

CERTIFIED SENIOR PROJECT/PROGRAMME/PORTFOLIO MANAGER IPMA LEVEL B®

EXAMEN ÉCRIT MINICASE

EXEMPLE EXAMEN AVEC REPONSES

Indications	Inscrivez votre nom sur la page de couverture. Veuillez vérifier sur la base de la numérotation en bas de page, si vous avez reçu l'intégralité de l'examen.	
Aides	Vous pouvez utiliser toutes les formes de documents imprimés ainsi que les notes personnelles. Tout moyen de communication avec l'extérieur du local d'examens <u>est interdit</u> .	
Durée de l'examen	Les minicases sont conçus de manière à ce que chacun d'entre eux nécessite à peu près le même temps de traitement.	180 minutes
Évaluation	Points maximal possible	135 points

Date	Prénom	Nom	Points obtenu

VUE D'ENSEMBLE DES MINICASES

Minicase	Sommaire	Exercice	Points	
'MobDev'	Développement d'une nouvelle ligne de produits	1.1 Procédure pour définir les objectifs et exigences	15	45
		1.2 Planning et contrôle de l'avancement	15	
		1.3 Intérêts et sphère d'influence des personnes concernées	15	
'OptiLog'	Optimisation de la logistique	2.1 Communication personnelle	15	45
		2.2 Relations et empathie	15	
		2.3 Analyse des stakeholders et mesures en découlant	15	
'Office cantonal'	Relations avec le développement stratégique de l'entreprise	3.1 Évaluation de la cohérence de la stratégie	15	45
		3.2 Analyse de la situation, facteurs clés et planification de l'élaboration du rapport	15	
		3.3 Facteurs de succès, lessons learned et facteur de complexité	15	
			Points total	135

MINICASE 1 - PROJET 'MOBDEV' DE LA SWIMOTEL AG

Rôle	<p>Vous êtes responsable de projet dans la société SwiMotel AG et vous travaillez au département 'gros clients'. Vous dirigez le projet 'MobDev'. Dans ce rôle, vous êtes responsable du projet depuis le début et donc responsable aussi de son initialisation.</p>
Contexte	<p>La société SwiMotel AG est l'une des entreprises de télécommunication leaders en Suisse. Elle se concentre sur les services de communication mobile qu'elle propose exclusivement en Suisse. La segmentation de la clientèle est la suivante: 'clients commerciaux' et 'clients privés', sachant que le segment clients commerciaux est constitué des groupes 'gros clients' et 'PME'.</p>
Situation	<p>Les marges fondent dans le secteur 'gros clients'. La seule manière de contrer cette érosion des marges est de procéder à de nouvelles acquisitions ou de compenser par la vente d'abonnements/cartes SIM supplémentaires. La direction de la société SwiMotel AG décide de contrer cette tendance en développant une nouvelle ligne de produits. L'objectif de la direction est clair (stopper l'érosion des marges), mais les avis sont partagés sur la manière d'y parvenir. Le projet 'MobDev' concerne le développement produit, le management produit, le marketing, la vente, les processus de management et l'informatique.</p>

EXERCICE 1.1 - PROCÉDURE POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS ET EXIGENCES

Points maximal pouvant être atteint	15 points	Points obtenu	
-------------------------------------	------------------	---------------	--

Introduction	<p>Les besoins, les exigences et les attentes des stakeholders divergent fortement. La direction pense à une structure comprenant 3 abonnements standard (Basic, Standard, Enhanced). Elle souhaite arriver sur le marché le plus rapidement possible et augmenter les marges. Les managers produit voudraient inclure toute une série d'idées très cool mais ils connaissent trop peu les besoins du marché. Le département vente veut vendre au client un abonnement sur mesure comprenant de nombreuses options. Le service IT veut proposer le moins d'options possible car cela complique le système.</p>
Exercice	<p>Définissez les processus nécessaires pour déterminer les objectifs et les exigences du projet 'MobDev'. <i>(Compétence 4.5.2)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Citez 3 étapes du processus de définition des objectifs qui sont d'une importance majeure dans la situation de départ donnée et argumentez votre choix en 1 ou 2 phrases. <i>(maximum 4.5 points, indicateur de compétence 4.5.2.1)</i></p> <p>b) Quel est le groupe de stakeholders important pour identifier les besoins, attentes et exigences qui manque dans l'introduction présentée ci-dessus? Citez-le et argumentez votre choix en 1 ou 2 phrases. Faites en outre la liste de 3 représentants de ce groupe de stakeholders qu'il faut impérativement impliquer. <i>(maximum 4.5 points, indicateur de compétence 4.5.2.2)</i></p> <p>c) Proposez une démarche concrète pour déterminer, analyser et éliminer les divergences concernant ces besoins, attentes et exigences. Citer à cet effet 6 étapes du processus en mots clés. <i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.5.2.2)</i></p>

EXERCICE 1.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Processus de définition des objectifs

	Étape du processus	Justification
1	Analyse des objectifs (des relations)	Les besoins et attentes des stakeholders divergent. Analyser les objectifs en tenant compte de ces divergences et éliminer si possible les objectifs contradictoires.
2	Hiérarchisation des objectifs	Il faut prendre en compte les différents besoins des stakeholders. La hiérarchisation des objectifs est notamment un moyen d'y parvenir.
3	Décider des objectifs	Les stakeholders doivent accepter les objectifs fixés. Il faut par conséquent imposer une décision prise correctement d'un point de vue formel.

Par étape de déroulement mentionnée correctement ½ point, par argument formulé correctement maximum 1 point.

b) Groupe de stakeholders

Groupe de stakeholders déterminant qu'il faut prendre en compte		
	Groupe de stakeholders	Représentants
1	Clients finaux	Gros client du segment clientèle commerciale
2		PME du segment clientèle commerciale
3		Client privé
	Motif de l'implication	Les clients finaux reçoivent et paient les services. Si leurs besoins ne sont pas ou insuffisamment satisfaits, il y a un risque que ces services ne soient pas achetés, voire que les clients finaux passent chez un concurrent.

Pour un groupe de stakeholders correctement cité 1 point, pour chaque représentant correctement listé ½ point, pour un motif correctement argumenté maximum 1 point.

c) Analyse des besoins et exigences

	Étapes du processus
1	Identifier les besoins et exigences
2	Grouper les stakeholders pour l'analyse
3	Choisir la méthode d'analyse (par groupe de stakeholders)
4	Planifier les workshops/réunions (qui, quand, où, comment)
5	Animer les workshops/réunions
6	Documenter et communiquer les résultats

Par étape de processus décrite correctement 1 point.

EXERCICE 1.2 - PLANNING ET CONTRÔLE DE L'AVANCEMENT

Points maximal pouvant être atteint	15 points	Points obtenu	
-------------------------------------	------------------	---------------	--

Introduction	<p>Vous décidez de choisir l'approche agile pour l'adaptation du système IT de commande en ligne . Cela permet de mettre en ligne toutes les 2 semaines les modifications de la configuration produit. Pour adapter le système informatique arrière qui gère la mise en ligne technique des cartes SIM, vous choisissez le modèle en cascade, étant donné que les mises à jour sont réalisées trois fois par an. Les managers de produit approuvent votre décision. En revanche, votre supérieur hiérarchique est sceptique et veut utiliser le modèle en cascade pour tous les objets à livrer.</p>
Exercice	<p>Montrez à votre supérieur hiérarchique pourquoi vos décisions sont justifiées pour les approches choisies. Concrétisez le planning et l'évaluation de l'avancement du projet. <i>(Compétence 4.5.4)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Décrivez en 1 phrase 4 avantages pour chacune des deux approches que vous avez choisies. <i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.5.4.1)</i></p> <p>b) Au cours de l'élaboration du planning du projet, l'équipe de travail agile vous précise que vous pouvez uniquement imposer le backlog et la priorisation des lots de tâches/User Stories. D'autre part, vous devez coordonner les délais avec les trois mises à jour des systèmes techniques. Décrivez pour chacune d'elles en 1 ou 2 phrases, 3 mesures destinées à réduire les conflits dans les délais entre les deux équipes . <i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.5.4.3)</i></p> <p>c) Pour le contrôle de l'avancement du projet, vous employez l'analyse Earned Value (EVA). Décrivez en mots clés 5 avantages ou inconvénients de cette méthode. Précisez s'il s'agit d'un avantage ou d'un inconvénient et référez-vous au projet 'MobDev'. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.4.5)</i></p>

EXERCICE 1.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Avantages de l'approche choisie

1	Elle permet de réagir rapidement aux modifications et aux nouvelles exigences posées par le management de produit (par le client).
2	L'adaptation du système IT qui gère la mise en ligne technique des cartes SIM peut être réalisée selon des processus éprouvés.
3	Le temps consacré à la planification se réduit dans les parties agiles du projet.
4	L'équipe de développement agile est extrêmement motivée.

Par avantage décrit correctement 1 point

b) Mesures de réduction des conflits dans les délais

1	Planifier des réserves suffisantes pour les activités de l'équipe agile afin de ne pas compromettre le respect des délais de mise à jour du système informatique arrière.
2	Prioriser lors de chaque Sprint les fonctionnalités, le scénario client, le tableau des tâches et les coordonner aux délais de la mise à jour.
3	Réserver le premier sprint pour l'élaboration du concept général en coordination avec la phase du concept général du flux technique. Cela permet de montrer les dépendances et de définir les interfaces.

Par mesure décrite correctement maximum 2 points.

c) Avantages et inconvénients de l'analyse Earned Value (EVA)

Inscrivez un '+' pour un avantage et un '-' pour un inconvénient.

	Avantage/inconvénient	Description de l'avantage ou de l'inconvénient
1	+	Représentation compréhensible de l'avancement pour les stakeholders
2	-	Temps nécessaire plus conséquent pour le relevé des données et l'administration
3	-	L'absence/l'imprécision dans l'estimation de la charge de travail par l'équipe agile complique le contrôle de l'avancement.
4	+	Elle permet d'estimer les coûts probables à la fin du projet et de déterminer la date de clôture probable du projet.
5	-	Le déroulement du projet doit être intégralement planifié, ce qui n'est pas le cas dans la procédure agile.

Par avantage ou inconvénient correctement décrit maximum 1 point

EXERCICE 1.3 - INTÉRÊTS ET SPHÈRE D'INFLUENCE DES PERSONNES CONCERNÉES

Points maximal pouvant être atteint	15 points	Points obtenu	
-------------------------------------	------------------	---------------	--

Introduction | Vous êtes depuis six mois engagé/e chez SwiMoTel AG comme responsable de projet. Pendant cette période, vous avez rencontré beaucoup de personnes importantes pour votre travail. Il reste néanmoins difficile d'estimer quelle influence auront ces personnes sur votre projet.

Exercice | Réfléchissez à la meilleure façon de déterminer les intérêts et l'influence que peuvent exercer les personnes concernées sur votre projet. *(Compétence 4.3.4)*

Description de l'exercice | Procédez de la manière suivante :

- a) Identifiez 5 personnes susceptibles d'exercer une influence majeure sur votre projet.
(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.4.1)
- b) Nommer 2 techniques vous permettant de déterminer les intérêts et l'influence que les personnes concernées pourront exercer sur votre projet. Pour chacune de deux techniques que vous avez mentionnées, décrivez en mots-clés 2 avantages et 2 inconvénients.
(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.4.1)
- c) Énumérez 4 critères vous permettant de tirer des conclusions sur les possibilités d'influence et le pouvoir de certaines personnes pour votre projet, comme par exemple la position hiérarchique.
(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.4.2)

EXERCICE 1.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Personnes susceptibles d'exercer une influence majeure sur le projet 'MobDev'

	Personne
1	Membre de la direction
2	Responsable du développement produit
3	Responsable du management produit
4	Responsable de vente
5	Responsable IT
6	Responsable du portefeuille projet
7	Responsables d'autres projets présentant le cas échéant des interfaces avec le projet 'MobDev'

Par personne correctement identifiée 1 point

b) Techniques permettant de déterminer les intérêts et l'influence de personnes.

	Entretien personnel ou interview	Consultation écrite
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ On peut s'adapter à la personne en fonction de la situation. ▪ L'approche personnelle permet la collecte d'aspects qualitatifs. ▪ Fournit l'accès à des informations non divulguées avec un questionnement habile et de l'empathie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité simple de collecter des aspects quantitatifs. ▪ Efficace pour un grand nombre de personnes ou groupes de personnes à interviewer. ▪ Sondage exhaustif auprès de tous les intervenants possible.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temps conséquent consacré à l'exécution et à l'évaluation ▪ Les personnes ne révèlent pas nécessairement leurs ambitions et leurs intérêts. ▪ Il y a un risque que des personnes donnent sciemment ou inconsciemment de fausses informations. ▪ En règle générale, une enquête exhaustive n'est pas possible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une collecte d'informations qualitatives et d'informations d'arrière-plan est difficile, voire impossible. ▪ Dans certaines circonstances, faible taux de réponse et donc pas de résultat significatif

Par technique mentionnée correctement 1 point, par avantage ou inconvénient mentionné correctement 1/2 point.

c) Critères permettant de tirer des conclusions par rapport aux possibilités d'influence et au pouvoir des personnes

	Critère
1	Nombre de projets qui sont mis en œuvre dans le domaine de responsabilité de cette personne.
2	Nombre de membres au sein des comités de pilotage de projets
3	Domaine de responsabilité de cette personne (par ex. : innovation, développement de produits, management de produits, marketing, vente, exploitation)
4	Participation au conseil du portefeuille de projets (instance qui décide des projets à mettre en œuvre)

par critère mentionné correctement 1 point

MINICASE 2 - PROJET 'OPTILOG'

Rôle	<p>Vous travaillez depuis plus de 10 ans dans une société qui commercialise des composants techniques industriels et occupez la fonction de chef de projet.</p>
Contexte	<p>L'entreprise agit pour l'essentiel en Suisse et fournit ses clients en composants de première qualité appartenant au segment de prix supérieur. Outre le commerce de composants, un petit secteur de l'entreprise adapte sur mesure les composants existants aux besoins spécifiques des clients.</p> <p>À quelques kilomètres, l'entreprise gère un grand centre logistique avec un entrepôt central hors du siège où se situent la direction, l'administration et la vente. C'est là que sont traitées individuellement les commandes des clients (secteur production)</p> <p>L'analyse d'un conseiller externe révèle l'existence d'un potentiel significatif de réduction des coûts dans le secteur de l'entrepôt central. De plus, il a été reconnu qu'à côté du marché suisse acquis, une expansion sur le marché européen et, le cas échéant, sur le marché asiatique, pourrait renforcer considérablement la position de l'entreprise sur le marché.</p>
Situation	<p>Vous avez la mission d'optimiser la logistique au sein de l'entrepôt central. Un certain nombre de projets partiels sont affiliés à votre projet 'OptiLog' dont l'objectif est notamment d'apporter des améliorations à la technologie d'information logistique, d'optimiser les processus logistiques et de renforcer le secteur de production dédié aux demandes spécifiques des clients.</p> <p>Les activités d'expansion sur de nouveaux marchés sont coordonnées dans un projet mené en parallèle. Le chef de ce projet et vous-même vous partagez un Project Office avec un salarié à plein temps.</p>

EXERCICE 2.1 - COMMUNICATION PERSONNELLE

Points maximal pouvant être atteint	15 points	Points obtenu	
-------------------------------------	------------------	---------------	--

Introduction	<p>Il est d'une importance capitale que vous puissiez garantir une communication efficiente et effective entre toutes les personnes impliquées. Dans le cadre du management des stakeholders, vous avez à cet effet identifié les personnes et les fonctions intéressées par votre projet. Il est apparu que vous n'aviez pas que des sympathisants.</p> <p>Afin de mettre en place une communication efficace, vous souhaitez élaborer un plan de communication avec la participation des chefs de projets partiels et des membres du comité de pilotage.</p> <p>Vos responsables de projets partiels ont des parcours professionnels totalement différents et leur mode de communication respectif varie par conséquent du tout au tout.</p>
Exercice	<p>Régalez la communication interpersonnelle et faites en sorte qu'elle soit organisée de manière effective et efficiente, en particulier pour les équipes virtuelles. <i>(Compétence 4.4.3)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Établissez une liste de 3 contenus de communication concrets que vous désirez transmettre aux responsables de projets partiels et aux membres du comité de pilotage. Proposez ensuite en mots-clés 2 mesures concrètes qui vous permettront de vérifier que vos déclarations ont été bien comprises par les destinataires. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.4.3.1)</i></p> <p>b) Citez en mots-clés 5 mesures concrètes permettant d'instaurer une communication ouverte entre vous et vos chefs de projets partiels. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.4.3.2)</i></p> <p>c) Faites la liste de 5 modes de communication appropriés pour communiquer avec vos chefs de projets partiels. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.4.3.3)</i></p>

EXERCICE 2.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) éléments de communication et mesures pour garantir la compréhension du message souhaité

	Éléments pour les chefs de projets partiels	Éléments pour le comité de pilotage
1	Mission et objectifs du projet	État du projet (résultats, délais, coûts)
2	Référence à la stratégie	Opportunités et risques
3	Organisation de projet	Ambiance au sein de l'équipe de projet
4	Planification de projet	Décisions nécessaires
5	État du projet	

Par contenu de communication mentionné correctement ½ point.

	Mesures pour garantir la compréhension du message souhaité
1	Préparer des informations axées sur les destinataires en se projetant dans la perspective de ceux-ci et en répondant à leurs attentes.
2	Utiliser des formules simples et faciles à comprendre
3	Présenter si possible les informations sous forme graphique
4	Permettre la discussion et les questions

Par mesure appropriée au maximum 1 point

b) Mesures pour une communication ouverte

1	Établir une culture active du feedback
2	Se positionner comme un modèle dans la communication
3	Utiliser les techniques de questionnement
4	Appliquer une communication respectueuse
5	Faire preuve d'un véritable intérêt pour les nouvelles idées
6	Faire preuve d'empathie
7	Utiliser un langage corporel cohérent
8	Pratiquer l'écoute active
9	Encourager la critique constructive (positive, négative)

Par mesure appropriée au maximum 1 point

c) Modes de communication appropriés

1	Présentation
2	Entretien individuel
3	Conférence audio/vidéo
4	Plateforme collaborative de projet (blog, Wiki, liste des tâches en suspens, ...)
5	Newsletter
6	Document de concept
7	Liste d'arguments

Par mode de communication approprié 1 point

EXERCICE 2.2 RELATIONS ET EMPATHIE

Points maximal pouvant être atteint	15 points	Points obtenu	
-------------------------------------	------------------	---------------	--

Introduction	<p>Vous connaissez une bonne partie des collaborateurs de votre entreprise. Mais deux des projets partiels de votre projet sont dirigés en revanche par des personnes qui sont dans l'entreprise depuis moins de six mois et un projet partiel est dirigé par un collaborateur externe. Au comité de pilotage siègent également de nouveaux membres de la direction. Il est donc nécessaire de mettre l'accent sur les relations entre les personnes impliquées dans le projet 'Opti-Log' afin de garantir l'engagement nécessaire au succès du projet.</p> <p>De manière générale, le chef de l'entrepôt central craint les changements induits par le projet que vous dirigez (processus, IT, structures de l'organisation). Son engagement est modérément constructif.</p>
Exercice	<p>Élaborez un concept favorisant une collaboration constructive des acteurs impliqués. L'une des priorités doit à cet égard porter sur la mise en place et l'entretien des relations. <i>(Compétence 4.4.4)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Nommez 3 personnes concrètement engagées dans le projet (rôles) avec lesquelles vous voulez engager de manière ciblée et entretenir activement des relations. Décrivez en mots clés 2 objectifs à atteindre pour chacun des rôles. <i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.4.4.1)</i></p> <p>b) Citez en mots clés 5 mesures concrètes pour entretenir les relations avec les acteurs du projet. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.4.4.2)</i></p> <p>c) Listez 4 mesures concrètes/actions destinées à démontrer votre empathie aux acteurs du projet. <i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.4.4.3)</i></p>

EXERCICE 2.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Relations avec les acteurs du projet

	Acteurs du projet	Objectif visé par l'entretien des relations
1	Directeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déceler et revendiquer le soutien ▪ Créer la transparence ▪ Établir un canal de communication informel ▪ Construire et préserver la confiance ▪ Recevoir des informations actuelles pertinentes pour le projet
2	Responsables de projets partiels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer les bases d'une collaboration constructive ▪ Construire et préserver la confiance ▪ Définir les rôles comme possibles partenaires de discussion ▪ Déceler à temps les dérives ▪ Anticiper les conflits (prévention du conflit)
3	Collaborateurs de la logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déceler les résistances et agir de manière constructive ▪ Établir et préserver la confiance ▪ Être un interlocuteur en cas de conflit

Par acteur du projet correctement identifié 1 point, par objectif correctement formulé ½ point.

b) Mesures destinées à entretenir les relations

1	Mener des entretiens informels
2	Organiser des réunions informelles
3	Organiser des présentations
4	Rédiger et distribuer des notes d'information
5	Organiser des événements en lien avec le projet
6	Rejoindre et collaborer activement à des réseaux sociaux, le cas échéant créer de tels réseaux
7	Élaborer et distribuer des publications

Par mesure adéquate 1 point

c) Mesures/actions destinées à démontrer votre empathie

1	Écoute active
2	Faire preuve de patience
3	Poser des questions de compréhension et de clarification
4	Reformuler les déclarations faites pendant l'entretien (répéter ce qui a été dit avec vos propres mots)
5	Montrer de l'intérêt
6	Accueillir les émotions et exprimer vos propres émotions
7	Communiquer avec respect

Par mesure adéquate 1 point

EXERCICE 2.3 - ANALYSE DES STAKEHOLDERS ET MESURES EN DÉCOULANT

Points maximal pouvant être atteint	15 points	Points obtenu	
-------------------------------------	------------------	---------------	--

Introduction	<p>Vous constatez que tout le monde n'a pas les mêmes attentes par rapport aux résultats du projet 'OptiLog', qu'il existe des besoins et des visions divergentes et que des craintes subsistent.</p> <p>La direction compte sur une réduction massive des coûts à l'issue du projet 'OptiLog'. Les collaborateurs du centre logistique craignent une rationalisation conséquente avec des licenciements à la clé. L'expansion visée dans de nouvelles régions provoque l'euphorie chez les collaborateurs de la vente (croissance des ventes).</p> <p>Actuellement, vous ne savez pas vraiment quels sont les stakeholders qui auront une influence sur votre projet et comment ils exerceront cette influence.</p>
Exercice	<p>Mettez en place un management des stakeholders spécifique pour le projet 'OptiLog' et assurez-vous que celui-ci s'applique aussi aux projets partiels. <i>(Compétence 04.05.2012)</i></p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Identifiez 5 groupes de stakeholders importants pour votre projet. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.12.1)</i></p> <p>b) Nommez en mots clés 5 attributs qui vous permettent de décrire les stakeholders et de fournir une analyse pertinente. Les informations d'ordre administratif telles que le nom des stakeholders ne sont pas autorisées comme solution. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.12.1)</i></p> <p>c) Pour 5 stakeholders ou groupes de stakeholders, proposez en mots clés 2 mesures concrètes pour gérer chacun d'entre eux. Vous pouvez vous référer aux groupes de stakeholders identifiés dans l'exercice a) ou à des stakeholders individuels. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.12.2)</i></p>

EXERCICE 2.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Stakeholders du projet 'OptiLog'

1	Membres de la direction
2	Dirigeants de secteurs ou de départements de l'entreprise
3	Membres du comité de pilotage
4	Acteurs internes du projet
5	Acteurs externes du projet
6	PMO
7	Collaborateurs de la logistique
8	Collaborateurs de l'IT
9	Clients
10	Fournisseurs

Par groupe de stakeholders identifié correctement 1 point

b) Attributs pour décrire les stakeholders

1	Potentiel d'influence
2	Pouvoir
3	Besoins et intérêts
4	Positionnement par rapport au projet
5	Attentes par rapport au projet
6	Craintes
7	Mesures possibles pour traiter avec ce stakeholder

Par attribut mentionné correctement 1 point

c) Mesures pour traiter avec les stakeholders

	Stakeholders (groupe)	Mesure
1	Membres de la direction	<ul style="list-style-type: none">▪ Informer en fonction du destinataire▪ Fournir des chiffres clés pour le management
2	Responsable logistique	<ul style="list-style-type: none">▪ Exposer les objectifs du projet▪ Expliquer la nécessité du projet▪ Impliquer dans la recherche de solution▪ Mettre du matériel d'information à disposition des collaborateurs de la logistique
3	Collaborateurs de la logistique	<ul style="list-style-type: none">▪ Expliquer la nécessité du projet▪ Informer rapidement sur les résultats et le statut du projet▪ Prendre les craintes au sérieux et les traiter activement▪ Garantir la transparence▪ Impliquer dans le travail du projet
4	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Informer sur les modifications de la logistique prévues et réalisées▪ Communiquer aux fournisseurs les attentes liées au projet
5	Clients	<ul style="list-style-type: none">▪ Informer sur les nouveautés▪ Expliquer les avantages spécifiques

Par mesure adéquate ½ point. La liste ne peut pas être dressée de manière exhaustive.

MINICASE 3 - OFFICE CANTONAL

Rôle	<p>Vous êtes chef de projet dans un grand office cantonal. Vous savez que les organisations qui réussissent se caractérisent entre autres par le fait que la plupart des collaborateurs se forgent une image commune de l'avenir et agissent selon une vision, une mission et une stratégie définie.</p>
Contexte	<p>En raison d'une réorganisation et suite à un changement presque complet des personnes dirigeantes, l'office n'a pas été en mesure de retrouver sa performance initiale.</p> <p>Pour la relativement nouvelle Direction, il était important de revoir et d'actualiser la planification cadre à long terme de l'office (stratégie de l'office), en tenant compte des lignes directrices de niveau supérieur (principe directeur de la politique du personnel, objectifs de Direction, convention de prestations, objectifs de législature, ...) afin de réaliser la mission en tenant compte également de la vision. Dans la vision et les principes directeurs, elle a reformulé le but de l'office et ses principes directeurs. Dans l'analyse environnementale, elle s'est projetée dans le futur et elle a tenté de représenter les impacts futurs. Elle a également identifié de nouveaux besoins de clients ou des évolutions de besoins. Le portefeuille de prestations a été revu en ce qui concerne les prestations à élargir, à externaliser ou à réduire. Les futurs produits à succès ont été mis en exergue. Entre temps, la Direction a formulé et approuvé la nouvelle stratégie de l'office. La vision et la stratégie fournissent les bases pour la définition du portefeuille de projets, mais ne font pas encore l'objet d'un suivi dans celui-ci.</p> <p>Le savoir et l'expérience concernant la gestion de projet (PM) sont - jusqu'au niveau de la Direction - très faiblement développés au sein de l'office. Il n'existe ni instruments de PM uniformes, ni de processus PM définis, ni de management de portefeuille. Jusqu'à présent, la Direction n'a pas accordé de priorité à une compréhension uniforme de la gestion des projets. Elle est consciente toutefois du fait que tous les projets en cours dans l'office doivent être conformes à la stratégie et que les résultats de projet escomptés doivent y contribuer positivement.</p>
Situation	<p>En tant que chef de projet expérimenté, vous êtes de plus en plus préoccupé par le manque d'orientation projet au sein de l'office. Vous êtes donc satisfait, que la direction vous ait chargé de vérifier si les objectifs et les bénéfices des projets actuels que vous dirigez sont en accord avec la mission, la vision et la stratégie révisée.</p> <p>Comment allez-vous procéder si vous avez besoin de réévaluer vos projets actuels à la lumière de ces conditions cadres modifiées et d'en apprécier leur adéquation ?</p>

EXERCICE 3.1 - ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Score maximal pouvant être atteint	15 points	Score obtenu	
------------------------------------	------------------	--------------	--

Introduction	<p>C'est une préoccupation pour la Direction que le bénéfice de chaque projet de l'office - mesuré par rapport à la stratégie révisée de l'office - puisse être démontré. Il s'agit de déterminer quels sont les projets qui, directement ou indirectement, servent le mieux la réalisation de la stratégie. Une évaluation conséquente de tous les projets devrait constituer la base d'une hiérarchisation des projets au sein de l'office (mise en œuvre tactique). La Direction de l'office souhaiterait ensuite décider quels projets seront effectivement réalisés, quand et avec quelles ressources.</p>
Exercice	<p>Montrez comment vous procédez concrètement lors de l'évaluation afin de savoir si vos projets actuellement en cours dans l'office sont toujours nécessaires en ce qui concerne la vision, la mission et la stratégie révisée. (<i>Compétence 4.3.1</i>)</p>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <p>d) Mentionnez 5 dimensions classiques de l'évaluation de projet et formulez pour chacune de ces dimensions une question spécifique, concrète, qui est pertinente pour l'évaluation de vos projets en cours auprès de l'office cantonal désigné. <i>(Au maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.1.1)</i></p> <p>e) Proposez en mots-clés, 4 possibilités concrètes que vous avez d'influencer la stratégie, si en analysant les orientations stratégiques révisées et les bénéfices attendus de vos projets en cours, vous découvrez des opportunités tant pour les projets individuels que pour l'ensemble de l'office. <i>(Au maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.1.2)</i></p> <p>f) Formulez en 1-2 phrases 6 conditions, que vous devriez être en mesure de démontrer pour chacun de vos projets afin de justifier leur poursuite, dans le contexte de la nouvelle vision, mission et stratégie révisée. <i>(Au maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.1.3)</i></p>

EXERCICE 3.1 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Dimensions de l'évaluation du projet

	Évaluation du projet selon	les questions pertinentes
1	Contribution à la stratégie	Quelle est la part de chaque projet pour atteindre les objectifs stratégiques de l'office ? Quelle est la part permettant d'atteindre les lignes directrices de niveau supérieur (principes directeurs de la politique du personnel, objectifs de la Direction, convention de prestations, objectifs de législature, ...) ?
2	Bénéfice	Quels bénéfices monétaires et non monétaires le projet apporte-il à l'office ?
3	Risque de non-mise en œuvre	Quels effets négatifs peuvent avoir la mise en œuvre ou la non-mise en œuvre du projet par rapport aux résultats du projet, pour l'office respectivement pour la Direction ?
4	Degré d'urgence	Quel est le degré d'urgence pour la mise en œuvre dans l'office ?
5	Ressources (internes/externes)	Quel est l'investissement en temps, en personnel et financier nécessaire (interne à l'office / à la Direction / au sein d'autres directions / ou externe) afin d'atteindre les objectifs du projet ?

Pour chaque dimension mentionnée correctement ½ point, chaque réponse formulée correctement par dimension ½ point. Maximum 5 points.

b) Possibilités d'influencer la stratégie

1	Ajouter une indication ou soumettre une demande pour des projets successifs
2	Soumettre des demandes pour élargir la portée des projets individuels
3	Encourager et faire consciemment du lobbying afin d'entretenir de bonnes relations avec les membres de la Direction ou d'autres instances pertinentes de l'office
4	Élaborer des demandes pour élargir les résultats existants par des Business Case, mandats de projet, etc.

Pour chaque possibilité mentionnée correctement 1 point. Maximum 4 points.

c) Conditions préliminaires pour la poursuite des projets dans la stratégie révisée

1	Les objectifs du projet doivent rester atteignables avec les nouvelles conditions-cadre.
2	Les raisons présentées pour le projet (par exemple dans le Business Case) et le bénéfice escompté pour l'office doivent toujours être garantis, même avec la stratégie révisée.
3	Malgré le changement de la configuration générale au sein de l'office, il n'est pas possible de renoncer à un arrêt prématuré du projet. En raison de la nouvelle stratégie, certains projets peuvent être arrêtés immédiatement, d'autres peuvent voir la portée de leurs prestations modifiée et des projets nouveaux peuvent être lancés. Le management de la configuration est responsable pour l'ensemble et pour les relations de ses éléments entre eux.
4	Si des raisons économiques ont servi de déclencheur pour le projet, elles sont toujours actuelles.
5	Si des raisons organisationnelles ont servi de déclencheur pour le projet, elles sont toujours actuelles.
6	Le fonctionnement de l'organisation de projet correspond à l'idée que se fait la relative nouvelle Direction.

Pour chaque condition décrite correctement 1 point. Maximum 6 points.

EXERCICE 3.2 - ANALYSE DE LA SITUATION, FACTEURS CLÉS ET PLANIFICATION DE L'ÉLABORATION DU RAPPORT

Score maximal pouvant être atteint	15 points	Score obtenu	
------------------------------------	------------------	--------------	--

Introduction	<p>Avec 12 autres personnes, vous êtes un des chefs de projets de l'office, qui travaillent, planifient, supervisent et pilotent les projets chacun à leur manière sur différents sites. Les quelques 350 collaborateurs de projet doivent toujours s'adapter à d'autres déroulements de projet. Jusqu'à présent, il n'existait pas de processus de management de projet bien défini. La compréhension des rôles est très variable. Les ressources ne sont que rarement assurées, tant du point de vue quantitatif que qualitatif, et la planification est souvent imprécise. De nombreux projets sont arrêtés. La résistance vient souvent aussi des utilisateurs finaux des résultats du projet.</p> <p>Vous souhaitez contribuer, en tant que chef de projet expérimenté, à améliorer l'orientation projet et vous proposez de démarrer un projet correspondant. Vous êtes convaincu du bien-fondé du projet et pensez qu'un premier projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office', suivi d'un projet 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office', permettront d'améliorer de manière significative l'efficacité de l'office.</p>
Exercice	<p>Dans un premier temps, établissez une analyse de situation avec les arguments que vous utiliserez pour convaincre la Direction du démarrage du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'. Imaginez ensuite les facteurs clés de succès et les indicateurs clés de performances pour le projet successif 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office'. Planifiez ensuite l'élaboration du rapport comme base d'une prise de décision efficace. <i>(Compétence 4.3.2)</i></p>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Identifiez dans le tableau des solutions, pour chacune des 4 catégories d'objectifs données, une faiblesse/risque de la situation actuelle et deux forces/opportunités de la situation escomptée 'Office à haute orientation de projet grâce à l'introduction et à la mise en œuvre d'un système de management de projet'. <i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.2.1)</i> b) Identifiez 5 facteurs clés de succès (FCS) pour le projet successif 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office' puis déterminez pour chaque FCS un indicateur clé de performance (Indicateur Clé de Performance, ICP), qui valide le succès du projet. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.2.3)</i> c) Montrez sur un axe de temps d'un mois les directives pour tous les projets de l'office en vue de l'établissement du rapport. Votre solution devrait se traduire par au moins 4 jalons avec les délais correspondants. Dès que le système de management de portefeuille de projets aura été mis en place, le flux d'informations provenant des projets devrait permettre de soutenir une prise de décision efficace. <i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.2.5)</i>

EXERCICE 3.2 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Analyse de situation comme argumentaire pour convaincre la Direction

		Faiblesses/risques de la situation actuelle	Forces/opportunités de la situation escomptée
1	Objectifs de performance	<p>Aucun modèle de documents de PM (instruments, checklists), par conséquent différents outils (outils organisationnels et moyens) sont utilisés.</p> <p>Pas de directives pour la documentation de projet</p>	<p>Encouragement d'une compréhension plus uniforme du PM grâce à un guide du PM qui résume les règles organisationnelles de niveau supérieur valables pour l'exécution de projets</p> <p>Soutien dans le travail de projet au moyen d'une boîte à outils épurée, ensemble d'instruments obligatoires et/ou optionnels</p> <p>Traitement avancé des compétences de PM dans des cours de formation</p> <p>Accélération de la phase de démarrage des projets avec des modèles et directives préexistants</p> <p>Planification et mise en œuvre des flux d'information à temps et en continu</p> <p>Création de la documentation de projet dans la qualité spécifiée</p>
2	Objectifs personnels	<p>Conflits de compétences en raison de tâches, de compétences et de responsabilités (rôles) non réglés</p> <p>Pas de ressources garanties par absence d'allocation de ressources au projet</p> <p>Planification imprécise des tâches assignées : Aucune planification temporelle, spatiale, quantitative ou qualitative n'est disponible</p> <p>La suppléance mutuelle est difficilement possible</p>	<p>Absence de malentendus par une description claire des rôles dans le guide du PM, avec les tâches, compétences et responsabilités respectives</p> <p>Les modalités de collaboration dans les projets sont définies et coordonnées sur le plan structurel et culturel</p> <p>La disponibilité et l'étendue des tâches assignées sont fixées. Les données pour la planification de projet sont disponibles</p> <p>Coopération interdisciplinaire et esprit d'équipe</p> <p>Suppléances établies</p> <p>Tâches plus attractives pour les chefs de projet à travers les engagements dans les projets et parcours professionnels définis et stimulants</p>

		Faiblesses/risques de la situation actuelle	Forces/opportunités de la situation escomptée
3	Objectifs relatifs à la démarche	<p>Pas de déroulements de projet uniformes</p> <p>Pas de planification, de contrôle et de pilotage uniformes</p> <p>Faible acceptation des résultats du projet par les utilisateurs (information trop tardive, pas d'intégration dans le projet, ...)</p>	<p>Bonnes bases de planification et de pilotage grâce à un PM systématique, avec des standards pour tout l'office</p> <p>Meilleure acceptation des résultats du projet grâce à une participation appropriée des utilisateurs</p> <p>Identification et reprise des lessons learned de projets précédents</p> <p>Collaboration interdisciplinaire et esprit d'équipe</p> <p>Meilleure image du travail de projet</p> <p>Culture intensive de la communication et du feedback</p> <p>Coordination étendue avec le mandant</p>
4	Objectifs économiques	<p>Priorisation des ressources trop peu conséquente</p> <p>Nombreux projets abandonnés et nombreuses ruines de projets</p> <p>Trop faible Return on Investment</p>	<p>Management des finances orienté projet</p> <p>Plus faibles coûts de projets</p> <p>Meilleure utilisation des ressources, aspect de grande importance pour un office avec une visibilité publique</p> <p>Moins de ruines de projets</p> <p>Durée d'exécution des projets plus courte</p> <p>Orientation client et orientation résultats avec vérification quantitative</p> <p>Return on Investment</p>

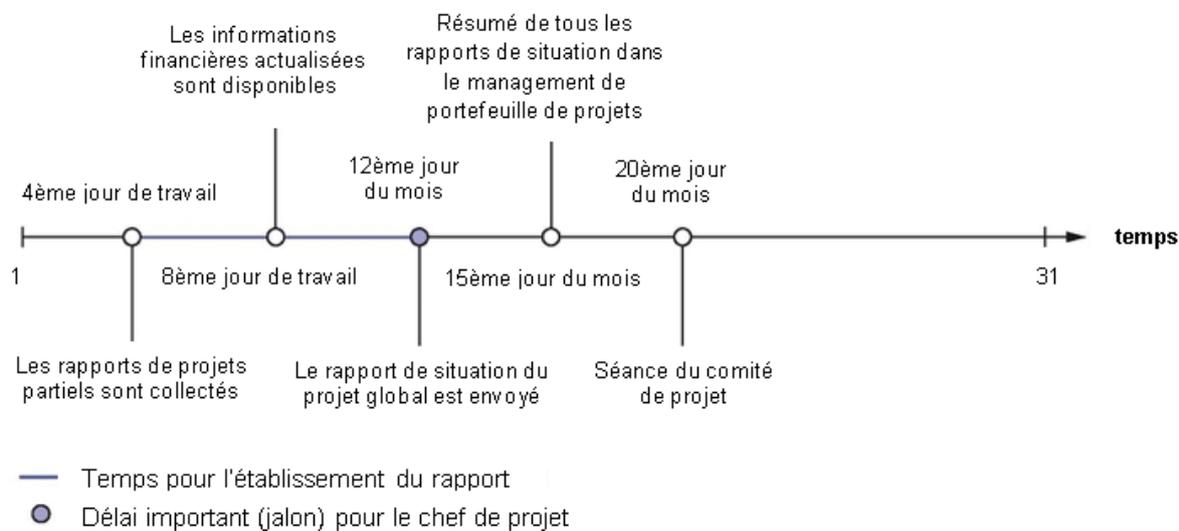
Pour chaque faiblesse/risque, respectivement pour chaque force/opportunité décrite correctement par catégorie d'objectif ½ point. Maximum 6 points.

b) Facteurs clés de succès (FCS) et indicateurs clé de performance (ICP)

	FCS	ICP
1	<p>Leadership</p> <p>Direction de l'office, mais également tous les chefs de secteur et de division</p>	<p>La Direction veut impérativement introduire un système de gestion de portefeuille</p> <p>La Direction constitue le conseil de portefeuille de projets ou en a créé un ad hoc</p> <p>Tous les niveaux de conduite reconnaissent le bénéfice du système de gestion de portefeuille de projets et sont correctement informés</p> <p>Le processus de planification stratégique est conforme à la stratégie révisée de l'office et les directives sont connues</p> <p>Les décisions concernant l'exécution du projet sont prises sur la base de l'évaluation et de la priorisation de projets</p>
2	<p>Processus</p>	<p>Le système d'évaluation (coûts, temps d'exécution, périodicité, ...) est introduit</p> <p>Le système de priorisation est introduit</p> <p>Les processus sont définis</p> <p>Les processus génèrent un minimum d'effort supplémentaire pour les projets</p> <p>Les processus sont vécus (appliqués)</p> <p>Le processus d'amélioration continue est défini</p> <p>Les rôles avec leurs responsabilités et leurs compétences sont clairement définis</p> <p>Les flux d'informations et de données entre les projets/PM et le portefeuille de l'office sont définis</p>
3	<p>Ressources</p>	<p>Les ressources pour la définition et l'introduction du système de gestion de portefeuille de projets sont disponibles en quantité suffisante</p>
4	<p>Intégralité</p>	<p>Le système d'évaluation comprend tous les projets de l'office et d'éventuels programmes de l'office</p>
5	<p>Information concernant le management de portefeuille de projets nouvellement introduit dans l'office</p>	<p>Les parties prenantes centrales, en particulier au sein de l'administration cantonale, mais également les parties prenantes externes sont informées de l'introduction du système de gestion de portefeuille de projets et en connaissent les directives de processus</p>

Pour chaque FCS correct mentionné ½ point, pour chaque ICP correct mentionné ½ point.
Maximum 5 points.

c) Etablissement d'une structure de rapport



Pour chaque jalón correct ½ point, pour chaque délai approprié pour une prise de décision efficace ½ point. Maximum 4 points.

EXERCICE 3.3 - FACTEURS DE SUCCÈS, LESSONS LEARNED ET FACTEURS DE COMPLEXITÉ

Score maximal pouvant être atteint	15 points	Score obtenu	
Introduction	<p>Vous vous demandez quels facteurs de succès de votre projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office', doivent être entièrement satisfaits afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience dans le travail du projet.</p> <p>Vous savez que des erreurs se produisent souvent dans le travail de projet. Cependant, afin de ne pas répéter les mêmes erreurs dans chaque projet, vous aimeriez institutionnaliser et mettre en pratique le processus d'analyse rétrospective dans l'office. Vous planifiez par conséquent de promouvoir l'évaluation systématique des enseignements tirés comme 'lessons learned' dans les projets de l'office. En tant que chef du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office', vous voulez évaluer les lessons learned de ce projet d'une manière si structurée que par la suite tous les projets de l'office puissent être évalués systématiquement de manière similaire. Les nouvelles connaissances acquises grâce à l'expérience, doivent être systématiquement mises à la disposition des projets futurs et modifier, élargir ou compléter la méthode définie dans l'office par des modèles et des outils. Vous êtes convaincu que, de cette façon, les connaissances en matière de management de projet s'en trouveront renforcées et que l'orientation projet au sein de l'office se développera durablement.</p> <p>Vous savez que des projets échouent lorsque certaines corrélations critiques ne sont pas du tout identifiées ou que leur dynamique est sous-estimée. C'est le cas lorsque les responsables de projets simplifient trop leur perception d'un projet complexe. Vous recherchez donc toujours consciemment les facteurs de complexité dans vos projets.</p>		
Exercice	<p>Veillez indiquer par quels critères est évalué le succès du projet dans le cadre du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' et comment vous procédez lors de la recherche des lessons learned. Identifiez par ailleurs l'influence de certaines conditions-cadre sur la complexité. (Compétence 4.5.1)</p>		
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <p>a) Énumérez 5 facteurs de succès essentiels pour le projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' et indiquez en 1-2 phrases pour chaque facteur clé de succès ce qui est attendu concrètement, afin de le définir comme un succès. (5 points, indicateur de compétence 4.5.1.1)</p> <p>b) Développez un concept de questionnement pour l'identification des lessons learned, qui soit adapté au projet. Celui-ci doit être appliqué pour la première fois au projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'. Mentionnez 6 perspectives importantes pour l'évaluation et rédigez pour chaque perspective une question concrète, entièrement formulée, à laquelle il doit être répondu. (6 points, indicateur de compétence 4.5.1.2)</p> <p>c) Décrivez en mots-clés, pour chacune des dimensions listées dans le tableau de solutions, 2 facteurs de complexité du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'. (4 points, indicateur de compétence 4.5.1.3)</p>		

EXERCICE 3.3 - EXEMPLE DE SOLUTION

a) Facteurs clés de succès et attentes concrètes

	Facteurs de succès	Attente concrète
1	Compatibilité avec la stratégie révisée de l'office	Tous les projets en cours au sein de l'office sont évalués et approuvés en fonction de leur contribution à la stratégie et de leur utilité économique globale.
2	Définition de l'objectif	La définition des objectifs est basée sur des formulations SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, axée sur les résultats, soumises à un délai). De plus, les objectifs sont vérifiés quant à l'intégralité, l'absence de contradiction, la neutralité de la solution et l'absence de redondance. Les mesures ne doivent pas être 'promues' en tant qu'objectifs.
3	Gestion des changements d'objectifs	En cas de modification des objectifs ou des plans, les conséquences en termes de bénéfice, de temps et de coûts sont examinées et prises en compte dans la décision.
4	Soutien de la Direction de l'office et de la Direction générale	Les circuits de décision et les compétences sont réglés de manière compréhensible. Ainsi, les décisions peuvent être prises à temps et de manière transparente.
5	Gestion des parties prenantes	Toutes les personnes internes à l'office, concernées par le projet, mais également les personnes et groupes externes sont identifiées et intégrées de manière appropriée au projet en fonction de leurs attentes.
6	Ressources humaines	Toutes les ressources nécessaires sont disponibles au bon moment.
7	Méthodologie de la gestion de projet	Un guide du management de projet pour l'office résume les règlements organisationnels de niveau supérieur valables pour la gestion de projet (y compris les outils organisationnels et les utilitaires).
8	Qualification à la gestion de projet	Tous les participants au projet sont formés à la méthodologie de management de projet en fonction de leurs tâches.
9	Gestion des connaissances	Les résultats élaborés par le projet (guide du management de projet, outils, description de rôles, ...) sont appliqués. Le transfert est transparent et compréhensible.
10	Controlling des projets	Les chefs de projet de l'office pilotent les projets au moyen de données actuelles sur le bénéfice, les coûts, l'avancement du projet en temps et matériel. Les prévisions en ce qui concerne la réalisation des objectifs sont fondées.
11	Intégration de participants au projet externes à l'office.	Après la clôture du projet, la performance des parties externes est évaluée. L'évaluation est communiquée au sein de l'office.
12	Acceptation du travail de projet	Les candidats potentiels au sein de l'office pour de futures fonctions dirigeantes (par exemple) considèrent le travail de projet comme une perspective de carrière attrayante. Une carrière professionnelle de spécialiste peut même être envisagée dans le domaine de la gestion de projet.

Pour chaque FCS correctement mentionné et chaque attente correctement formulée ½ point. Maximum 5 points.

b) Perspectives et questions permettant d'identifier les lessons learned dans le projet

	Perspective	Questions concrètes
1	Progression générale du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'	<p>Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné dans le projet ? Que pouvez-vous optimiser exactement ? A quoi faut-il veiller lors de l'introduction du projet de suivi « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ? Quels facteurs et conditions ont favorisé le projet et comment ont-ils été utilisés dans le projet ? A quel moment les difficultés et les problèmes sont-ils intervenus et comment ont-ils été résolus ? A quoi devraient veiller d'autres participants lorsqu'ils font face à des problèmes semblables ?</p>
2	Objectifs du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'	<p>L'objectif du projet « Améliorer l'orientation projet dans l'office » a-t-il été atteint ? A quoi reconnaît-on cela ? Le mandant et la Direction étaient-ils satisfaits du résultat ? Le budget a-t-il été respecté ? Les délais ont-t-ils été tenus ? L'étendue des prestations initialement convenues a-t-elle été fournie ? Quelles sont les conclusions à retenir au moment de fixer les objectifs du projet de suivi « Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office » ?</p>
3	Compétences professionnelles, méthodologiques et personnelles (sociales) des collaborateurs du projet	<p>Les collaborateurs du projet avaient-ils les compétences professionnelles, méthodologiques et personnelles nécessaires ? Quelles compétences professionnelles ont manqué ? Quelles compétences méthodologiques ont manqué ? Quelles compétences personnelles ont manqué ? Les collaborateurs du projet étaient-ils aptes à travailler en équipe ? Les compétences de communication des membres de l'équipe de projet étaient-elles suffisantes ? Comment les compétences manquantes ont-elles été acquises dans le projet ? Quelles possibilités de qualification ont été utilisées dans le projet ?</p>
4	Procédure et méthode de management de projet dans le cadre du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'	<p>La procédure était-elle appropriée pour la tâche assignée (évaluation de la compatibilité stratégique) ? Quelle procédure aurait été plus efficace et/ou plus efficiente rétrospectivement ? Comment la méthode de gestion de projet utilisée a-t-elle fait ses preuves et quels changements ou extensions de la méthode devraient être proposés (pour les prochains projets) ?</p>

	Perspective	Questions concrètes
5	Information, communication	<p>Toutes les parties prenantes (collaborateurs de l'office et intervenants externes) sont-elles informées du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' et sur le projet successif planifié 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office' et connaissent-elles les directives de processus ?</p> <p>De quelle manière les parties prenantes ont-elles été impliquées ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans ce cas ? Qu'aurait-on pu mieux faire ?</p> <p>Peut-on identifier de 'bonnes pratiques' dans la communication avec les parties prenantes qui pourraient être réutilisées, en particulier pour le projet successif ?</p> <p>Quelles expériences ont été faites dans la communication avec les sponsors, les clients et les personnes concernées par le résultat du projet ?</p> <p>Quelles erreurs ne devraient pas se reproduire en matière de gestion des parties prenantes ?</p>
6	Autonomie de décision et attributions	<p>Le chef de projet disposait-il des attributions et de l'autonomie de décision nécessaire ?</p> <p>De quelles compétences décisionnelles disposaient les chefs de projets partiels et les collaborateurs de projet, et comment les ont-ils utilisées ?</p> <p>Comment les décisions ont-elles été prises et qu'est-ce qui s'est révélé efficace ?</p> <p>Comment les problèmes et les décisions ont-ils été escaladés ?</p> <p>Le chef de projet a-t-il garanti ses attributions dans le mandat de projet ?</p>
7	Erreurs/Pièges	<p>Quelles erreurs ont été commises dans le projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' ? Quelles en étaient les causes ? Comment auraient-elles pu être évitées ? Quelles leçons peut-on en tirer ?</p> <p>Quels ont été les plus grands défis et les principaux obstacles ?</p> <p>Quels premiers signes critiques d'alerte doivent nous interpeller ?</p> <p>Comment éviter ces erreurs à l'avenir, en particulier dans le projet successif 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office' ?</p>

	Perspective	Questions concrètes
8	Problèmes et risques	<p>Quels problèmes ont dû être surmontés dans le projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' ?</p> <p>Comment a été effectué le management des risques ?</p> <p>Quelles mesures de traitement des risques ont été prises ?</p> <p>Quels risques sont survenus et comment ont-ils été gérés ?</p> <p>Quelles opportunités se sont présentées dans le projet et comment ont-elles été exploitées ?</p>
9	Domaines d'optimisation et Best Practice	<p>Qu'est-ce qui a si bien réussi dans l'ensemble pour que cela puisse de nouveau être mis en œuvre, utilisé ou exécuté ?</p> <p>Qu'est-ce qui a échoué ?</p> <p>Que ne devrait-on plus faire dans un autre projet ?</p> <p>Qu'est-ce qui peut être amélioré et utilisé sous une forme modifiée dans un autre projet ?</p> <p>Comment les conclusions peuvent-elles être sauvegardées pour la phase de l'après projet ?</p>

Pour chaque perspective mentionnée correctement 1/2 point, pour chaque question formulée correctement 1/2 point. Maximum 6 points.

c) Facteurs de complexité du projet

Objectifs du projet	<p>Nombreuses parties prenantes avec des objectifs opposés, par exemple des chefs de projet de longue date, mais aussi des collaborateurs du projet qui veulent s'en tenir à leurs habitudes de travail et à leurs instruments et qui ne reconnaissent pas la valeur ajoutée du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office'.</p> <p>Objectifs du projet peu clairs car les connaissances et l'expérience en matière de management de projet au sein de l'office - jusqu'au niveau de la Direction - sont très faibles.</p> <p>Attentes non couvertes ou irréalistes, qui sont reconnues tardivement au cours du projet</p> <p>Objectifs de projets trop dynamiques dans certains cas (Moving Targets)</p>
Risques liés au projet	<p>Nombreux risques dans différentes classes de risques et potentiels de risques élevés</p> <p>Nombreux risques ayant des effets dans différentes dimensions telles que les coûts, le temps, la qualité, les ressources et les objectifs</p> <p>Projets avec de nombreux projets partiels dans des phases différentes</p>
Équipe de projet	<p>Environ 13 chefs de projet, 350 collaborateurs du projet ainsi que la nouvelle direction forment un grand groupe culturellement et ethniquement diversifié, par conséquent les équipes le seront aussi.</p> <p>Grandes équipes</p> <p>Équipes réparties géographiquement dans tout le canton</p> <p>Équipes bilingues dans un canton bilingue et dans lequel l'office opère sur différents sites</p>
Environnement du projet	<p>Instabilité : stratégie de l'office récemment révisée et adoptée. Direction relativement nouvelle, connaissances et expérience en matière de management de projet encore peu développées</p> <p>En raison de l'importance de l'office, nombreux groupes de parties prenantes internes et externes, répartis dans tout le canton bilingue (Direction, ensemble de l'administration cantonale, clients externes, Politique, opinion publique, médias, ...).</p> <p>Environnement de projet partiellement flou, non analysé, en mutation rapide, orienté politiquement et au centre de l'attention publique (contribuables)</p>

Pour chaque facteur de complexité décrit correctement ½ point. Maximum 1 point par dimension. Au total, maximum 4 points.