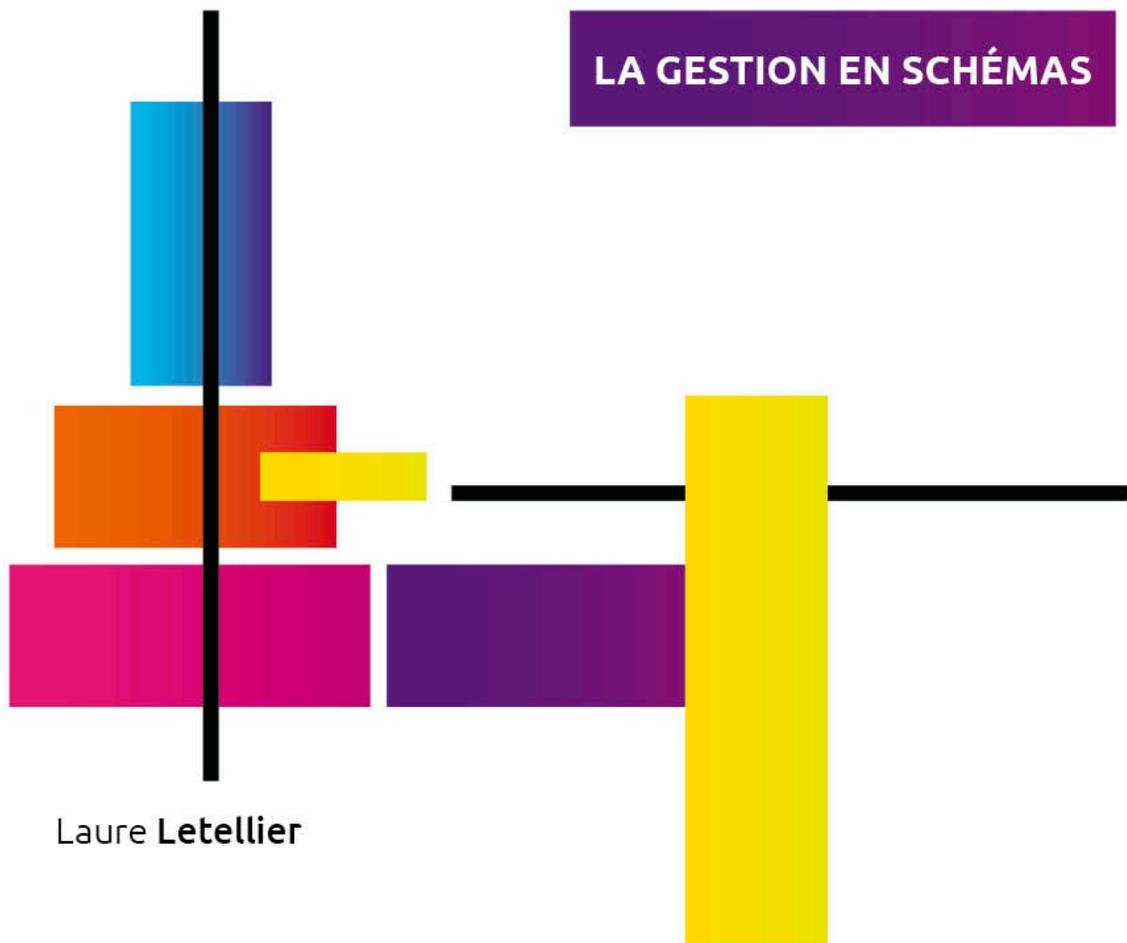


LA GESTION EN SCHÉMAS



Laure Letellier

Le management de projet en schémas

ellipses

Titre I. Expression du besoin

I. Étude d'opportunité

Avant de lancer un projet, il est nécessaire de s'assurer que celui-ci ne constitue pas un challenge insurmontable. À cette fin, la rédaction de l'étude d'opportunité permet d'identifier si le projet est réalisable et de convaincre de sa nécessité stratégique.

Les atouts du projet sont ainsi à démontrer, à travers les aspects financiers (hausse du chiffre d'affaires et/ou du résultat, etc.) et humains (motivation des équipes et hausse de la productivité, etc.), l'accroissement de la qualité d'un produit/service/process, mais également les possibilités d'obtention d'un nouveau marché ou de développement d'une nouvelle technologie.

Plusieurs thématiques sont ainsi à traiter dans l'étude d'opportunité. Il s'agit notamment des points suivants :

1. Origine et enjeux du projet

L'objectif est de replacer le projet dans une histoire, en expliquant sa raison d'être, afin de mieux le comprendre et le faire accepter.

2. Périmètre

Il s'agit de cadrer le projet, à savoir les personnes concernées, les fonctions, les métiers, le territoire géographique, le niveau hiérarchique, etc.

3. Livrables attendus

L'idée est alors d'identifier le produit/service/process final attendu à l'issue du projet. Il peut n'y avoir qu'un livrable final, remis à la fin du projet, ou bien des livrables intermédiaires qui jalonnent le cycle de vie du projet (cf. Partie 1 – Titre I – Point V).

4. Ressources à mobiliser

Que celles-ci soient financières (le budget), humaines (les expertises mobilisées sur le projet), matérielles (par exemple, les bureaux) ou immatérielles (les brevets), l'étude doit identifier tous les moyens nécessaires au bon déroulement du projet.

5. Solution retenue

Est ensuite mentionnée la solution retenue à développer dans le cadre du projet.

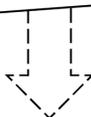
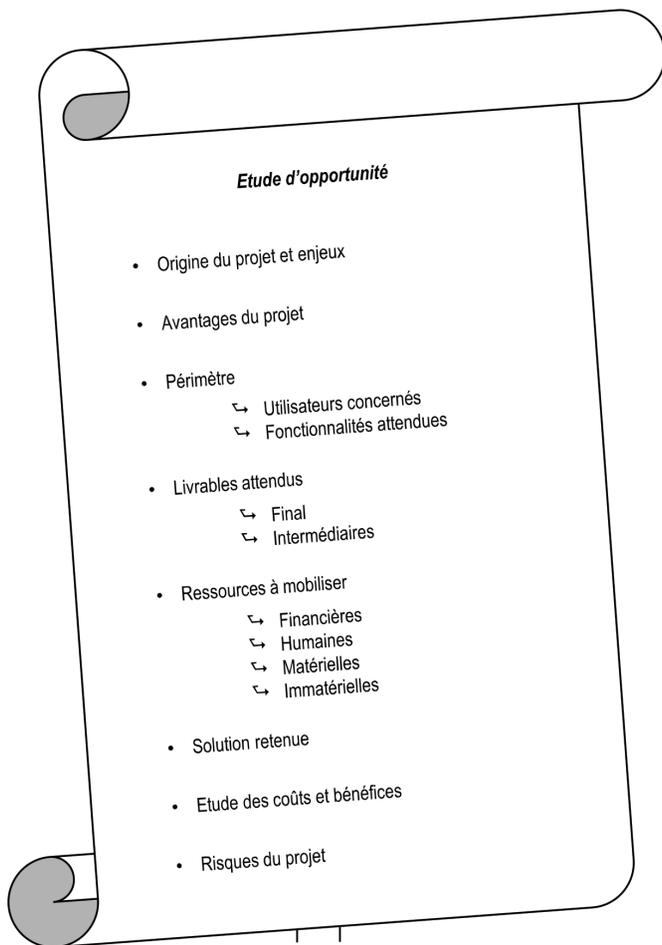
6. Étude des coûts et bénéfices

Les dépenses anticipées et les bienfaits de ce projet pour l'entreprise sont ensuite listés.

7. Risques du projet

Les éléments risquant de remettre en cause ou de retarder le projet (cf. Partie 1 – Titre II) sont identifiés. Il peut être question, par exemple, de l'existence d'un conflit politique dans un pays avec lequel il est prévu que le projet travaille.

I. Étude d'opportunité



Etude de faisabilité

II. Étude de faisabilité

Une fois l'étude d'opportunité validée, la faisabilité technique, opérationnelle et financière du projet est à définir. Il s'agit de la seconde analyse de la phase de cadrage qui permet d'approfondir les données, afin d'identifier si le projet est réalisable concrètement.

A. Questions à se poser

S'il n'y a pas d'ordre particulier à respecter dans le questionnement à avoir, des points incontournables sont, cependant, à considérer :

1. Budget et dépenses

Le premier élément a trait aux coûts : « Disposons-nous des moyens financiers nécessaires pour mener à bien ce projet ? », « Pouvons-nous acquérir le matériel nécessaire à son déploiement (bureau, logiciel, etc.) ? », « Sommes-nous en mesure de financer les formations des futurs utilisateurs du projet (dans le cas de la mise en place d'un logiciel par exemple) ? ».

2. Qualité et satisfaction du client

Le second thème concerne la qualité attendue sur le projet. Celle-ci se traduit à travers plusieurs éléments : « Les compétences requises au bon déroulement du projet sont-elles présentes ? », « Les process sont-ils efficaces ? », « Les dernières lois, réglementations (en matière de protection des données par exemple) concernant l'objet de notre projet sont-elles respectées ? », « Les restrictions nationales, européennes et mondiales sont-elles intégrées ? ».

3. Les délais

Le troisième point fait référence aux délais : « Disposons-nous de suffisamment de temps pour déployer le projet et le faire accepter par l'ensemble des futurs utilisateurs ? », « S'agit-il d'un projet requérant une mise en place urgente ? ».

B. Éléments à faire figurer dans l'étude

Quatre thèmes principaux sont à développer.

1. Le besoin

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser le besoin et les objectifs du projet de façon précise et chiffrée. Les acteurs sont également à identifier.

2. Les risques et les points forts

Ensuite, l'objectif est de cibler les points faibles du projet (par exemple : des délais courts ou des ressources humaines peu disponibles) mais également les aléas et contraintes venant de l'environnement externe (tels qu'une hausse du taux d'inflation qui pourrait faire croître les coûts du projet).

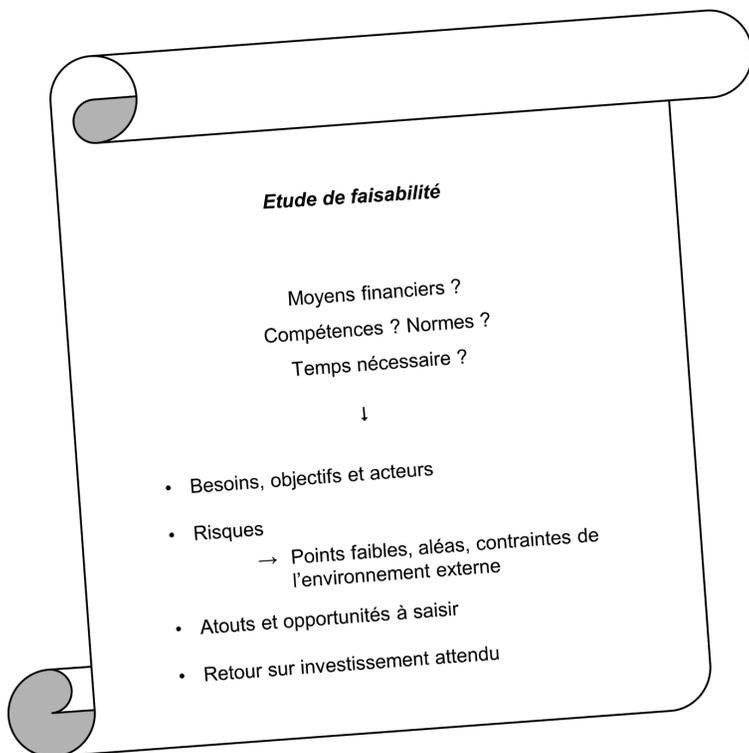
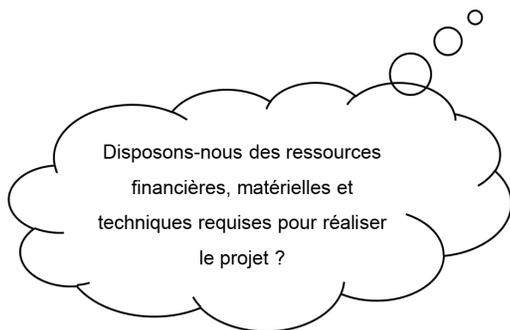
3. Atouts et opportunités à saisir

En parallèle, les points forts du projet (comme l'existence d'une expertise particulière) et les occasions à saisir (par exemple, l'essor d'une nouvelle technologie permettant de réduire le temps de production) sont également à mettre en évidence.

4. Le retour sur investissement attendu

Enfin, le calcul du retour sur investissement, dans une perspective de long terme, permet de mettre en évidence l'intérêt du projet. Il est possible d'illustrer ce point avec le lancement d'un nouveau véhicule hybride qui doit se présenter comme un projet rentable pour être lancé.

II. Étude de faisabilité



III. Analyse fonctionnelle

Parmi les outils pouvant être mobilisés afin de réaliser l'étude des besoins fonctionnels figurant dans le cahier des charges, le diagramme Function Analysis System Technique (FAST) et le diagramme « Pieuvre » proposent deux représentations visuelles permettant de concevoir l'étude fonctionnelle d'un projet.

A. Le diagramme FAST

L'objectif du diagramme FAST est de décomposer le produit en fonctions, qui elles-mêmes sont décomposées en sous fonctions. Cette présentation mettant en avant les liens entre les fonctions, permet d'identifier les solutions techniques de façon plus aisée. La particularité de cette approche est de poser, pour chaque fonction, trois questions :

- « Comment ? »
De quelle façon assurer cette fonction ? Quelles sont les ressources nécessaires ? Quelles sont les solutions techniques attendues ?
La réponse figure à droite du schéma.
- « Pourquoi ? »
Pourquoi faut-il l'assurer ? Quelles sont les raisons à l'origine de cette fonction ?
Les raisons sont inscrites à gauche du schéma.
- « Quand ? »
À quel moment l'assurer ? Y a-t-il des fonctions qui se déroulent en parallèle ?
La question du temps est notée verticalement sur le schéma.

B. Le diagramme « Pieuvre » ou diagramme des interactions

Si le diagramme FAST s'appuie sur les besoins exprimés, le diagramme « Pieuvre », quant à lui, cible les interactions entre le produit et son environnement. Celui-ci se focalise ainsi sur deux types de fonctions :

- Les fonctions principales
Indispensables, elles répondent aux besoins du client du projet.
- Les fonctions complémentaires/secondaires
Représentant des fonctions contraintes, elles sont imposées par l'environnement. Il peut s'agir, par exemple, d'une fonction rendue nécessaire par le respect d'une norme, ou d'une évolution du marché. L'identification de ces fonctions est importante car elle permet l'utilisation du produit, plus que la satisfaction des besoins du client.
L'objectif est de proposer un schéma visuel, ressemblant à une pieuvre, avec le produit qui est placé au centre. Autour, les éléments extérieurs sont matérialisés par des bulles.

III. Analyse fonctionnelle

Diagramme FAST
Function Analysis System Technique

↳ Besoin exprimé

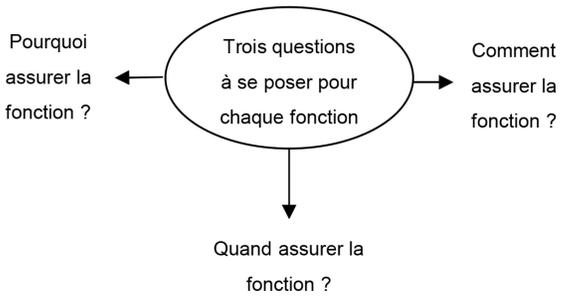
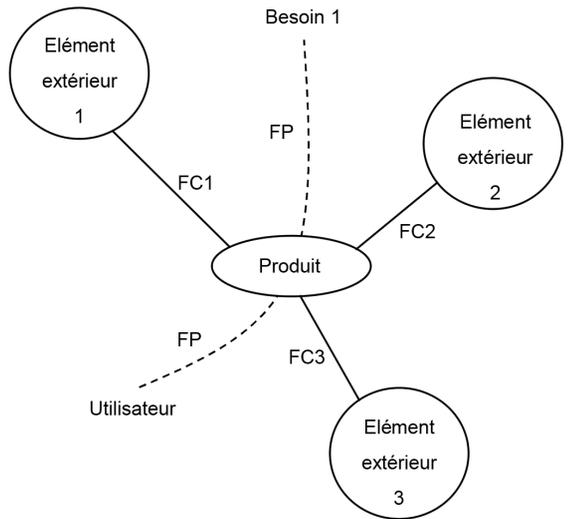


Diagramme Pieuvre / Des interactions

↳ Interactions avec l'environnement



- | | |
|---------|--------------------------|
| Légende | FC : Fonction contrainte |
| | FP : Fonction principale |

IV. Prise en compte des attentes

L'analyse fonctionnelle peut également se réaliser en prenant en compte les attentes du projet et des utilisateurs.

A. Attentes du projet : la méthode « RICE »

La méthode « RICE » est ainsi utilisée pour évaluer les fonctionnalités (et les prioriser) en fonction de quatre critères reprenant les quatre lettres de l'approche :

- « R » pour « Reach » : Quelle est la portée du projet ? Combien de personnes sont concernées ?
- « I » pour « Impact » : Quels sont les bénéfices attendus ?
- « C » pour « Confidence » : Les estimations faites sont-elles justes ? Peut-on croire en la réussite du projet ?
- « E » pour « Effort » : Quel est l'investissement requis pour y parvenir ?
L'objectif est à présent de chiffrer ces quatre éléments.

B. Attentes des utilisateurs : le diagramme « Bête à cornes » et le diagramme de Kano

Deux outils sont utilisés lorsqu'il est question de considérer les utilisateurs.

1. Diagramme « Bête à cornes »

Il est possible d'utiliser le diagramme « Bête à cornes » en posant trois questions pour définir les besoins fonctionnels du futur utilisateur :

- À qui sert le produit ? Qui sont les futurs utilisateurs ? Un nouveau système d'information est, par exemple, utile pour l'ensemble des salariés de l'entreprise.
- Sur quoi agit-il ? S'agit-il de modifier un process ou d'améliorer l'ergonomie d'un système ?
- Quels sont les services rendus ? Quels sont les apports de ce projet ? Ont-ils pour objet de fluidifier les flux d'information ou d'accroître le bien-être des salariés ?

Le schéma se compose de deux bulles : à gauche pour la question « À qui ? » et à droite pour la question « Sur quoi ? ». En dessous, figure une bulle pour la question « Quels sont les services rendus ? ». Au centre du dessin, se place le produit. Ces quatre éléments reliés représentent une bête à cornes.

2. Diagramme de Kano

Les futurs utilisateurs du projet ont des attentes qui peuvent également être analysées et prise en compte avec le diagramme de Kano. Ce dernier définit trois types d'attentes :

- Celles qui ne procurent aucune satisfaction particulière dans la mesure où il s'agit de fonctions incontournables. Un téléphone qui permet à deux personnes de parler à distance, par exemple, est considéré comme disposant d'une fonction de base attendue.
- Celles qui accroissent la satisfaction proportionnellement aux attentes. Il s'agit, dans ce cas, de souhaits qui ne surprennent pas le futur utilisateur. Prenons l'exemple d'un téléphone portable qui fait également fonction de carte bleue. Il s'agit aujourd'hui d'une fonction attendue.
- Celles qui surprennent le futur utilisateur. Qui, aujourd'hui, s'attend à acheter un téléphone qui peut effectuer un diagnostic médical ?

IV. Prise en compte des attentes

