

# L'étude des besoins étape par étape

**Catherine Lenglet,**  
directrice de Netstrat, consultante en technologies  
de l'information et de la communication.

**S**elon l'envergure d'un projet, d'un produit ou d'un investissement, les modalités et les moyens affectés à une étude des besoins peuvent varier considérablement. Mais quel que soit l'achat envisagé, il y a lieu de rappeler quelques règles génériques, susceptibles de guider tout maître d'ouvrage dans sa démarche.

S'il ne fallait retenir qu'une recommandation, elle concernerait l'implication systématique des utilisateurs dans cette phase. Ceci peut paraître trivial, mais un achat peut se révéler un piètre investissement si l'utilisateur ne peut, ne sait, ou ne veut l'utiliser. Un obstacle à son fonctionnement, un manque de savoir-faire, voire de motivation de la part des usagers, peuvent entraver son utilisation. L'un des tout premiers écueils à la réussite d'un projet provient des résistances au changement de ses bénéficiaires, il convient de considérer ce point en tout premier lieu. Ce n'est pas

parce qu'un produit est acheté qu'il est utilisé, chacun en fait l'expérience au quotidien. Ainsi placer l'utilisateur au centre de la démarche consiste bien entendu à recueillir ses attentes afin que le produit lui soit utile, mais également à anticiper et à préparer son bon usage. L'étude des besoins doit y contribuer.

Par ailleurs, cette phase préliminaire est également l'occasion pour l'organisation de définir si l'investissement est opportun en fonction de son contexte stratégique et concurrentiel, de son niveau de développement, de sa culture, du degré de motivation des décideurs à le porter, de son coût de réalisation et de fonctionnement ainsi que des obstacles à surmonter.

Cette étape d'avant-projet permet d'anticiper l'impact et l'intégration du projet dans son environnement immédiat, humain bien sûr, mais aussi organisationnel et technique. C'est la dimension de faisabilité qui est alors analysée.

L'entreprise est-elle capable de mener à bien ou non le projet et sous quelles conditions ? Le déroulement de l'étude des besoins s'articule en principe selon trois phases : l'état des lieux (I), le diagnostic (II) et la rédaction du cahier des charges (III).

## I. L'état des lieux

L'état des lieux est une phase d'écoute et d'analyse dont l'objectif est de recueillir l'information à partir de recherches documentaires ou auprès de « personnes ressources » sollicitées de façon appropriée selon leur position organisationnelle et leur niveau d'expertise.

Avant d'interroger ces personnes, il convient de recenser les études récentes susceptibles de nourrir la réflexion. Elles peuvent avoir été réalisées à l'occasion d'un achat antérieur ou d'enquêtes auprès des utilisateurs.

La démarche d'investigation auprès d'individus diffère du type d'informations à recueillir et de la fonction des interlocuteurs dans l'entreprise : il est nécessaire, dans un premier temps, de lister les informations à recueillir, puis de répertorier les personnes et les communautés auprès desquelles recueillir des informations fiables, pertinentes et « à jour » et de choisir la technique d'investigation la plus adaptée.

### A) Lister les informations à recueillir

L'encadré ci-contre donne un exemple des informations sur lesquelles il convient de s'interroger.

### B) Recueillir des informations fiables, pertinentes et « à jour »

Ces informations seront recueillies généralement auprès :

- Des futurs utilisateurs.
- Des services fonctionnels.

## LES POINTS DE QUESTIONNEMENT

### En interne

- Le contexte stratégique, managérial, structurel, organisationnel, technique et humain dans lequel le besoin émerge.
- Les enjeux et motivations du maître d'ouvrage quant à l'achat.
- Les motivations et bénéfices futurs pour les décideurs et le management intermédiaire.
- Les cibles d'utilisateurs.
- Leurs attentes précises quant au produit.
- L'impact du projet ou du produit sur l'organisation du travail, la structure, les systèmes et procédures en place, le management des activités et des hommes, les savoir-faire, voire la culture et les valeurs de l'organisation.
- Les contraintes à prendre en considération pour optimiser la conception, la réalisation et le déploiement du projet.
- Les différents obstacles à surmonter pour assurer le bon déroulement du projet.
- Le budget nécessaire.
- Le planning prévisionnel.

### En externe

- Les visions, expériences et choix éventuels d'organisations similaires ayant les mêmes besoins.
- La façon dont l'offre du marché se positionne sur ce type de besoins.

## Définition des besoins

- Des divisions opérationnelles.
- Du management opérationnel et stratégique.

Il est important de croiser cette typologie avec celle des rôles de chacun dans le projet (voir tableau ci-dessous). Attention de ne pas blesser les susceptibilités en oubliant un acteur du processus de décision dans la liste des personnes à consulter.

En fonction du degré d'expertise et du niveau hiérarchique des personnes à interviewer, les techniques d'investigation varient. Il faut choisir la technique la plus adaptée.

### C) Choisir la technique d'investigation la plus adaptée

Deux techniques d'investigation se dégagent : les entretiens en face à face et les réunions de groupe d'utilisateurs.

Aucune technique ne prévaut ; tout dépend du nombre de personnes à solliciter, de leur position hiérarchique, de leur niveau d'expertise, du temps qu'elles ont à consacrer à cette étude.

Un entretien en face à face dure approximativement deux heures, une réunion de groupe d'utilisateurs une demi-journée.

#### 1 - Les entretiens en face à face

Il est préférable de confier la conduite d'un entretien à une personne qui fera preuve d'empathie et d'ouverture vis-à-vis de ses interlocuteurs. Être empathique, c'est être capable de se plonger dans l'univers de son interlocuteur. « Pour obtenir les informations dont nous avons besoin, il faut que les autres aient toute facilité pour s'exprimer. Il faut qu'ils en aient le désir. Si vous savez écouter, vous donnez envie aux autres de vous parler »<sup>(1)</sup>. Être empathique c'est aussi faire preuve de neutralité en évitant de manifester approbations ou désapprobations aux propos tenus par son interlocuteur.

Une fois la confiance établie, la maîtrise des techniques d'interviews permet de faciliter l'expression des idées, notamment par l'emploi de questions ouvertes (Qu'en est-il de ?), mais également d'aider à clarifier un propos (Que voulez-vous dire par... ?) et de reformuler sa propre compréhension d'une information (Vous voulez dire que...). Écouter veut dire entendre et comprendre les propos d'autrui.

Enfin un entretien ne s'improvise pas, il

est indispensable de le préparer en rédigeant la liste des questions à poser et de veiller au cours de l'entretien à ce que tous les points aient bien été évoqués.

#### 2 - Les réunions de groupe d'utilisateurs

Elles ont pour objectif de faciliter l'expression des besoins d'un groupe constitué d'une dizaine de personnes représentant différentes cibles potentielles. Le rôle de l'animateur est de stimuler le groupe pour l'amener à produire des idées. La production peut se faire de façon individuelle ou en sous-groupe. Le travail peut se limiter à lister les attentes et à les hiérarchiser mais il peut consister à proposer des solutions et à les évaluer en commun.

La réflexion en groupe est très riche dans la mesure où elle permet à chacun de confronter ses idées à celles des autres et de rebondir sur les propos d'autrui pour apporter sa propre pierre à l'édifice.

« Un entretien ne s'improvise pas, il est indispensable de le préparer. »

L'expression d'un besoin est rarement spontanée. De futurs utilisateurs n'expriment jamais le besoin d'un produit dont ils n'ont pas connaissance. Ils ne sont pas censés savoir qu'il existe sur le marché un produit, un service ou un système sus-

ceptible de répondre à l'une de leurs attentes. Par conséquent, le rôle de l'animateur est d'amener ses interlocuteurs à faire l'analyse de leur pratique quotidienne, d'identifier des dysfonctionnements et des problèmes, voire des sources d'amélioration éventuelles. C'est la connaissance des apports du produit envisagé qui permet à l'investigateur d'orienter et d'aider les futurs utilisateurs à cerner leurs attentes.

## II. Le diagnostic

La somme d'informations recueillies lors des interviews et des réunions utilisateurs demande à être analysée, consolidée puis restituée aux pilotes stratégiques pour leur permettre de prendre la décision de lancer ou non le projet.

Le diagnostic comporte les réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les enjeux du projet et les bénéfices attendus pour les utilisateurs et pour l'organisation ?
- Quels sont les atouts en faveur de la réussite du projet ?
- Quels sont les obstacles à la conception, la réalisation et le déploiement du projet ?
- Quels sont les risques encourus par l'organisation si le projet est engagé ?
- Quels sont les leviers d'action pour assurer la réussite du projet ?
- Quel est le budget de conception, de réalisation et de déploiement du projet ?

### LE RÔLE DE CHACUN

<b>Le commanditaire</b>	C'est en quelque sorte le « client » pour lequel l'étude est réalisée puisqu'il détient le budget à attribuer ou non sur le projet.
<b>Les usagers</b>	Ils peuvent être regroupés par métiers, mais aussi par zone géographique ou par niveau hiérarchique.
<b>Les décideurs</b>	Ils vont prendre la responsabilité de réaliser l'investissement et de porter ensuite le projet.
<b>Les producteurs</b>	Ce sont les acteurs du projet. Ils vont participer à sa conception, sa mise en œuvre et son déploiement dans l'organisation.
<b>Les experts</b>	Ce sont par essence les individus détenteurs d'un savoir particulier dont l'avis sera précieux pour décider de la faisabilité du projet.
<b>Les prescripteurs</b>	L'ensemble des acteurs, favorables à l'investissement qui vont devenir les vecteurs du changement au moment de la mise en place du produit.

(1) B. Sananès, La communication efficace, Dunod, Paris, 1995.

## Définition des besoins

Afin de consolider la grande quantité d'informations à analyser, il est parfois nécessaire d'utiliser ou de concevoir des modèles d'analyse pour structurer la réflexion au-delà des notions d'atouts, de risques ou de leviers.

L'utilisation du modèle de Mac Kinsey, la méthode des 7 S<sup>(2)</sup> (voir schéma p. 37), est particulièrement pertinente pour analyser les impacts croisés d'un projet sur les différents éléments qui composent une organisation. Dans ce modèle, la réussite d'un changement repose sur la maîtrise des sept dimensions suivantes :

1. **La stratégie (Strategy)** : comment le projet s'inscrit-il dans la stratégie de l'organisation ? Quels sont les objectifs stratégiques du projet ? Le projet peut-il impacter la stratégie et comment ?
2. **Les systèmes (Systems)** : processus, méthodes, flux et circuits d'information, etc. Comment le projet s'intègre dans les systèmes actuels ? Le projet peut-il

impacter les systèmes et de quelles façons ?

3. **La structure (Structure)** : l'organigramme et ses caractéristiques. La structure est-elle adaptée au projet ? Comment le projet peut impacter la structure de l'organisation ?
4. **Le management (Style)** : quel est l'état d'esprit des managers par rapport au projet ? Le projet peut-il modifier le style de management et impacter le travail des managers ? Comment le management peut-il porter le projet ?
5. **Les savoir-faire (Skills)** : les savoir-faire internes constituent-ils un atout ou un obstacle à la réussite du projet ? Dispose-t-on des savoir-faire pour mener à bien le projet ou faut-il les faire évoluer et comment ?
6. **Le personnel (Staff)** : quel est l'état d'esprit du personnel par rapport au projet ? Quels sont ses attentes, ses motivations et ses freins ?

7. **Les valeurs partagées (Superordinate Goals)** : conviction, code des valeurs comme esprit d'équipe, la qualité, le professionnalisme, etc. Comment s'inscrit le projet dans le code des valeurs de l'organisation ? Le projet peut-il renforcer les valeurs partagées de l'organisation ou au contraire les desservir ?

L'ensemble des réponses aux questions ci-dessus constitue une véritable feuille de route pour la suite du projet.

Aborder dans la phase de diagnostic la façon dont le projet peut impacter l'organisation dans ses multiples dimensions permet d'évaluer la nature du changement à opérer pour en assurer la réussite. La prise en compte des motivations des acteurs fonctionnels, opérationnels et décisionnels, des contraintes et obstacles à surmonter, des savoir-faire à développer permet de préparer dès l'amont du projet, la phase d'accompagnement du changement.

### 10 COMMANDEMENTS POUR RÉUSSIR SON ÉTUDE DES BESOINS

1. Accorder à cette phase tout le temps nécessaire à la réflexion et à l'analyse de la problématique.
2. Conduire l'étude comme un projet classique avec des ressources, un planning et une organisation spécifique.
3. Constituer un groupe de projet pour être aidé dans l'organisation de cette étape (identification des personnes à interviewer, préparation des questionnaires, analyse des informations).
4. Impliquer dans la réflexion les utilisateurs, les acteurs fonctionnels et opérationnels et le management, afin que le projet émerge de l'organisation et non qu'il soit plaqué sur elle.
5. Ne pas influencer ses interlocuteurs avec sa propre vision du projet et s'efforcer de rester ouvert à leurs propos.
6. Veiller à mettre en perspective les objectifs des différents acteurs du projet avec les attentes des utilisateurs.
7. Hiérarchiser ensuite les besoins en fonction de leur contribution aux objectifs stratégiques.
8. Aider les acteurs impliqués dans cette phase d'étude à envisager et mesurer son impact sur l'organisation.
9. Penser à communiquer le résultat de l'étude aux personnes qui se sont impliquées dans les interviews et les réunions de travail.
10. Capitaliser sur cette phase de réflexion et d'analyse pour anticiper et préparer la démarche d'accompagnement du changement.

## III. Le cahier des charges

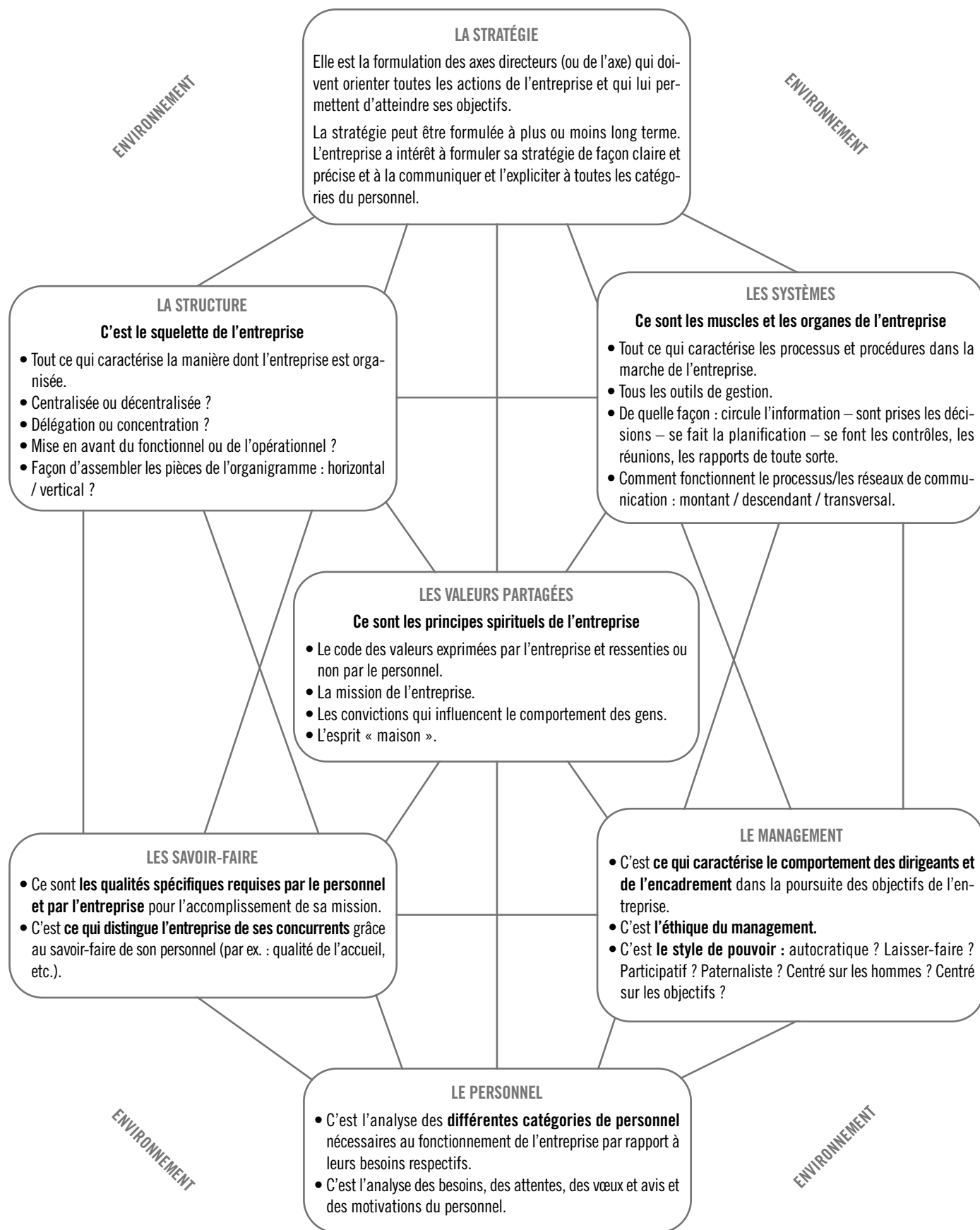
### A) De quoi s'agit-il ?

Il y a différents types de cahier des charges. Le cahier des charges élaboré à l'issue de l'audit des besoins est appelé communément « fonctionnel » parce qu'il recense le besoin du maître d'ouvrage par rapport à l'usage qu'en feront les utilisateurs. Pour reprendre la définition de l'Afnor, il s'agit d'un document « par lequel le demandeur exprime son besoin (ou celui qu'il est chargé de traduire) en terme de fonctions, de services ou de contraintes ».

Il ne s'agit pas d'y décrire des solutions pour ne pas brider la créativité des prestataires internes ou externes chargés de la réalisation, dans leurs propositions de réponse aux besoins. En règle générale, ce document fait référence et il répond à plusieurs objectifs :

- Il permet d'obtenir un consensus interne sur les objectifs poursuivis ainsi que les bénéfiques et les services souhaités. Il s'avère particulièrement précieux pour les pilotes du projet de disposer d'un document de référence dont les informations ont été validées par les utilisateurs, les acteurs clés de l'organisation et le commanditaire. Ils pourront s'y référer en cours de réalisation.

(2) La méthode des 7 S permet dans un programme de changement d'analyser les impacts croisés des différents éléments qui composent une organisation et d'identifier des leviers d'actions pour conduire le changement. Les 7 S sont : Strategy, Systems, Structure, Style, Skills, Staff, Superordinate Goals. Pour en savoir plus, lire Le métier de consultant, P. Stern et P. Tutoy, Éditions d'organisations, 5<sup>e</sup> éd., 2004, schéma p. 106.



## Définition des besoins

- Le cahier des charges facilite également le dépouillement des propositions des prestataires. Parce qu'il est précis et clairement rédigé, il permet aux candidats à la réalisation de proposer un chiffrage et des prestations cadrées qu'il est plus facile de comparer ensuite.

Le contenu de ce document provient en partie des informations recueillies et analysées dans la phase précédente, mais il y a lieu souvent de prévoir des réunions supplémentaires. Ces réunions ont pour objet de traduire les besoins en fonctions ou services et de les définir précisément une fois identifiés. Pour en faciliter l'animation, il existe des check-lists de questions qui s'adaptent à tout projet.

Le QOOQCP, ou hexamètre Quintilien, est l'une de ces méthodes. C'est une technique de recherche d'informations sur un problème et ses causes. Les questions à se poser sont les suivantes :

- **Quoi ?** Objets, action, phase, opération.
- **Qui ?** Personne concernée, acteur, responsable.
- **Où ?** Lieu, distance, étape.
- **Quand ?** Moment, planning, durée, fréquence.
- **Comment ?** Matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures...
- **Pourquoi ?** Réaliser telle action, respecter telle procédure...

- Et, pour chaque question, se demander **combien ?**

Enfin, les choix à opérer, les décisions à prendre et les options à valider en interne prennent bien plus de temps que la rédaction même du cahier des charges. Il faut donc en tenir compte dans l'élaboration du planning de cette phase de conception.

### B) L'articulation du cahier des charges

Chaque projet répond à des objectifs et spécificités propres. Néanmoins il est possible de dégager une trame suffisamment générale pour aider le lecteur dans sa démarche :

#### 1. Le projet

- Présentation de la genèse du projet. (équipe et direction sur l'initiative du projet).
- Présentation de la problématique.
- Les enjeux.
- L'espérance de retour sur investissement.

#### 2. Le contexte

- Présentation de l'organisation (contexte économique de la société et organisation interne).
- Contexte et objectifs stratégiques impactant le projet.
- Les études déjà effectuées
- Présentation de l'environnement

(humain, organisationnel, technique, etc.).

- Définitions des objectifs et des cibles.

#### 3. Expression fonctionnelle du besoin

- Descriptions des services principaux (services qui sont la raison d'être du projet).
- Description des services optionnels (services complémentaires qui peuvent être réalisés par exemple ultérieurement).
- Description des contraintes.
- Description des attentes en matière de maintenance.

#### 4. Aspects organisationnels

- Présentation du dispositif organisationnel envisagé pour assurer le fonctionnement du produit envisagé.
- Description des processus et procédures.
- Description des ressources et de la structure envisagée.

#### 5. Cadre de réponse

- Présentation de la solution proposée
- Justifications techniques et économiques quant au choix proposé.
- Planning prévisionnel de réalisation.
- Répartition des lots (par ordre de priorité).
- Grille de chiffrage des prestations imposées.
- Éléments budgétaires divers.
- Pénalités de retard. ■