

PARAMÉTRER PLUTÔT QUE DÉVELOPPER

On adapte le processus au standard du progiciel, et non l'inverse. Un spécifique ne se garde que si le client y trouverait une différence qui compte pour lui, ou si la loi l'impose, car il se repaie à chaque montée de version.

AUSSI APPELÉ adoption du standard, fit-to-standard, réduction des spécifiques **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** la pensée systémique, fiche P-05

SE PRÉPARE EN une démonstration du standard par processus **SE FAIT EN** une séance d'arbitrage par domaine, puis une revue par version **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS T. Davenport, Harvard Business Review, juillet-août 1998 · M. Hammer, Harvard Business Review, juillet-août 1990

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Moyen
Impact sur la qualité (FTR)		Faible
Impact sur l'Opex / Capex		Élevé

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Élevé
Difficulté de maintien		Moyen

Faible Moyen Élevé N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Le cahier des charges du nouvel outil reproduit l'ancien, écran par écran.

- La montée de version de l'éditeur est repoussée : elle casse trois développements maison.

- Le progiciel choisi pour aller vite est en projet depuis dix-huit mois.

OÙ PART L'ARGENT

Un spécifique se paie à la construction, puis à chaque montée de version, où il faut le retester et souvent l'adapter. Comme pour un automate (fiche O-25), l'entretien dépasse le développement en cinq ans.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN spécifiques demandés au projet	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS développement et tests sur cinq ans	×	PART QU'ON ÉVITE spécifiques sans client ni loi derrière	=	DÉPENSE ÉVITÉE sur cinq ans, à écrire au crayon
---	---	--	---	--	---	---

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour un outil maison, dont vous décidez seul les versions : il n'y a pas de standard à suivre.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Chaque écart entre votre façon de faire et le standard passe deux questions. Sans différence qui compte pour le client ni obligation légale, c'est le processus qui change.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Faire jouer le standard de l'outil, processus par processus, devant ceux qui font le travail. Noter chaque écart.
- Poser deux questions à chaque écart : le client y verrait-il une différence qui compte (fiches O-02, O-40) ? La loi l'impose-t-elle ?
- Deux non : le processus s'aligne sur le standard, et la procédure est réécrite.
- Un oui : chercher d'abord un paramétrage. Le développement vient en dernier.
- Chiffrer chaque spécifique restant sur cinq ans, et le faire arbitrer par le responsable de l'offre (fiche P-09), pas par le service qui le demande.
- Tenir un registre des spécifiques : la justification, le coût, la date de revue.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une démonstration du standard sur vos dossiers réels, le calendrier de versions de l'éditeur, et le coût d'un jour de test.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un responsable d'agence retire sa demande de développement en séance, après avoir vu le standard traiter son cas.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Reproduire l'ancien outil

Le cahier des charges décrit les écrans d'hier. Le nouvel outil devient l'ancien, en plus cher à entretenir.

→ Partir de la démonstration du standard, et ne noter que les écarts.

AU LANCEMENT Laisser le demandeur arbitrer

Chaque service juge sa demande indispensable, et ce n'est pas lui qui paie les montées de version.

→ Le responsable de l'offre tranche, le coût sur cinq ans sous les yeux.

PENDANT Un paramétrage par agence

Neuf paramétrages font neuf processus, neuf formations et neuf jeux de tests.

→ Un paramétrage pour tout le groupe. Une variante si elle compte pour le client.

PENDANT Invoquer la loi sans texte

« C'est réglementaire » suffit, et personne ne demande quel article.

→ Exiger la référence du texte, sinon la réponse est non (fiche O-28).

DANS LA DURÉE Le spécifique « provisoire »

Posé pour la bascule, il est encore là dix ans après, et personne ne sait pourquoi.

→ Une date de revue au registre, et le retrait prévu dès l'écriture.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Un courtier en assurance né du rachat de neuf cabinets, 180 gestionnaires, qui passe à un seul outil de gestion.

CE QUI CLOCHE

Le premier cahier des charges reproduisait les neuf façons de faire : 94 spécifiques chiffrés.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La part des besoins couverts par le cahier des charges : près de cent pour cent.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'arbitrage.

212 écarts relevés avec le standard

846 k€ pour 94 spécifiques, 9 k€ chacun

2 versions par an, imposées par l'éditeur

1 k€ de tests par spécifique et par version

CE QU'ILS ONT FAIT

Les 212 écarts passés aux deux questions en six séances, avec le responsable de l'offre pour trancher.

LE DÉCLENCHEUR

846 k€ de développements, pour un progiciel choisi parce qu'il était standard.

LE GESTE

Chaque écart joué sur le standard, puis passé aux deux questions, client et loi.

CE QU'ILS ONT VU

164 écarts tenaient à l'habitude d'un seul cabinet, sans effet pour le client.

LA DÉCISION

164 au standard, 31 paramétrés, 17 spécifiques inscrits au registre.

1 · LES 212 ÉCARTS, PASSÉS AUX DEUX QUESTIONS

Les écarts entre les pratiques des neuf cabinets et le standard **212**

Question 1 · le client y verrait-il une différence qui compte ?

27 oui 185 non : ils passent à la question 2

Question 2 · la loi l'impose-t-elle ? Texte cité, sinon c'est non.

21 oui 164 deux non : le processus s'aligne sur le standard

Les 48 écarts gardés · un paramétrage suffit-il ?

31 **17** 31 par paramétrage, sans code · 17 spécifiques développés

164 · 77 %
processus aligné sur le standard

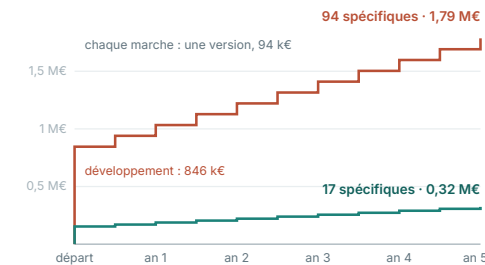
31 · 15 %
paramétrage

17 · 8 %
spécifiques gardés

Un oui suffit pour garder l'écart. Deux non, et c'est le processus qui change, pas l'outil.
Chaque spécifique restant est arbitré par le responsable de l'offre (fiche P-09).

À gauche les 212 écarts passés aux deux questions, puis au paramétrage. À droite le coût cumulé des spécifiques, du départ à la cinquième année.

2 · CE QUE COÛTENT LES SPÉCIFIQUES EN CINQ ANS



Écart en cinq ans : 1,46 M€. Les tests évités (770 k€) pèsent plus que le développement évité (693 k€).
9 k€ à construire, puis 1 k€ à chaque version, deux versions par an.