

L'analyse du besoin

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
L'analyse du besoin dans le cycle de vie d'un projet.....	2
L'analyse du besoin	3
Les enjeux	3
Les parties prenantes concernées	4
Techniques et outils	4
Réunion avec le client	4
Consultation avec le(s) public(s) cible	5
Veille et recherche	5
Livrables	5
Compte-rendu de réunion	5
Note de cadrage	6
Cahier des Charges	6
Conclusion	7
Références	8

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer l'analyse du besoin dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre les enjeux de l'analyse des besoins
- D'identifier les parties prenantes concernées par l'analyse des besoins
- D'identifier les outils et techniques à mobiliser pour analyser le(s) besoin(s)
- De formuler les besoins en termes d'objectifs

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie. Dans ce cours, nous allons situer l'analyse du besoin dans la phase d'avant-projet avant d'aborder les enjeux, les parties prenantes concernées, les techniques et outils à mobiliser et les livrables. Nous terminerons par un exemple concret qui illustre la traduction du besoin en objectifs.

L'analyse du besoin dans le cycle de vie d'un projet

La phase d'avant-projet implique des relations particulièrement intenses avec les parties prenantes pour bien comprendre et définir la « commande ». Toute idée, aussi bonne soit-elle, n'a pas toujours vocation à voir le jour en tant que projet. Une première étape est donc de procéder à une **analyse des besoins**, ou d'affiner la compréhension de besoins déjà exprimés. En effet, il peut y avoir un écart entre ce que souhaite un client et son besoin réel.



Figure 1 : L'analyse du besoin dans la phase d'avant-projet

L'analyse du besoin

L'analyse du besoin consiste à identifier ou à mieux comprendre les besoins réels du client pour les traduire ensuite en objectifs du projet.

Les enjeux

Regarder la première et la dernière image ci-dessous pour identifier la représentation visuelle de l'écart entre ce que le client a exprimé comme souhait et ce dont il avait réellement besoin !

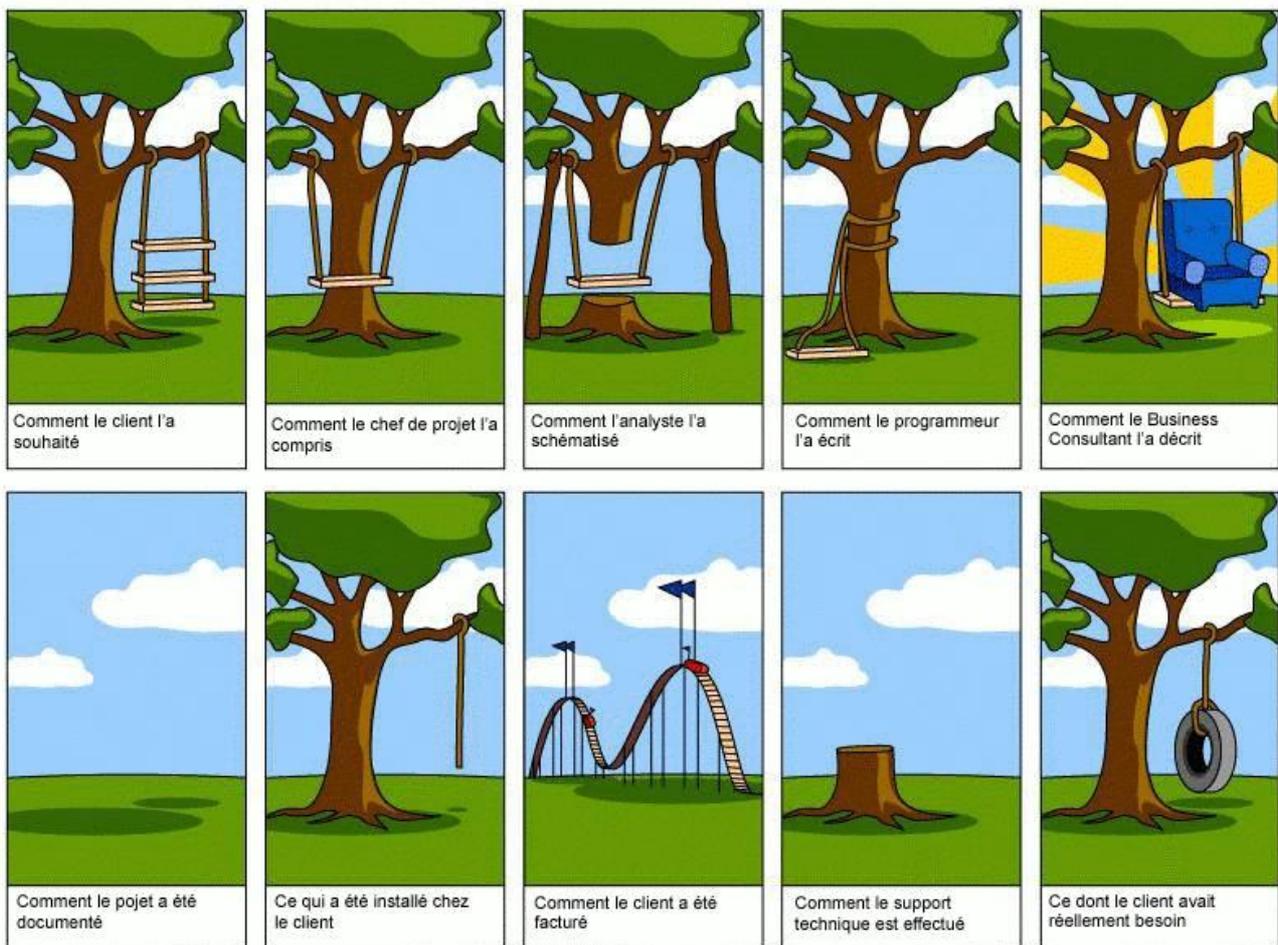


Figure 2: Écarts entre les souhaits, le résultat final et le besoin réel (la balançoire d'arbre)

La compréhension du besoin va conditionner la suite, notamment la définition du résultat final du projet. Cette analyse vous permettra de mieux cerner le périmètre du projet, de vous assurer que le projet soit conçu sur la base de besoins réels, et que son résultat vise clairement la satisfaction de ces besoins.

Les parties prenantes concernées

La **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** : le client du projet ou commanditaire, qui décide de l'intérêt stratégique de mener à bien ce projet.

L'**Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA)**, qui va aider la MOA pour des tâches chronophages ou précises.

Le client final du résultat d'un projet : celui qui va utiliser ce résultat.

A ce stade, un **chef de projet** n'a pas toujours été nommé. Si un tel rôle est déjà en place, il remplira davantage les fonctions d'AMOA que de Maîtrise d'Œuvre (MOE) tant que le projet n'aura pas été acté ou lancé officiellement.

Techniques et outils

Vous allez donc vous projeter dans un rôle d'AMAO, en vous appuyant sur différents outils pour mener l'analyse des besoins. Avant tout, il s'agit de bien cerner le problème que le projet vise à résoudre. Pour cela, il faut communiquer et surtout écouter. Il est conseillé aussi de prendre de la hauteur pour situer les besoins exprimés dans un contexte plus général, avant de revenir aux détails. N'oubliez pas que certains besoins peuvent être implicites, que d'autres peuvent relever de souhaits plutôt que de besoins réels, ou encore que le client lui-même n'est peut-être pas conscient de certains besoins, que vous allez identifier vous-même. Armez-vous de la série d'images présentée plus tôt dans ce cours !

Réunion avec le client

Tout d'abord, vous allez préparer cette réunion soigneusement, en vous renseignant sur le client, son secteur d'activité, ses produits et services existants. L'objectif de cette réunion est d'arriver à une compréhension commune du besoin. Un second objectif, non moins important, est de construire une relation solide avec le client. A ce stade, il est tout à fait normal que les attentes soient différentes, et il faut parfois passer plus plusieurs itérations d'expression et de clarification des besoins. Voici quelques questions qui peuvent aider à structurer cette réunion (Collet, 2011).

- Qui a initié la demande de réaliser ce projet ?
- A quoi va / pourrait ressembler le résultat final ?
- Quel est le problème que le projet vise à résoudre ?
- Qui seront les utilisateurs finaux du résultat du projet ?
- Quel bénéfice vont-ils en tirer ?
- Quel est la place de ce projet dans les objectifs stratégiques du client ?

Consultation avec le(s) public(s) cible

Pour approfondir votre compréhension du besoin, il peut être nécessaire de consulter le public cible (utilisateurs finaux). Ceci peut se faire par le biais **d'enquêtes**, **d'entretiens individuels**, de **focus groups** ou d'une combinaison des trois. Dans le cadre de projets numériques, il est vivement conseillé de préparer une maquette fonctionnelle ou un prototype pour recueillir les besoins des utilisateurs en termes de fonctionnalités et d'interface. Plus c'est concret, plus votre analyse des besoins va être détaillée.

Veille et recherche

D'autres **produits ou services similaires** peuvent exister déjà – vous pouvez donc les prendre comme exemple et les présenter au client pour affiner votre compréhension du besoin.

Vous pouvez aussi vous appuyer sur des **rapports** ou encore sur des **articles de recherche** pour apporter des éléments contextuels et chiffrés à votre analyse des besoins.

Ce travail est complémentaire à l'étude d'opportunité, abordée dans un autre cours de cette série. Il est particulièrement important si votre projet fait l'objet d'une réponse à un appel à projets, car il vous permet de justifier le besoin.

Livrables

Définition :

La conduite d'un projet débouche sur un produit, un service, une nouvelle organisation, etc. Cette finalité, appelée "livrable", est le résultat tangible d'une production réelle, appréhendable, mesurable attendue par le client final. Un projet peut, bien sûr, avoir plusieurs livrables.

Toutefois, cette notion ne se limite pas à l'aboutissement du projet. Les réalisations intermédiaires (documents de travail, budgets, etc.) sont aussi des livrables.

Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/les-livrables>

Compte-rendu de réunion

Chaque réunion avec le client fera l'objet d'un compte-rendu détaillé. Le compte-rendu indiquera l'origine et la raison de chaque besoin exprimé, ainsi que les points restant à clarifier et les actions à mener par la suite. Vous partagerez ce document avec tous les participants à la réunion pour clarification et validation.

Note de cadrage

L'analyse des besoins sera insérée dans la note de cadrage. Celle-ci contiendra une synthèse des résultats des réunions et consultations, appuyée sur des éléments factuels et chiffrés. Veillez à indiquer clairement les besoins, qu'ils soient explicites ou implicites, et pensez à les classer par priorité.

Cahier des Charges

Le Cahier des Charges peut contenir un rappel des besoins (ou un renvoi à la note de cadrage). Dans le Cahier des Charges, ces besoins seront traduits en objectifs, pour servir de référence au client et à l'ensemble de l'équipe projet.

Regardons un exemple relatif à un projet de création du MOOC (Cours en ligne Massif et Ouvert) « *Active Learning for Soft Skills Development* » dans le cadre du projet eLene4Life¹.

Besoin	Type de besoin	Objectif précis
Les enseignants ont besoin de se former pour introduire des méthodes d'apprentissage actif dans leurs cours.	Explicite, général	Concevoir et réaliser un MOOC destiné à la formation des enseignants.
Les enseignants ont besoin d'exemples concrets comme inspiration.	Explicite, précis	Structurer le MOOC autour d'illustrations concrètes de différentes méthodes actives.
Les enseignants ont besoin d'échanger entre pairs sur leurs approches pédagogiques.	Implicite (dans ce cas), étayé par la recherche.	Intégrer dans le MOOC des outils et activités permettant l'échange entre pairs.

Tableau 1 : Traduction de besoins en objectifs

¹ www.eLene4Life.eu

Conclusion

Dans ce cours, nous avons situé l'analyse des besoins dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase d'avant-projet. Nous avons présenté les enjeux de l'analyse des besoins et identifié les parties prenantes concernées. Nous avons aussi présenté les techniques et outils à mobiliser, identifié les livrables relatifs à cette analyse des besoins, et illustré la traduction des besoins en objectifs à travers un exemple concret.

Une analyse de besoins menée correctement permet de définir avec précision les objectifs du projet et son résultat final. Elle permet non seulement d'identifier les besoins explicites, mais aussi de faire ressortir l'expression de besoins implicites. Enfin, elle permet à l'AMAO ou chef de projet de mieux comprendre le contexte dans lequel se déroulera le projet et de construire une relation de confiance avec le client.

Références

Collet, P. (2011). Analyse des besoins et gestion de projet.

<http://deptinfo.unice.fr/twiki/pub/Linfo/ABGP/coursABGP-miage-1112-4p1.pdf>

Crédits illustrations

La balançoire d'arbre. Auteur inconnu. Cette version : <https://www.adimeo.com/blog/recette-projet-web>

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : L'analyse du besoin dans la phase d'avant-projet..... 2

Figure 2: Écarts entre les souhaits, le résultat final et le besoin réel (la balançoire d'arbre) 3

Tableaux

Tableau 1 : Traduction de besoins en objectifs..... 6