

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

EXAMEN ÉCRIT MINICASE

EXEMPLE EXAMEN SANS 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	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.
Contexte	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'.
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 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.

EXERCICE 1.1 - PROCÉDURE POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS ET EXIGENCES

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

Introduction | 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.

Exercice | Définissez les processus nécessaires pour déterminer les objectifs et les exigences du projet 'MobDev'. *(Compétence 4.5.2)*

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

- 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.
(maximum 4.5 points, indicateur de compétence 4.5.2.1)
- 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.
(maximum 4.5 points, indicateur de compétence 4.5.2.2)
- 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.
(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.5.2.2)

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 - PLANNING ET CONTRÔLE DE L'AVANCEMENT

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

Introduction	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.
Exercice	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>
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 - SOLUTION

a) Avantages de l'approche choisie

1	
2	
3	
4	

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/in-convénient	Description de l'avantage ou de l'inconvénient
1		
2		
3		
4		
5		

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. <i>(Compétence 4.3.4)</i>		
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <p>a) Identifiez 5 personnes susceptibles d'exercer une influence majeure sur votre projet. <i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.4.1)</i></p> <p>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. <i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.4.1)</i></p> <p>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. <i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.4.2)</i></p>		

EXERCICE 1.3 - SOLUTION

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

	Personne
1	
2	
3	
4	
5	

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

Avantages		
Inconvénients		

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

	Critère
1	
2	
3	
4	

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> <ul style="list-style-type: none"> 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> 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> 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>

EXERCICE 2.1 - 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		
2		
3		

	Mesures pour garantir la compréhension du message souhaité
1	
2	

b) Mesures pour une communication ouverte

1	
2	
3	
4	
5	

c) Modes de communication appropriés

1	
2	
3	
4	
5	

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> <ul style="list-style-type: none"> 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>) 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>) 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>)

EXERCICE 2.2 - SOLUTION

a) Relations avec les acteurs du projet

	Acteurs du projet	Objectif visé par l'entretien des relations
1		▪
2		▪
3		▪

b) Mesures destinées à entretenir les relations

1	
2	
3	
4	
5	

c) Mesures/actions destinées à démontrer votre empathie

1	
2	
3	
4	

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. (Compétence 04.05.2012)</p>
Description de l'exercice	<p>Procédez de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifiez 5 groupes de stakeholders importants pour votre projet. (maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.12.1) 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. (maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.12.1) 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. (maximum 5 points, indicateur de compétence 4.5.12.2)

EXERCICE 2.3 - SOLUTION

a) Stakeholders du projet 'OptiLog'

1	
2	
3	
4	
5	

b) Attributs pour décrire les stakeholders

1	
2	
3	
4	
5	

c) Mesures pour traiter avec les stakeholders

	Stakeholders (groupe)	Mesure
1		
2		
3		
4		
5		

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	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. (<i>Compétence 4.3.1</i>)
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <p>a) 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>b) 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>c) 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 - SOLUTION

a) Dimensions de l'évaluation du projet

	Évaluation du projet selon	les questions pertinentes
1		
2		
3		
4		
5		

b) Possibilités d'influencer la stratégie

1	
2	
3	
4	

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

1	
2	
3	
4	
5	
6	

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.</p> <p><i>(Compétence 4.3.2)</i></p>
Description de la tâche	<p>Procédez de la façon suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> 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'. <p><i>(maximum 6 points, indicateur de compétence 4.3.2.1)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p><i>(maximum 5 points, indicateur de compétence 4.3.2.3)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p><i>(maximum 4 points, indicateur de compétence 4.3.2.5)</i></p>

EXERCICE 3.2 - 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		
2	Objectifs personnels		
3	Objectifs relatifs à la démarche		
4	Objectifs économiques		

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

	FCS	ICP
1		
2		
3		
4		
5		

c) Etablissement d'une structure de rapport

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'efficacité 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 questionnaire 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 - SOLUTION

a) Facteurs clés de succès et attentes concrètes

	Facteurs de succès	Attente concrète
1		
2		
3		
4		
5		

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

	Perspective	Questions concrètes
1		
2		
3		
4		
5		

c) Facteurs de complexité du projet

Objectifs du projet	
Risques liés au projet	
Équipe de projet	
Environnement du projet	