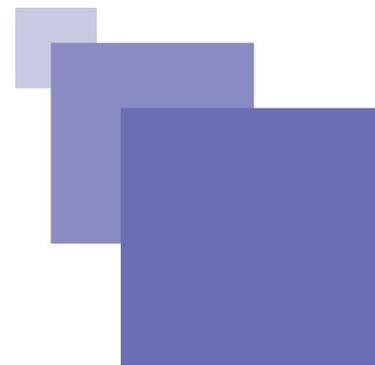


gestion de projet - exemple d'études de faisabilité

GÉRARD CASANOVA - DENIS ABÉCASSIS

Table des matières

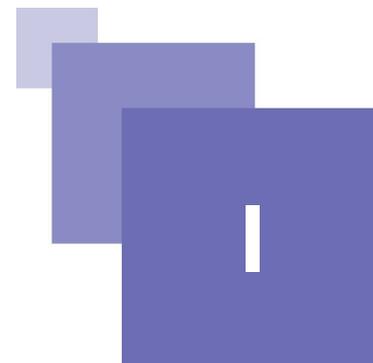


I - Exemple d'études de faisabilité

9



Exemple d'études de faisabilité



Ce projet de construction d'un nouveau modèle de voiture est décliné tout au long du cours (toute ressemblance avec une entreprise existante ou ayant existé serait fortuite).

C'est un projet long (plusieurs années) qui connaîtra des évolutions successives. La plus grande partie des termes utilisés sera précisée ultérieurement.

1. Présentation du projet

Le Conseil de direction d'une grande entreprise automobile a arbitré, en janvier 2006, entre plusieurs projets :

1. Lancement d'une nouvelle version d'un modèle en cours de déclin
2. Rachat d'une entreprise concurrente, dans un pays éloigné, et lancement de modèles bon marché.
3. Déclenchement d'un nouveau modèle de voiture.

Après des débats argumentés (que nous retrouverons dans la partie financière), la troisième solution a été retenue, compte tenu des prévisions de forts changements dans le secteur de l'automobile.

Une grande partie de l'année 2006 est consacrée à préciser le cahier des charges qui est arrêté en octobre.

Le véhicule sera :

- une voiture familiale (5 places), de milieu de gamme
- consommation moins de 4,5 litres pour 100 km, un moteur hybride est souhaité
- normes de pollution les plus basses de sa catégorie
- 90 % recyclable
- Prix inférieur à 10000 €
- Fiabilité haute
- Vitesse maximum 150 km/h, avec une accélération convenable
- L'habitabilité doit permettre le transport de 4 personnes avec des bagages

Chaque point est précisé et décliné avec des indicateurs précis.

L'objectif est de disposer de cette berline en octobre 2012, dans le cadre d'un budget maximum de 25 millions d'euros et avec un niveau de qualité de 90 %.

Monsieur Roupie, ingénieur confirmé, est nommé chef de projet

2. Analyse des objectifs

Dès sa nomination, Monsieur Roupie s'interroge sur le calendrier, la démarche, les grandes étapes et la faisabilité.

Il dispose d'un délai de 2 mois pour fournir un avant-projet qui sera examiné par le conseil de direction.

Le délai de 6 ans sera-t-il suffisant ? le budget conviendra-t-il ? pourra-t-on atteindre tous les objectifs ?

Quelle est la priorité ? Respecter les délais ? Respecter le budget ? Respecter les caractéristiques ?

Application 1 : dans cet exemple, il est possible (on le verra plus tard) que la mise au point d'un moteur hybride fiable exige un budget total de 25 M € et 8 ans de mise au point ou 40 M€ et 5 ans de mise au point.

(dans les triangles, le point se déplace).

Si on renonce au moteur hybride, peut-on tenir les autres objectifs de qualité (pollution, consommation, ...) en restant dans les délais et le budget ?

3. Constitution de l'équipe projet

L'urgent pour le chef de projet est de constituer autour de lui une équipe projet compétente.

Dans un premier temps il a besoin de plusieurs spécialistes :

- a. Un spécialiste moteur qui viendra d'une usine du Sud
- b. Un spécialiste carrosserie qui vient d'une usine de l'Est
- c. Un expert châssis qui arrive du Sud
- d. Un habitué des transmissions qui est déjà dans la région
- e. Un architecte d'intérieur qui travaille sur les prototypes
- f. Un dessinateur qui travaille en CAO qui viendra des bureaux d'études de l'Ouest.

Cette équipe de 7 personnes se consacrera à temps plein au projet et une réunion projet est programmée tous les lundis à 15 h.

Application 2 : l'équipe projet est transversale (ses membres arrivent de directions fonctionnelles différentes).

Cette équipe sera complétée ultérieurement selon les besoins.

L'équipe projet dispose de 2 mois et d'un budget de 300 000 € pour remettre une étude de faisabilité.

Chaque responsable de tâche se voit confier un objectif précis.

4. L'étude de faisabilité

Tous obtiennent des résultats en accord avec les objectifs, sauf le motoriste qui, comme on le présentait, se heurte à des obstacles.

Le rapport remis au comité de direction présente plusieurs hypothèses :

- a. Un délai supplémentaire de 3 ans sera nécessaire (octobre 2015)
- b. Un budget de 42 M€ sera envisagé
- c. On renonce à un moteur hybride et aux objectifs en matière de pollution
- d. On propose de développer ce moteur hybride avec un partenaire (partage des coûts)
- e. On propose d'acheter un moteur hybride existant à un concurrent

Application 3 : avantages et inconvénients de chaque solution ?

Réponses :

- a) délai trop long,
- b) budget trop grand,
- c) projet perd de l'intérêt,
- d) le moteur ne sera pas unique, donc moins vendeur,
- e) on ne maîtrisera pas la technologie ni les développements ultérieurs et on sera dépendants.

Compte tenu des contraintes financières en cette fin d'année 2006, la direction refuse les solutions c, d, e.

La décision est prise de modifier le budget et le calendrier. On fixe le budget à 30 M€ avec une sortie du prototype pour décembre 2013.

L'avant projet doit être rendu pour le 30 juin 2007. La décision de lancer la réalisation de l'avant projet est prise sur cette base.