

ÉVALUATION DE LA GESTION DE PROJET EN VUE D'UNE APPROCHE AGILE

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	P.3
(Contexte de la mission)	
DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE.....	P.4
PRÉSENTATION DU PROJET	P.5
DIAGNOSTIC DU PROJET.....	P.6-7
(Environnement, conditions matérielles, financières et humaines)	
OBJECTIFS DU PROJET.....	P.8
ÉVALUATION DU PROJET.....	P.8
PERTINENCE D'UNE APPROCHE AGILE POUR LE FUTUR.....	P.9
DIAGNOSTIC POUR UNE MÉTHODE AGILE DANS CETTE ENTREPRISE.....	P.10
(Forces, contraintes et risques)	
PROPOSITION MÉTHODE AGILE.....	P.11
ANNEXES.....	P.12

INTRODUCTION

Le but de ce compte rendu est d'évaluer la pertinence de la méthodologie Agile pour l'enseigne de grande distribution CORA, au vue d'un précédent projet, afin de déterminer si cette méthode pourrait par la suite, convenir à leurs méthodes de travail et leurs objectifs.

DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

OPPORTUNITÉS - enseigne ayant l'une des plus grandes superficies par rapport aux concurrents	MENACES - concurrence importante dans la zone primaire de l'enseigne (Voir annexe 1)
FORCES - enseigne décentralisée : les managers ont donc un fort pouvoir de décision, il n'y a pas de «plan» National à respecter - grande polyvalence des équipes dans leurs tâches - renfort important des fournisseurs / bon relationnel avec eux - une hiérarchie qui soutient les décisions de ses managers	FAIBLESSES - superficie des rayons frais moins importante que son concurrent principal (Leclerc) - tarifs moins attractifs que son concurrent principal (moins grande masse d'achat, car moins de point de vente total)

PRÉSENTATION DU PROJET

Voici toutes les étapes de ce projet :

Réimplantation produits frais

- analyse des performances famille/sous famille des rayons
- scanne des toutes les références /prise de photos des rayons
- création par outil informatique de la représentation du rayon
- listing des références supprimées et des nouvelles références (à ajouter aux rayons)
- calcul du besoin de place par sous famille de produits et du facing qu'on va lui assigner
- estimer le temps que cela va prendre
- demande d'autorisation pour la réimplantation de nuit, organisation avec les vigiles pour qu'ils fassent des heures de nuit
- prise de contact avec les fournisseurs pour fixer la date (de nuit)
- en amont moins charger les rayons pour avoir moins de chose à déplacer
- commander les nouvelles références pour que tout soit là le jour de la réimplantation
- retirer du référencement les références supprimées
- planifier la répartition des fournisseurs par famille de produit avant le jour J
- préparer matériel nécessaire (séparateur, cimaise, bac etc)
- **RÉIMPLANTATION**
- analyse des résultats un mois après puis trois mois après (période optimale)
- ajustement si nécessaire

DIAGNOSTIC DU PROJET

Environnement

Il y a 3 points principaux à prendre en compte pour faire un diagnostic de l'environnement :

- la concurrence
- l'offre
- la demande

La concurrence offre un service et des produits similaires au projet. Cependant au vu des différentes surfaces des concurrents directs, seul une autre enseigne propose une telle diversité de produits. Il a donc été important pour réaliser le projet à bien, d'avoir une offre au minimum aussi diversifiée que son concurrent principal et bien évidemment dans l'idéal d'aller plus loin en terme d'offre, ainsi que de répondre au mieux à la demande du client.

Dans ce projet, tous ces points sont respectés, grâce à des visites régulières chez la concurrence, le chef du projet a une parfaite connaissance de son concurrent et il connaît la demande grâce à l'analyse de ventes de ses familles de produits.

Dans ce genre de situation, on n'a pas affaire au client de façon « directe » (ce n'est pas les clients du magasin qui ont fait la demande de réimplantation du rayon, le nombre de client est trop important et les avis trop divergeants pour qu'il soit envisageable de demander l'avis de tous). Cependant en terme de diversification de l'offre, les remontées des clients sont très importantes et pris en compte le plus souvent possible tout au long de l'année, et pas seulement lors de réimplantation de rayon.

Conditions matérielles

Le matériel est en partie financé par l'entreprise (cimaise électronique pour afficher le prix, séparateur de produits, mobilier déjà en place....) et une autre partie par les fournisseurs à titre gracieux (Publicité sur Lieu de Vente, supports divers, casiers à inclure dans le mobilier, séparateurs, poussoirs....)

Il est convenu par avance du matériel apporté par les fournisseurs et de celui que doit fournir le chef de projet afin que le jour J tout soit à disposition.

Conditions financières

Le coût financier de ce projet est très faible, ce qui est un gros point fort.

Les fournisseurs viennent de façon bénévole et offrent du matériel à l'entreprise.

Dans ce projet, il n'y a pas eu de besoin de matériaux supplémentaires donc pas de demande de commande de matériaux, tout le nécessaire était déjà commandé par et pour le magasin, sans attribution précise.

Il s'agira donc pour le magasin de frais généraux et pas spécifiquement rattaché à ce projet.

Le seul coût impacté lors de ce projet sera celui des heures supplémentaires à payer aux vigiles qui devront faire des heures supplémentaires en tarif de nuit. Afin d'avoir une certaine flexibilité, le nombre d'heure programmée sera supérieur au besoin.

Conditions humaines

Comme vu précédemment, bien que le nombre de personnes participantes au projet soit important, le coût sera quasiment nul.

En terme de personnes il faudra compter :

- 2 vigiles (une personne faisant des rondes et l'autre surveillant les caméras)
- 10 fournisseurs (en moyenne, certains fournisseurs se faisant aider par un collègue du même secteur ou d'un fournisseur junior se trouvant sous sa hiérarchie)
- 1 chef de projet et son supérieur hiérarchique direct

On notera que le reste de l'équipe du rayon n'est pas impliquée dans ce projet, ni dans aucun des projets de réimplantation, cependant leurs avis sont pris en compte sur certains points. Le management du chef de projet est à tendance collaboratif.

OBJECTIFS DU PROJET

Ce projet a pour objectif de répondre au mieux à la demande client, d'optimiser le chiffre d'affaire ainsi que la rentabilité du rayon et l'augmentation des volumes vendus, de se différencier de la concurrence sans oublier d'apporter un certain esthétisme au rayon pour le « plaisir visuel » afin d'offrir la meilleure expérience d'achat aux clients.

Il répond également à la demande de résultat sur prévisions (et sur objectifs) de la part du supérieur hiérarchique direct, de la direction du magasin ainsi que du PDG du groupe.

ÉVALUATION DU PROJET

On constate et la méthode utilisée dans ce projet (ainsi que dans d'autres projets antérieurs de l'entreprise) est la méthode QQQCCP :

QUOI (les actions) : Les actions sont bien définies par avance.

QUI (les gens concernés) : On sait qui sera concernés pour la réalisation du projet.

OU (les domaines touchés par le projet, voire les lieux) : On sait exactement les rayons et les produits concernés.

QUAND (programmation dans le temps) : La date est fixée bien en amont pour tous les participants.

COMMENT (moyen, méthodes) : La méthodologie est entièrement décidée par le chef de projet et mise en place en amont de la réalisation.

COMBIEN (le budget) : Le budget étant très faible, il n'y a pas de demande particulière en dehors des heures supplémentaires pour les vigiles, le reste n'est pas soumis à validation.

POURQUOI (les motifs et les objectifs) : Pour répondre à la demande client, afin de se différencier de la concurrence et d'optimiser ses résultats.

PERTINENCE D'UNE APPROCHE AGILE POUR LE FUTUR

Sans s'en rendre compte, l'entreprise utilise déjà sur certains points la méthode Agile :

- **Notre priorité absolue est de satisfaire le client (ce principe est d'actualité en tout temps, dans le secteur du commerce comme dans d'autres, le client passe avant tout).**
- **Accueillir les exigences changeantes même tard dans le développement (dans le précédent projet de réimplantation, les adaptations de dernières minutes sont tout à fait possibles, de manière plus générale ce domaine nécessite une grande polyvalence et donc une grande adaptation).**
- **Le logiciel fonctionnel est la principale mesure de progrès (le chef de projet dispose de tous les outils informatiques nécessaires au succès de son projet).**
- **Les processus agiles favorisent le développement durable (le projet de réimplantation est durable sur une période minimale de 6 mois, en comptant quelques réajustements minimes durant cette période)**

Il paraît donc intéressant à première abord d'envisager l'utilisation Agile de façon permanente.

Toutefois il est aussi important de souligner que des points essentiels ne correspondent pas sur les différentes méthodes de responsabilisation et d'implication des équipes dans la réalisation des différents projets.

La communication reste très descendante et la hiérarchie est globalement très présente. Le projet de réimplantation semble être une exception en terme de « liberté » de mouvement pour le chef de projet.

La décision d'utiliser la méthode Agile ne dépendra pas seulement du chef de projet, elle devra être approuvée par ses supérieurs et utilisée à grande échelle (par ses collègues chef de rayon du reste du magasin, voir même des autres enseignes) pour que cela puisse fonctionner.

DIAGNOSTIC POUR UNE MÉTHODE AGILE DANS CETTE ENTREPRISE

FORCES	Certains principes sont déjà utilisés par l'enseigne. Impliquerait davantage l'ensemble des équipes. Pourrait créer une cohésion de groupe plus importante, même entre les différentes équipes.
CONTRAINTES	La hiérarchie. Le type de management global de l'enseigne (chaque chef de rayon à son propre type de management). Grand changement dans la façon de travailler de chacun.
RISQUES	Peut ne pas être accepté par tous, être vu comme une contrainte par ses collègues et/ou son équipe. Mise en place trop longue/difficile de la nouvelle méthode de travail, Dysfonctionnement dans l'entreprise. Il est possible que certains employés ne jouent pas le jeu, ne « souhaitent » pas être responsabilisé.

PROPOSITION MÉTHODE AGILE

En conclusion, je préconiserai l'utilisation de la méthode SCRUM, qui est la méthode la plus populaire. Cette méthode est particulièrement indiquée dans le cas de l'entreprise CORA car les équipes se réunissent le plus souvent possibles afin de vérifier que le projet avance correctement, toujours prêts à réorienter ce dernier au fil de son avancement (ce qui correspond parfaitement au type de management utilisé jusqu'à présent et cela permettrait de suivre le travail des personnes 'les moins impliquées' afin de bien cadrer leurs travaux).

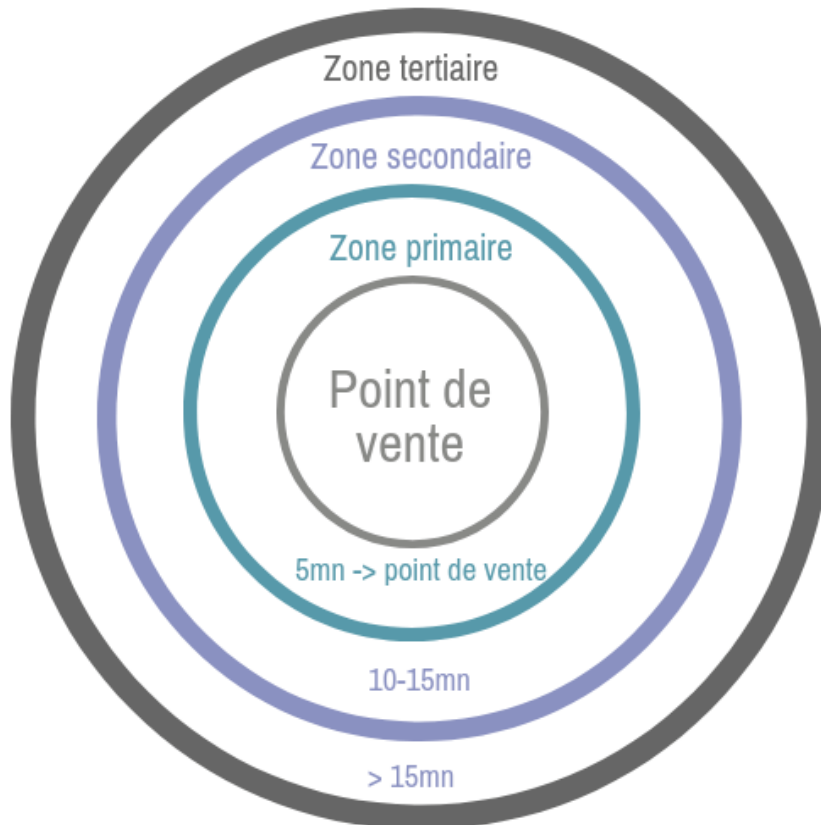
Le SCRUM a également l'avantage de se réaliser sur une courte période, vu qu'il s'agit d'un nombre de réunions définies et limitées dans le temps. Il n'est pas utile à utiliser toute l'année, lorsqu'on ne travaille pas sur des projets bien spécifiques.

Cette méthode est en plus un très bon outil pour améliorer la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et entre l'équipe elle-même. Elle a aussi pour but d'optimiser la productivité ce qui ne peut qu'intéresser l'entreprise.

Cette approche permet de déployer progressivement l'agilité à l'échelle de toute l'entreprise (voir de l'ensemble du groupe) ce qui là rend particulièrement appropriée dans ce cas de figure.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Explication sur la zone de chalandise



***Courbes
isochrones
d'une zone
de chalandise***

Copyright www.manager-go.com