



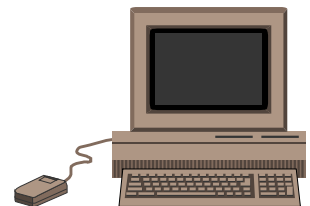
UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE
CAMPUS LONGUEUIL

Faculté des sciences

Gestion de projet

Études de cas

INF 754



Étude de cas

Instruction

Votre équipe doit faire le rapport de clôture de cette étude de cas.

Le travail d'équipe consiste à évaluer le projet dans son ensemble du début à la fin. De déterminer les écarts et de donner les explications. Suite à l'analyse des résultats des évaluations et de votre rapport, proposer des recommandations pour des projets futurs

Ce cas a ses limites quant à l'information présentée. Si vous estimez que certaines informations sont cruciales à votre analyse mais qu'elles font défaut, posez des hypothèses plausibles pour poursuivre votre analyse et faites part de ces hypothèses dans votre rapport.

Vous devez présenter les résultats à la fin du projet. Vous devez aussi décrire comment vos recommandations sont alignées avec les meilleures pratiques en gestion de projet. Vous devez intégrer cette partie à votre rapport s'il y a lieu.

Étude de cas

Mise en situation pour le cas.

Vous devez vous mettre dans la position du nouveau responsable du projet de la firme CEFTI inc. pour le projet Express Limo décrit plus loin.

Pour les fins du présent cas, nous sommes le 22 novembre et le projet a démarré le 2 septembre dernier.

L'ancien responsable du projet, Michel Duguay, a quitté CEFTI inc. très récemment et vous venez d'être nommé pour le remplacer. Votre supérieur, Robert Beaulieu, vice-président projet, vous a demandé ce matin de préparer une revue de projet. Cette réunion, qui aura lieu mardi prochain, aura pour objet de passer en revue le projet et de discuter de vos recommandations afin de préparer la réunion du comité directeur qui aura lieu la semaine suivante.

Votre supérieur vous fournit l'information suivante :

HISTORIQUE DU PROJET ET CONTRAT AVEC NATIONAL LIMO

Paul Diamand est le président-directeur général d'une agence centrale de services de limousine bien connue, National LIMO. Le mois dernier, National LIMO est devenue une filiale de Est-JET Airline, une société internationale de plusieurs milliards de dollars. Est-JET est en train d'acheter d'autres entreprises comme National LIMO afin de créer le plus grand service de limousine sur le continent.

M. Diamand a travaillé fort pour se faire une réputation d'entreprise qui a pour devise « le client d'abord ». Il travaille avec de nombreuses entreprises de services de limousine affiliées situées dans les plus grandes villes de tout le continent. Il utilise un système de répartition qu'il a acheté il y a environ 8 ans mais qui est maintenant désuet techniquement. Sa société prend de l'expansion et il veut améliorer le service à la clientèle et gérer un plus grand volume d'appels de clients.

Après avoir soigneusement analysé le marché et évalué ce que les appels manqués du système actuel lui coûtent, M. Diamand a décidé de remplacer l'ancien système pour préparer son expansion. Selon lui, les systèmes de répartition qui sont sur le marché ne pourront lui donner l'avantage concurrentiel qu'il recherche. Pour la première fois de son histoire, National LIMO a décidé d'investir dans le développement d'un important système informatique.

Connaissant Robert Beaulieu, le vice-président projet de CEFTI inc., M. Diamand a engagé la firme CEFTI inc. Pour bâtir le nouveau système baptisé Express LIMO. Sylvain Arbour,

Étude de cas

mandataire, a ensuite préparé une proposition qu'il a fait parvenir à M. Diamand. Cette proposition ne faisait pas suite à un appel d'offres officiel.

- Début du projet 2 septembre
- Budget forfaitaire de 3 000 000\$
 - 5 000 jours d'effort ou 40 000 heures

La proposition de développement d'Express LIMO, présentée par CEFTI inc., a été acceptée moyennant un prix forfaitaire de 3 000 000\$, à acquitter selon l'échéancier suivant :

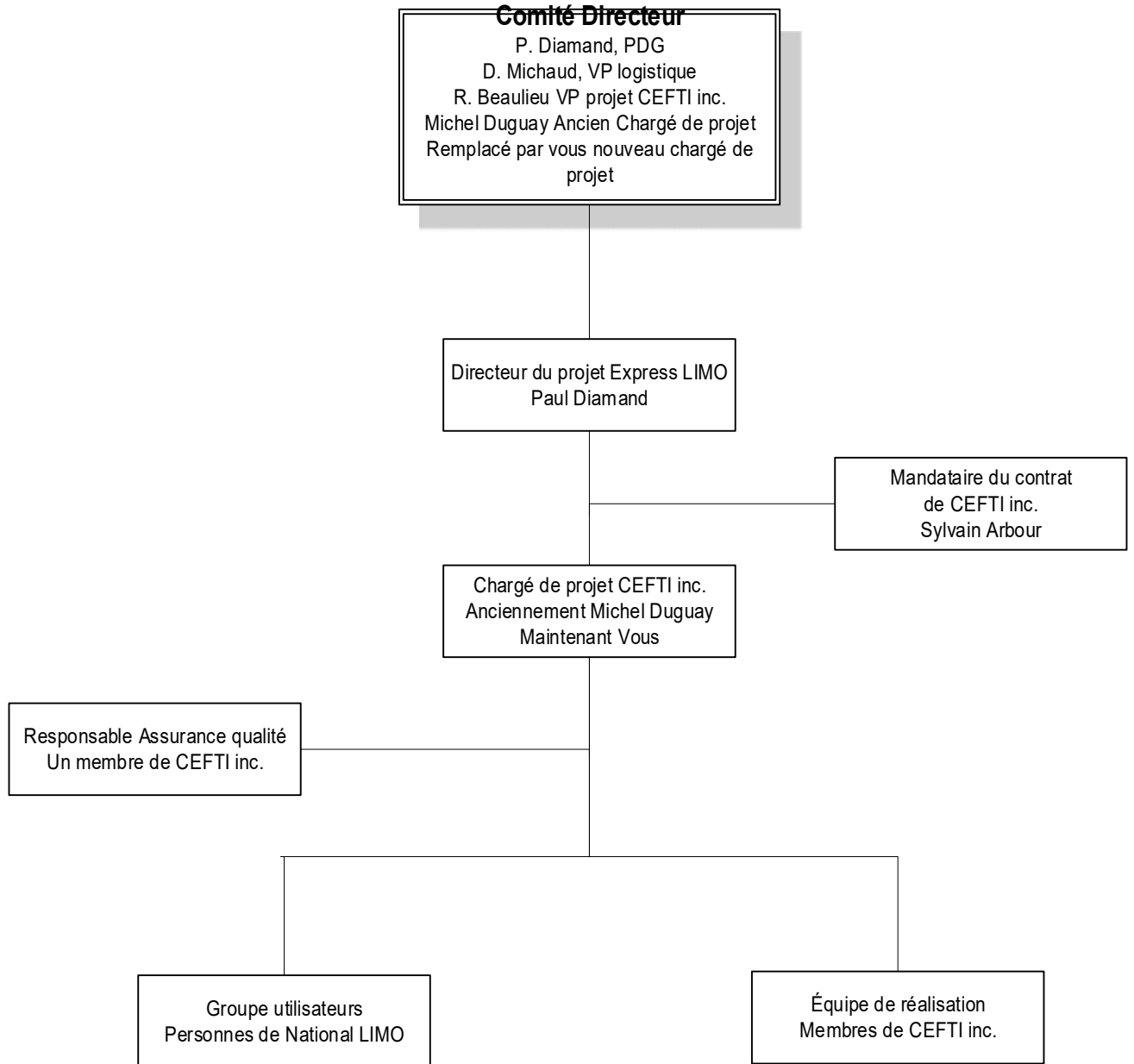
- 300 000\$ à la fin de la phase des spécifications détaillées (15 novembre);
- 700 000\$ à la fin de la conception (28 mars);
- 950 000\$ à la fin du développement (27 juin);
- 350 000\$ à la fin des tests intégrés (29 août);
- 400 000\$ à la date d'implantation (fin de la conversion et de la formation des utilisateurs) (31 octobre);
- 300 000\$ après 3 mois d'opération sans problème majeur.

Depuis l'acquisition de sa société, Paul Diamand s'est efforcé de faire valoir son rôle de leadership auprès de Est-JET et ce nouveau système a pris une importance plus cruciale que jamais.

La partie du contrat qui décrit les spécifications fonctionnelles du système Express LIMO se lit comme suit : « Le nouveau système devra reproduire toutes les fonctions existantes de l'ancien système, mais en les adaptant afin qu'elles soient plus interactives et avec une interface utilisateur de type WEB qui réponde aux standards de l'industrie. Sur le plan des performances, l'application devra pouvoir traiter un volume de transaction 5 fois supérieur au volume actuel tout en maintenant les mêmes temps de réponse qu'actuellement. »

Étude de cas

STRUCTURE FONCTIONNELLE DU PROJET EXPRESS LIMO



Étude de cas

Votre supérieur, R. Beaulieu vous a aussi indiqué ce matin que le PDG de National LIMO, Paul Diamand, l'avait appelé hier pour lui faire part de certaines inquiétudes :

1. Après 2 mois de travail CEFTI inc. A demandé d'augmenter le budget de plus de 20% sans motif valable selon Paul Diamand. Il craint que cela ne soit qu'un début. Daniel Michaud, VP Logistique, aurait communiqué avec Sylvain Arbour pour lui dire qu'il n'acceptait pas cette demande de changement au budget.
2. Paul Diamand a appris le départ de Michel Duguay et craint les impacts de ce départ sur le projet. Selon lui, Robert Beaulieu aurait consenti à ne plus reparler de cette demande de changement mais il constate que la demande apparaît toujours dans les rapports du chargé de projet. Il craint aussi des retards sur l'échéancier;
3. Le chargé de projet de CEFTI inc. (Michel Duguay) a demandé à National Limo de signer des documents pour témoigner de son acceptation du plan de projet. National Limo n'est pas en mesure de dire si toute la planification prévue dans le plan de projet est réaliste. Paul Diamand souligne que CEFTI inc. est l'expert en la matière et qu'il ne devrait pas avoir à signer ce genre de document.

Votre supérieur vous demande donc de vérifier ce qu'il en est et de vous assurer que le projet est bien sur ses rails.

Vous avez rencontré Robert Beaulieu et Sylvain Arbour cet après-midi et vous avez obtenu l'information suivante sur le contexte du projet.

État d'avancement des travaux

- a) La phase d'établissement des spécifications détaillées prend plus de temps que prévu, car le client fait par de besoins qui dépassent l'enveloppe budgétaire prévue. Le chargé de projet (vous) croyez qu'il pourrait y avoir un dépassement budgétaire substantiel s'il n'y a pas entente. À ce jour, les demandes présentées s'élèvent à 600 000\$. Ces demandes ne sont toujours pas approuvées par le client, car le client prétend que ces demandes ne constituent pas un ajout aux fonctionnalités de l'ancien système, mais plutôt d'une modernisation conforme à l'esprit de l'entente. Sylvain Arbour vous a indiqué que pour l'instant il valait mieux ne pas insister et que, lorsqu'on aura livré un système fonctionnel, le client sera probablement plus réceptif à payer pour ces extras. En attendant, Sylvain Arbour, vous a demandé d'user de ses qualités de mandataire

Étude de cas

pour CEFTI inc. Et de faire preuve de créativité pour mettre sur pied un système à meilleur coût. Sylvain Arbour vous indique qu'il est difficile de contenir les coûts, car le client interprète le contrat en sa faveur et a constamment des demandes qui font augmenter le budget.

- b) Après vous avoir demandé quelle était l'expérience des membres de l'équipe de réalisation de CEFTI inc. dans ce domaine d'affaires, vous avez appris qu'aucun analyste, ni vous aviez de l'expérience dans les systèmes de répartition.
- c) Vous confirmez que National Limo ne veut pas signer le plan de projet alors qu'il est clairement stipulé dans le contrat que National Limo doit approuver tous les biens livrables en les signant. Or, le plan de projet est un bien livrable selon le contrat.
- d) Sylvain Arbour et Michel Duguay vous remettent également les registres du projet pour les mois de septembre et octobre (voir annexe). Il vous indique que tous les coûts de main-d'œuvre ont été calculés au moyen de 600\$ par jour et que les efforts consentis pour les mois de septembre et octobre sont respectivement de 200 (120 000\$) et 300 (180 000\$) jours-personnes.

Documents de référence

- Les registres du projet septembre
- Rapport d'avancement septembre
- Les registres du projet octobre
- Rapport d'avancement octobre

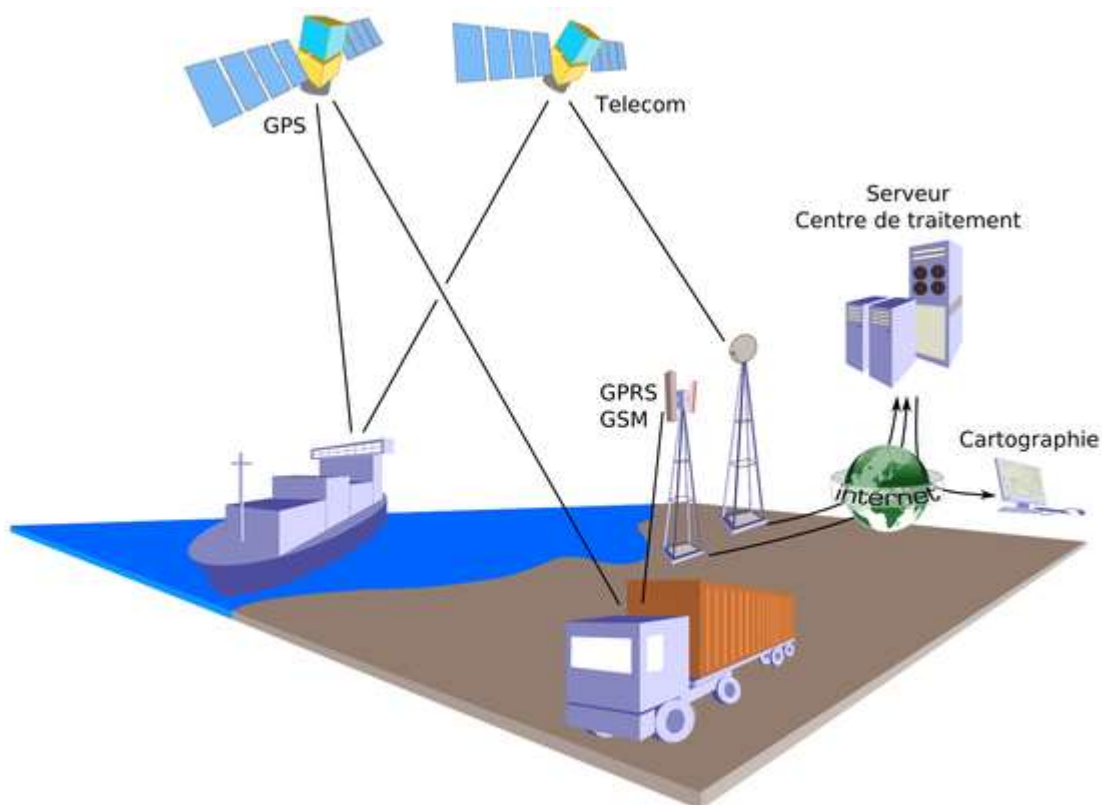
Étude de cas

Répartition en temps réel

Le logiciel de répartition assistée par ordinateur réactif et en temps réel (CAD) aide à fournir une interaction de pointe entre votre centre de contrôle et votre parc de véhicules, avec des données de pointe et localisées et des capacités de rapport personnalisables. Nos solutions fournissent des capacités de communication ultra modernes dont les messages vocaux ou les messages de données par identification de véhicule, de conducteur, d'itinéraire, de voiture, de groupe, de ligne, de garage ou de division ou par sélection sur carte.

Les solutions de répartition en temps réel de Trapeze constituent un choix convaincant issu d'un offre adaptable et tourné vers l'avenir : commencez avec une version aussi minimale ou aussi globale que votre parc de véhicules le nécessite, puis développez votre système au fur et à mesure que vous progressez.

Chaque véhicule compile un grand nombre de données destinées aux rapports, qui peuvent être personnalisées pour votre communauté ou votre parc de véhicules : une nécessité absolue de conformité, d'efficacité et de financement.



Données à la fin du projet

Contenu

Le contenu initial a été livré au client incluant les demandes de changement incluse dans le registre. Tous les livrables ont été approuvés par le client.

Les principaux livrables techniques ont été livrés au client. (à vous de décider lesquels).

La gestion du projet s'est appuyé sur le PMBoK en utilisant les principaux processus de chaque groupe de processus incluent les extrants requis pour une saine gestion d'un projet de cette envergure. (À vous de décider lesquels)

Échéancier

Le projet s'est terminé 3 mois plus tard que la date initiale.

- spécifications détaillées (date de fin = 13 décembre);
- conception (date de fin = 11 avril);
- développement (date de fin = 27 juin);
- tests intégrés (date de fin = 29 août);
- tests d'acceptation par le client (date de fin = 31 octobre)
- conversion et la formation des utilisateurs (date de fin = 30 janvier);
- après 3 mois d'opération sans problème majeur

Budget

Le coût final du projet est de 4 150 000\$

- 800 000\$ spécifications détaillées ;
- 800 000\$ design;
- 1 150 000\$ réalisation technique ;
- 500 000\$ tests intégrés ;
- 400 000\$ tests d'acceptation
- 200 000\$ conversion et la formation des utilisateurs;
- 300 000\$ après 3 mois d'opération sans problème majeur.

Étude de cas

Qualité

Les attentes du client ont été respectées. Se référer aux informations initiales.

Ressource Humaine

Toutes les ressources et l'expertise a été assignée au projet. 5 personnes additionnelles ont été ajoutées à l'équipe initiale du projet.

Approvisionnement

Le contrat initial est demeuré intact sans aucun changement au niveau financier.

Les risques

Les risques du projet étaient nombreux. Ils ont bien été gérés selon les meilleures pratiques.

Les communications

La gestion des parties prenantes a été faite et les communications requises ont été mises en place.

Les parties prenantes sont demeurés les mêmes.

Divers

S'il manque des informations, faire vos propres hypothèses et les documentés comme évènement du projet pour justifier vos propos.

Les informations fournis avec les données initiales vous donnent amplement de marge de manœuvre pour produire un rapport final avec une conclusion et des leçons apprises.

Étude de cas

Livrables

- Rapport de clôture
- L'échéancier du projet à la fin montrant la planification initiale et l'échéancier à la fin avec les différences.
- Registres du projet mis à jour pour refléter l'état à la fin du projet