



Construire son cahier des charges de son futur dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

Frédéric Martinet – Actulligence Consulting

Abstract :

Le cahier des charges de toute solution informatique est un document essentiel qui doit permettre de décrire un existant et d'identifier les besoins que devra combler cette solution. Lorsqu'il s'agit de veille sur Internet, des solutions sur étagères existent et pourraient inciter les entreprises à ne pas prendre le temps de rédiger un tel document. Pourtant c'est ce document, émanant de l'entreprise, qui doit dicter les fonctionnalités attendues de la solution logicielle de veille et non les fonctionnalités proposées par un logiciel qui doivent dicter utilisation et organisation de la veille.

Mots clés : cahier des charges, veille sur Internet, veille stratégique, logiciel de veille, solution de veille

Auteur : Frédéric Martinet



1) Préambule

La construction du cahier des charges d'un dispositif de veille sur Internet constitue une des premières étapes du processus de l'entreprise qui souhaite s'en doter. Elle peut toutefois être précédée d'une étude d'opportunité visant à valider l'intérêt de se doter d'un tel dispositif.

Le cahier des charges est donc celui d'un projet acté de mise en place de dispositif de veille : l'entreprise a clairement décidé de se mobiliser et de parvenir à la mise en place d'une solution opérationnelle visant à une surveillance plus précise et plus exhaustive de son environnement.

Il demeure une étape essentielle par bien des aspects. Il est l'expression de ce que l'entreprise souhaite et ce cahier des charges devra permettre à des prestataires ou éditeurs logiciels n'ayant aucune connaissance de du fonctionnement de l'entreprise ni de sa culture, de comprendre ce que l'entreprise attend et de lui proposer les solutions correspondantes.

A ce titre, le cahier des charges doit toujours être émis par l'entreprise et non pas par le prestataire. Il est fortement déconseillé d'associer à la rédaction de ce cahier des charges l'un des prestataires pressenti pour la réalisation du dispositif de veille afin d'éviter tout biais dans l'expression des besoins, et d'éviter de générer des inégalités entre les répondants en introduisant une asymétrie d'information.

Le cahier des charges joue 4 rôles principaux que l'on peut énumérer¹ :

- Il permet d'exposer les besoins et les attentes
- Il liste les contraintes qui sont liées au projet : à son environnement, à ses utilisateurs, à son financement éventuellement
- Il est un support de communication
- Il doit permettre de limiter les écarts entre ce dont vous avez besoin et ce qui va vous être proposé.

On distingue par ailleurs dans un cahier des charges souvent deux parties : l'une fonctionnelle et l'une technique. Elles peuvent, selon les cas, faire l'objet de deux grandes parties dans un même document ou bien faire l'objet de deux cahiers des charges clairement distincts.

Aucune des deux parties n'est à délaissier. La partie fonctionnelle a toute son importance afin d'assurer la mise en place d'un dispositif cohérent vis-à-vis des besoins et qui soit adopté par les utilisateurs. Le cahier des charges techniques doit assurer le bon fonctionnement et la bonne maintenance du dispositif mis en place et favoriser son intégration dans l'environnement informatique de l'entreprise.

2) Les rôles du cahier des charges

A) Rôle 1 : Exposer clairement vos besoins et vos attentes

¹ Selon « Cahier des charges – Informatique Documentaire » - Alain Collignon et Joaquim Schöpfel – INIST CNRS
Construire le cahier des charges de son dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

F. Martinet – Actulligence Consulting – www.actulligence.com – frederic.martinet@actulligence.com



Le cahier des charges doit permettre d'exposer clairement les besoins et vos attentes.

Cet objectif peut parfois être difficile à atteindre car la différence entre les besoins exprimés par les utilisateurs et leurs besoins réels est parfois très importante. Les besoins peuvent ainsi être sous estimés ou au contraire sur estimés.

La liste des fonctionnalités pouvant être attendues d'un dispositif de veille sont complexes et nombreuses. Des caractéristiques même de la matière « information » compliquent encore la tâche de celui qui doit décrire un système de gestion de cette dernière.

Une même information est polymorphe et sa valeur et parfois même son sens varient en fonction de celui qui la reçoit.

Certaines fonctions d'un dispositif de veille sont par ailleurs attachées au métier (communication, marketing, RH, stratégie, R&D). Plus nombreux sont ces métiers souhaitant bénéficier du dispositif de veille est important plus les fonctionnalités seront nombreuses et hétérogènes, et malheureusement, parfois même antagonistes.

On peut toutefois sur la partie fonctionnelle partir d'un cycle du renseignement basique pour y attacher les différents besoins, attentes et fonctionnalités ce qui aura par ailleurs pour effet de permettre de les énoncer dans un ordre logique et de les rattacher éventuellement à différents acteurs du dispositif (veilleur, experts, clients).

On pourra répartir ainsi les besoins autour des phases de :

- Collecte
- Traitement
- Diffusion
- Capitalisation

B) Rôle 2 : Lister les contraintes liées à votre environnement

Tout projet doit s'insérer dans un cadre réaliste et souvent contraignant.

Le cahier des charges devra lister ces différentes contraintes afin que le prestataire puisse proposer des solutions dont l'entreprise peut faire l'acquisition et dont l'exploitation puisse se passer dans de bonnes conditions.

On listera donc les contraintes humaines. Ces dernières comprendront :

- Une liste des utilisateurs avec une segmentation permettant de dégager des niveaux de compétences mobilisables dans le cadre du dispositif de veille
- Une évaluation réaliste des temps hommes disponibles pour le dispositif de veille sur deux phases distinctes : la phase de mise en place du projet (souvent plus chronophage) et la phase d'exploitation
- Les contraintes hiérarchiques qui auront un impact sur les outils de reporting et les workflows de validation avant diffusion

Construire le cahier des charges de son dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

F. Martinet – Actulligence Consulting – www.actulligence.com – frederic.martinet@actulligence.com



Les contraintes techniques sont souvent listées par la Direction des Systèmes d'Information. Elles revêtent toutefois pour les projets de veille sur Internet une importance toute particulière, de nombreux projets de veille échouant à cause d'une mauvaise prise en compte de ces dernières.

En effet, bien qu'Internet soit une source d'information en train de devenir incontournable en entreprise, c'est aussi une source de nuisances pour l'entreprise importante :

- Failles de sécurité et piratage
- Fuites d'information
- Perte de productivité
- Perte de bande passante entraînant des pertes de performances d'application métiers
- ...

Les entreprises ont donc un niveau de sécurisation d'Internet souvent élevé qui complique l'implémentation d'une solution de veille sur Internet.

On peut donc de façon non exhaustive quelques-unes de ces contraintes techniques :

- La configuration des postes informatiques, et en tête système d'exploitation et navigateur Internet mais également taille de l'affichage, présence de Java Virtual Machine, ...
- Les droits des utilisateurs sur leurs postes informatiques
- L'environnement réseau : taille de la bande passante et ses éventuelles limitations, filtres relatifs à certaines URL (par exemple réseaux sociaux, site de vidéos, ...), le ou les proxys qui sont utilisés, ...
- La configuration des serveurs qui hébergeront la solution de veille le cas échéant ou les technologies adoptées par l'entreprise.

C) Rôle 3 : Communiquer avec le prestataire

Le cahier des charges est un support de communication. Il est le lien entre l'entreprise et son futur prestataire.

Il doit permettre au prestataire de faire la meilleure proposition, c'est-à-dire celle qui correspond aux besoins de l'entreprise.

Le cahier des charges permet d'exposer le projet, l'environnement, ses contraintes et comme tout support de communication il pourra être amené à évoluer.

Sur sollicitations des prestataires consultés certains points pourront nécessiter d'être complétés, désambiguïsés.

En tant que support de communication, un cahier des charges devrait répondre à certains impératifs :

- Utiliser un langage clair et compréhensible par son destinataire et par ailleurs homogène tout au long du document. En cas d'utilisation de vocabulaire métier, il devra être impérativement explicité.



- Essayer de rester objectif et descriptif en s'appuyant éventuellement sur des schémas qui permettront plus facilement de mettre en évidence les interactions entre fonctionnalités, personnes et applications.

Un cahier des charges se doit d'être cohérent entre sa « volumétrie » et le budget estimé de la solution envisagée. Un cahier des charges trop important, nécessitant un travail lourd de lecture, d'analyse et de restitution pour le prestataire pourra écarter des prestataires intéressants. A l'opposé, un cahier des charges trop limité ne permettra pas de décrire des environnements complexes et pourra inciter des prestataires qui ne feront pas l'affaire à y répondre.

D) Rôle 4 : limiter les écarts entre besoins et proposition

Entre la solution magique à tout faire mais très chère et la solution minimaliste qui ne répondra pas aux besoins, il est difficile de parvenir à des propositions toutes cohérentes par rapport à ces mêmes besoins.

Pour atteindre cet objectif, il faut tout d'abord être réaliste dans le besoin et ne pas inclure de fonctions inutiles et inversement bien penser à lister les fonctionnalités qui seront nécessaires.

Une bonne façon d'obtenir des propositions cohérentes est de pondérer les besoins en fonction de leur importance ou de clairement stipuler ceux qui sont essentiels et ceux qui peuvent être optionnels.

Le fait d'allotir un cahier des charges comporte par ailleurs plusieurs avantages.

Tout d'abord cela permet de ne pas inciter les répondants à se positionner artificiellement sur des fonctionnalités que leur offre ne propose pas.

L'allotissement permet par ailleurs plus facilement au répondant de rechercher des partenaires potentiels sur certaines fonctionnalités qui pourraient lui manquer.

3) Le cycle de vie d'un cahier des charges

Le cahier des charges s'inscrit dans le cadre d'un projet et il demeure un support essentiel tout au long du projet jusqu'à la phase de validation de la prestation fournie.

Pour rappel, le cahier des charges d'un dispositif logiciel de veille stratégique ne constitue qu'une petite partie du cycle de vie² d'un logiciel que celui-ci soit acheté ou construit sur mesure. Par ailleurs, les différents modèles du cycle de vie d'un logiciel nous rappellent tous que le positionnement en amont du cahier des charges dans le cycle de vie, en cas d'erreur, peut avoir un impact lourd en termes de coûts et de délais

La mise en place d'un cahier des charges et d'un nouveau dispositif de veille comporte différentes phases qui vont de la constitution du groupe projet jusqu'à la prononciation de la recette

A) Construction d'un groupe projet

² Pour références, consulter les modèles de cycle de vie en cascade et en V d'un logiciel.

Construire le cahier des charges de son dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

F. Martinet – Actulligence Consulting – www.actulligence.com – frederic.martinet@actulligence.com



Le groupe projet est parfois difficile à constituer. Il doit permettre à la fois de faire apparaître les besoins des différentes parties prenantes, de prioriser ces derniers avec les conflits d'intérêt ou les différences de points de vue inhérentes à ce type de projets transverses, et également de trancher en cas de situation de blocage.

Il est donc évident que le groupe projet comprendra un donneur d'ordre. Il est le commanditaire premier du projet, celui qui tranchera en cas de conflit ou de situation de blocage. Bien que son intervention ne soit pas forcément nécessaire, il doit être connu de tous les intervenants du projet.

Le chef de projet est celui qui s'occupera concrètement d'organiser le projet, de partager les tâches, d'animer les réunions. Il est l'interface entre les différentes parties prenantes et assure le respect des délais et des procédures.

Un interlocuteur de la Direction des Systèmes d'Information sera l'interlocuteur technique qui participera à l'élaboration des spécifications techniques et s'assurera que toutes les contraintes techniques et informatiques soient correctement listées. Son implication dès le début du projet est absolument essentielle et de nombreux projets de veille échouent à cause de la non implication de la DSI dans les phases de conception des dispositifs.

Enfin, seront impliqués au groupe de travail des utilisateurs de la solution envisagée, qu'ils soient veilleurs ou experts, ainsi que des clients de la solution de veille.

Sans que ces derniers ne fassent forcément partie intégrante du groupe projet, il peut être intéressant d'associer un acheteur qui sera garant des procédures de référencement des fournisseurs et des phases de négociation.

Un juriste rédigera éventuellement les parties juridiques de la consultation relatives par exemple aux clauses de confidentialité, aux engagements contractuels, aux clauses de pénalités et de niveau de service, ...

Le recours à un consultant fonctionnel et / ou technique peut permettre de limiter certains biais liés au projet menés strictement en interne et d'élargir les compétences mobilisées sur le projet.

B) L'étude de l'existant

Cette dernière passe principalement par une phase d'entretiens.

Les entretiens sont essentiels pour collecter toute la matière qui permettra de formaliser les cahiers des charges.

Les entretiens peuvent être menés en groupe auprès de publics dont les besoins sont pressentis comme homogènes (métier, responsabilité, fonction dans le processus de veille).

Toutefois il peut être important de mener certains entretiens de façon individuelle afin que les personnes puissent se sentir libres de s'exprimer sur les dysfonctionnements pouvant être constatés ou sur la description des procédures informelles existantes.

A minima, l'étude de l'existant devra permettre de :

Construire le cahier des charges de son dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

F. Martinet – Actulligence Consulting – www.actulligence.com – frederic.martinet@actulligence.com



- Lister les sources d'information disponibles, et donc d'en dégager une typologie mais également de prioriser ces sources d'information. On tiendra compte des sites webs librement accessibles nécessaires à l'exercice de la veille, des bases de données payantes, des sites webs nécessitant une authentification, des informations multimédias...
- Lister et décrire les applications qui existent dans l'entreprise : celles dont on s'appuie déjà pour la veille, pour la documentation ou pour la diffusion de l'information mais également celles pouvant avoir un intérêt pour le projet de veille à venir.
- Décrire les procédures en place qu'elles soient formelles ou informelles.
- Connaître les moyens actuellement attribués et utilisés dans la situation de départ, que ces moyens soient humains ou financiers. On cherchera à disposer d'unités facilitant les comparaisons.

Une des méthodes applicables pour mener cette partie d'expression des besoins est la méthode QQQCP qui permettra de construire des guides d'entretiens exhaustifs à travers quelques questions simples qui regrouperont tous les points essentiels à aborder.

- Que fait-on ? (quels sont les livrables ? Quel travail est effectué ? ...)
- Avec quoi le fait-on ? (Quels outils utilise-t-on ? Quelles sources d'information ?...)
- Qui le fait ? (Quelle personne fait quelles actions ? Quelle est sa responsabilité ? A qui réfère t'elle ?)
- Où le fait-on ?
- Quand le fait-on ? (quelle est la temporalité de la veille ? La fréquence ?)
- Avec quelle quantité et combien cela coûte ?
- Comment le fait-on ? Quelles sont les procédures ?
- Et l'on ajoutera à toutes ces questions les pourquoi ? Pourquoi fait-on cela ? ...

C) L'analyse des besoins

L'analyse des besoins doit veiller à identifier les besoins pour différents types d'utilisateurs :

- Les veilleurs qui seront les utilisateurs principaux de la solution de veille et qui devront éventuellement la paramétrer sur les aspects fonctionnels, et la faire vivre
- Les clients de la veille qui seront particulièrement attachés aux fonctionnalités de diffusion et de capitalisation qui leur permettront de rechercher des documents collectés et publiés
- Les experts qui, étant amenés à intervenir sur le fond, auront principalement des besoins liés à la collaboration et aux workflows d'informations
- Les managers de la veille, attachés à surveiller l'utilisation de la plateforme et à valider son utilité. Ils seront souvent demandeurs de fonctionnalités de monitoring de l'activité et de l'utilisation de la plateforme.
- La DSI qui sera attaché aux besoins liés à la maintenance et au monitoring technique de la solution.

Tous ces besoins devront être organisés afin d'être rendus plus lisibles par les entreprises consultées et également priorisés afin de différencier les besoins annexes, non prioritaires, des besoins essentiels qui seront déterminants pour la viabilité du dispositif de veille.

Construire le cahier des charges de son dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

F. Martinet – Actulligence Consulting – www.actulligence.com – frederic.martinet@actulligence.com



Des exemples concrets de solution ou d'ergonomies existantes et répondant aux besoins pourront permettre d'éclairer plus précisément le prestataire sur ce qui est attendu.

La phase d'expression des besoins est particulièrement délicate à mener.

L'expression des besoins rencontre souvent plusieurs difficultés.

Les utilisateurs vont par exemple avoir tendance à plus souvent exprimer leur insatisfaction que leur besoin réel.

Ils peuvent par ailleurs être multipliés de façon inutile³. On peut mettre dans cette catégorie les besoins exprimés « pour voir », dont on sait ne pas avoir un réel besoin, mais qui vont nécessiter de la part du répondant un temps de travail complémentaire est souvent inutile.

Les utilisateurs ont également tendance à demander une automatisation totale du dispositif, or l'état actuel de la technologie ne permet nullement d'avoir un processus de veille totalement automatisable, en tout cas pas à un coût abordable pour la plupart des entreprises.

La prise en compte de profils de clients de la veille trop hétérogènes et de veilleurs peuvent multiplier l'émergence de besoins métiers, difficilement mutualisables et parfois même contradictoires. Hors le coût de certaines solutions peut entraîner la nécessité de mutualiser le financement et l'utilisation de ces solutions.

A l'inverse certains besoins peuvent ne pas émerger.

L'utilisateur peut s'autocensurer, n'osant exprimer un besoin dont il jugera le coût trop élevé ou qui pourrait le mettre en difficulté par rapport à ses collaborateurs.

Enfin, certains cahiers des charges ne prévoient que les besoins au jour de lancement du projet or l'évolution d'Internet et des médias imposent au concepteur d'un cahier des charges de se livrer à un exercice prospectif sur les besoins et à ne pas trop en fermer l'évolution.

D) Le choix des prestataires

Le choix des prestataires porte d'abord sur le nombre.

Il est inutile de consulter un nombre trop important de prestataires mais plutôt de cibler les prestataires que vous avez identifiés comme crédibles.

Certaines procédures au sein des achats limitent par ailleurs parfois le choix des prestataires en imposant des contraintes de taille et de chiffre d'affaires.

Plus l'entreprise consulte de prestataires plus elle devra mobiliser d'énergie pour traiter leurs réponses.

Le choix porte ensuite sur la qualité des prestataires.

³ Philippe Rigail – « La Valeur » n°88 avril 2001

Construire le cahier des charges de son dispositif de veille sur Internet

4^{ème} colloque IEMA – Alger – 17 & 18 juin 2010

F. Martinet – Actulligence Consulting – www.actulligence.com – frederic.martinet@actulligence.com



Leur choix passe par une phase d'observation à travers les éléments visibles de la société : sites webs, plaquettes commerciales, publications, blogs, références clients.

Il est également conseillé d'aller les rencontrer lors des salons professionnels qui peuvent par ailleurs être un endroit intéressant pour rencontrer certains de leurs utilisateurs.

Il est toutefois important de prendre du recul par rapport à ces éléments : l'entreprise cherche toujours à maîtriser sa communication qu'il s'agisse de son site web mais également des références clients.

Le recours aux questions via les listes professionnelles peut être un bon moyen pour avoir des retours « off » sur les différentes solutions de veille.

Si cela vous est possible testez les logiciels en ligne ou demandez une période d'essai tout en se dévoilant au minimum voire pas du tout.

Bien évidemment également il est conseillé de ne consulter que des prestataires dont on sait que leurs propositions seront cohérentes avec les ressources allouées au projet.

E) Emission de la consultation / appel d'offres

La consultation devrait être émise par la direction des achats. Cela permet en général d'éviter les tentatives de pression sur le chef de projet ou le donneur d'ordres.

Bien qu'en cas de questions des entreprises consultées, cela alourdit passablement la procédure, cela favorise toutefois le bon déroulement général de l'appel d'offres.

Un des points essentiels est le délai de réponse laissé au prestataire. Il doit être réaliste par rapport à la complexité du cahier des charges et des besoins exprimés.

En cas d'allotissement le délai de réponse devra également prendre en compte les temps nécessaires à la coordination des répondants qui souhaiteraient s'allier fonctionnellement.

Le délai de réponse est également une variable d'ajustement :

- Le réduire volontairement assure des réponses en priorité des prestataires qui fournissent des solutions les plus proches des besoins exprimés et des alliances entre partenaires ayant déjà collaborés.
- L'augmenter permettra parfois de voir émerger des solutions sur mesure et des alliances technologiques intéressantes.

F) Le choix du prestataire

Le choix du prestataire doit s'effectuer de la façon la plus objective possible, sur des critères vérifiables en dehors du discours commercial.

Après réception des réponses, l'entreprise appliquera une grille de scoring qui permettra d'évaluer l'adéquation de la réponse avec les besoins.



Cette évaluation s'effectue grâce à une grille de scoring qui prendra en compte les coefficients de pondération appliqués aux différentes fonctionnalités attendues.

L'évaluation globale de la réponse intègre par ailleurs à minima un score sur la compétitivité prix et parfois sur la qualité de la réponse (compréhension du besoin).

G) Les pilotes

Il est conseillé pour toute mise en place de projet de veille au-delà d'un certain montant engagé de réaliser un pilote.

Pour être efficace un pilote doit être testé :

- En situation réelle c'est-à-dire dans votre environnement informatique quotidien
- En production, c'est-à-dire grandeur nature avec un nombre de sources et d'utilisateurs assez important.

Le pilote doit permettre de s'assurer que la solution proposée corresponde à ce qui a été proposé hors développement spécifiques sur mesure.

H) La recette

Elle annonce la fin du déploiement du projet.

La recette est un élément contractuel qui valide que la solution acquise est conforme aux engagements du prestataire.

La trame et le contenu de la recette sont soit proposés par le prestataire soit par le client.

Cela n'a pas d'importance mais la recette doit intégrer quoi qu'il en soit l'intégralité des aspects fonctionnels décrits dans le cahier des charges en plus des éléments spécifiques de la solution acquise et décrite dans sa documentation.

La recette libère souvent les paiements restants et elle ne doit donc pas s'effectuer à la légère.

4) Conclusion

Un cahier des charges est un élément essentiel de la mise en place d'un dispositif de veille.

En aucun cas l'entreprise souhaitant s'engager dans le déploiement d'une solution de veille ne peut s'en dispenser.

Au-delà des aspects techniques et des aspects formels nécessaires à toute consultation, la conception même du cahier des charges, à travers les phases d'analyse de l'existant et de formalisation des besoins, amorce la démarche collaborative nécessaire à toute démarche de veille, même si cette collaboration ne se limitait qu'à faciliter la relation entre veilleurs et destinataires de la veille.