

Choisir son logiciel

Présentation et sommaire

On passe maintenant à ce qui est vraiment l'objectif de ce cours, c'est à dire la méthodologie de choix d'un logiciel de traitement d'images.

Pourquoi faire un cours sur le choix d'un logiciel ? Tout d'abord parce que, vous l'avez compris dans le cours précédent, on l'a évoqué rapidement, le marché des logiciels pour images, c'est la jungle. Il y a une terminologie qui n'est pas très fixée, beaucoup, beaucoup de produits qui ne font pas la même chose, des fonctionnalités très diverses et très, très nombreuses. Vous l'avez vu. Des tarifs opaques.

Donc ce n'est pas facile de s'y repérer, alors on peut commettre des erreurs. On peut par exemple prendre comme modèle un camarade, un ami qui travaille aussi dans l'image. Et puis prendre le même logiciel, mais sans prendre en compte le fait qu'on peut avoir des entreprises ou des organismes de rattachement très, très différents, des ressources différentes: l'un va avoir un informaticien, pas l'autre. Bref, ça ne va pas coller. Ou bien alors ça c'est fréquent aussi et c'est très tentant, on va faire une confiance aveugle à un commercial très sympa, prêt à rendre service. Mais ce n'est pas très sain ça.

Alors le mieux, c'est vraiment de se fixer ses critères et d'analyser de façon rationnelle le marché. Et puis aussi parce que choisir un service pour sa structure, pour son association, pour sa photothèque, pour son organisme, c'est une responsabilité. Il ne faut pas non plus en avoir peur parce que si vous avez bien fixé vos critères et que vous avez de bons arguments pour dire ce logiciel-là, celui-là, celui-là, correspondent à nos besoins, parce que j'ai identifié tel besoin et que ça répond, il ne peut pas vous arriver grand-chose en réalité. Et en tout cas, même s'il devait y avoir un impondérable, quelque chose qui vient perturber le projet, on ne peut pas vous en vouloir. Vous ne pouvez pas non plus lire dans l'avenir. Si vous avez des arguments rationnels pour justifier votre choix, ça va bien se passer et votre hiérarchie va valider votre choix.

Alors le cours, on va le faire comme ça, en deux parties. On va commencer par les bases de la gestion de projet parce que c'est une méthode pour gérer des projets qui est partagé par tous les professionnels de l'informatique. Donc, si ça permet d'avoir le même vocabulaire et les mêmes réflexes d'organisation des tâches. Et ensuite, une fois qu'on aura vu ça tranquillement, on verra la méthodologie du choix avec les critères à prendre en compte, comment on peut s'organiser, et cetera. Et vous verrez, on a déjà pas mal défriché la question dans le cours précédent.

Et puis je vous présenterai l'étude de cas notée que je vais mettre en ligne cette semaine et qui sera réalisé en binôme et qui, bien sûr, portera directement sur la méthodologie de choix de logiciel. Donc ce sera une application du cours que je vais réaliser ici.

Définition d'un projet

Passons tout d'abord à la définition de ce qu'est un projet.

C'est une méthode, ce sont des bonnes pratiques recommandées et une façon normalisée d'envisager le déroulement d'un projet. Mais ça peut concerner n'importe quel type de projet. Ça peut être des projets de conception de produits, par exemple pour une entreprise, ou bien alors construction de bâtiments, usines, centrales nucléaires, et cetera ou bien alors l'achat et

l'implémentation d'un logiciel. On va appliquer les mêmes méthodes avec le même vocabulaire, les mêmes réflexes professionnels. C'est ça qui est très intéressant.

Ce sont des bonnes pratiques théoriques. Idéalement, il faudrait les pratiquer, mais ça peut être très lourd. Et puis, la vie étant ce qu'elle est, il arrive qu'on s'en éloigne et qu'on ne les applique pas tout à fait. Mais ce qui est intéressant, c'est que si on connaît bien sa méthode, on va repérer, on va sentir à quel moment on s'en éloigne, on ne fait plus tout à fait ce qu'il faudrait et donc on va se méfier et on va essayer le plus possible de rentrer dans les clous. C'est à dire que ça permet d'être en alerte quand on ne respecte pas suffisamment ces méthodes. Donc ça, c'est assez intéressant parce que ça joue le rôle de garde fou.

La définition d'un projet est fixée dans le cadre des normes AFNOR et des normes ISO, c'est à dire des normes françaises et internationales, l'Afnor étant la normalisation française et l'ISO la normalisation internationale. Alors voici ce que dit cette norme traduite en français: "*Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonné et maîtrisé, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.*"

Alors, voyons les termes importants : processus unique ? Un projet, ça se fait une fois et pas deux, pas trois. Les suivants, ce seront d'autres projets et il y aura des changements de contexte, de caractéristiques, et cetera. Donc on va participer à un événement unique, ce qui peut être inquiétant et qui demande donc d'être assez créatif, mais aussi d'être prudent.

Début et fin. Un projet, c'est quelque chose qui démarre à un moment donné, mais qui doit absolument se terminer un jour. Sinon, on n'est pas dans un projet, on est dans autre chose, on est dans le déroulement normal d'une activité professionnelle. Mais le projet a une fin.

Atteindre un objectif. Et quand l'objectif est atteint, le projet se termine.

Et puis des contraintes de délais, de temps, on a une date, on a des dates butoirs dans les projets et il ne faut pas les dépasser le moins possible. De coût: on a des budgets qui ont été alloués pour un projet et qu'il faut éviter de dépasser.

Et les ressources parce qu'on a besoin de temps de travail, de personnes à mobiliser. Et tout ça, ça va faire l'ensemble d'un processus dans lequel on va assembler tout ça et essayer de le faire fonctionner.

Ce que n'est pas un projet : ça n'est pas une tâche répétée que l'on va faire régulièrement, comme traiter des documents cataloguer, indexer. Ces tâches, ce ne sont pas des projets. Et puis, ce n'est pas non plus une intention, une idée comme on peut dire dans la vie courante. "J'ai le projet de..." Un projet, ça démarre quand, officiellement, on a décidé de le faire, qu'on y a alloué des ressources, des personnes qui vont travailler, en tout cas au moins une : vous. Et puis qu'on commence à envisager un budget par exemple, et puis que la hiérarchie est au courant. À partir de là, quand c'est officialisé, on peut parler de projet.

Les Composantes d'un projet

Quelles sont les composantes d'un projet ? Là, on va commencer à rentrer dans la structure d'un projet et on est toujours dans le cadre de projets, quel que soit leur domaine.

Première composante: il faut un objectif. On fait un projet quand on sait ce qu'on veut et qu'on peut définir clairement ce qu'on veut faire. Ca, c'est vraiment important. Et ce projet, je l'ai dit précédemment, il doit être validé par la hiérarchie, par les participants et par les destinataires, les utilisateurs finaux. Nos patrons, ceux qui vont nous donner les budgets, doivent savoir exactement quel est l'objectif doivent l'avoir approuvé.

Ensuite on a une deuxième composante : l'équipe projet. On distingue trois entités dans les équipes: l'équipe opérationnelle, les techniciens, les informaticiens, mais aussi les gestionnaires de l'image qui connaissent bien leur métier et qui savent quels sont leurs besoins. Souvent, on parle d'utilisateurs experts. Ce sont les opérationnels. Puis on a les pilotes, les chefs de projet. Ce sont ceux qui vont se tenir au courant de tout et faire le lien entre les opérationnels, vérifier que tout ce qui doit être fait va être fait, que ce qui est fait est bien fait et que chacun a ce qu'il faut pour travailler. Ça, c'est le rôle des chefs de projet, les pilotes. Et puis on a les responsables, la hiérarchie qui de loin en loin à des dates régulières, vont vérifier que tout va bien, qu'il n'y a pas de dépassement de délais importants, qu'il n'y a pas de dépassement de budget important aussi. Et puis, s'il y a des litiges avec le fournisseur ou si on n'est pas d'accord sur certaines choses, eh bien on fait appel aux responsables pour trancher et prendre les décisions et pour donner raison à l'un ou à l'autre.

Autre élément de base du projet, c'est son phasage. Un projet, ça peut être très long. Un choix de logiciel, avec son implémentation, c'est souvent une petite année, parfois plus si le projet est important et compliqué. Donc il faut bien sûr découper tout ce temps de travail en petites unités, en petites phases, en petites séquences, chacune ayant un certain nombre de tâches bien identifiées, de façon à ce qu'on puisse contrôler que tâche après tâche, les choses sont bien réalisées et bien faites en temps et en heure. Donc on découpe. On reviendra sur le phasage.

Autre élément du projet : les documents. On écrit dans un projet et on écrit beaucoup. On écrit pour éviter d'oublier de faire les choses. On écrit pour se mettre d'accord de façon ferme les uns avec les autres sur ce que chacun doit réaliser, et pour qu'on n'oublie pas ou qu'on ne transforme pas les choses avec le temps. Pour éviter les contestations, éviter les litiges. Ce qu'on veut faire, ce qu'on va faire, ce qu'on va demander au prestataire, ce à quoi s'engage le prestataire et ce à quoi on s'engage vis à vis du prestataire. Et s'il y a des changements d'orientation, il faut les acter par écrit. Et puis, quand il y a des décisions prises en réunion, on fait des relevés de décisions et quand on fait des tests, on note par écrit les résultats des tests. On écrit donc beaucoup. Et puis tout ça, ça va faire la mémoire du projet.

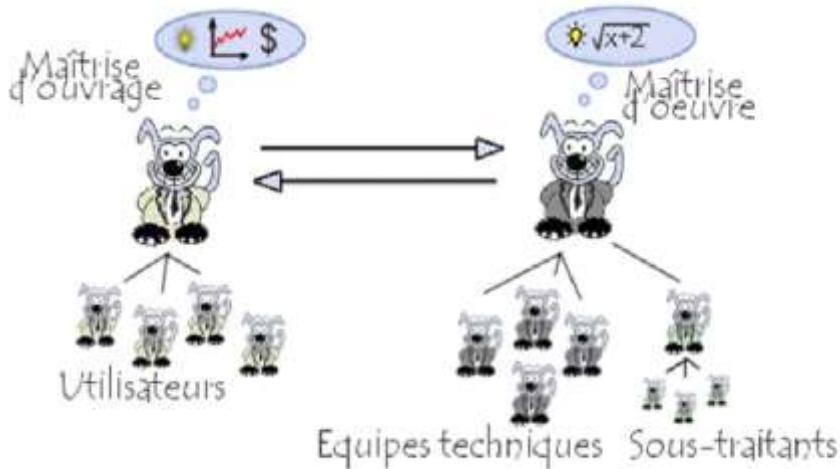
Un autre élément : les livrables. Ce qu'on appelle les livrables, c'est-ce que chacun doit donner à un autre. Vous devez fournir les données issues de votre ancien logiciel pour le mettre dans le nouveau logiciel. Vous devez les donner au prestataire pour qu'il puisse les convertir. Vous avez un livrable à lui fournir, mais généralement, celui qui a le plus de livrables, c'est évidemment le prestataire. Il doit vous fournir des choses. Et ces choses, ça peut être un logiciel, du matériel, s'il fournit le serveur par exemple, ou des machines, mais c'est aussi du service. Il va fournir un livrable qui sera des heures de formation par exemple, ou du conseil ou de la documentation technique.

Et puis un projet, ça comporte des contraintes et des risques, des contraintes de temps et des contraintes d'argent. On ne peut pas faire plus que ce qu'on peut payer. Des normes parfois à respecter dans nos domaines, c'est important. Il y a donc toujours des contraintes.

Et puis il y a des risques, des risques, des choses qui vont nous faire prendre du retard. Le risque d'avoir un nouveau confinement par exemple, ou le risque que les prix augmentent si on ne se dépêche pas de passer commande, et cetera, et cetera. Donc les risques sont les éléments, les impondérables qui risquent de compromettre la bonne réalisation du projet et donc compromettre l'objectif. Il faut essayer de les réfléchir, de les anticiper, d'essayer de les imaginer. Avec de l'expérience, on a eu tellement de désagréments et de mésaventures que souvent, on devient très fort pour identifier les risques et essayer d'imaginer quels sont les risques. Par exemple, un risque très courant sur les petits projets, c'est que tout repose sur les épaules d'une seule personne. Mais il peut tomber malade et même être gravement malade, indisponible pendant plusieurs mois. Et là, le projet va prendre du retard. Donc si on a anticipé ce risque, évidemment, soit on va s'y préparer, et se dire tant pis, soit on va essayer de mettre un doublon. Mettre une personne en support de cette ressource unique pour que justement le projet ne soit pas arrêté et qu'il y ait une autre personne au courant qui puisse prendre le relai en cas d'indisponibilité du premier. C'est un exemple parmi d'autres.

Les rôles

Focus sur les rôles. On a vu que les équipes projets étaient composées de responsables, de chefs de projets et d'opérationnels, d'experts opérationnels. En fait, on a deux équipes projet. On a toujours une équipe projet du côté du client et une équipe projet du côté du fournisseur ou de celui qui va réaliser la prestation.



Alors ici, sur ce petit dessin, à gauche, vous avez l'équipe du client. On le voit parce qu'il a un phylactère avec un petit tableau Excel et puis un petit dollar. Ça, c'est pour vous rappeler que c'est-celui qui va contrôler que l'on ne prend pas de retard et que les budgets sont respectés. Et c'est aussi celui qui détient l'argent, c'est-celui qui va payer, c'est le client. Le client, a une définition très claire, c'est-celui qui a l'argent, qui va payer. Donc cette équipe projet, s'appelle la maîtrise d'ouvrage. Dans le vocabulaire de la gestion de projet. Le diminutif est MOA et elle est composé du responsable de la maîtrise d'ouvrage, du chef de projet de la maîtrise d'ouvrage

et aussi d'une équipe qui est composée des utilisateurs, parfois des utilisateurs experts qui connaissent très très bien certains domaines de leur activité et qui vont être ceux qui vont pouvoir dire : "oui, Là, ce qui est en train d'être fait, ça nous ça nous convient. Ou alors attention, ce n'est pas ce qu'on avait demandé". Ça, c'est leur rôle, c'est du côté de la maîtrise d'ouvrage.

À droite, on a l'équipe du fournisseur, une fois qu'il a été choisi, qui va passer à la réalisation et qui a les compétences techniques pour cette réalisation. Alors là, le symbole de mon petit personnage à droite, c'est une petite équation. Parce que lui, c'est un technicien, il connaît le domaine. C'est un informaticien ou quelqu'un de très proche du domaine informatique, si vous installez un logiciel de gestion d'images. Le nom de cette équipe du fournisseur, c'est la maîtrise d'œuvre. Et le diminutif, c'est MOE. Et le chef de projet de la maîtrise d'œuvre a également une hiérarchie, il a un responsable et il a également toute une équipe de techniciens avec des compétences complémentaires et diverses qui peuvent être de la même entreprise que lui ou ses propres prestataires dont il est responsable et qu'il va contrôler pour qu'ils apportent le livrable qui est attendu par le client.

Voilà les deux rôles. La maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Comment vont-elles communiquer et quels sont leurs rôles respectifs ?



Le rôle du client s'est d'exprimer, le besoin. C'est lui qui sait ce qu'il veut régler comme problème en achetant un logiciel. Et il garantit la validité du besoin. Ça veut dire qu'il faut que ce besoin soit un vrai besoin, que ce n'est pas quelque chose qu'il vient d'inventer et qui n'est pas solide. Il faut que ça soit un besoin, vrai et durable pour que le projet ne soit pas supprimé à un moment donné. Parce qu'on dit, qu'est-ce que c'est que ce truc ? Cet objectif est ridicule. Donc ça, c'est important. Le client garantit le sérieux de sa demande.

La maîtrise d'œuvre. En face, le fournisseur reçoit le besoin, c'est à dire qu'il doit lire les documents et les analyser en retour. Comme il a la connaissance technique, il va conseiller le client sur la meilleure solution. C'est une obligation, c'est une mission, c'est même une obligation légale, l'obligation de conseil de la maîtrise d'œuvre. Il va proposer des solutions techniques adaptées pour répondre aux besoins. Le client, son rôle va être de spécifier en détail ses besoins, de donner plein d'exemples et de donner beaucoup d'explications sur ses besoins.

Une fois cet échange autour du besoin effectué dans les deux sens, le fournisseur va pouvoir chiffrer les solutions qu'il propose. Il va faire des devis sur lesquels il va s'engager, avec des coûts sur lesquels il va s'engager. En face, évidemment, le client négocie le budget et il va y avoir bien sûr la négociation budgétaire entre les deux, parce qu'il est tout à fait possible de demander des ristournes. Généralement, le client demande une ristourne. Il va essayer de faire baisser les prix. Il y a négociation sur le coût entre les deux parties. Donc ça, c'est une phase de communication importante.

Et puis, à partir du moment où on se met d'accord, le fournisseur va réaliser la prestation et va faire ce qu'on lui demande de faire : installer un logiciel, développer un logiciel, mettre en place des machines, et cetera, et cetera. Mais en face, le client a l'obligation de tester et de valider ce qu'on lui livre. Il doit consacrer du temps à évaluer le logiciel installé, les machines et cetera et à remonter les problèmes s'il y en a. C'est une responsabilité. Si on ne le fait pas, il sera trop tard. Après, on ne pourra plus, une fois le projet terminé, dire : "Ah finalement il y avait un problème. Mais comme on n'a pas testé, on ne l'avait pas vu". C'est vraiment important et la phase de test est une phase très importante.

Et puis, une fois ces phases de tests bien faites et le logiciel jugé satisfaisant, on valide le fonctionnement. C'est le rôle du client. Et l'éditeur, lui, s'engage sur le bon fonctionnement de son logiciel par la suite. C'est à dire que s'il y a des bugs, s'il y a des choses anormales qui se passent et que ce n'est pas lié à un mauvais test, le fournisseur doit les corriger. Mais il faut pouvoir prouver que ce n'était pas testable, ça c'est encore autre chose. Et puis, bien sûr, le client paye à la fin. C'est son rôle bien entendu, régler la facture du fournisseur. Voilà les rôles respectifs de la maîtrise d'ouvrage, le client, et de la maîtrise d'œuvre, le fournisseur.

La phase étude

Focus maintenant sur le phasage et les phases d'un projet. Ces phases, ce sont toujours des grandes phases qu'on va trouver dans tous les projets. Ce sont des phases générales bien sûr, après, selon la complexité du projet, on va découper ça en toutes petites, sous phases, sous-sous phases qui vont être spécifiques au projet. Mais tout projet a toujours ces phases-là.

Une première phase qui est la phase étude qui est la phase, je dirais, avant la réalisation du projet, de réflexion. Une phase de consultation qui va permettre de choisir son prestataire ou son produit ou les deux et une phase de réalisation où on va travailler à mettre en œuvre la solution que l'on veut implémenter. Et puis ensuite on passe en production. Mais une fois qu'on est en production, on a fini le projet. Donc ça n'est plus le projet, c'est après le projet.

Les phases d'un projet

	tâches	questions clés	document final de la phase
Phase étude	analyse de l'existant recueil des besoins des usagers définition des objectifs identification des indicateurs	qu'avons-nous? que voulons nous? pour améliorer quoi? comment mesurera-t-on l'amélioration? est-ce que des solutions existent? Quelles sont les plus proches de nos besoins	SWOT
	analyse de l'offre du marché recherche de financements (externes/internes/les deux)		étude d'opportunité, de faisabilité, de l'offre du marché
validation par la hiérarchie ou les partenaires de financement			
Phase consultation	rédaction des cahiers des charges	quelles fonctionnalités nous sont indispensables/très souhaitées/optionnelles quelles caractéristiques techniques faut-il pour intégrer notre environnement technique	cahier des charges fonctionnel (CCF)
	envoi à plusieurs fournisseurs/lancement d'un appel d'offre public	qui possède la solution? qui est le plus adapté en fonctionnalités et en coût?	cahier des charges techniques (CCT)
	réception et comparaison des réponses		étude comparative des réponses
choix du prestataire et validation du choix par la hiérarchie ou les partenaires financiers			
Phase réalisation	bon de commande mise en place de la solution par le fournisseur tests		planning précis de la réalisation résultats de tests, demande de corrections
Recette (validation finale). Fin du projet			
Phase production	l'activité se déroule avec le nouveau logiciel		

Donc voyons un peu ce que comporte la phase étude. Elle est très importante. Je considère que c'est la plus importante. C'est tout ce qu'on fait avant, quand on est encore seul, quand on est encore uniquement le client et qu'il n'y a pas encore de fournisseur, toute la réflexion, tout ce qu'on peut réunir comme informations, c'est primordial. Mieux on a travaillé la phase d'étude, mieux ça se passe ensuite. C'est le moment de faire l'analyse de l'existant, c'est à dire qu'on va vraiment examiner tout ce qu'on a déjà. Par exemple, si vous cherchez un logiciel, ? Qu'est-ce que vous avez déjà actuellement comme logiciel ? Quels sont les volumes des données ? Quels sont les types de données que l'on a à traiter ? Quelles sont les machines ? Est-ce qu'il faut en changer ou pas ? Est-ce que les ordinateurs sont récents ou pas ? Bref, tout l'ensemble qui va faire un système.

Mais aussi : est-ce qu'on est suffisamment formé; est-ce que le personnel, les collaborateurs, vont avoir besoin de formation complémentaire ? est-ce qu'on a des réseaux suffisants ? Beaucoup de questions qu'il va falloir se poser. La question principale de cette phase-là, de ce travail-là, c'est « qu'est-ce qu'on a ? Qu'avons-nous ? De quoi disposons-nous ? »

On regarde aussi le recueil des besoins des usagers. On a des choses, qu'est-ce qu'on n'a pas et qu'on voudrait avoir? Et donc là, on va questionner ses collaborateurs, on va questionner les utilisateurs, les collègues, toutes les personnes concernées, et pourquoi pas les informaticiens, s'il y a une équipe informatique, pour savoir ce qui vous embête au quotidien, ce qu'il vous manque, ce qui fait que le logiciel ne convient plus ou ce qui fait qu'un logiciel vous rendrait service pour les choses que vous faites à la main Pour l'instant. La question c'est: « mais que voulons-nous ? ».

Définition des objectifs. Qu'est-ce qu'on veut améliorer ? Est-ce qu'on veut aller plus vite ? Est-ce qu'on veut pouvoir augmenter sa capacité de traitement ? Est-ce qu'on va pouvoir traiter beaucoup plus d'images ? Parce que justement, on en a de plus en plus qui arrivent, et donc il faut commencer à automatiser, rationaliser. Est-ce que c'est pour avoir plus de confort de travail, pour mieux renseigner les usagers, pour pouvoir ouvrir un portail et montrer ce qu'on a ? Quelle

est l'amélioration attendue ? C'est important parce que c'est ce qui va permettre de vérifier, une fois le projet réalisé, que vraiment on a atteint cet objectif-là. C'est important aussi, justement pour mesurer son objectif de pouvoir identifier les indicateurs. Qu'est-ce qui va nous permettre de dire "ça y est, on a vraiment amélioré notre activité". Si c'est le nombre de photos qu'on va pouvoir indexer par jour, c'est assez facile. On va les compter. Si c'est qu'on a besoin de mieux informer nos usagers parce on vend des photos par exemple, est-ce qu'on va augmenter les ventes ? Ca peut être aussi de chronométrier le temps qu'on passe pour une tâche. Ce sont des indicateurs très formels, mais qui vont permettre de dire à la fin « oui, on a eu raison de faire ce projet et d'engager des coûts parce que ça a amélioré la situation ».

Pour faire ça, c'est-à-dire pour analyser tout l'interne, il y a une méthode sur laquelle on va faire un focus tout à l'heure qui s'appelle le SWOT. Je vous expliquerai ce que c'est.

Deuxième partie. Là, on a examiné l'interne. Maintenant, on va examiner l'externe, c'est à dire on va regarder le marché. Superficiellement. On n'a pas le temps d'aller voir tous les fournisseurs, mais on va essayer de voir ce qui est disponible sur le web. On va se connecter sur les sites et on va regarder quels sont les produits. Et la question c'est « est-ce qu'il existe des solutions qui vont répondre à notre attente et nous permettre d'atteindre notre objectif ? » Ou est-ce qu'on rêve et ce qu'on souhaite n'existe pas encore ? Si je veux le logiciel qui indexe tout seul les photos, est-ce que ça existe, le logiciel qui indexe tout seul les photos sans intervention humaine ? Vous savez, c'est un rêve très répandu, mais il faut voir si ça existe.

On va regarder un peu, si on arrive à trouver combien ça coûte ou si on a une idée des budgets, c'est important à cette phase-là d'arriver à en avoir une idée et ça va permettre de se lancer dans une autre opération qui peut être très important, qui est de solliciter des budgets. À partir du moment où on a analysé l'offre du marché, on peut dire il y a des solutions qui correspondent. On en a repéré quelques-unes qui correspondent mieux que les autres. On sait approximativement l'enveloppe très générale qu'il faudrait. On peut aller voir sa hiérarchie, si c'est un budget interne, ou bien alors, et ça arrive très souvent dans des structures, notamment privées, on va chercher des financeurs, on va répondre à des appels à projets, on va aller taper à la porte de mécènes pour essayer de réunir la somme et on va leur expliquer justement les objectifs, les besoins, quels sont les produits envisagés possibles, et cetera. Et les coûts, évidemment, L'argent dont on a besoin.

Le document qu'on va rédiger une fois qu'on a fait toutes ces étapes-là, l'étude interne et l'étude du marché, ça s'appelle une étude d'opportunité, de faisabilité et d'étude du marché. C'est un document écrit dans lequel vous synthétisez tout ce que vous avez découvert. Cette phase étude, regardez la bien parce que ça va faire l'objet de votre travail noté de votre étude de cas notée à réaliser en binôme.

La phase de consultation

Une fois que vous avez fait votre étude d'opportunité et que vous avez réussi donc à obtenir la promesse qu'on va vous donner le budget, et la validation de votre hiérarchie, au vu de ce document et des arguments que vous avez donnés, vous allez avoir l'autorisation de chercher

un prestataire. Donc vous allez passer dans la phase de consultation et là, vous allez commencer par rédiger un cahier des charges.

Le cahier des charges, c'est un document qui va permettre aux prestataires de regarder tout ce qu'on va demander aux différents prestataires qui vont être contactés. Car vous êtes obligés d'en contacter plusieurs pratiquement partout. Et le prestataire va regarder ce document, va l'éplucher et il va répondre et faire un devis. Et ce devis, si vous retenez le prestataire, ça va être contractuel. Donc c'est un document qui est important, qui doit être bien détaillé. Mais en réalité, si vous avez bien fait votre étude d'opportunité, vous allez copier-coller une grande partie de votre étude d'opportunité dans ce cahier des charges. Ca se fait naturellement et progressivement.

On a en réalité deux cahiers des charges. On a un cahier des charges fonctionnel, ce sont les spécifications, du côté du gestionnaire de l'information, du gestionnaire de l'image, expliquées avec son vocabulaire courant. On n'est pas obligé d'être informaticien ni technicien. On dit ce qu'on veut faire, on dit ce qui nous manque, on dit ce qu'on voudrait avec la nouvelle solution. Ça, ce sont les spécifications fonctionnelles, c'est le cahier des charges fonctionnel. C'est écrit de cette façon-là et on appelle ça un CCF plus ou moins, on va trouver d'autres sigles, mais en gros, on retrouve toujours la notion de fonctionnel.

Et ça va être associé à un deuxième document qui, lui, va être rédigé par l'informaticien de l'entreprise, s'il n'y en a pas, peut-être par un prestataire qui va venir vous assister, un consultant qui va vous aider là-dessus. Et ça va être le périmètre technique, si c'est nécessaire, si on doit implémenter un serveur qui doit être connecté au réseau de l'entreprise, des choses comme ça. Évidemment, il y a besoin d'avoir un expert technique pour ça. Cet expert technique, interne ou externe, il va rédiger ces préconisations, ces demandes, ces exigences. Et ça s'appellera le cahier des charges technique. C'est le CCT.

Une fois rédigés ces documents, ils sont envoyés à plusieurs fournisseurs. Selon la taille du projet, quand c'est un petit projet, c'est trois fournisseurs au minimum. Ce qui donne vraiment un choix. Mais si vous êtes dans le cadre d'un gros projet, d'un projet un peu plus important et que vous êtes surtout dans une activité de service public bibliothèque, en tout cas archives publiques, et cetera, vous êtes soumis à des règles strictes de passation de marchés et d'appels d'offres publics qui sont beaucoup plus compliqués, qui s'apprennent spécifiquement avec des règles très précises. Donc vous lancez un appel d'offres et là, vous devez le lancer très largement, parce qu'il doit être publié en ligne et tous les fournisseurs qui le voient peuvent y répondre. Ce sont deux processus différents. Le premier dans le privé, le second dans le public. Donc vous envoyez, ou vous publiez vos cahiers des charges avec une date butoir pour la réponse.

Et puis, bien sûr, une fois que vous avez reçu les réponses, vous faites une comparaison entre les réponses. Un tableau, une étude comparative où, point à point, vous notez les avantages et les inconvénients de chaque solution dans un tableau en général qui va permettre aux décideurs d'avoir une vision synthétique de ces réponses et de valider ce que vous préconisez. À cette étape-là, la question qu'on se pose c'est qui est le meilleur et le moins cher ? Quel est le bon ratio entre le pas trop cher et la bonne qualité du produit ? Cette étude comparative, vous l'avez présentée à votre hiérarchie. Elle l'a validé. Un prestataire a été choisi, souvent un prestataire que vous recommandez au vu de la comparaison, parce que vous l'avez étudiée en détail. Si on vous donne raison et si on suit votre préconisation, votre prestataire est choisi. Vous allez pouvoir passer commande à ce prestataire.

La phase de réalisation

Et à partir du moment où vous avez signé un bon de commande, vous entrez dans la phase de réalisation. Et là, c'est le prestataire qui va œuvrer.

Mais vous allez, vous, être responsable des tests. C'est à dire que quand le fournisseur va vous apporter ses livrables, vous allez devoir les vérifier. Alors vous allez vérifier les documentations, par exemple, les supports pour les utilisateurs, si vous avez commandé des documentations d'aide aux utilisateurs. Vous allez regarder quelles ont bien été réalisées et qu'elles sont bien faites. Si c'est le logiciel, vous allez tester le logiciel. Vous allez dérouler des phases de tests pour vérifier que tout va bien, que tout marche. Et vous allez rédiger des comptes rendus de ces phases de test pour indiquer ça, ça va, ça, ça ne va pas. Il faut revoir. Souvent, on fait deux ou trois phases de tests pour arriver à finaliser un produit satisfaisant. Donc vous êtes responsable, vous client, de la phase de test, Le fournisseur est responsable des corrections, de reprendre ce qui ne va pas.

Et une fois que les tests sont satisfaisants, généralement à la troisième phase de test, vous prononcez la recette finale. La recette finale, c'est quand vous validez les derniers tests et que vous dites « maintenant c'est fini, il n'y a plus de corrections. On va travailler avec ce produit ». Une fois cette recette prononcée, c'est un document très important, on paye le fournisseur. C'est pour ça que c'est important pour le fournisseur. Et vous passez en production. C'est-à-dire que, à partir de ce moment-là, vous travaillez dans votre activité courante avec le logiciel de traitement d'images que vous avez choisi au cours du projet. Et le projet est terminé. Il peut encore y avoir des évolutions du produit, mais on va passer en mode maintenance, c'est à dire qu'il y aura un contrat de maintenance. S'il faut passer des nouvelles versions ou s'il y a des corrections à faire, ça va rentrer dans un budget différent, qu'on appelle un budget de fonctionnement et qui relève d'une autre logique.

Introduction et principes de l'étude de choix

Je vous ai donc mis en ligne une étude de cas que vous allez devoir réaliser. Il s'agit de la présentation d'une structure et vous allez devoir choisir et préconiser des logiciels de traitement d'images pour cette structure, en fonction de ce qu'elle veut faire, de ses objectifs. En fait, je vous demande de réaliser la phase d'étude. C'est-à-dire - et nous allons revenir en focus sur cette phase - de bien identifier, à partir de l'énoncé du cas, les recueils de besoins des usagers, de voir les objectifs, et cetera et puis aussi d'analyser l'offre du marché et de regarder les produits.

Et puis, vous allez faire une short list des meilleurs produits, des plus adaptés. Et puis vous allez, et là c'est vraiment pour l'exercice, pour aller jusqu'au bout, vous allez préconiser un produit sur les trois que vous allez garder, qui vous paraît le meilleur. C'est souvent ce qu'on fait dans une phase d'étude, même si à la fin, on n'est pas sûr d'acheter ce produit-là, en tous cas, on peut déjà faire ce type d'exercice.

Donc cette phase d'étude, rappelez-vous, elle comporte deux parties, deux aspects.

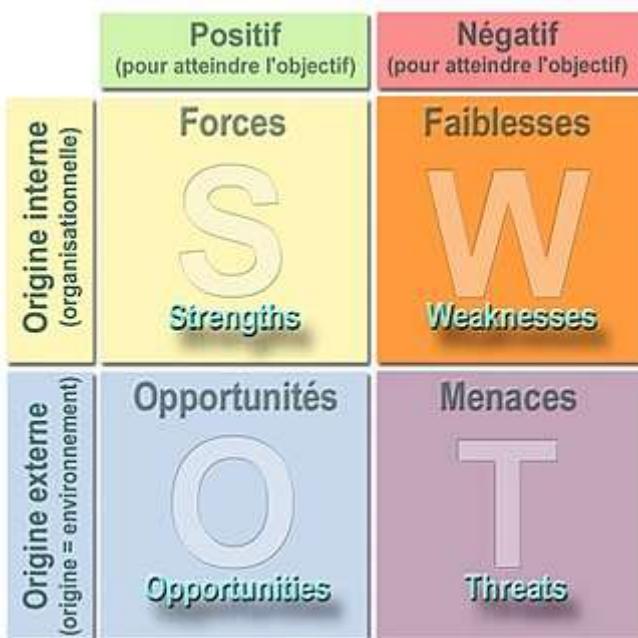
- une analyse interne : qu'est-ce qu'on est, qu'est-ce qu'on a, qu'est-ce qu'on veut, et cetera. Quels sont nos risques ?

- une analyse externe : Le marché. Comment il est en ce moment ? Qu'est-ce qu'il y a de disponible ?

Focus sur l'étude interne. Le SWOT

Alors on va faire ici un focus sur l'analyse interne et sur une méthode qui est beaucoup pratiquée, qui est le SWOT.

Le SWOT, qu'est-ce que c'est ? C'est une façon de réfléchir. C'est une méthode toute simple, très, très répandue et assez efficace pour ne pas oublier d'éléments dans son étude interne. À l'origine, c'est une méthode d'analyse stratégique pour évaluer sa position sur un marché. On l'a détournée un peu de ses fonctions. On n'est pas ici en marketing stratégique, mais SWOT veut dire qu'on va analyser...



Alors, SWOT ce sont les initiales de

- Strengths, les forces.
- Weaknesses, les faiblesses.
- Opportunities. Les opportunités.
- Et Threats, les menaces

En français, ça fait FFOM, c'est pas terrible, donc on utilise toujours l'acronyme anglais. Ces quatre éléments, se distribuent sur une matrice qui, selon qu'on la lit verticalement ou horizontalement, va se diviser en analyse de l'interne, analyse de l'externe. Donc en interne ce qu'on maîtrise et en externe, ce qu'on ne maîtrise pas. Et quand on le lit dans l'autre sens, les forces de ces deux éléments et les faiblesses, ce qui peut compromettre le projet par ailleurs.

C'est un exercice intéressant parce que ça oblige parfois à se creuser un peu la tête pour savoir. Nous allons faire un petit focus sur les quatre éléments.

-Les forces. C'est tout ce qui est vos points forts, ce qui va vous permettre de faire avancer le projet. Par exemple, votre responsable en ce moment, c'est un responsable qui est particulièrement à l'écoute des besoins de votre structure en images et qui vous pousse à développer l'activité et qui va être à l'écoute de votre demande de logiciels. Ça, c'est un point fort, c'est sûr. Interne. Ou bien en ce moment, il y a des excédents financiers, la société se porte bien. Vous pouvez vous permettre de dégager un budget pour acheter un logiciel. Alors ça, c'est vraiment un point fort. Ou bien vous avez un stagiaire particulièrement efficace qui va vous permettre de dégager du temps pour vous, pour pouvoir vous consacrer au projet. Très bien. C'est un élément interne positif.

- Les faiblesses, au contraire, c'est tout ce à quoi il va falloir faire très attention ou qu'il va falloir essayer de régler avant de se lancer dans le projet, ou alors qui vont être à surveiller, particulièrement dans le projet. Vous avez en ce moment un autre projet qui prend tout votre temps. Vous risquez d'avoir beaucoup de mal à dégager du temps de travail. Ce n'est pas très favorable pour un projet. Ou alors l'informaticien vient de quitter l'entreprise. Il n'y en a pas d'autre actuellement qui vient d'être recruté. Le nouveau, il faudra qu'il se mette au courant. C'est un point... C'est plutôt une faiblesse pour mener le projet. Vous voyez ce genre de choses ? Tout ce qui est un peu gênant.

- Les opportunités, ce sont vraiment les éléments extérieurs qui vont venir en appui à votre projet. Par exemple, de nouveaux logiciels sont arrivés sur le marché, très pratiques, qui ont de nouvelles fonctionnalités intéressantes pour vous. C'est le bon moment pour acheter un produit. Ça, c'est une opportunité externe. Ou bien alors les prix ont baissé. On peut rêver. Ou bien alors d'autres structures comme la nôtre viennent de s'équiper. Ça peut permettre d'expliquer, si vous êtes un vendeur d'images ou si vous avez vraiment une activité concurrentielle, qu'il faut absolument que vous ayez le même niveau d'équipement, sinon vous allez être distancé par les autres. Ça, c'est un argument qui va aller en faveur du projet pour convaincre votre hiérarchie. Ou alors, si vous êtes une structure publique ou une association, il y a des appels à projets intéressants auxquels vous pouvez répondre pour avoir des subventions, pour pouvoir vous équiper. Ça, ce sont des opportunités qui viennent de l'extérieur et qu'il va falloir attraper au vol.

- Les menaces. Un changement de norme l'an prochain. L'an prochain, vous le savez, parce qu'il y a des travaux, que des normes de description d'image vont être chamboulées. Ce n'est peut-être pas le moment d'acheter le logiciel aujourd'hui, parce qu'il va peut-être y avoir des structures de description qui ne vont pas coller. Il faut peut-être mieux attendre de voir où on va. Ou bien le marché est particulièrement complexe, particulièrement difficile à cerner. Ça va être difficile de faire le choix. Peut-être qu'il faut attendre que des choses se dégagent. Ou bien alors le covid menace, risque de confinement, ce n'est pas terrible de mener un projet d'informatisation en confinement, peut-être qu'il faudrait attendre une autre période un peu mieux. Bref, tous ces éléments qui sont extérieurs dont vous essayez d'évaluer le risque de risque d'influence sur votre projet.

Puis vous allez voir si c'est le moment ou pas de vous lancer dans ce projet.

Voilà comment on remplit cette matrice. Ça demande un peu de créativité et de réflexion à chaque fois.

Focus sur l'étude de l'offre. Les critères d'évaluation

Deuxième partie de l'étude de faisabilité et d'opportunité : l'analyse du marché.

C'est l'analyse du marché justement, c'est la comparaison, regarder les logiciels et essayer de repérer dans la masse de logiciels disponibles ceux qui sont susceptibles de répondre à nos besoins. Sans être obligé de passer de longues heures avec chacun des fournisseurs, parce que on est quand même dans une phase encore très en amont.

Alors il faut se définir des critères. Il y a des critères prioritaires dans votre activité, que vous allez regarder chez les fournisseurs, dans les produits. Et puis vous allez les comparer entre les produits. Ce qui veut dire que vous allez faire un tableau, c'est encore le mieux, dans lequel vous allez mettre des critères, qui sont les plus importants pour vous. Et puis vous allez à chaque fois mettre les performances que vous repérez: Est-ce que le logiciel est capable de gérer ça ou ça ? Je vous donne quelques-uns de ces critères, ce sont les plus courants. Vous pouvez en rajouter, bien sûr, parce qu'on a ses critères spécifiques, il y a des choses particulières. Et je ne vais pas trop rentrer dans les détails parce que c'est assez évident. Et ça, éventuellement, on en reparlera dans des regroupements.

- Premier critère le fonds que nous avons à traiter, les images ou les sons qu'on doit traiter. Est-ce que c'est du gros volume ou pas ? Quelle est la nature ? Est-ce que c'est de l'image animée, de la photo, du son, de la musique classique ? L'hétérogénéité : est-ce que j'ai un seul type de document ? Je suis l'INA, je traite de l'émission de télévision, c'est assez homogène. Je suis les Archives nationales, j'ai un peu de tout, du son, de l'image, de l'image fixe, de la photo et beaucoup de documents papier, des contenus de bases de données financières. Bref, là, je suis dans un autre type de fonds et donc, bien sûr, ce ne sera pas les mêmes produits. Donc, on analyse les spécificités des documents qu'on a à traiter : documents très fragiles, enluminures, tout ce qu'on peut imaginer.

- Deuxième critère : quelle est mon activité, quel est mon métier ? C'est très important. Et est-ce que les produits sont adaptés à mon métier? Est-ce qu'ils prennent en compte des fonctions qui sont de mon métier et dont j'ai besoin ? Donc est-ce que c'est un logiciel orienté pour les agences photo, pour la communication, pour les archives, pour une photothèque, pour une vidéothèque, pour une bibliothèque ? Quelle est l'orientation principale du produit ? Quelles sont les fonctions métier qu'il va proposer ?

Troisième critère : l'organisation du travail, le niveau d'expertise en gestion documentaire. Est-ce que je suis dans un service dans lequel on n'a que des experts en gestion documentaire ? J'ai mes documentalistes spécialisés en image, diplômés, formés, sachant manier tous les outils d'un bon gestionnaire documentaire. Donc on peut leur mettre entre les mains un logiciel bien

spécialisé avec la gestion du thésaurus, avec beaucoup de spécificités. Ils sauront l'utiliser parce que c'est leur métier et qu'ils connaissent. Ou bien est-ce que je gère de l'image, mais ailleurs, dans un service de communication, qui n'a pas la formation de documentaliste, qui a d'autres compétences, mais qui, sur cet aspect-là de gérer des images, ne va pas vouloir passer du temps avec des gestions de thésaurus par exemple. Ou alors est-ce que c'est une association avec des bénévoles ou une bibliothèque avec des bénévoles ? Là, il faut que ce soit très simple. Le type de personne qui va utiliser le logiciel, c'est très important, ça conditionne la réussite du projet. Donc il va falloir repérer les logiciels adaptés au profil des personnes qui vont l'utiliser.

- Quatrième critère : l'environnement technique. Classique. Est-ce qu'on est sous Mac, est-ce qu'on est sous PC, ce genre de choses. C'est très, très classique. Et puis aussi les compétences informatiques : est-ce qu'on a un informaticien qui est capable de nous aider à installer le logiciel, à le gérer, S'il y a un problème technique, on pourra s'adresser à lui, et cetera? Ou alors est-ce qu'on n'a personne, on est tout seul? Eh bien là, il va falloir trouver des solutions. Je vous rappelle que l'on peut avoir des logiciels qui sont hébergés en software as a service. Ou alors on prend un solide contrat de maintenance et on sait qu'on pourra avoir auprès de l'éditeur un support, un soutien en cas de problème technique. On regarde ce que proposent les produits.

-Le budget. Évidemment, ça va être un critère très important. Petit budget? Ce n'est pas la peine de mettre dans sa liste des gros logiciels très importants qui sont utilisés par des grands groupes. Ils font tout, ils sont merveilleux, mais on ne peut pas se les offrir, Donc il va falloir essayer de repérer, et ce n'est pas simple, les grandes gammes de logiciels, les grandes gammes de prix. Et puis aller éliminer ceux qui ne sont vraiment pas dans notre gamme de prix. Pas prendre trop bon marché, pas prendre trop cher, prendre juste bien. . Je vous ai mis là quelques critères qui sont les principaux. Vous pouvez bien entendu en ajouter d'autres.

Pour conclure: la short list

Alors on arrive à la fin de l'étude. Qu'est-ce qu'on a fait ? On a fait un tableau avec des critères. On a regardé tout ce qu'on pouvait identifier comme logiciel qui semble correspondre. Et puis dedans, il y en aura qui ont quelque chose de rédhibitoire, qui ne sont pas assez proches du besoin. Ceux-là, ce n'est pas la peine de perdre du temps avec, on va arrêter de les étudier. Et on va étudier plus finement ceux qui ont vraiment l'air de répondre.

Donc moi, ce que je vais vous demander dans l'étude de cas, c'est de faire une short list avec trois produits. Pour cela, vous allez vraiment regarder tous les critères et vous allez vraiment chercher sur le site de l'éditeur, dans les plaquettes, dans tout ce que vous pouvez trouver, dans des témoignages, pourquoi pas ? Quelles sont ses caractéristiques ? Comment il va répondre à votre besoin ? Et là, vous allez pouvoir regarder plus finement sur trois produits seulement. Et puis, histoire de vous embêter un petit peu, je vous demande d'en préconiser un et d'expliquer pourquoi il y en a un qui vous paraît mieux que les autres. Voilà. Ce sera la fin de votre travail d'étude de cas noté: Faire une short list comparative de trois produits finement analysés et préconiser un produit.