

CERTIFIED PROJECT MANAGER IPMA LEVEL C®

EXAMEN ÉCRIT MINICASE

EXEMPLE EXAMEN SANS RÉPONSES

Remarque	<p>Veillez inscrire votre nom sur la page de couverture.</p> <p>Veillez vérifier à l'aide de l'indication des pages en pied de page si vous avez reçu l'intégralité de l'examen.</p>	
Aides	<p>Vous pouvez utiliser toutes les formes de documents imprimés ainsi que les notices personnelles.</p> <p>Les aides qui permettent une communication avec l'extérieur de la salle d'examen ne sont <u>pas permises</u>.</p>	
Durée de l'examen	<p>Les minicases sont conçus de manière à ce que chacun d'entre eux nécessite à peu près le même temps de traitement.</p>	120 minutes
Evaluation	<p>Score maximal possible</p>	81 points

Date	Prénom	Nom	Score obtenu

VUE D'ENSEMBLE DES MINICASES

Minicase	Sommaire	Exercice	Points	
'newMob' SwissMobile AG	Développement d'une nouvelle ligne de produits	1.1 Procédure pour définir les objectifs et exigences	9	27
		1.2 Définition de l'étendue des prestations	9	
		1.3 Planning et contrôle de l'avancement	9	
FinCo AG	Consolidation des sites pour les transactions par carte de crédit	2.1 Auto-management	9	27
		2.2 Communication	9	
		2.3 Orientation résultats	9	
Office cantonal	Relations avec le développement stratégique de l'entreprise	3.1 Évaluation de la cohérence de la stratégie	9	27
		3.2 Analyse de la situation, facteurs clés et planification de l'élaboration du rapport.	9	
		3.3 Développement des compétences en management de projet	9	
Score total				81

MINICASE 1 - PROJET 'newMob' DE LA SWISSMOBILE AG

Rôle	Vous êtes responsable de projet dans la société SwissMobile AG et vous travaillez au département 'gros clients'. Vous dirigez le projet 'newMob'. Dans ce rôle, vous êtes responsable du projet depuis le début et donc responsable aussi de son initialisation.
Contexte	La société SwissMobile 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'.
Situation	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 SwissMobile 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 'newMob' concerne le développement produit, le management produit, le marketing, la vente, les processus et l'informatique.

EXERCICE 1.1 - PROCÉDURE POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS ET EXIGENCES

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	Les besoins, les exigences et les attentes des stakeholders divergent fortement. La direction pense à une structure comprenant 3 abonnements standards (Basic, Standard, Enhanced). Elle souhaite arriver sur le marché le plus rapidement possible et augmenter les marges. Les managers de produit voudraient inclure toute une série d'idées très cools 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.
Exercice	Définissez les processus nécessaires pour déterminer les objectifs et les exigences du projet 'newMob'. (<i>Compétence 4.5.2</i>)
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 3 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 manquent 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 3 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 3 points, indicateur de compétence 4.5.2.2</i>)</p>

EXERCICE 1.1 - SOLUTION

a) Processus de définition des objectifs

	Étape du processus	Justification
1		
2		
3		

b) Groupe de stakeholders

Groupe de stakeholders déterminant qu'il faut prendre en compte		
	Groupe de stakeholders	Représentants
1		
2		
3		
	Motif de l'implication	

c) Analyse des besoins et exigences

Étapes du processus	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

EXERCICE 1.2 - DÉFINITION DE L'ÉTENDUE DES PRESTATIONS

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	Le marché de la communication mobile est en mutation perpétuelle et rapide. Les managers de produit et les vendeurs veulent toujours suivre la dernière tendance et lancer rapidement de nouveaux éléments de produits sur le marché. Étant donné que les nouveaux produits ont un fort impact sur les processus et les systèmes IT, il faut compter avec une durée de projet de 15 mois. Afin de répondre aux exigences des managers de produit, vous souhaitez lorsque c'est possible adopter une approche agile du projet.
Exercice	Définissez l'étendue des prestations du projet ainsi que les processus nécessaires à son pilotage. Dans ce contexte, répondez aux besoins spécifiques des groupes de stakeholders. <i>(Compétence 4.5.3)</i>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Définissez le principe de structuration adéquat pour l'élaboration du plan structurel du projet 'newMob'. Citez 3 raisons motivant votre choix et décrivez-les en 1 ou 2 phrases. <i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.5.3.2)</i></p> <p>b) Dans le tableau de solutions sont proposés 2 thèmes. En 1 ou 2 phrases, montrez pour ceux-ci les différences fondamentales dans la description des lots de tâches entre l'approche agile et l'approche classique. <i>(maximum 2 points, indicateur de compétence 4.5.3.3)</i></p> <p>c) Le manager de produit propose continuellement de petites améliorations à apporter dans le système de gestion des commandes pour des éléments de produit qui sont déjà en production. Ces modifications doivent impérativement être réalisées. Expliquez en mots-clés 3 étapes qui vous permettent de gérer ces propositions. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.3.4)</i></p>

EXERCICE 1.2 - SOLUTION

a) Principe d'articulation du plan structurel du projet

Principe d'articulation du plan structurel du projet		
	Motif	Description
1		
2		
3		

b) Différences fondamentales dans la description des lots de tâches

		Description de la différence
1	Ressources nécessaires	
2	Durée	

c) Etapes du processus pour la gestion des modifications

Étape du processus	
1	
2	
3	

EXERCICE 1.3 - PLANNING ET CONTRÔLE DE L'AVANCEMENT

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score 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 une phrase 3 avantages pour chacune des deux approches que vous avez choisies. <i>(maximum 3 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 1-2 phrases, 3 mesures destinées à réduire les conflits dans les délais entre les deux équipes. <i>(maximum 3 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 3 avantages ou inconvénients de cette méthode. Précisez s'il s'agit d'un avantage ou d'un inconvénient et référez-vous au projet 'newMob'. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.5.4.5)</i></p>

EXERCICE 1.3 - SOLUTION

a) Avantages de l'approche choisie

1	
2	
3	

b) Mesures de réduction des conflits dans les délais

1	
2	
3	

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

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

	Avantage/inc onvénient	Description de l'avantage ou de l'inconvénient
1		
2		
3		

MINICASE 2 – FinCo AG

Rôle	<p>Vous êtes chef de projet chez FinCo AG pour le projet 'Consolidation des sites pour les transactions par carte de crédit'.</p>
Contexte	<p>La société FinCo AG, filiale de la banque SwissCo AG dont le siège est en Suisse, gère toutes les transactions par carte de crédit pour SwissCo AG. Les cartes de crédit et de débit prises en charge sont Visa, MasterCard, Maestro, JCB, Diners Club, Discover et American Express. Toutes les monnaies usuelles de paiement et de transaction sont traitées et vérifiées par 3D-Secure (Verified by Visa, MasterCard SecureCode). FinCo AG possède trois sites en Suisse, le siège à Zurich avec 350 salariés, Genève avec 150 salariés et Lugano avec 80 salariés.</p> <p>Chaque site comprend quatre départements: Traitement des transactions, fraudes et blocages, service clientèle et vente. La vente se consacre essentiellement à l'acquisition de nouveaux acquéreurs et instituts financiers.</p> <p>Le secteur des cartes de crédit est un secteur de masse et les marges sont sous forte pression depuis quelques années. La direction décide de consolider les trois sites de Suisse en les relocalisant sur un seul site. L'objectif principal est de dégager des synergies et de baisser substantiellement les frais de transaction.</p>
Situation	<p>La direction est consciente de la portée de sa décision et souhaite commencer par faire analyser en détail les risques potentiels du Business Case élaboré par une société de conseil pour en dégager les mesures nécessaires.</p> <p>S'appuyant sur votre expérience solide, la direction vous demande de diriger cette analyse et de procéder à une étude de faisabilité. Quatre ressources de projet vous sont attribuées pour une durée de deux mois maximum chacune.</p>

EXERCICE 2.1 - AUTO-MANAGEMENT

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	Vous considérez que le délai imposé de deux mois pour procéder à l'étude de faisabilité est très audacieux. En dépit du briefing effectué avec la direction, vous n'avez pas obtenu de prolongation pour obtenir un délai réaliste.
Exercice	Vous n'avez jamais assez de temps pour tout faire. Il est donc primordial de répartir vos activités et de les prioriser. Vous démarrez la planification pour réaliser l'étude de faisabilité. <i>(Compétence 4.4.1)</i>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifiez en mots clés trois activités et expliquez en 1 ou 2 phrases pourquoi chacune est importante et urgente. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.1.4)</i> b) Pour choisir les quatre ressources de projet, vous accordez une grande importance à la motivation intrinsèque. Formulez trois questions pour déterminer la motivation intrinsèque des ressources potentielles du projet lors d'une interview. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.1.3)</i> c) Vous voulez éviter les malentendus qui pourraient apparaître suite à de possibles disparités de valeurs et d'expérience des collaborateurs du projet. Identifiez en mots clés trois règles censées garantir la culture du feedback et expliquez en 2 ou 3 phrases l'importance de ces règles. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.1.1)</i>

EXERCICE 2.1 - SOLUTION

a) Planification des activités personnelles (importantes et urgentes)

	Activité	Raison de l'importance et de l'urgence
1		
2		
3		

b) Questions de l'interview (motivation intrinsèque)

1	
2	
3	

c) Règles de la culture du feedback

	Règles de la culture du feedback	Argument sur l'importance
1		
2		
3		

EXERCICE 2.2 - COMMUNICATION

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	L'équipe de projet que vous avez formée est répartie sur les trois sites de Genève, Lugano et Zurich. Cette composition exige une méthode de travail et de communication efficiente. Vous convenez avec l'équipe de projet d'une procédure agile avec stand-up (Scrum) quotidien de 15 minutes.
Exercice	Planifiez un kick-off avec l'équipe de projet Préparez-vous pour le point d'agenda 'communication'. <i>(Compétence 4.4.3)</i>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Définissez en mots clés 3 types de communication possibles et expliquez en 2 ou 3 phrases pourquoi chacun d'eux est adéquat ou pas étant donné la localisation de votre équipe. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.3.3)</i> b) Définissez en mots clés l'agenda en trois points du stand-up quotidien. Décrivez en mots clés 3 règles que vous devez respecter en tant que modérateur (Scrum Master) <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.3.1)</i> c) En collaboration avec l'équipe de projet, définissez un code de communication. Présentez en mots clés 3 règles positives que l'équipe de projet doit appliquer et 3 règles négatives à n'enfreindre sous aucun prétexte. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.3.2)</i>

EXERCICE 2.2 - SOLUTION

a) Types de communication

	Type de communication	Pertinence
1		
2		
3		

b) Agenda et règles du stand-up

Agenda	
1	
2	
3	

Règles	
1	
2	
3	

c) Code de communication (positif/négatif)

	Code de communication - positif	Code de communication - négatif
1		
2		
3		

EXERCICE 2.3 - ORIENTATION RÉSULTATS

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	----------	--------------	--

Introduction	Le délai de deux mois imposés par la direction pour la réalisation de l'étude de fiabilité crée une forte pression temporelle sur l'équipe de projet. Mais vous vous engagez à garantir à l'équipe de projet un environnement de travail sain, sécurisé et productif. Dès que ces conditions préalables sont remplies, vous vous concentrez sur l'obtention des résultats et leur acceptation. Vous êtes également chargé par la direction de faire connaître le projet au sein de FinCo AG.
Exercice	Élaborez les mesures nécessaires pour faire connaître le projet au sein de FinCo AG, assurer un environnement de travail productif et faire accepter les résultats. <i>(Compétence 4.4.10)</i>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Quelles sont les 3 mesures que vous prenez au début et en cours de projet pour faire connaître le projet au sein de FinCo AG. Décrivez pour chaque mesure la procédure et les destinataires. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.10.4)</i></p> <p>b) Le stress est principalement provoqué par trois facteurs (facteurs de stress physique, social et psychique). Citez trois facteurs de stress social qui peuvent affecter votre équipe de projet et ses résultats. Définissez en 1 ou 2 phrases les mesures que vous prenez pour éviter cela. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.10.3)</i></p> <p>c) Vous vous apercevez au bout d'un mois que des résultats ont été obtenus avec beaucoup d'efficacité mais qu'ils ne répondent que partiellement aux attentes. Décrivez en 1 ou 2 phrases trois causes possibles pour cette divergence. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.4.10.5)</i></p>

EXERCICE 2.3 - SOLUTION

a) Mesure et procédure avec les destinataires

	Mesure	Procédure et destinataires
1		
2		
3		

b) Facteurs de stress social et contre-mesures

	Facteurs de stress social	Contre-mesure
1		
2		
3		

c) Cause de la divergence entre le résultat et les attentes

1	
2	
3	

MINICASE 3 - OFFICE CANTONAL

Rôle	<p>Vous êtes cheffe de projet dans un grand office cantonal.</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 directives de niveau supérieur afin de réaliser la mission en tenant compte également de la vision. 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 développé 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 cheffe de projet expérimentée, vous êtes de plus en plus préoccupée par le manque d'orientation projet au sein de l'office. Vous êtes donc satisfaite, que la direction vous ait chargée 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>

EXERCICE 3.1 - ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	-----------------	--------------	--

Introduction	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.
Exercice	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. (Compétence 4.3.1)
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <p>a) Formulez une question spécifique, précise et concrète pour 3 des 5 dimensions classiques de l'évaluation de projet (contribution à la stratégie, bénéfice, risque de non-mise en œuvre, degré d'urgence, ressources internes/externes) qui soit déterminante pour l'évaluation de vos projets actuellement en cours au sein de l'office cantonal décrit. Vous pouvez sélectionner les 3 dimensions que vous souhaitez. (maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.1)</p> <p>b) Proposez en mots-clés, 3 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. (maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.2)</p> <p>c) Formulez en 1-2 phrases, 3 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. (maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.1.3)</p>

EXERCICE 3.1 - SOLUTION

a) Dimensions de l'évaluation du projet

	Évaluation du projet selon	les questions pertinentes
1	Contribution à la stratégie	
2	Bénéfice	
3	Risque de non-mise en œuvre	
4	Degré d'urgence	
5	Ressources (internes/externes)	

b) Possibilités d'influencer la stratégie

1	
2	
3	

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

1	
2	
3	

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

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
Introduction	<p>Avec 12 autres personnes, vous êtes une des cheffes de projets de l'office qui planifient, supervisent et pilotent les projets chacun à leur manière. 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 cheffe de projet expérimentée, 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 clé 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> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifiez dans le tableau des solutions, pour chacune des 4 catégories d'objectifs données (déjà complété avec les faiblesses/risques de la situation actuelle), 2 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 4 points, indicateur de compétence 4.3.2.1</i>) b) Pour le projet successif 'Introduction d'un système de management de portefeuille dans l'office' ont été identifiés 5 facteurs clés de succès. Déterminez pour chacun de ces 5 FCS un indicateur de performance (Indicateur Clé de Performance, ICP) qui valide le succès du projet. (<i>maximum 2.5 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 2.5 points, indicateur de compétence 4.3.2.5</i>) 		

EXERCICE 3.2 - SOLUTION

a) Analyse de situation comme ensemble d'arguments pour convaincre la direction.

		Faiblesses/risques de la situation actuelle	Forces/Opportunité de la situation escomptée
1	Objectifs de performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucun modèle de document de PM (instruments, checklists), par conséquent différents outils (outils organisationnels et moyens) sont utilisés ▪ Pas de directives pour la documentation de projet 	
2	Objectifs personnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits de compétences en raison de tâches, de compétences et de responsabilités (rôles) non réglées ▪ Pas de ressources garanties par absence d'allocation de ressources au projet ▪ Planification imprécise des tâches assignées ▪ Aucune planification temporelle, spatiale, quantitative ou qualitative n'est disponible ▪ La suppléance mutuelle est difficilement possible 	
3	Objectifs relatifs à la démarche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de déroulements de projet uniformes ▪ Pas de planification, de contrôle et de pilotage uniformes ▪ Faible acceptation des résultats du projet par les utilisateurs (information trop tardive, pas d'intégration dans le projet, ...) 	

		Faiblesses/risques de la situation actuelle	Forces/Opportunité de la situation escomptée
4	Objectifs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorisation des ressources trop peu conséquente ▪ Nombreux projets abandonnés et nombreuses ruines de projets ▪ Trop faible Return on Investment 	

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

	FSC	ICP
1	Leadership Direction de l'office, mais également tous les chefs de secteur et de division	
2	Processus	
3	Ressources	
4	Intégralité	
5	Information concernant le management de portefeuille de projets nouvellement introduit dans l'office	

c) Etablissement d'une structure de rapport

EXERCICE 3.3 - DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN MANAGEMENT DE PROJET

Score maximal pouvant être atteint	9 points	Score obtenu	
------------------------------------	-----------------	--------------	--

Introduction	<p>La Direction souhaite que la compétence en matière de gestion de projet continue à se développer, même après l'achèvement du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' dans le cadre de la stratégie d'amélioration continue de l'office. Elle est convaincue qu'en développant constamment les compétences en matière de gestion de projet, l'office sera mieux à même de sélectionner et de mettre en œuvre des projets avec succès, ce qui accroîtra son efficacité, son efficacité et sa durabilité.</p> <p>Vous savez que pour le succès du projet, il est avant tout significatif que le projet génère un bénéfice ou une valeur pour les parties prenantes. Les éléments du triangle magique (temps, qualité et coûts) sont certes importantes pour l'évaluation du succès, mais elles ne sont décisive isolément. Avec sa façon de diriger, un manager exprime sa conception des valeurs. Les relations avec ses collaborateurs et l'engagement des ressources illustrent ses valeurs et ses attitudes. Assurer la durabilité n'est pas seulement une question d'écologie, mais aussi une question sociale et économique.</p> <p>Il est important pour la Direction que cette idée de durabilité puisse être intégrée dans la conception des valeurs et l'image de soi de l'ensemble de l'office. Leurs connaissances dans ce domaine doit absolument être engagés dans le développement futur de l'office.</p>
Exercice	<p>Développez des caractéristiques distinctives pour le développement continu de la compétence en matière de gestion de projet au sein de l'office.</p> <p><i>(Compétence 4.3.3)</i></p>
Description de la tâche	<p>Pour ce faire, procédez comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comment évaluez-vous la pertinence de l'utilisation des best practices provenant d'autres projets au moment d'établir les résultats du projet 'Améliorer l'orientation projet dans l'office' ? Formulez 3 arguments en en 1-2 phrases qui plaident en faveur de la rédaction et de l'utilisation systématique de best practices ? <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.3.5)</i> b) Vous souhaitez que le management de projet puisse prendre lui-même en charge un développement durable dans l'office. Décrivez 3 mesures en 2 phrases chacune pour la promotion du management de projet. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.3.4)</i> c) Formulez en 1 phrase 3 caractéristiques distinctives, au moyen desquelles la Direction pourra vérifier à intervalles réguliers si la compétence en matière de gestion de projet de l'office se développe en continu (management de projet apprenant) ou si elle stagne. <i>(maximum 3 points, indicateur de compétence 4.3.3.6)</i>

EXERCICE 3.3 - SOLUTION

a) Arguments pour la pertinence de l'utilisation des best practices provenant d'autres projets

1	
2	
3	

b) Mesures visant à promouvoir la durabilité du management de projet

1	
2	
3	

c) Caractéristiques distinctives pour le développement de la compétence en management de projet

1	
2	
3	