

L'étude d'opportunité

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'étude d'opportunité dans le cycle de vie d'un projet	2
Les enjeux	3
Les parties prenantes concernées	3
Techniques et outils	4
Veille et recherche	4
Analyse SWOT	4
Exemple	5
Réunion avec le client	5
Livrables	6
Note de cadrage	6
Cahier des Charges	6
Conclusion	6
Références	7

Objectifs d'apprentissage

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

- De situer l'étude d'opportunité dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre les enjeux de l'étude d'opportunité
- D'identifier les parties prenantes concernées par l'étude d'opportunité
- D'identifier les outils et techniques à mobiliser pour l'étude d'opportunité
- D'établir une analyse SWOT pour un projet donné

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'étude d'opportunité dans la phase d'avant-projet avant d'aborder les enjeux, les parties prenantes concernées, les techniques et outils à mobiliser et les livrables.

L'étude d'opportunité dans le cycle de vie d'un projet

Comme son nom l'implique, l'avant-projet est la première phase dans le cycle de vie d'un projet. Il s'agit d'une phase où l'idée commence à émerger mais n'a pas encore été formellement attribuée à une « équipe projet ». L'étude d'opportunité est l'une des actions à réaliser lors de cette phase.

Toute idée, aussi bonne soit-elle, n'a pas toujours vocation à voir le jour en tant que projet. Afin de définir si un projet apporte une réelle valeur ajoutée, il faut procéder à une **étude d'opportunité**. Cette étude a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Le projet s'inscrit-il dans la stratégie de l'organisation ?
- Le projet apporte-t-il un véritable bénéfice pour les clients finaux ?
- Le contexte interne et externe est-il favorable à la réalisation du projet ?

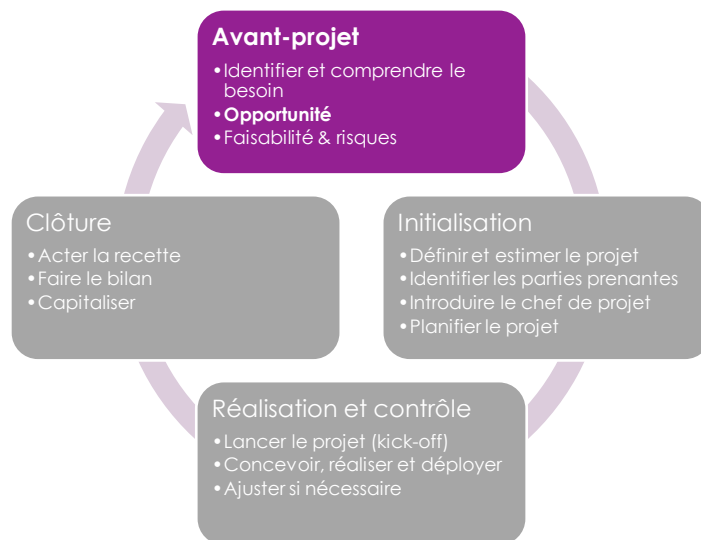


Figure 1 : L'étude d'opportunité dans le cycle de vie d'un projet

Les enjeux

A ce stade il s'agit d'abord de « vendre » le projet en interne pour convaincre la hiérarchie avant d'influencer les parties prenantes externes. Il faut donc promouvoir le projet en s'appuyant sur l'étude d'opportunité. Le résultat de cette étude permettra de décider si le projet est pertinent d'un point de vue stratégique. Toutefois, l'étude d'opportunité seule ne permet pas la prise de décision – elle doit être associée à d'autres études telles l'analyse des besoins et l'étude de faisabilité abordées dans d'autres cours de cette série.

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'étude d'opportunité.

Veille et recherche

D'autres **produits ou services similaires** peuvent exister déjà – l'étude d'opportunité va vous permettre d'argumenter pourquoi il est nécessaire de mener à bien le projet en question.

Vous pouvez aussi vous appuyer sur des **rapports, des études menées par des sociétés spécialisées** ou encore sur des **articles de recherche** pour apporter des éléments contextuels et chiffrés à votre analyse des besoins. Parfois, lorsque les données secondaires sont indisponibles ou insuffisantes, il est nécessaire de mener à bien une enquête. Ce travail est particulièrement important si votre projet fait l'objet d'une réponse à un appel à projets, car il vous permet d'argumenter l'intérêt stratégique du projet en question.

Analyse SWOT

SWOT est l'acronyme anglais pour : *Strengths* (Forces), *Weaknesses* (Faiblesses), *Opportunities* (Opportunités), *Threats* (Menaces). Une analyse SWOT est présentée sous forme de matrice. Les Forces et Faiblesses sont internes à l'organisation qui mène le projet. Les Opportunités et Menaces concernent son environnement externe.

	« Soutien »	« Frein »
Internes	S trengths (Forces)	W eaknesses (Faiblesses)
Externes	O pportunities (Opportunités)	T hreats (Menaces)

Figure 2 : Matrice SWOT

Point de vigilance : Attention, l'erreur la plus fréquemment rencontrée dans l'élaboration des matrices SWOT est une mauvaise interprétation du terme « opportunité ». Il ne désigne pas ici ce que l'organisation pourrait faire, mais bien les éléments positifs externes.

Exemple

Regardons cet exemple pour le projet du MOOC (Cours en ligne Massif et Ouvert) « *Active Learning for Soft Skills Development* » dans le cadre du projet eLene4Life¹.

	« Soutien »	« Frein »
Internes	Strengths (Forces) <ul style="list-style-type: none">• Expertise sur le sujet en question• Expérience en production de MOOC• Présence de la plupart des compétences nécessaires au sein de l'équipe projet• Disponibilité d'une plate-forme de MOOC• Capacité de promotion par ses réseaux	Weaknesses (Faiblesses) <ul style="list-style-type: none">• Faible disponibilité des acteurs métier nécessaires pour créer le contenu• Contraintes de la plate-forme de MOOC
Externes	Opportunities (Opportunités) <ul style="list-style-type: none">• Réel besoin identifié• Absence d'offre concurrentielle• Financement du projet par la Commission européenne• Réputation du partenariat	Threats (Menaces) <ul style="list-style-type: none">• D'autres MOOCs sur le même sujet pourrait voir le jour avant le lancement• Manque de disponibilité des enseignants pour suivre la formation• Absence de reconnaissance de ce type de formation dans la carrière des enseignants

Figure 3 : Matrice SWOT complétée pour le projet du MOOC eLene4Life

Comme nous pouvons le voir, dans cet exemple les Forces sont plus nombreuses que les Faiblesses. Il est plus difficile de mesurer l'équilibre entre les Opportunités et les Menaces. C'est pourquoi cet exercice doit être complété par une analyse des risques, abordée dans un autre cours de cette série.

L'outil SWOT permet de présenter une synthèse de l'analyse menée stratégique, peut faciliter la communication entre différentes parties prenantes, et qu'il doit permettre ensuite de choisir parmi les voies d'actions possibles.

Réunion avec le client

La première réunion avec le client permet principalement d'analyser le besoin, mais sert aussi à collecter des informations pouvant contribuer à **l'étude d'opportunité**. Tout d'abord, vous allez préparer cette réunion soigneusement, en vous renseignant sur le client, son secteur d'activité, ses produits et services existants. Voici quelques questions qui peuvent aider à structurer cette réunion (Collet, 2011).

- Quel est le problème que le projet vise à résoudre ?

¹ www.eLene4Life.eu

- 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 ?

Livrables

Rappel : un livrable peut aussi bien être un produit réalisé dans le cadre d'un projet qu'un document de travail, ce qui est le cas de l'étude d'opportunité.

Note de cadrage

L'étude d'opportunité sera incluse dans la note de cadrage. Celle-ci contiendra une synthèse des résultats des réunions et l'analyse SWOT, appuyée sur des éléments factuels et chiffrés.

Cahier des Charges

Le Cahier des Charges peut contenir un rappel des opportunités et enjeux (ou un renvoi à la note de cadrage) pour servir de référence au client et à l'ensemble de l'équipe projet.

Conclusion

Dans ce cours, nous avons situé l'étude d'opportunité dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase d'avant-projet. Nous avons présenté les enjeux de l'étude d'opportunité et identifié les parties prenantes concernées. Nous avons aussi présenté les techniques et actions à mener et identifié les livrables relatifs à cette étude d'opportunité, notamment l'analyse SWOT.

Une étude d'opportunité menée correctement permet d'étayer la décision de lancer ou non le projet. Il convient de l'établir collectivement pour recueillir des perspectives différentes et complémentaires. Lors de l'analyse SWOT, il faut faire attention à distinguer les facteurs externes (Opportunités et Menaces) des éléments internes (Forces et Faiblesses). Ce n'est pas toujours évident – d'où l'importance d'impliquer plusieurs personnes (a minima la MOA et l'AMOA).

Références

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

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

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'étude d'opportunité dans le cycle de vie d'un projet	3
Figure 2 : Matrice SWOT.....	4
Figure 3 : Matrice SWOT complétée pour le projet du MOOC eLene4Life	5