé à 3 mois hommes.		
Réalisation	60 000 €	66 000 €
Le volume des études est estimé à 6 mois hommes.		
Total	101 000 €	115 100 €
Le budget de mise en ordre de marche est recouvert avec deux nouvelles offres puisque chacune permettent d'économiser 75 000 €.		
Coût d'entretien	7 500 €	10 000 €
Ce coût n'inclut pas le prestataire qui apportera les compétences d'administrateur de bases de données <i>Oracle</i> pendant six mois.		


Tableau 22 – Exemple de budget pressenti

Voici le contenu de chaque colonne de cette liste :

- **Le poste.**
Il s'agit d'une appellation qui servira de référence à la *Maîtrise d'Oeuvre (MOE)* et à la direction financière.
- **Le montant minimum.**
Il s'agit du montant minimum du poste. Pour les prestations, il s'agit d'un montant calculé d'après le nombre de mois de travail multiplié par le nombre moyen de jours de travail – 20 jours environ – multiplié par le coût journalier moyen.
- **Le montant maximum.**
Il s'agit du montant maximum du poste. Pour les prestations, l'écart avec le montant minimum est de 10 pour cent.
- **Une observation sur le poste.**
Cette observation précise comment le poste a été évalué.

9.3 Autres ressources mises à disposition

Cette sous-partie comporte un texte libre permettant d'annoncer quelles sont les ressources particulières que la *Maîtrise d'Ouvrage (MOA)* est en mesure de mettre à disposition de la *Maîtrise d'Oeuvre (MOE)* pour la réalisation du projet et l'exploitation du système.

	Méthode d'expression de besoins	Date rédaction : 15 novembre 2003.
	Diffusion restreinte	Date validation :
Référence : UpComp-Plan Qualité-000013-A Méthode d'expression de besoins.doc		

9.4 Autres informations

Cette sous-partie comporte un texte libre permettant à la maîtrise d'ouvrage d'apporter des informations supplémentaires au dossier.

Fin de document