



# MAÎTRISER LES ÉTAPES COMMUNES À TOUS LES VOLETS D'UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ

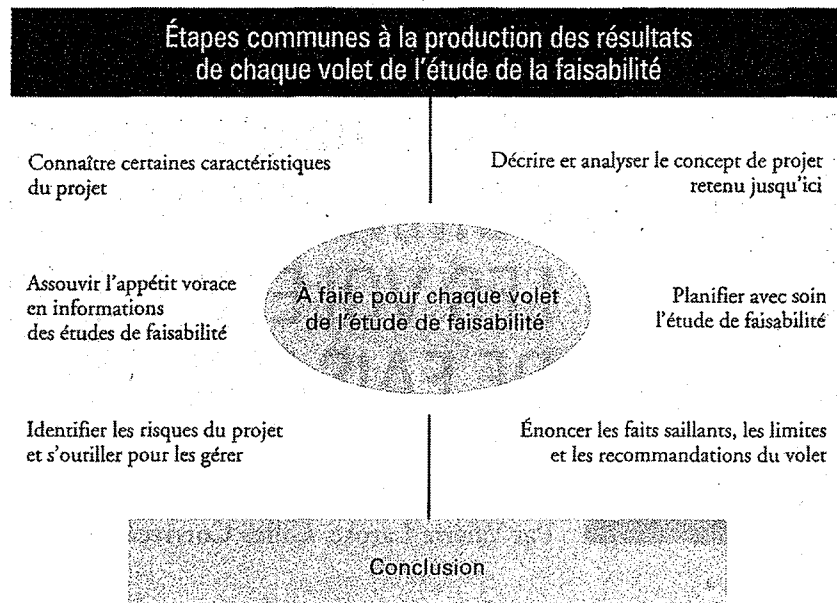
Par Valérie Larose, Gilles Corriveau et William Menvielle

« L'information est à l'économie ce que sont le pétrole  
et maintenant l'électricité au transport! »

Pierre-André Julien

Ce rôle capital de l'information est tout aussi valable pour l'étude de faisabilité, un exercice au cours duquel les renseignements progressivement assemblés et organisés viennent motiver les décisions ultérieures. Si chaque volet de l'étude de faisabilité s'alimente d'informations distinctes, tous exigent que l'on complète certaines étapes communes, tel que l'illustre la figure de la page suivante :

- rappelez d'abord les spécifications générales du projet à étudier;
- analysez ensuite le concept retenu pour le projet;
- identifiez les données secondaires ou primaires utiles pour chaque volet de l'étude de faisabilité;
- fixez les objectifs et planifiez leur exécution;
- enfin, identifiez les risques du projet et outillez-vous pour les gérer.



Pour éviter les redondances inutiles, les étapes communes à tous les volets de l'étude de faisabilité seront présentées et explicitées une seule fois.

FICHE 2

## Synthèse de la démarche proposée pour les étapes communes à tous les volets d'une étude de faisabilité

MISSION

- Identifier ce qui doit être fait à chaque volet de l'étude de la faisabilité.
- Éviter les redondances en expliquant d'entrée de jeu ces étapes préliminaires et finales des divers volets.

CONTEXTES ET CARACTÉRISTIQUES

- Contextes mouvants, internationaux et compétitifs.
- Démarche d'identification et de planification des objectifs et des besoins en données de chaque volet de l'étude de faisabilité.



CONSEIL CLÉ

Se faciliter la vie en **ciblant bien** et en **visant juste**.



PIÈGE

Maladroitement **négliger** ou **oublier** les préliminaires.

1

### Connaître certaines caractéristiques du projet : un préliminaire incontournable

OUTIL

**Fiche 2.1**  
Description des informations générales reliées au projet à étudier

Alors que s'amorce l'étude de faisabilité, il est fort utile de rassembler en une fiche les caractéristiques clés qui résument le projet et son état. La fiche devient un outil de communication très pratique entre les acteurs.

DÉMARCHE

1. Préciser en quoi consiste le projet à analyser.
2. Décrire les caractéristiques du projet connues à ce jour.
3. Résumer et mettre continuellement à jour les faits saillants et les recommandations dégagées pour le volet.

2

### Décrire et analyser le concept de projet retenu jusqu'ici



**OUTIL**  
**Fiche 2.3**  
Matrice d'analyse  
d'un concept

Chaque volet d'une étude de faisabilité a pour mission de valider une perspective précise du concept retenu pour le projet. Pour y arriver, il faut mettre à l'épreuve la cohérence et la valeur intrinsèque du concept.

- DÉMARCHE** .....
1. Rappeler les fonctions recherchées auxquelles devront répondre les composants du concept esquissé.
  2. Analyser le concept esquissé.

3

### Assouvir l'appétit vorace en informations des études de faisabilité



**OUTILS**  
**Tableau 2.2**  
Quatre modes courants  
d'administration  
de l'outil de cueillette  
des données primaires.  
**Tableau 2.6**  
Quelques sources  
de données secondaires  
[...]  
**Tableau 2.7**  
Quelques moteurs  
de recherche disponibles  
sur Internet [...]

La puissance d'une étude de faisabilité s'érige en grande partie sur la qualité des données qu'on a réussi à rassembler. Cette étape explore les diverses sources et approches pour cueillir et traiter les données.

- DÉMARCHE** .....
1. Identifier les sources de données secondaires qui sont utiles, préciser comment, quand et à quel prix on peut se les procurer.
  2. Identifier les sources de données primaires qui sont requises, préciser comment, quand et à quel prix on peut se les procurer.
  3. Préparer les données recueillies.
  4. Analyser les données recueillies.

4

### Planifier avec soin l'étude de faisabilité : un investissement payant



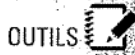
**OUTIL**  
**Tableau 2.4**  
Préciser les objectifs  
de l'étude de faisabilité  
avec la méthode  
du QOOCCP

Comme pour toute étude ou tâche à accomplir, chaque volet d'une démarche de faisabilité de projet doit être soigneusement planifié. Cette étape propose plusieurs trucs utiles pour le faire avec rigueur.

- DÉMARCHE** .....
1. Établir des objectifs concrets et mesurables qui servent d'assise à la planification.
  2. Élaborer un plan d'action complet, mais réaliste qui concrétise les objectifs définis.

5

### Identifier les risques du projet et s'outiller pour les gérer



**OUTILS**

**Tableau 2.5**  
Certaines sources  
possibles de risques  
dans un projet

**Fiche 2.4**  
Identification, évaluation  
et gestion des risques  
du projet

Parce qu'ils ne sont pas des activités régulières et répétitives, les projets comportent tous des zones d'inconnu et de risques. Comment les identifier et les gérer correctement? Voilà l'essence de cette étape.

- DÉMARCHE** :
1. Comprendre où peuvent se manifester les risques soulevés par un projet.
  2. Identifier les risques que le projet comporte.
  3. Évaluer les risques identifiés.
  4. Gérer les risques évalués.

6

### Énoncer les faits saillants, les limites et les recommandations du volet



**OUTIL**

**Lecture**  
de la section 6  
du chapitre 2

Au terme de chaque volet d'une démarche de faisabilité, il faut évidemment en dégager les faits saillants, les limites et les recommandations pour la suite du projet. L'étape vous propose une façon de bien le faire.

- DÉMARCHE** :
1. Dégager les faits saillants du volet.
  2. Mettre en lumière les limites de l'évaluation.
  3. Énoncer les recommandations.

## 1 CONNAÎTRE CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DU PROJET : UN PRÉLIMINAIRE INCONTOURNABLE !

Comme on le sait, les spécificités générales du projet doivent être précisées et partagées avec l'ensemble des acteurs de l'étude. Ces données constituent une base essentielle à l'ensemble des volets d'une étude de faisabilité complète, qui gagne à être enrichie et complétée au fur et à mesure de leur avancement.

### FICHE 2.1

p. 12

La fiche 2.1 donne un aperçu des principales informations utiles à la compréhension systématique du projet. Il est normal que vous ne puissiez fournir certaines informations demandées dès le départ. Vous les complèterez et les enrichirez progressivement, grâce aux résultats obtenus dans les divers volets de l'étude de faisabilité.

Cette fiche est très importante. Grâce à l'image globale du projet qu'elle procure, elle oriente l'analyse et contribue à une intégration optimale des informations. Même partiellement complétée, cette fiche devient un formidable outil d'information et de suivi pour les acteurs de l'étude de faisabilité, quel que soit leur domaine d'expertise ou le volet de l'étude qui les concerne.

## 2 DÉCRIRE ET ANALYSER LE CONCEPT DE PROJET RETENU JUSQU'ICI

L'étude de faisabilité ne porte pas sur n'importe quoi ! Elle focalise principalement sur le concept du projet, la base même de la réponse apportée aux besoins originellement définis. C'est pourquoi il faut se demander si le concept proposé est capable de remplir effectivement cette mission.

Pour commencer, précisons qu'un concept est un couple « fonctions/composants » qui agence de façon optimale un groupe de fonctions recherchées à un ensemble de composants susceptibles de répondre à ces fonctions.

### 2.1 Rappeler les fonctions recherchées auxquelles devront répondre les composants du concept esquissé

Quels écarts, lacunes ou situations insatisfaisantes le projet cherche-t-il à résoudre ou à combler ? Quelles sont les utilités ou les fonctions qui pourraient corriger ces situations insatisfaisantes ? Quels sont les éléments ou composants de réponse aptes à satisfaire ces fonctions ?

### FICHE 2.2

p. 13

Voilà l'information à rassembler dans chaque colonne de la fiche 2.2. Comme dans les exemples sommairement présentés, privilégiez autant que possible des énoncés courts, mais explicites.

## 2.2 Analyser le concept esquissé

Mais une fois le concept ébauché, comment peut-on en vérifier la qualité ou la pertinence? Pas si simple, quand on sait qu'il est essentiellement une construction abstraite de l'esprit! Heureusement, il existe une matrice d'analyse fort simple, mais toute désignée pour évaluer, critiquer et améliorer le concept défini. Cette matrice aide à canaliser vos énergies sur les bons points. En effet, l'outil est sans égal pour s'entendre sur la contribution des différents composants à la satisfaction des fonctions recherchées.

### FICHE 2.3

p. 14

La fiche 2.3 dresse la matrice d'analyse du concept d'un projet typique d'amélioration du service à la clientèle. Dans ce cas-ci, quatre fonctions à satisfaire ont été énoncées et quatre composants de réponse sont proposés pour remplir ces fonctions.

À ce stade, vous possédez normalement les données utiles pour porter un jugement sur la qualité du concept étudié. Pour les fonctions, leur sommation devrait approximativement équivaloir à l'importance relative qui leur a été accordée. Quant à la somme des composants, elle révèle l'ampleur de leur contribution au sein du concept esquissé. Il ne vous reste qu'à revoir et corriger ce dernier jusqu'à ce qu'il atteigne le niveau de qualité souhaité.

## 3 ASSOUVIR L'APPÉTIT VORACE EN INFORMATIONS DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ

L'étude de faisabilité s'alimente de deux types distincts, mais complémentaires de données. Les **données secondaires** sont des renseignements qui existent déjà sous une forme quelconque (ex. : statistiques, rapports, recensements, etc.). Mais certaines données dont nous avons pourtant besoin n'existent pas encore. Ce sont les **données primaires**, qui devront être générées spécialement pour l'étude de faisabilité en cours. Dans une optique d'économie, on commence par l'assemblage des données secondaires. Lorsque celles-ci ne répondent pas pleinement aux objectifs informationnels déterminés, il faut compléter avec les données primaires nécessaires.

### 3.1 Des données secondaires fragmentaires, mais rapides et peu dispendieuses à rassembler

Même si elles n'ont pas été directement produites pour le projet analysé, les données secondaires s'avèrent très avantageuses. En effet, quand elles sont suffisamment disponibles, elles permettent de réduire les coûts reliés à la recherche de données primaires et diminuent le délai nécessaire pour les cueillir. Plus encore, la découverte des références, liens Web et bibliographies qui accompagnent ces données ouvre la porte à un phénoménal réseau de connaissances.

Les projets antérieurs sont un véritable gisement d'informations! Les rapports ou documents de quelque nature que ce soit qui ont déjà été produits, analysés et stockés méritent une attention particulière.

### 3.1.2. Quelques sources pratiques de données secondaires

Les sources de données secondaires sont nombreuses et remarquablement riches. Ainsi, les données internes de l'entreprise sont faciles d'accès, surtout lorsque celle-ci opère depuis un certain temps. Ces renseignements peuvent provenir de la planification stratégique de l'entreprise ou de ses divers systèmes d'information (comptable, marketing, opération et approvisionnement, environnemental, ressources humaines, etc.). Par exemple, les bilans financiers, rapports de recherche, lettres des clients ou carnets de commandes sont d'ordinaire à portée de main et facilement consultables.

On peut aussi puiser dans le système de contrôle de l'entreprise pour vérifier si les ressources humaines engagées dans ces projets étaient suffisantes, si l'effort marketing avait été adéquatement soutenu, si les investissements ont été conséquents, si les démarches environnementales ont été correctement effectuées et suffisamment poussées. Malheureusement souvent ignorées, ces excellentes sources d'informations ne doivent pas être négligées puisqu'elles permettent de vérifier plusieurs points importants!

De formes variées (articles, brochures, rapports, extraits sonores ou vidéos, sites Web, etc.), les sources de données externes sont elles aussi très diversifiées et fourmillent de renseignements :

- ministères et agences gouvernementales (ex. : Bureau de la statistique du Québec, Statistique Canada, Centre de recherche industrielle du Québec, Bibliothèque nationale du Québec, Agence canadienne d'évaluation environnementale, Agence canadienne de développement international) ;
- journaux, magazines, périodiques scientifiques (ex. : *Les Affaires*, *L'Actualité*, *Le Devoir*, *La Presse*, *Le Soleil*, *Reflète de société*, *La Recherche*, etc.) ;
- sociétés de recherche (ex. : A.C. Nielsen, D&B Canada, Sécor, Cossette Communications, Léger Marketing, Segma Unimarketing, CROP, SOM, etc.) ;
- organismes sans but lucratif (OSBL) ou non gouvernementaux (ex. : Conseil du patronat du Québec, chambres de commerce, regroupements d'entrepreneurs, regroupements d'entreprises manufacturières ou de services, associations et ordres professionnels, Comité international de la Croix-Rouge, Médecins sans frontières, Amnistie internationale, etc.).

Il ne faut pas oublier les universités, qui disposent d'instituts, de centres, groupes et chaires de recherche dans diverses disciplines. Ces acteurs du savoir tissent des liens avec les communautés d'affaires et partagent les résultats de leurs recherches, dans un premier temps, au moyen de publications, mais aussi par la tenue de colloques, séminaires, formations, etc., et même en procédant à du transfert technologique. Pour de nombreux projets, la collaboration avec de tels acteurs peut être fort profitable et permettre, entre autres, de gagner du temps, d'éviter des erreurs ou des échecs coûteux.

Pour illustrer la richesse des données provenant de ces sources, voici l'exemple de Statistique Canada. Outre les données sociodémographiques que l'on connaît, l'organisme réalise de nombreuses autres études statistiques qui peuvent être utiles pour tous les types d'organisations, qu'elles vendent ou non des produits ou des services à d'autres organisations ou aux consommateurs. En voici quelques-unes parmi tant d'autres :

- *L'Enquête annuelle des manufactures*<sup>2</sup> (EAM) énumère le nombre et la taille des entreprises manufacturières selon les secteurs industriels, et fournit d'autres renseignements tels que la valeur du volume des expéditions et les salaires versés.

2. <[http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SurvId=2103&SurvVer=2&InstalD=14033&InstalVer=6&SDDS=2103&db=imdb&dis=2&adm=8](http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SurvId=2103&SurvVer=2&InstalD=14033&InstalVer=6&SDDS=2103&db=imdb&dis=2&adm=8)>, consulté le 13 mars 2012.



- *Le Recueil statistique des études de marché* est une source complète de statistiques socioéconomiques s'adressant plus particulièrement aux gestionnaires marketing responsables des études de marché, des stratégies de mise en marché ou des ventes. Dans ce recueil, on retrouve des données sur la mise en marché des produits et services destinés aux consommateurs et aux entreprises.
- *L'Annuaire du Canada*, dans lequel on trouve un résumé de plusieurs informations statistiques permettant de prendre une foule de décisions : sur la culture et les loisirs, la criminalité et la justice, les conditions économiques au Canada, l'éducation, l'énergie, la santé et le bien-être des Canadiens, la population et la démographie. Notons que l'ouvrage doit être acheté.
- Statistique Canada génère aussi la base de données CANSIM, qui regroupe des informations à caractère socioéconomique. Cette base payante est utile pour l'obtention de données sur la société canadienne et les différents acteurs qui y évoluent.
- Des liens<sup>3</sup> vers les sites Web de différents organismes provinciaux ou internationaux de statistiques sont répertoriés sur le site de Statistique Canada. Ils permettent une recherche d'informations secondaires sur de vastes marchés.

Le tableau 2.6, présenté à la fin de ce chapitre, dresse une liste détaillée, mais non exhaustive de sites Web sur lesquels il est possible de dénicher divers types d'informations. La plupart du temps, l'information de base est gratuite. Toutefois, selon le niveau de profondeur ou de complexité demandé, il faut parfois délier les cordons de sa bourse. À partir des objectifs de recherche établis, dressez une liste des informations à acquérir. Consultez toutes les sources susceptibles de mener à la documentation recherchée, par exemple, les bibliothèques, les bases de données, Internet, etc. Enfin, trie et classez les données à conserver.

Pour terminer cette revue des sources de données secondaires, voyez, à la fin du chapitre, le tableau 2.7, qui présente quelques moteurs de recherche facilitant l'exploration d'Internet. « Quels sont les moteurs qui concurrencent Google? », titrait en 2009 un article du magazine français d'actualité *L'Express*<sup>4</sup>. Google accaparant près de 80 % du marché de la recherche en ligne, la question est loin d'être dénuée de sens. Pourtant, on voit poindre à l'horizon d'autres moteurs de recherche plus puissants, plus conviviaux et parfois plus spécialisés, qui répondent mieux aux besoins d'une clientèle particulière. Le gestionnaire avisé trouvera dans ce tableau les caractéristiques de ces moteurs.

Il faut toutefois souligner quelques limites à l'utilisation des données secondaires. Ainsi, bien qu'elles soient souvent nombreuses et abordables, elles demeurent partielles et peuvent même s'avérer désuètes, erronées, voire sans réelle pertinence par rapport au projet à analyser. Il est donc essentiel de vérifier l'utilité et la qualité des données recueillies. Par ailleurs, il est aussi possible que l'information recherchée soit inexistante. C'est, par exemple, courant dans le cas d'un projet particulièrement novateur, pour lequel il n'existe pas d'antécédents ou de comparables. Cependant, on s'entend pour dire que recourir aux données secondaires évite, la plupart du temps, d'avoir « à réinventer la roue ».

3. <<http://www.statcan.gc.ca/reference/national-fra.htm>>.

4. Grallet, G. (2009). « Quels sont les moteurs qui concurrencent Google? », *L'Express*, 16 juillet 2009, <[http://www.lexpress.fr/actualite/economie/quels-sont-les-moteurs-qui-concurrencent-google\\_774843.html](http://www.lexpress.fr/actualite/economie/quels-sont-les-moteurs-qui-concurrencent-google_774843.html)>, consulté le 6 mars 2012.

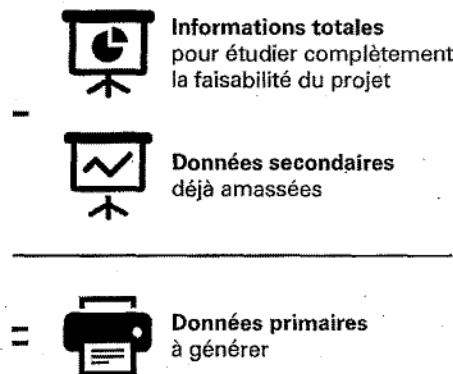
### 3.2 Les données primaires : très précises, mais plus complexes et coûteuses à recueillir

Expressément recueillies pour les besoins de l'étude de faisabilité en cours, les données primaires exigent un investissement majeur en argent, en ressources et en temps. Leur cueillette impose des méthodes et des outils évolués d'échantillonnage, de collecte et de traitement de données, idéalement des méthodes conformes aux approches scientifiques reconnues. C'est pourquoi ces tâches sont souvent confiées à des spécialistes externes. Néanmoins, il importe d'en comprendre le fonctionnement.

#### 3.2.1. Quelles données recueillir ?

Identifier les données primaires nécessaires est relativement simple, à condition que les objectifs de recherche aient été bien définis à l'étape de planification. Le point de départ est la liste totale des données requises pour bien répondre à ces objectifs. Comme le suggère la figure 2.1, il suffit d'y soustraire les données secondaires pertinentes déjà amassées. Le reste de cette soustraction représente les données primaires à générer par vos propres moyens.

FIGURE 2.1. DÉTERMINATION DES DONNÉES PRIMAIRES POUR RÉPONDRE COMPLÈTEMENT AUX OBJECTIFS FIXÉS



#### 3.2.2. Quelle approche de recherche privilégier pour les données primaires et pourquoi ?

L'approche préconisée doit être déterminée selon les objectifs de l'étude. Deux grandes familles d'approches sont communément distinguées : les études qualitatives et les études quantitatives. « L'étude qualitative éclaire et permet de comprendre une situation alors que l'étude quantitative cherche à quantifier des données et applique, en général, des analyses statistiques<sup>5</sup>. » Explicitons davantage ces deux approches ainsi que certaines méthodes de recherche couramment utilisées dans le cadre d'une étude de faisabilité d'un projet. Notons qu'il s'agit d'un abrégé puisque de nombreux ouvrages de recherche présentent les démarches formelles de manière beaucoup plus approfondie et constituent des références clés en la matière.

DE LA DÉTERMINATION À LA RÉALISATION D'UN PROJET

5. Carson *et al.*, 2001, p. 92 ; voir aussi Rentz, 2002.

## L'approche qualitative

Plus flexible, l'approche qualitative permet d'explorer en profondeur des situations complexes et dynamiques. Les méthodes utilisées en approche qualitative alimentent la recherche d'informations riches et variées, mais plus subjectives et moins généralisables. Plus exigeantes à traiter, les données sont habituellement collectées auprès d'un petit nombre de répondants. L'analyse se fait de façon manuelle ou par l'intermédiaire de logiciels, en regroupant les réponses ou les concepts similaires obtenus. Des méthodes telles que l'entrevue individuelle ou de groupe, le groupe de discussion (ou *focus group*), l'observation et la méthode Delphi sont régulièrement utilisées dans une approche qualitative.

### L'ENTREVUE INDIVIDUELLE

Semblables à des entretiens de psychothérapie ou d'investigation policière, les entrevues individuelles peuvent être utilisées auprès de collaborateurs clés pour obtenir un maximum d'information au sujet d'une question bien précise.

Constituant l'essence de cette méthode, les rencontres à huis clos permettent d'obtenir des données stratégiques sur un sujet précis, et ce, à l'aide d'un guide d'entrevue. Les informations obtenues sont prises en note ou parfois enregistrées. L'entrevue est ensuite analysée afin d'effectuer des regroupements par thèmes. Puis, les propos semblables sont réunis pour faire émerger des éléments de réponse aux questions posées.

### LE GROUPE DE DISCUSSION

Il s'agit d'un groupe formé de 6 à 12 participants, dirigé par un animateur expert dans le domaine afin de recueillir de l'information sur divers sujets. Les personnes qui participent aux groupes de discussion ont l'occasion de s'exprimer librement et d'échanger des opinions sur des sujets précis. Les discussions ont une durée de l'ordre de deux à quatre heures et ont lieu dans un espace à huis clos, sous l'œil ou non de caméras ou d'observateurs. C'est une méthode particulièrement efficace pour recueillir :

- des renseignements qualitatifs sur des questions ou des sujets précis comme le lancement d'un nouveau produit, ou encore pour connaître les préoccupations du milieu vis-à-vis l'implantation d'un nouveau projet;
- des informations sur ce qui motive les comportements de certains consommateurs;
- des renseignements permettant d'identifier les besoins des participants.

Un des avantages des groupes de discussion est « l'effet boule-de-neige » qu'il provoque. Ainsi, la réponse d'un participant à une question peut susciter des réponses auprès d'autres participants, etc. De plus, les réponses sont plus spontanées et de nouvelles idées jaillissent parfois par interaction avec autrui.

À la fin de la séance, soit une fois que les questions ont été posées et que les idées sont épuisées, l'animateur ou les chercheurs vont procéder à l'analyse des propos tenus et conservés par écrit, sur vidéo ou bande sonore. Le tableau 2.1 résume une série d'aspects à clarifier lorsqu'on met sur pied un tel groupe.

TABLEAU 2.1. QUESTIONS À CONSIDÉRER POUR BIEN ORGANISER UN GROUPE DE DISCUSSION

Types de question à poser	Éléments de réponse
Qui réunir dans un tel groupe ?	Il est possible de réunir de façon indépendante : des collaborateurs de l'organisation, des clients ou des non-clients, des parties prenantes au projet, des experts (voir la méthode Delphi expliquée plus loin).
Combien de personnes réunir ?	En général, un groupe de 6 à 12 participants est optimal, car cela permet qu'il y ait de l'interaction entre chacun d'eux. Imaginez donc ce que peuvent devenir le dialogue et la richesse des données si chacun y met du sien !
Combien faut-il d'animateurs ?	En général, un seul animateur suffit, mais il est parfois accompagné d'un assistant pour l'aider à gérer son temps, prendre des notes ou s'assurer du bon déroulement de la rencontre (ex. : A-t-on répondu à toutes les questions ? La profondeur des réponses est-elle suffisante ?).
Combien de réunions faut-il organiser et quelle doit être la durée de chacune d'elles ?	Cela dépend de la nature du projet. Bien souvent, on arrête les rencontres lorsqu'on arrive à saturation, c'est-à-dire quand aucune nouvelle information n'est apportée sur le sujet. Une demi-journée constitue toutefois un minimum. Parfois, plusieurs demi-journées ou plusieurs journées complètes sont nécessaires, mais il ne faut pas oublier que cette somme d'informations devra ensuite être dépouillée, puis analysée.
Comment se déroulera la rencontre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commencez par une introduction brève, mais précise qui situe l'objectif de la rencontre.</li> <li>• Situez le cadre de travail (horaires, calendriers, outils utilisés, etc.).</li> <li>• Précisez les règles que devront respecter les participants.</li> <li>• Soyez directif pour poser des questions sans ambiguïté, non biaisées et qui limitent les réponses approximatives.</li> </ul>

### L'OBSERVATION

Il s'agit d'une technique d'investigation qui consiste à observer un groupe de façon non directe. On distingue l'observation participante et l'observation non participante.

L'observation participante est une stratégie de recherche dans laquelle le chercheur vit directement en contact avec la population étudiée. En s'immisçant au sein de cette dernière, il est en mesure de comprendre, de l'intérieur, les perceptions, les attitudes et les comportements d'une population envers les phénomènes étudiés. En marketing, le chercheur pourrait ainsi jouer le rôle du client mystère. Dans un tel cas, il s'implique directement dans le phénomène étudié, puis note ce qu'il voit, entend, perçoit et comprend à l'aide d'une grille d'observation.

L'observation non participante s'apparente à la stratégie précédente, à la différence que le chercheur ne participe pas directement au phénomène qu'il étudie. Il reste ainsi à l'écart de la recherche, à l'extérieur du phénomène et note, à distance, ce qu'il voit. On distingue l'observation humaine de l'observation mécanique. L'observation humaine se fait par un intervenant de l'équipe de recherche qui agit comme observateur. L'observation mécanique se sert d'outils tels que :

- la caméra, par exemple, pour évaluer la réaction des consommateurs lors de la présentation d'un nouveau produit dans une épicerie ;
- le pupillomètre, qui permet de mesurer la dilatation de la pupille lors de la présentation de publicités à un panel de spectateurs (plus le niveau de dilatation est élevé ; plus le spectateur est intéressé) ;

- les techniques du neuromarketing<sup>6</sup>, qui sont aujourd'hui utilisées dans les études plus poussées; elles mesurent les réactions de diverses zones du cerveau des consommateurs soumis à des stimuli visuels, sonores, olfactifs ou gustatifs.

### LA MÉTHODE DELPHI

Cette méthode consiste à interroger, par vagues successives, des personnes réputées pour leur haut niveau d'expertise et de connaissances par rapport au sujet étudié. Grâce à l'administration d'une succession de questionnaires dont les réponses synthétisées sont communiquées à l'ensemble du groupe, cette méthode favorise l'émergence et l'évolution d'opinions collectives afin d'en arriver ultimement à un consensus. Ainsi, après un premier tour, chaque expert qui a reçu les résultats compilés des autres participants répond à un deuxième questionnaire encore plus précis, qui sera également traité et partagé. Et ainsi de suite. Il existe plusieurs variantes dans la mise en œuvre de la méthode Delphi. Entre autres, les experts peuvent demeurer anonymes ou se rencontrer pour discuter ouvertement des résultats. Considérée comme une méthode de prévision de la demande, l'approche Delphi est plus amplement décrite à la section « Estimer le potentiel de ventes du marché et des segments visés » du chapitre 4 qui porte sur la faisabilité de marché.

### L'approche quantitative

Plus structurée et rigide, l'approche quantitative permet l'approfondissement de situations précises. Les méthodes de l'approche quantitative fournissent des données homogènes et abondantes. Il est aisé d'en estimer la fiabilité ou la marge d'erreur, ce qui assure plus d'objectivité et la possibilité de généraliser les résultats à plus grande échelle. Étant donné la masse imposante d'informations recueillies, le recours à des logiciels de traitement est essentiel. Ceux-ci permettent notamment de stocker les données, d'effectuer des analyses statistiques et de produire des rapports, des graphiques ou des tableaux. L'enquête ou le sondage et l'observation systématique sont des méthodes quantitatives fréquemment utilisées pour la réalisation d'études de faisabilité.

### L'ENQUÊTE

Rares sont les personnes n'ayant jamais participé à un sondage d'opinion! Originellement effectuée par la poste, tantôt par téléphone, ou encore par l'entremise d'Internet, l'enquête demeure sans contredit une méthode de cueillette fort populaire. Cela n'est pas étonnant puisqu'elle permet de sonder un très grand nombre de répondants. Posant des questions bien précises et produisant une abondance de données, l'enquête fait en sorte qu'il est relativement aisé d'en généraliser les résultats à l'ensemble de la population concernée.

### L'OBSERVATION SYSTÉMATIQUE

Méthode, précision et rigueur sont de mise pour utiliser l'observation en tant qu'approche quantitative. Primo, un nombre plus élevé de participants doit être observé, ce qui nécessite inévitablement de recourir à plus d'un observateur à la fois. Secundo, les données recueillies doivent être similaires, d'où l'obligation d'utiliser une grille d'observation minutieusement construite et permettant la compilation ou le traitement statistique des données recueillies.

Enfin, la délimitation entre le quantitatif et le qualitatif n'est pas absolue. Cette question fait même l'objet d'une certaine controverse. C'est pourquoi il n'est pas indiqué de préconiser une seule approche. En effet, il s'avère souvent enrichissant de recourir à une combinaison d'approches qualitatives

6. « Neuromarketing : les bases d'une discipline nouvelle ». *Le Journal du Net*. <<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0702175-neuromarketing/guide.shtml>>, consulté le 6 mars 2012.

et quantitatives, afin de tirer profit des nombreux avantages de chacune. On commence souvent par une approche qualitative. Si cette démarche n'apporte pas les informations nécessaires pour répondre à nos questions, on se tourne alors vers une démarche quantitative.

### 3.2.3. Comment collecter les données requises ?

Les données sont recueillies grâce à un instrument de cueillette souvent développé par le chercheur et adapté à la méthode choisie. Pour développer votre propre instrument de cueillette, déterminez le contenu, le type de questions, la forme de l'instrument et son mode d'administration.

L'instrument de cueillette développé (questionnaire, guide d'entrevue, etc.) doit permettre de pourvoir l'étude de faisabilité des informations manquantes. Il doit donc être attentivement détaillé. Il comportera forcément certains aspects sociodémographiques (âge, revenu, localité, etc.) qui serviront notamment à caractériser l'échantillon, à établir sa représentativité, puis à comparer et à expliquer les résultats. Abordant tantôt indirectement le sujet de recherche et le scrutant, d'autres fois, de façon très précise, l'enchaînement des questions préconisées est variable. Plusieurs chercheurs explorent toutefois, en introduction, les questions plus faciles, plus larges et moins intimes (cela accroît la confiance). Ils abordent les questions plus directes en milieu d'entrevue et abordent les questions plus personnelles en conclusion.

Les éléments de contenu recensés doivent ensuite être traduits sous forme de questions ouvertes ou fermées. Dans les questions ouvertes, les répondants formulent leurs propres réponses. Ces questions sont flexibles, laissent place à la justification, peuvent être approfondies ou clarifiées en cours de collecte, enfin, encouragent des réponses riches et variées.

Les questions fermées limitent les réponses possibles des participants. Tandis que certaines questions proposent un choix prédéterminé de réponses, d'autres permettent de poser un jugement. À l'aide d'échelles graduées, les répondants sont invités à évaluer leurs attitudes, intérêts, opinions, valeurs, préférences, motivations, etc., par rapport à une situation bien précise. Les questions fermées fournissent une masse de données plus homogène, ce qui facilite la collecte et le traitement des données.

Le choix de l'instrument de cueillette dépend souvent de la forme souhaitée des données et du niveau de structuration adopté. Le guide d'entrevue et le questionnaire sont les plus fréquents.

Le guide d'entrevue comporte habituellement une liste de thèmes, de sujets ou de questions à traiter. Il doit être bâti de façon à obtenir le plus possible d'informations pertinentes. L'expérience de l'intervieweur prend alors un caractère crucial puisque les entretiens sont plus ou moins structurés, laissant place à l'approfondissement et à l'improvisation.

Le questionnaire est un outil très structuré qui se compose d'une liste de questions précises. Avant tout un instrument de mesure, il comprend souvent des échelles de réponses qui doivent être minutieusement choisies. La création d'un questionnaire est un travail rigoureux où l'attention du chercheur doit porter sur la validité de son instrument, afin d'assurer la fiabilité statistique des données recueillies.

Enfin, il faut opter pour un mode d'administration compatible avec l'outil choisi. Ce mode dépend du niveau de contrôle de l'échantillon requis, des moyens que le chercheur est prêt à investir, de même que de plusieurs facteurs, comme ceux mentionnés au tableau 2.2.

TABLEAU 2.2. QUATRE MODES COURANTS D'ADMINISTRATION DE L'OUTIL DE CUEILLETTE DES DONNÉES PRIMAIRES<sup>7</sup>

	Par la poste ou par Internet	Par téléphone	Par rencontre
Possibilité d'intervention du chercheur	Faible	Moyenne	Élevée
Contrôle sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'identité du répondant</li> <li>• la qualité de sa compréhension et de ses réponses</li> <li>• la taille finale de l'échantillon</li> </ul>	Faible	Élevé	Élevé
Taille possible de l'échantillon	Élevée	Moyenne	Faible
Assistance aux répondants	Faible	Moyenne	Très élevée
Précision des données recueillies	Variable	Moyenne	Élevée
Quantité de données produites	Moyenne	Faible	Élevée
Biais dû à la présence du ou des chercheurs	Aucun	Faible	Élevé
Taux de réponse	Faible, oblige souvent à relancer les participants	Moyen	Élevé
Durée de réalisation	D'ordinaire assez courte	Généralement assez longue	Généralement très longue
Coûts reliés au temps et aux déplacements	De faibles à moyens	Élevés	Très élevés

### 3.2.4. Après de qui aller chercher les données ?

Ce serait sans doute très sécurisant, mais il est à peu près impossible d'étudier un concept de projet chez toutes les personnes possiblement concernées, dans tous les lieux où elles peuvent être. Pour divers motifs tels que l'éthique, le temps ou les ressources disponibles, vous allez forcément devoir concentrer vos énergies là où elles sont en mesure de produire des conclusions probantes. Cependant, vos choix limiteront les conclusions auxquelles vous aboutirez et la confiance qu'on leur accordera<sup>8</sup>.

C'est pour résoudre cet épineux dilemme que l'échantillonnage a été développé. Il a pour but de sélectionner une quantité limitée d'individus représentant assez fidèlement les caractéristiques de la population ciblée par la recherche. Les méthodes d'échantillonnage sont séparées en deux classes : l'échantillonnage probabiliste ou non probabiliste.

L'échantillonnage probabiliste, c'est un peu comme jouer aux dés : le hasard est roi et le jugement, mis au rancart. Chaque individu a donc une probabilité égale d'être choisi pour figurer dans l'échantillon. Avec un échantillon suffisant, il est possible de mesurer cette « chance » d'être retenu et les erreurs inhérentes d'échantillonnage. Cela ouvre la porte au vaste univers des tests statistiques et les observations peuvent ainsi être généralisées à l'ensemble de la population. Utilisées dans les approches de recherche quantitatives, les techniques d'échantillonnage probabilistes les plus connues sont l'échantillonnage aléatoire simple, systémique et stratifié.

7. Inspiré de Perrien *et al.*, 1986; Darmon *et al.*, 1991; Trudel et Antonius, 1991; Thiéart *et al.*, 1999.

8. Miles et Huberman, 2003.

À l'inverse, l'échantillonnage non probabiliste est basé sur un choix délibéré. De ce fait, chaque individu n'a donc pas une probabilité égale d'être sélectionné. L'échantillon est plutôt choisi en fonction de caractéristiques connues de la population ciblée et tient notamment compte du contexte de vie, des interactions sociales, des contraintes de la recherche, etc. Les échantillonnages par choix raisonnés, par quotas, à l'aveuglette ou de convenance sont quelques-unes des techniques couramment utilisées dans les recherches qualitatives.

Le tableau 2.3 présente et décrit brièvement les principaux types d'échantillonnage utilisés, probabilistes ou non, dans le cadre d'une étude de faisabilité.

TABLEAU 2.3. PRINCIPAUX TYPES D'ÉCHANTILLONNAGES UTILISÉS EN ÉTUDE DE FAISABILITÉ<sup>9</sup>

<b>Échantillonnage probabiliste</b>	
Aléatoire simple	Tirage au hasard où chaque élément de la population étudiée a une chance égale d'être choisi.
Systémique ou systématique	Les éléments de la population sont sélectionnés à intervalle régulier.
Stratifié	Tirage au hasard d'éléments à l'intérieur de strates de la population identifiées à l'aide de critères précis.
Par grappes	La population est divisée en sous-ensemble (grappes) et ceux-ci sont choisis au hasard.
<b>Échantillonnage non probabiliste</b>	
Par choix raisonné	Les éléments sont sélectionnés en fonction de critères prédéterminés.
De convenance	Les éléments sont sélectionnés à la convenance du chercheur pour des raisons pratiques selon le contexte de recherche (ex. : disponibilité, accessibilité, coûts, etc.).
Boule-de-neige	Le premier élément identifié dans la population étudiée doit trouver d'autres participants qui doivent eux aussi trouver d'autres participants, et ainsi de suite.
Volontaire	Les éléments sont sélectionnés à partir d'un groupe de volontaires.
Par quotas	Le nombre d'éléments (quotas) est déterminé pour chaque caractéristique souhaitée de la population étudiée.

### 3.3 Préparer les données recueillies

Avant de procéder au traitement des données recueillies, il faut calibrer la grille et définir les variables permettant les tests statistiques adéquats. En sciences de la gestion, on utilise le plus souvent un logiciel d'analyse quantitative comme SPSS<sup>10</sup>, mais un tableur-graphique comme Excel, ou tout logiciel similaire peut tout aussi bien faire l'affaire.

Mais quel que soit l'outil choisi, voici globalement les grandes étapes à suivre pour bien préparer les données recueillies :

9. Pour plus d'informations sur les types d'échantillonnage, consulter les définitions et les exemples utiles de Statistique Canada à l'adresse suivante : <<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/5214895-fra.htm>>.

10. Statistical Package for the Social Science.



- Créer une matrice de données: chacune des recherches doit avoir sa propre grille de compilation. La matrice précise la taille de la population et énumère les variables composant la recherche, lesquelles sont définies à l'étape suivante.
- Déterminer les variables de la recherche et leurs caractéristiques: plusieurs caractéristiques sont possibles pour chaque variable. Par exemple, son nom, sa taille maximale en nombre de caractères, son format (alphanumérique, numérique, texte, date, etc.).
- Codifier les données: chacune des variables pouvant prendre un nombre limité de valeurs, il faut établir lesquelles, si cela n'a pas été fait lors de l'élaboration du questionnaire. Cette étape est incontournable pour effectuer les tests statistiques ultérieurs. Par exemple, pour la variable sexe, on associe la valeur 0 à un homme et 1 à une femme. Pour indiquer la taille des entreprises, on peut soit prendre le nombre de salariés, soit opter pour une échelle de synthèse (1 pour les très petites entreprises [TPE], 2 pour les petites et moyennes entreprises [PME] et 3 pour les grandes entreprises [GE]).
- Compiler les données: c'est le travail le plus rébarbatif, mais s'il est fait de façon consciencieuse, le gestionnaire pourra repérer des suites, des séries, des fréquences et d'éventuelles aberrations.
- Corriger les erreurs: cette étape consiste à choisir aléatoirement des questionnaires remplis de façon manuscrite et à vérifier la concordance des résultats dans le fichier électronique. Au cours de cette étape, il convient de se faire aider. Une personne lit les données codées, une autre les vérifie à l'écran.

C'est aussi à cette étape qu'est décidé ce qu'il adviendra des données manquantes ou erronées. En effet, certaines écoles de pensées stipulent que les données manquantes doivent rester manquantes. D'autres précisent qu'il faut les remplacer par la moyenne de la variable étudiée, ou encore par les données les plus fréquentes.

Enfin, il faut s'assurer de la cohérence des données, c'est-à-dire que les variables prennent les valeurs définies par le codage. Par exemple, si la variable sexe ne prend que les valeurs 0 ou 1, il faut corriger toute autre valeur ne correspondant pas à celles-ci.

### 3.4 Analyser les données recueillies

L'analyse permet de mettre de l'ordre dans les données récoltées, de simplifier leur complexité, de les classer par catégories, de comparer des informations d'origines différentes (triangulations), de créer des typologies, d'établir des modèles, etc.

Il n'y a pas de recette toute faite pour analyser les données qualitatives (description, analyse de cas, analyse de contenu). Il s'agit d'un processus créatif qui peut impliquer des comparaisons, des cotations, des matrices, etc. Il semble donc difficile, dans le cadre d'une étude de faisabilité, de préconiser un mode d'analyse particulier des données qualitatives, à moins qu'une méthode très précise d'analyse n'ait été envisagée.

En fonction des choix méthodologiques, des traitements quantitatifs sont faits. On peut ainsi distinguer les méthodes descriptives et les méthodes explicatives, dont voici une brève définition :

- Les **méthodes descriptives** regroupent un ensemble de méthodes qui décrivent les unités statistiques composant une population. On peut classer une population selon des caractères qualitatifs (non représentés par des nombres) ou quantitatifs (mesurés par des nombres et sur lesquels il est possible d'effectuer des opérations arithmétiques de base).

- Les **méthodes explicatives** ont pour principal objet de mesurer des relations entre une ou plusieurs variables indépendantes (variables explicatives) et dépendantes (variables à expliquer). On peut ainsi procéder aux analyses suivantes:
  - > les régressions linéaires ou non linéaires, qui permettent de visualiser des tendances, et donc, d'établir des prévisions<sup>11</sup>;
  - > les analyses de variances, qui consistent à déterminer si des variables explicatives non quantitatives ont une influence sur une variable explicative quantitative;
  - > les analyses discriminantes, qui cherchent à déterminer si des variables explicatives quantitatives ont une influence sur des variables explicatives non quantitatives.

## 4 PLANIFIER AVEC SOIN L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ : UN INVESTISSEMENT PAYANT !

---

« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre,  
j'en passerai quatre à préparer ma hache<sup>12</sup>. »  
Abraham Lincoln

---

Une bonne planification pose un regard global sur l'action future. Elle assure la pertinence de l'étude de faisabilité envisagée, les conditions de son déroulement et permet d'avoir à l'œil sa progression.

### 4.1 Des objectifs concrets et mesurables qui servent d'assise à la planification

« Rien ne sert de courir, il faut partir à point<sup>13</sup>. » Comme l'exprime cette célèbre maxime, la constitution d'une solide base de connaissances ne s'improvise pas ! Au contraire, elle appelle une démarche progressive, balisée par des objectifs clairs, concrets, mesurables et compris par l'ensemble des acteurs. On s'assure ainsi que les données amassées répondent véritablement aux besoins identifiés.

Une bonne définition des besoins est par conséquent décisive, puisqu'elle oriente l'ensemble de l'étude de faisabilité. Complétée de façon claire et suffisamment détaillée, cette étape facilite grandement l'organisation du travail de recherche nécessaire pour l'acquisition et le traitement des données.

Les objectifs peuvent être de nature quantitative (profit, chiffre d'affaires, estimation du nombre de produits vendus, coûts, etc.) ou de nature qualitative (qualité attendue d'un produit ou d'un service, caractérisation des besoins, responsabilité sociale de l'entreprise, etc.). Ainsi, l'entreprise peut souhaiter mesurer sa part de marché, identifier ses concurrents, valider la méthode de production choisie ou encore évaluer l'importance des impacts socioenvironnementaux du projet. Quoi qu'il en soit, précisez sans ambiguïté ce que vous souhaitez identifier, décrire ou mesurer, puis les moyens pour le faire.

11. Ces aspects sont détaillés dans le chapitre 4 à la section 6, qui porte sur la prévision des ventes.

12. Abraham Lincoln, <<http://www.dicocitations.com/citations/citation-48351.php>>, consulté le 26 juillet 2012.

13. Jean de La Fontaine, « Le Lièvre et la Tortue », *Fables*, livre VI, fable 10.

À la lumière des résultats issus de l'outil de configuration<sup>14</sup> et des informations disponibles dans la fiche 2.1, «Description des informations générales reliées au projet à étudier», vous pouvez maintenant préciser davantage les données requises pour chacun des volets de l'étude de faisabilité. Ce sont les résultats attendus, bref les objectifs de l'étude de faisabilité. Le tableau 2.4 est un outil simple et efficace qui décrit comment préciser de façon optimale les objectifs d'une étude de faisabilité.

TABLEAU 2.4. PRÉCISER LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ AVEC LA MÉTHODE DU QQQQCCP<sup>15</sup>

Question et contenu	Quelques exemples
<p>Quoi? Avec quoi? Les objectifs de l'analyse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs généraux et spécifiques</li> <li>• Résultats attendus</li> <li>• Identification des données secondaires disponibles et des données primaires à générer</li> </ul>
<p>Qui? De qui? Avec qui? Les personnes concernées ou touchées par l'étude de faisabilité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de l'étude (gestionnaire, équipe)</li> <li>• Ressources nécessaires à la réalisation de la collecte, au traitement et à l'analyse des données</li> <li>• Les personnes visées par la cueillette</li> <li>• L'explication du choix de ces personnes</li> </ul>
<p>Où? L'endroit où l'étude sera faite (pays, région, ville, firme, département ou service de l'entreprise initiatrice).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude sera-t-elle effectuée à l'interne ou par une firme externe?</li> <li>• À quel endroit les données seront-elles amassées?</li> </ul>
<p>Quand? Le moment où l'étude de faisabilité doit prendre forme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date et durée de réalisation de l'étude de faisabilité</li> <li>• Moment et durée de la collecte de données</li> </ul>
<p>Comment? La façon, la manière, le procédé, la méthode.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologies et outils utilisés pour réaliser l'étude</li> <li>• Démarches, processus ou étapes à suivre</li> </ul>
<p>Combien? Les quantités, le budget, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget estimé pour réaliser l'étude</li> <li>• Nombre nécessaire de ressources humaines</li> <li>• Quantité de données à amasser</li> </ul>
<p>Pourquoi? Le problème de recherche auxquels les objectifs dépendent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins que l'étude permettra de satisfaire</li> <li>• La justification de la nécessité de ces besoins</li> <li>• L'utilité prévue de ces données</li> </ul>

## 4.2 Un plan d'action complet, mais réaliste qui concrétise les objectifs définis

Le plan d'action permet d'indiquer de façon précise comment l'entreprise doit s'y prendre pour atteindre les objectifs établis. Il inclut inévitablement les éléments suivants :

- une liste des activités ou des tâches à réaliser ;
- une liste des ressources humaines requises ;
- l'attribution des activités ou des tâches à leur responsable ;

14. Voir la fiche 1.4 sur l'outil de structuration d'une étude de faisabilité présentée au chapitre 1.

15. Du latin : «*Quis, Quid, Ubi, Quibus auxiliis, Cur, Quomodo, Quando*». Méthode aussi appelée «hexamètre mnémotechnique de Quintilien». Cet hexamètre était une figure de rhétorique permettant de déterminer les circonstances de la personne résumant toute l'instruction criminelle, en plantant au mieux les circonstances de l'affaire. Repris de <<http://fr.wikipedia.org/wiki/QQQQCCP>>, consulté le 13 mars 2012. Cette méthode est un fondement de la démarche qualité. Elle a permis l'approche par processus, l'assurance qualité et sert quotidiennement à tous ceux qui cherchent à s'améliorer.

- un calendrier précis de la durée et de l'enchaînement des activités;
- des méthodes pour suivre et contrôler l'exécution de ces tâches;
- un budget détaillé précisant les coûts estimés de l'étude de faisabilité, etc.

Notez que la mise en place du plan d'action peut être grandement facilitée par les informations issues de l'approfondissement des objectifs de l'étude de faisabilité<sup>16</sup>. Évidemment, il peut s'avérer fort utile de recourir à certains outils de planification de projet (ex. : organigramme des tâches, PERT, GANTT, charte des responsabilités, etc.).

## 5 IDENTIFIER LES RISQUES DU PROJET ET S'OUTILLER POUR LES GÉRER

---

« Mieux connaître le risque,  
c'est mieux se prémunir contre ses conséquences éventuelles<sup>17</sup>. »  
Jean-Charles Dubois

---

Un risque est un événement ou une situation susceptible de se produire et qui pourrait avoir un impact positif ou négatif sur le projet<sup>18</sup>. Avec leurs environnements complexes, leurs multiples interfaces et acteurs, les projets sont des incubateurs de risques. Pour les gérer, la ligne de conduite peut sembler restreinte: subir ou prévenir.

Même avec les meilleures précautions, certains risques sont aléatoires et ne peuvent être prédits. Dans de telles circonstances, mieux vaut miser sur une vigilance soutenue et des ajustements rapides pour leur faire face. Toutefois, avant d'investir dans un projet, il convient de tenter d'identifier l'ensemble des risques possibles, de mettre en place des moyens pour les diminuer ou les éliminer, et d'en connaître le coût. C'est justement un des objectifs des études de faisabilité de projet.

### 5.1 Comprendre où peuvent se manifester les risques soulevés par un projet

Pour gérer les risques de façon optimale, il faut d'abord être capable de les débusquer. Cela est plus facile à faire quand on sait d'où ils sont susceptibles de surgir. Le tableau 2.5 expose plusieurs sources de risques possibles lors de la réalisation d'un projet. Il est bon de rappeler ici qu'un projet est un système composé de plusieurs sous-systèmes en interrelation continue. Il en résulte maintes interfaces où des risques sont susceptibles de se manifester.

16. Voir le tableau 2.4. «Préciser les objectifs de l'étude de faisabilité avec la méthode du QOQCCP».

17. Jean-Charles Dubois, <<http://www.citations-inspirantes.fr/tags/changement/>>, consulté le 26 juillet 2012.

18. Project Management Institute, 2000.

TABLEAU 2.5. CERTAINES SOURCES POSSIBLES DE RISQUES DANS UN PROJET

Risques reliés à l'environnement externe du projet	Risques reliés à la gestion du projet	Risques reliés au contenu du projet
Facteurs technologiques, écologiques, économiques, socioculturels, concurrentiels, politiques, etc.	Unité administrative, structure organisationnelle	Ressources, extrants et intrants
Demandeurs, utilisateurs, clients	Autres projets	Technologie
Facilitateurs, partenaires	Équipe	Informations et connaissances
Fournisseurs, distributeurs	Appui et mobilisation	Logistique
Concurrents	Organisation et fonctionnement	Conception
Publics touchés par le projet	Culture et coopération	Coût
		Cycle de vie, durée

## 5.2 Identifier les risques que le projet comporte

Le caractère pluridisciplinaire de l'équipe de projet favorise l'identification globale des risques. Lorsque possible, l'ajout de certains intervenants externes est également un plus permettant d'élargir les horizons.

L'identification des risques doit idéalement se faire tôt dans le cycle de vie du projet, et ce, pour tous les volets de l'étude de faisabilité. Cependant, puisque le projet et son environnement se transforment avec le temps, des mises à jour régulières sont indispensables pour déceler les risques découlant de ces changements. Il importe donc d'alimenter l'identification des risques d'informations claires, de bonne qualité et de fraîche date!

Ici encore, plusieurs techniques simples de créativité sont inégalables pour cibler les risques : le remue-méninges et la méthode Delphi, entre autres. De plus, certains secteurs d'activité se sont dotés de listes standardisées répertoriant les risques potentiels. Si tel n'est pas le cas, il est possible de créer une liste, notamment à partir des projets antérieurs similaires de l'entreprise, ou encore du tableau 2.5, qui répertorie plusieurs sources possibles de risques.

## 5.3 Évaluer les risques identifiés

Même avec la meilleure volonté, il est improbable d'éliminer tous les risques potentiels. Il faut donc déterminer quels sont les risques les plus importants, c'est-à-dire ceux méritant une vigilance ou des précautions accrues.

Identifier et comprendre les conséquences des risques permettent de déterminer le niveau d'urgence de leur traitement. Par exemple, est-ce que l'occurrence de ce risque altèrera la performance du produit, entraînera des délais de livraison, augmentera dramatiquement les coûts, etc.?

Il vous faut donc débiter en identifiant les conséquences plausibles des risques et en leur attribuant une cote selon des critères d'évaluation déterminés, comme leur envergure, leur gravité, la facilité de les prévenir ou de les résoudre. Par la suite, vous devez déter-

Il est très bénéfique de documenter et de conserver le fruit du travail effectué en matière de gestion des risques. Ces données pourront servir de référence pour identifier et corriger efficacement les risques des projets à venir.

miner dans quelle mesure les divers risques identifiés sont susceptibles d'occasionner ces conséquences; bref, leur probabilité d'occurrence. Enfin, le pointage total que récolte chaque risque est calculé, de même que celui du projet dans son ensemble.

Enfin, plusieurs techniques ou outils peuvent être utilisés pour alimenter l'étude des risques: l'analyse des scénarios, l'arbre de décision, le PERT, la VAN, etc. De même, la méthode « Monte-Carlo » qu'exploitent certains logiciels de gestion des risques permet d'effectuer des simulations basées sur les probabilités d'occurrence des risques.

## 5.4 Gérer les risques évalués

Les risques jugés les plus importants méritent une attention toute particulière. Par quels moyens les corriger, les éviter ou en limiter les conséquences, et à quel coût? Dans un premier temps, il faut recenser toutes les stratégies possibles sans se limiter. Elles seront par la suite triées et sélectionnées en fonction de leur coût, de leur pertinence et de leur facilité d'application. D'ailleurs, les notions et techniques sur la prise de décision abordées à la section 4 du chapitre 1 peuvent vous guider dans ce choix.

Pour espérer obtenir les effets escomptés, le traitement prévu doit être appliqué correctement et au bon moment. Il importe donc de soigner l'élaboration et la planification de la mise en œuvre des mesures retenues, ainsi que leur suivi et leur évaluation. Un plan d'urgence en bonne et due forme est, en effet, une précaution légitime. Celui-ci devrait inclure une description des risques pouvant survenir de même que les recommandations quant aux actions à prendre.

### FICHE 2.4

p. 15

La fiche 2.4, qui présente le cas d'une usine de meubles souhaitant mettre en œuvre une nouvelle politique de gestion des déchets, vous guide pour identifier, évaluer et gérer efficacement les risques planant sur vos projets. D'abord, listez les risques identifiés, puis précisez le moment du cycle de vie du projet où ils peuvent se manifester, leur probabilité d'occurrence, de même que le milieu touché.

## 6 ÉNONCER LES FAITS SAILLANTS, LES LIMITES ET LES RECOMMANDATIONS DU VOLET

### FICHE 2.5

p. 16

Les divers volets d'une étude de faisabilité se concluent par une rétrospective des faits saillants, des limites ainsi que par l'énonciation de recommandations. Pour être efficace, cette conclusion doit être synthétique et pratique, comme le démontrent les énoncés de la fiche 2.5.

De plus, puisque les résultats des études de faisabilité peuvent être utilisés avantageusement pour informer les parties prenantes ou les publics touchés, un grand soin doit être apporté à la vulgarisation et à l'accessibilité des informations. Il est donc nécessaire d'inclure dans le document de présentation une synthèse du projet, ainsi qu'une présentation des méthodes ou techniques utilisées. Enfin, le système international d'unité (SI) doit préférablement être utilisé pour présenter les mesures.

## 6.1 Dégager les faits saillants du volet

Pour ce faire, on extrait les faits saillants du volet en évitant, évidemment, de sombrer dans les détails! À ce sujet, les fiches signalétiques présentant succinctement chaque volet de l'étude de faisabilité peuvent servir de guide. Pour chaque étape, énumérez les grands résultats et leur degré de fiabilité.

Aussi, puisque l'objectif est de survoler et de saisir rapidement l'essence du volet, soigner l'aspect visuel ne peut qu'être profitable! Les cartes, schémas, graphiques, figures ou tableaux sont tout à fait indiqués puisqu'ils rassemblent et résument efficacement une masse dense d'informations.

## 6.2 Mettre en lumière les limites de l'évaluation

Au terme de l'étude, il convient d'identifier les sources d'erreurs possibles afin de vérifier la validité et la fiabilité des analyses menées. Parmi celles-ci, mentionnons :

- les changements au sein du contexte managérial du projet (dans un contexte mouvant ou un projet de longue durée, la stabilité des décisions ou des conclusions des études de faisabilité risque de diminuer);
- la fiabilité des sources de données utilisées (provenance, dates, méthodes de collecte, d'échantillonnage ou de traitement, etc.);
- les techniques, outils ou méthodes employées (objectivité, fiabilité, utilisation, interprétation des résultats, etc.);
- les ressources humaines impliquées (niveau d'expertise, qualification, formation, etc.).

Toutes ces sources d'erreurs contribuent à diminuer la fiabilité des prévisions issues de l'étude de faisabilité. Par exemple, des incertitudes pourraient subsister quant à l'estimation des ventes et des coûts de production, à la prévision des impacts, à la rentabilité financière du projet, etc.

## 6.3 Énoncer les recommandations

D'une manière générale, ces recommandations donnent le feu vert, jaune ou rouge quant à la poursuite du projet et de son étude de faisabilité. Plus précisément, on y présente les pistes de modifications souhaitables, des suggestions ainsi que les aspects à fouiller, à valider ou à approfondir davantage. Soulignons qu'il s'agit aussi d'un moment propice pour revoir brièvement les risques potentiels et mettre à jour leur stratégie de gestion.

### FICHE 2.5

p. 16

La fiche 2.5 propose une synthèse des faits saillants et recommandations des divers volets de l'étude de faisabilité. La formulation des recommandations doit sans conteste être réalisée en équipe et considérer le moment du cycle de vie où est rendu le projet. Enfin, les recommandations doivent être claires, concrètes et bien expliquées.

### FICHE D'AUTODIAGNOSTIC 2

p. 17

Pour clore ce volet, n'oubliez pas de vérifier, en équipe, si les principes exposés dans ce chapitre ont bien été appliqués. Pour ce faire, référez-vous à la fiche d'autodiagnostic et à la procédure expliquée à la section « Autodiagnostiquer la qualité d'application des principes du volet » que vous retrouverez au chapitre 1.