

LE RECUEIL DES BESOINS

1ère année du BUT Informatique de
Limoges

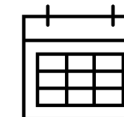
2024-2025

Enseignant : Olivier Carles

Lié à : Module de gestion de
projets et sa Saé, Module Agilité

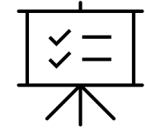


NOTRE PLAN CIBLE DE DÉROULÉ DES SÉANCES



Séance	Durée	Contenu
CM	1,5 h	Savoir recueil les besoins d'un client, éviter les erreurs, préparer et réaliser des entretiens, rédiger des comptes-rendus. Exemples et exercices.
TD n°1	2 h	
TD n°2	2 h	
Saé Réalisation	12h- 18h	Travail de groupe en binôme ou trinôme → Période : 8 décembre au 8 janvier (à titre indicatif)
Saé Soutenances	25 min	Chaque équipe présente ses travaux lors d'une soutenance de 25 min ; chaque équipier doit intervenir. → Dates : 16 et 17 janvier (à titre indicatif)

SOMMAIRE



Introduction : besoin *versus* exigence

- Qu'est-ce que recueillir les besoins ?
- Pourquoi le faire ?
- Comment le faire ?
- Des techniques pour le faire
- Qui le fait ? Avec qui ?
- A quelles phases d'un projet faut-il recueillir les besoins ?
- Que faut-il recueillir et comprendre ?
- Formaliser le besoin
- Des erreurs à éviter
- Des situations défavorables pour recueillir le besoin

Conclusion

INTRODUCTION



Qu'allez-vous apprendre ?

Collecter et formaliser les besoins et exigences d'un client.

Définitions :

- **Le besoin** est une nécessité, envie, un désir, souhait, manque ou insatisfaction éprouvée par **un utilisateur, un client**, etc. (une partie prenante).

Exemples : sur un site de vente en ligne les utilisateurs ont besoin d'une fonctionnalité de paiement pour acheter.

Je conçois un nouveau vélo ; le client cycliste aura besoin de freins. Poids du vélo < 14 kg.

Un artisan veut pouvoir établir un devis, une facture avec son logiciel ; ce sont des **besoins fonctionnels, métiers**.

- Différence avec une **exigence** : le **besoin est parfois flou, mal défini voire inexprimé**.

L'**exigence** est une « transformation du besoin » en une **description formalisée, claire, non ambiguë et traduisant un besoin réel**.

Besoin → traduit en → Exigence

- « **Besoin utilisateur** » : pour les besoins relatifs à une solution informatique.

QU'EST-CE QUE RECUEILLIR LES BESOINS ?



Recueillir et confronter les points de vue des parties prenantes du projet, les analyser afin d'obtenir une compréhension formalisée, partagée et validée de leurs attentes et du contexte dans lequel se déroulera le projet.

Définitions :

- **Commanditaire** : le donneur d'ordre de votre projet, celui qui le finance et autorise son lancement.
- **Bénéficiaires** : personnes qui vont **profiter du résultat concret** du projet.
- **Parties prenantes** : d'une manière générale toute personne et tout groupe de personnes pouvant être **affectés positivement ou négativement par le résultat du projet** (inclut les bénéficiaires).
- **Recueil des besoins** = « **analyse des besoins** » = « **recueil et analyse des besoins** ». Il s'agit de recueillir de l'information et d'aller au-delà en réalisant une analyse de ce qui est recueilli.

Exemples :

- Une nouvelle ligne de trains passera près d'habitations. Les riverains sont des parties prenantes (impact négatif pour les riverains), peut être également des bénéficiaires parmi beaucoup d'autres voyageurs (impact positif pour les voyageurs). Etat, Région, propriétaires terriens, ...
- Une nouvelle application de gestion de la paye doit être déployée dans l'entreprise. Les bénéficiaires sont des personnels de la DRH, les employés rémunérés. Les parties prenantes sont ces personnels, la direction des finances, la DSI qui héberge sur ses serveurs la solution informatique, etc.

POURQUOI RÉALISER LE RECUEIL DES BESOINS ?

Exprimer le besoin, même rapidement est **un facteur clé de réussite d'un projet.**



Cela consiste à **définir et formaliser les attentes** donc ce **qui est à réaliser dans le projet et ce qui ne l'est pas**, dans quelles conditions, avec quels moyens, etc.

Cela permettra d'estimer la charge de travail pour le faire, le coût global de réalisation quel que soit le produit à fabriquer (logiciel ou service, bâtiment, concert, voyage, service de l'entreprise, etc.).

Il s'agit **d'aligner, harmoniser les connaissances des membres de l'équipe sur le projet.**

C'est **l'opportunité de développer la cohésion entre les membres** grâce à ces échanges.

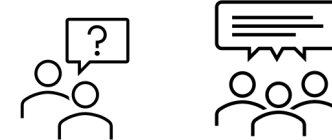


A contrario, **faire l'impasse sur l'expression des besoins est une prise de risque certaine** car la définition du projet, les attentes des parties prenantes risquent de ne pas être claires et donc les livrables (résultats) également.

COMMENT BIEN RECUEILLIR LES BESOINS ?

Un travail d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO). Il faut :

- **rencontrer** les parties prenantes, recouper les informations qui vous seront fournies,
- **formaliser, rédiger** ce que vous comprenez au travers des échanges avec les parties prenantes rencontrées, **analyser**,
- puis **faire valider vos écrits** pour vous assurer que chacun est bien d'accord.



Ne pas se limiter au service mandataire du projet mais mettre en place une **équipe plurifonctionnelle** ou « **pluridisciplinaire** » : direction(s) métier(s) de l'entreprise, DSI, finances, marketing, produit, autre selon besoins.

Le **document rédigé doit être concis**, facile à lire et à comprendre par tous les acteurs liés au projet. Quelques pages, 5 à 10 maximum en 1^{ère} phase par exemple, plus détaillé pour la 2^{ème} phase de cahier des charges.

Dessiner, schématiser, écrire des phrases simples et sans jargonner. Le langage UML peut être utilisé s'il est compris dans l'organisation (→ voir autre module d'enseignement ?).

Un formalisme de type « **fiche** » convient.

Restez factuel et focalisez sur les besoins ; il ne s'agit pas d'exposer des solutions imaginées ou demandées par les personnes que vous rencontrez.

Enfin, il existe différentes techniques d'échanges et d'élicitation avec les parties prenantes et que nous allons évoquer.

QUELQUES TECHNIQUES POUR LE RECUEIL ET L'ÉLICITATION

- **Elicitation ? [Wikipedia]** : action de comprendre et de modéliser les processus du maître d'ouvrage (MOA) pour les partager avec l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet (MOE). L'élicitation par un spécialiste appelé **analyste d'entreprise (Business Analyst) ou analyste d'affaire** est nécessaire car les experts métier de la maîtrise d'ouvrage sont rarement capables d'assurer la formalisation des processus dans un langage parfaitement compréhensible pour la maîtrise d'œuvre.

Quelques techniques :

- **Observation de l'activité professionnelle des utilisateurs** (ou job shadowing ; pendant une période donnée),
- **Réunion** « classique »,
- **Brainstorming** (convier un groupe de personnes et chacun s'exprime librement sur un sujet donné. Préparer les questions en amont pour cadrer les discussions),
- **Interview** (face à face avec la bonne personne. Pratique pour échanger plus précisément sur un sujet donné),
- **Sondage, questionnaire** (questionnaire sur tableur Excel ou autre, Doodle, ...),
- **Jeux de rôle collaboratifs**,
- **Atelier bilan d'usage, atelier d'usage** (projeter sur un support la vision de l'utilisateur pour la future solution) .



QUI RÉALISE LE RECUEIL ET AVEC QUI ?

Le chef de projet ou le business analyst.

Cet acteur peut être **interne** ou **externe** à l'organisation.



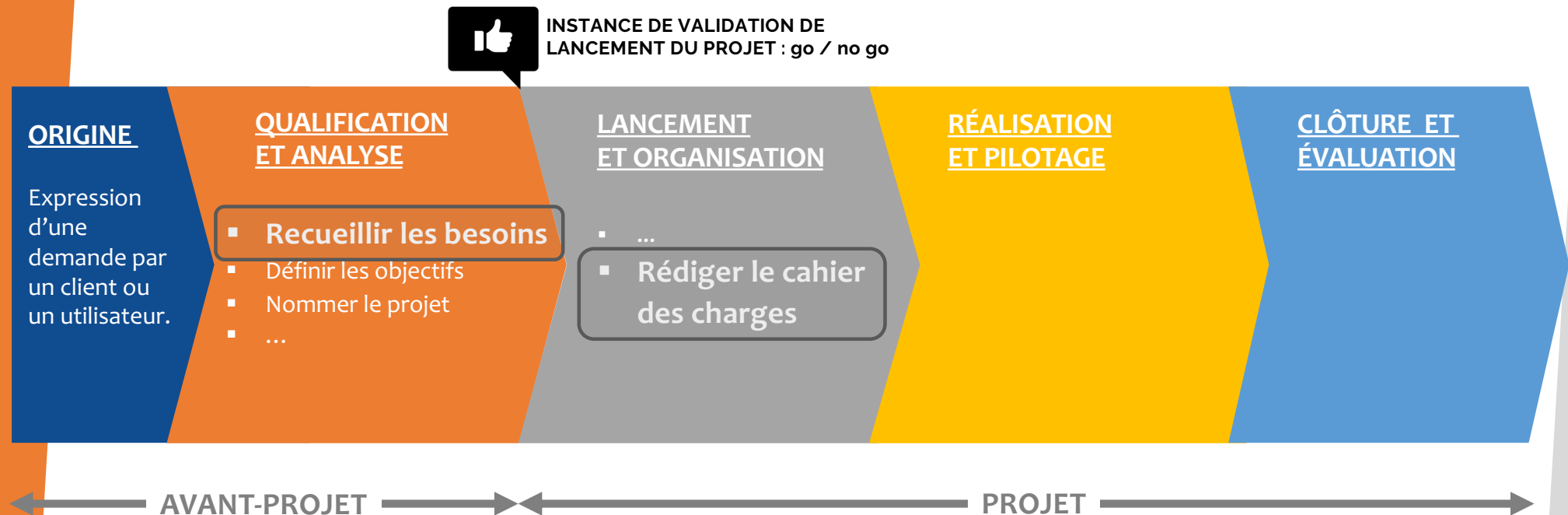
NB : le rôle du chef de projet consiste à organiser, planifier, piloter la réalisation des travaux.

Dans ce cadre, s'il dispose d'un BA, il lui confiera la réalisation du travail de recueil des besoins.

Faire rédiger le recueil des besoins par un acteur chef de projet ou analyste présente l'avantage d'avoir **un point de vue neutre sur le besoin, avec du recul sur le métier concerné.**

Le recueil des besoins est conduit **avec les parties prenantes qui participent aux séances de travail et à des consultations.**

LE RECUEIL DES BESOINS DANS LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET



Partant d'une demande du client, vous devrez comprendre ses besoins avec lui et les formaliser sous forme d'exigences. C'est ce qu'on appelle le « recueil des besoins ».

RECUEILLIR LES BESOINS UNE 1^{ÈRE} FOIS À L'INITIALISATION DU PROJET

Le recueil des besoins se fait durant 2 étapes du cycle de vie du projet ^[1].

1 - A l'initialisation du projet :

Dès que la demande de projet a été formulée, en début d'étape de qualification et analyse du projet.

→ premiers travaux que vous réalisez avec les principales parties prenantes (« vous » : chef de projet, Business Analyst, prestataire de services externe à l'organisation qui demande ce travail). Alimentera une partie de la note de cadrage.

Ce 1^{er} niveau de recueil et analyse des besoins va permettre de rédiger le document décrivant les **besoins dans les grandes lignes** et servira à bien définir le périmètre du projet ^[1] :

- ce qui est à réaliser,
- les moyens alloués ou à allouer pour le faire
- et le macro-planning pour le réaliser.



Il est aussi très important de bien identifier ce qui ne fait pas partie du projet.

[1] Cf. cours de gestion de projets.

REPRENDRE LE RECUEIL POUR RÉDIGER LE CAHIER DES CHARGES

2 - Quand le « go pour lancer le projet » a été donné :

Le recueil des besoins doit être détaillé **pour rédiger un cahier des charges**.

Ce document décrira **tout ce qui est à réaliser précisément** pour fabriquer le produit final et les **contraintes** imposées.

Ce travail demande à nouveau de réaliser des séances d'échanges avec les différents acteurs, plus ou moins nombreuses : brainstorming, réunion, ateliers, ...

Le cahier des charges sera validé par le commanditaire avant de passer ensuite aux travaux de mise en œuvre (spécification, conception, réalisation, tests et ajustements du produit fabriqué).

QUE FAUT-IL RECUEILLIR ET COMPRENDRE ? (1/2)

La **vision** stratégique de l'organisation (celle de la Direction)

L'**objet du projet** (quel est le sujet à traiter)

La **gouvernance en place** (qui décide, qui valide les décisions concernant le projet)

Qui sont les **parties prenantes** (très important de ne pas en oublier car elles doivent être consultées)

Le **contexte** (utilisateurs, applications informatiques déjà en place, échecs passés sur le sujet, ...)

Les **objectifs** (ce que l'on veut-on atteindre !)

Objectif



rattaché à

Besoin



traduit en

Exigence



Un besoin que l'on n'arrive pas à rattacher à un objectif... Quelque chose cloche !

Les **besoins métiers** (dans les grandes lignes en 1^{ère} phase puis détaillés dans le cahier des charges fonctionnel), doivent être liés aux objectifs définis.

QUE FAUT-IL RECUEILLIR ET COMPRENDRE ? (2/2)

Les **contraintes** internes et externes (temps, budget, technologies imposées, hébergement interne, externe, ...)

Les **limites** du projet (ce qui en fait partie, ce qui n'en fait pas partie)

Les **gains attendus** (financier, harmonisation technologique, amélioration de la sécurité SI, ...)

Les **contraintes et obligations** (réglementation imposant la réalisation du projet, temporelle telle que le délai de mise en service de la solution, technique, financière, ...)

Les **risques** (y compris le risque à ne pas faire le projet)

Les **impacts** (retrait d'une autre application, transformation de l'organisation du travail, coût de maintenance ou abonnement récurrent à prévoir, sur les parties prenantes, ...)

Les **jalons et dates importantes dans un macro-planning** (jalon : moment essentiel avec livrable ; planning dans ses grandes phases)

ECRIRE L'EXIGENCE

Il s'agit de décrire **formellement** le besoin et pourquoi il est à réaliser, le quantifier.

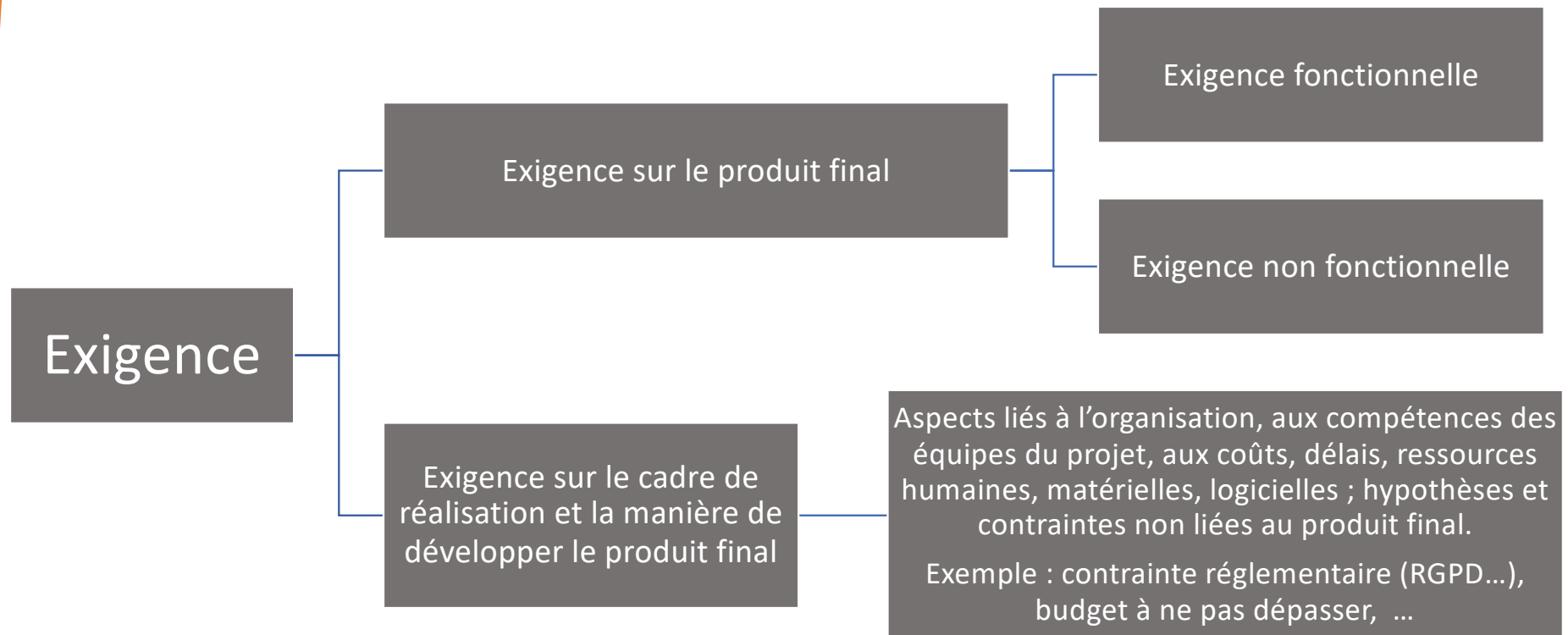
Dans les méthodes de conduite de projets agiles [Cf. autre module], les exigences utilisateurs sur un produit à construire (logiciel à développer par exemple) sont souvent décrites de cette manière :

En tant que *<utilisateur>*,
Je souhaite *<faire ceci>*
afin de *<atteindre un objectif>*.

Exemple :

En tant que *responsable de l'IUT informatique ou secrétaire du responsable*,
je souhaite *pouvoir saisir les notes des étudiants*
afin de *gérer le contrôle des connaissances de chaque classe (1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} années)*.

UNE CLASSIFICATION DES EXIGENCES POUR FORMALISER LES BESOINS



DES ERREURS À ÉVITER (1/2)



- **Penser que ce qui n'est pas clair le deviendra un jour...** C'est très peu probable sans traiter vous-même le sujet et les problèmes mis de côté finissent toujours par ressortir. Si plusieurs personnes ne sont pas d'accord à un moment donné sur un besoin par exemple, il faudra chercher à obtenir un consensus ou écarter un point de vue.
- **Penser que vous devez tout connaître.** Vous n'êtes ni expert métier ni manager ni technicien dans votre rôle d'analyste des besoins. Faites émerger la connaissance des parties prenantes.
- **Penser et décider le besoin à la place des parties prenantes.** Il faut les accompagner dans la démarche pour faire émerger avec elles leur réel besoin, obtenir le consensus si besoin. Si un manager décide de prendre une décision qui va à l'encontre de vos recommandations, vous devez l'accepter.
- **Accepter toutes des demandes** ce qui mènerait à un cahier d'illusions et de rêves plutôt qu'un cahier des charges. Par le dialogue avec les diverses parties prenantes, vous essaieriez de détecter des incohérences dans les demandes, des demandes superflues, sans réelle valeur ajoutée.

DES ERREURS À ÉVITER (2/2)



- **Vouloir entrer trop dans les détails** (fonctionnels ou techniques), notamment en 1^{ère} étape de recueil des besoins (initialisation du projet). Rappelez-vous que le document doit rester clair, concis mais précis, facile à lire et à comprendre.
- **Produire un document assemblage de vos prises de notes** réalisées au travers des échanges avec les parties prenantes. Au contraire – et ce n'est pas simple – vous devez parfois approfondir, reformuler, analyser, recouper, vérifier pour confirmer, synthétiser ce que l'on vous dira ou ce que vous lirez afin de mettre en lumière ce qui est important et laisser de côté tout le « bruit informationnel » recueilli.
- **Vouloir faire plaisir.** Restez factuel sans cela, encore une fois, il sera difficile d'atteindre les objectifs du projet (et si vous poursuivez le pilotage du projet pensez aux difficultés à venir)
- **Chercher des solutions à ce stade.** Surtout si vous avez un profil technique, c'est tentant, mais ce n'est pas ce qu'on attend de vous ici. Vous devez recueillir les besoins.

MÉFIEZ-VOUS DE CES SITUATIONS, PARFOIS COMBINÉES ENTRE-ELLES (1/2)



- **Manque de temps**

On vous dit : « il faut faire vite ! Je veux des résultats rapidement ! ».

Exemple : « il faut rendre l'ensemble de nos sites Web conformes au RGPD pour la semaine prochaine. ».

→ N'aurions-nous pas pu anticiper, soit en faisant une meilleure veille juridique, soit en gérant mieux nos priorités dans notre portefeuille de projets SI ? Conséquence : les équipes en charge du dossier vont devoir faire « au mieux » en sus des sujets déjà en cours, peut-être travailler en heures supplémentaires, probablement en stress.

- **Manque de prise de conscience**

Peut-être pire encore que le manque de temps, c'est que vous pourrez avoir affaire à un commanditaire pour qui « tout est clair ».

Peut-être dans sa tête ? Qu'en est-il des autres parties prenantes ? Et pour vous chef(fe) de projet !?

Autre situation : les futurs usagers ou chefs de services vont considérer que « c'est votre travail d'exprimer le besoin », pas le leur ; ils ont leurs tâches habituelles à mener ! Souvenez-vous qu'un projet sort les membres de l'équipe de leur travail récurrent et parfois la charge de travail se cumule.

MÉFIEZ-VOUS DE CES SITUATIONS, PARFOIS COMBINÉES ENTRE-ELLES (2/2)



- **Enjeux et définition du projet flous au lancement**

« on verra plus tard, pour l'instant il faut passer à la conception et rapidement au développement ! »

Exemple : il faut lancer le projet tout simplement « parce que d'autres l'ont fait » ...

- **Manque de ressources**

« désolé(e) j'ai trop de travail, pas de temps à vous consacrer pour l'instant »

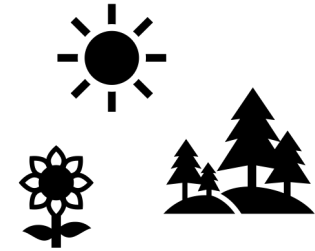
Au moment où sont lancées les travaux sur le projet, les personnes qui auraient pu vous aider à recueillir les besoins (bénéficiaires, commanditaire ou autres) sont indisponibles.

Était-ce le bon moment de lancer le projet ? La Direction veut-elle vraiment que le projet réussisse ?

Exemple :

« Nos clients demandent à avoir un espace personnel et pouvoir payer les factures en ligne ; il faut le réaliser ». Nous n'avons personne de suffisamment disponible en interne pour décrire le besoin et rédiger un cahier des charges pour un prestataire. Et nous n'avons pas les moyens de payer un prestataire pour nous accompagner pour la rédaction du CdC. Prenons une solution sur étagère (« COTS »), ça devrait convenir au client... ou pas... Et à nous finalement ?...

CONCLUSION



Recueillir les besoins vous demandera des capacités d'écoute, de la rigueur, des compétences rédactionnelles, d'animation de groupes, de l'habileté en cas de désaccord entre personnes consultées, de la persévérance.

Pensez toujours aux objectifs qui ont été définis pour le projet, ceci vous évitera de vous faire piéger par l'expression de besoins finalement qui n'en sont pas car ils n'apporteront pas de valeur au produit final.

Ne faites pas l'impasse sur ce travail qui est fondamental pour prendre la bonne direction dans un projet. Prendre du temps pour le faire en fera gagner bien plus ensuite à l'équipe projet et favorisera la réussite du projet !