

# Chapitre 5

## Activités de recueil des besoins

### 1. Introduction

Après avoir vu ce qu'il fallait capturer et sous quelles formes il était possible de le formaliser, voici différentes manières d'organiser le travail avec vos parties prenantes. Nous touchons ici à la partie sociale du recueil des besoins, il n'y a pas de formule magique, tout dépend de votre contexte, des personnes, de leurs expériences, de leur culture... En fonction de l'environnement, il vous faudra choisir la ou les méthodes les plus adaptées. Ce chapitre vous décrira chacune des méthodes avec ses avantages et ses limites. Le tableau comparatif en fin de chapitre permettra de récapituler.

### 2. Workshop

Le *workshop* est la méthode de groupe la plus utilisée. Il est aussi appelé "atelier de travail". Pour être productif, il a cependant besoin d'être préparé en amont.

#### 2.1 Présentation

Il est souvent perçu comme une réunion participative, mais pour être productif il doit être bien préparé. Il existe plusieurs types de workshops (workshops fonctionnels, techniques, ou basés sur les scénarii fonctionnels).

- Le workshop fonctionnel a comme objectif de définir un besoin métier. Il est utilisé pour définir des priorités et un scope. Suivant les contextes, le résultat peut être un ou plusieurs scénarii, un process modélisé avec des thermomètres (cf. Méthode des thermomètres), un arbre de buts (cf. L'approche par objectifs). Le groupe est généralement constitué avec une forte dominance fonctionnelle même si quelques experts techniques peuvent être invités pour un avis consultatif.
- Le workshop technique a pour vocation de résoudre un problème technique avec différentes expertises (architectes, développeurs *front-end*, *back-end*, urbanistes, modeleurs, experts en sécurité, équipes de configuration...) Il est alors très pertinent pour envisager des configurations complexes ou des problématiques systémiques. Le groupe est fortement orienté technique, un représentant fonctionnel ou l'analyste peuvent être invités pour donner des précisions.
- Le workshop basé sur un scénario fonctionnel. À mi-chemin entre les deux précédemment cités, le workshop basé sur un scénario se découpera en trois parties :
  - Les équipes fonctionnelles préparent un scénario fonctionnel à résoudre. Le résultat attendu prendra de la même forme que celui du workshop fonctionnel.
  - Les membres fonctionnels présentent le scénario/*business case* à résoudre aux membres techniques. Les équipes techniques vont alors envisager différentes solutions techniques.
  - Les équipes techniques proposent des solutions supportant le scénario fonctionnel.

L'avantage de ce troisième type de workshop est que toutes les parties prenantes vont avoir un moment pour collaborer directement tout en minimisant la perte de temps. Il est alors possible de commencer le workshop avec les membres fonctionnels seulement, et de le terminer avec les membres techniques.

## Avant le workshop

Dans tous les cas, la préparation de ces workshops est primordiale. Il est important de définir :

- Le sujet à aborder : ni trop vague, ni trop précis. Bien préciser le sujet pour permettre aux parties prenantes de préparer le workshop (ou de le déléguer).
- La taille des groupes, entre cinq et huit participants est optimal. Plus nombreux : il sera difficile d'y prendre des décisions. Moins nombreux : la conversation sera appauvrie par le manque de points de vue.
- Les résultats attendus : comment va être utilisé le résultat du workshop, quelle sera l'audience ? En fonction de cela, certains membres peuvent choisir de déléguer à quelqu'un de plus ou moins technique ou ayant une compétence particulière (modélisation de process, responsable de l'alignement stratégique...) dans leurs équipes.
- La logistique : faut-il prévoir une seule salle ou plusieurs ? Avec un tableau blanc, des post-it, en visio-conférence ? Des déjeuners et collations ? Les billets d'avion, le taxi et les nuitées si les participants viennent de loin ?
- Le temps imparti : suivant le nombre de personnes et la complexité de la question à laquelle elles devront répondre, il convient d'adapter la durée du workshop. Celle-ci peut aller d'une heure à plusieurs jours. Pour rester productive, toute session de plus d'une heure nécessitera des pauses.

## Pendant le workshop

- Un facilitateur devra être désigné (parfois un secrétaire). Il sera le responsable entre autres de présenter les parties prenantes, faire respecter le temps de parole ; il sera aussi maître du temps, veillera à la bienveillance et au respect des temps de parole des participants et relancera les débats.
- Le temps imparti : pour maximiser les chances d'obtenir un résultat, il est important d'avoir une personne "maître du temps". Cette personne annoncera le temps restant pour être sûre que les parties prenantes gardent l'objectif en tête et évitent les digressions.

- La prise de décisions : parfois les débats s'éternisent et il est difficile de parvenir à un consensus. Voici quelques techniques permettant d'éviter cet écueil :
  - Le vote : la plus simple des méthodes. Elle permet de prendre une décision à la majorité. Elle peut être complétée par un système de veto. Cela sera important si l'on aborde des questions légales, de faisabilité technique...
  - Le vote par points : chaque partie prenante a un nombre de points à répartir sur les différentes solutions trouvées, cela peut être pondéré par le poids des parties prenantes (cf. Un peu de théorie - Priorisation).
  - La méthode dite des "6 chapeaux" est tirée de la science maïeutique. Elle va obliger les parties prenantes à changer de points de vue au cours de la même réunion. Cette méthode est particulièrement adaptée pour éviter les conflits et les débats trop longs, car tous les participants ont le même point de vue au même moment : le chapeau blanc est la neutralité, avec ce chapeau les participants décriront de façon objective les faits (nombres, exemples...). Le chapeau rouge permet de décrire les émotions, les ressentiments et les intuitions. Le noir sera là pour évaluer le négatif, les problèmes, les risques... Le jaune sera le positif qui permet de voir les bénéfices de la situation envisagée. Le chapeau vert incitera les parties prenantes à être créatives et à chercher des alternatives. Le bleu sera porté par le facilitateur, car il représente l'organisation. Il aidera à faire le résumé de la situation.

## Après le workshop

"Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à avoir de nouveaux yeux" - Marcel Proust

- L'évaluation de session : un questionnaire ou une question ouverte... Elle peut prendre différentes formes. Comme ils sont souvent peu préparés, les workshops ont la réputation d'être peu productifs. Il est important de demander leur avis sur la session à vos parties prenantes pour les garder motivées. C'est spécialement le cas lorsque vous prévoyez d'organiser plusieurs sessions. Cela vous permettra également d'améliorer la productivité du groupe.

## 2.2 Avantages

Les workshops facilitent l'intelligence collective et le consensus dans la prise de décision. Ils seront très bénéfiques s'ils sont bien organisés et que les parties prenantes arrivent avec des points de vue très variés.

Ils ne demandent que peu de formation pour être organisés et les participants ont généralement l'habitude de ce format, facilitant encore sa mise en place.

Le workshop peut aussi être utilisé à des fins de formation. Les personnes fonctionnelles auront l'opportunité d'expliquer en détail leurs problématiques et les techniciens pourront démontrer les contraintes techniques.

## 2.3 Limites

La disponibilité spatio-temporelle des interlocuteurs peut-être compliquée à obtenir. Les participants ont d'autres activités quotidiennes, il est parfois difficile de réunir tout le monde en même temps. De même, si vos participants ne sont pas localisés au même endroit, un workshop peut se révéler très frustrant pour ceux qui sont en visio-conférence ou pire au téléphone. Ils ne peuvent pas ou difficilement voir les schémas, ne peuvent pas les modifier directement, ont du mal à identifier qui parle. La connexion peut ne pas être de bonne qualité, le facilitateur a tendance à les oublier... ou tout en même temps.

Lié à la disponibilité spatiale, le coût d'un workshop peut être important si les personnes doivent se déplacer ou/et si elles sont mobilisées plusieurs jours.

Comme dans toutes sessions en groupe, certains participants peuvent être réfractaires à prendre la parole publiquement, d'autres peuvent rester obnubilés par leur première idée et avoir des difficultés à chercher le compromis.

## 2.4 Conditions optimales d'utilisation

Le workshop est spécialement utile pour faire émerger une solution collective sur un problème bien défini. Pour être productif, il est nécessaire d'être bien préparé. Pour plus d'efficacité, les workshops peuvent être couplés avec différentes techniques complémentaires telles que les scenarii, la méthode Delphi, les interviews...

## 3. Interviews

L'interview est la méthode individuelle la plus utilisée. Pour être efficace, elle doit répondre à certains critères. Si vous aimez les investigations policières, le Cluedo et la Grèce antique, cette méthode est pour vous.

### 3.1 Présentation

Il s'agit ici d'interviewer les différentes parties prenantes séparément. Ce sont souvent des entretiens en face à face ou par téléphone. Les entretiens peuvent être plus ou moins formels, allant de la conversation naturelle au questionnaire en passant par l'interview dirigée.

L'intervieweur se doit de ne pas influencer les réponses. Il faut alors être à l'écoute et observer l'interviewé. Voici quelques techniques qu'il est possible d'utiliser pour mener un entretien.

#### 3.1.1 Les techniques issues des interrogatoires policiers

Un interrogatoire de police se déroule souvent en trois étapes :

- Le récit libre : le but est alors de laisser la personne parler sans l'interrompre. Elle va alors souvent brosser largement le sujet. Cela permettra de recueillir son point de vue non biaisé, mais aussi ses priorités, les conflits potentiels (elle a peut-être besoin de "vider son sac"). L'intervieweur se doit alors de noter aussi fidèlement que possible le contenu. Cette phase est particulièrement importante en cas de conflit entre les différentes parties prenantes, car elle permet à chacun de se sentir écouté.