

Univerzité Palacký d'Olomouc

Faculté des Lettres

**MANAGEMENT DU PROJET: L'ENTRÉE DE LA FRANCHISE
FRANCOPHONE AU MARCHÉ TCHÈQUE**

Mémoire de Licence

Licence en Économie appliquée en Français

Directrice du mémoire: Mgr. Šárka Koníčková

Auteure: Tereza Králová

Olomouc 2014

Déclaration

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de licence « Management du projet: L'Entrée de la franchise francophone au marché tchèque » sous la responsabilité du directeur de mémoire et voir cité toutes les sources d'informations disponibles.

Olomouc, le 5 mai 2014

.....

signature

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Projektový management: Vstup frankofonní franchisy Buffalo Grill na český trh“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Olomouc, 5. 5. 2014

.....

podpis

Remerciement

Je voudrais remercier Mgr. Šárka Koničková, la directrice de mon mémoire, pour son aide avec la création de ce mémoire.

Mon remerciement appartient aussi à Barbora Blštáková pour son aide morale.

Contenu

Introduction.....	7
1. Management de projet.....	8
1.1. Management.....	8
1.2. Projet.....	9
1.3. Management de projet.....	9
2. Management de l'intégration du projet.....	11
2.1. Charte du projet.....	12
2.1.1. Résumé.....	13
2.1.2. Des activités nécessaires à réaliser le projet des restaurants.....	13
2.1.3. Des risques et des contraintes.....	14
3. Management de contenu du projet.....	15
3.1. Les Exigences.....	15
3.1.1. Données d'entrée.....	15
3.1.2. Outils et techniques.....	17
3.1.3. Données de sortie.....	18
3.2. Le contenu.....	19
3.3. Les normes et les lois concernantes le projet.....	19
3.3.1. Les normes et les lois tchèques.....	20
3.3.2. Les normes et les lois françaises.....	20
3.4. La structure de découpage du projet (SDP).....	20
3.4.1. La structure de découpage du projet au cas de la continuation du projet.....	21
4. Management des délais.....	22
4.1. Définir des activités.....	23
4.1.1. La liste des activités du projet.....	23
4.2. Estimation de la durée des activités du projet.....	24
4.2.1. La méthode de Gantt.....	24
4.2.2. Le diagramme PERT (Technique d'ordonnancement et de contrôle des programmes).....	26
4.2.3. La méthode du chemin critique (CPM).....	26
5. Management des coûts.....	28
5.1. Estimation des coûts.....	28
5.1.1. Ressources humaines.....	29
5.1.2. Matériel.....	29
5.1.3. Déplacement.....	29
5.2. Augmentation des coûts.....	29

5.2.1.	Ressources humaines	29
5.2.2.	Déplacement et logement à l'étranger.....	30
5.2.3.	Louer les bureaux	30
6.	Management de la qualité	31
6.1.	Les huit principes du management de la qualité.....	31
7.	Management des ressources humaines.....	34
7.1.	Plan des ressources humaines	34
7.1.1.	L'acquisition des ressources humaines	35
7.1.2.	Planification des ressources humaines	37
7.2.	La structure organisationnelle	37
7.2.1.	Chef du projet.....	38
7.2.2.	Assistant de chef du projet	38
7.2.3.	Enquêteurs.....	39
7.3.	La structure organisationnelle potentielle	39
7.3.1.	Manager du projet	39
7.3.2.	Manager de communication.....	40
7.3.3.	Manager des risques.....	40
7.3.4.	Manager des coûts.....	40
7.3.5.	Manager des ressources humaines	40
7.3.6.	Manager de délais	40
7.4.	La culture organisationnelle	41
8.	Management de la communication	42
8.1.	L'utilisation des moyens de la communication entre les parties prenantes.....	44
9.	Management des risques	45
9.1.	Analyse SWOT	45
9.1.1.	Forces (<i>Strengths</i>)	46
9.1.2.	Faiblesses (<i>Weaknesses</i>).....	46
9.1.3.	Opportunités (<i>Opportunities</i>)	46
9.1.4.	Menaces (<i>Threats</i>).....	47
9.1.5.	Analyse SWOT de notre projet	47
9.2.	D'autres méthodes pour analyser les risques de projet	48
9.2.1.	Méthode RIPRAN™ (<i>Risk Project Analysis</i>)	48
9.2.2.	Méthode FRAP (<i>Facilitated Risk Analysis Process</i>)	49
Conclusion	50
Resumé.....		51
Liste des Tableaux		52

Listes des Figures.....	53
Listes des Annexes.....	54
Annexe n°1: Registre des parties prenantes	54
Annexe n°2: Le tableau de délais potentiels au cas de la réalisation de l'entrée Buffalo Grill au marché tchèque.....	55
Annexe n°3: Estimation des coûts.....	57
Annexe n°4: Diagramme de Gantt simple de notre projet	59
Sources.....	60
Bibliographie.....	60
Multimédia	63
Annotation/Anotace	65

Introduction

Ce mémoire décrit le processus de la possibilité d'ouvrir des restaurants français Buffalo Grill. Nous avons choisi ce thème car il y a pratiquement aucune franchise française dans la domaine de la restauration au marché tchèque. Nous nous inspirés, principalement, par la méthode du livre *Guide de Corpus des connaissances en management du projet* (2008) de collective des auteurs Project Management Institute. C'est un des nos sources primaires. L'objectif de ce mémoire est de créer un plan de projet qui serait réalisable dans le future. Nous avons donc simplifié le plus possible l'entrée de Buffalo Grill dans notre pays par construire ce mémoire de licence. Nous avons voulu décrire les aspects de la création du point de vue théorique. Après nous avons continué avec des applications pratiques pour obtenir un projet réalisable. De ce faite, nous utilisions les méthodes de Management de projet lesquelles sont décrits dans nos sources primaires et dans les autres sources ce que nous avons utilisé pendant l'écriture de ce travail. D'autre part, le livre déjà annoncé comme notre source primaire, il y a le *Management de projet: Fondementaux, Méthodes, Outils* (2012) de Jean-Claude Corbel. Le mémoire est divisé en neuf chapitres. Chaque chapitre mélange les connaissances théoriques et pratiques. Pour conclure, l'objectif de notre travail est de créer un projet réalisable qui concerne la franchise française Buffalo Grill. Pour obtenir nos cibles, nous avons utilisé les méthodes du management de projet.

Tout d'abord, nous allons définir la notion d'un projet (chapitre 1). Puis nous allons nous intéresser au management de l'intégration du projet et ses méthodes (chapitre 2). En faite, nous allons décrire les parties de management de contenu (chapitre 3). D'autre chapitre va nous montrer la structure temporelle de projet – management des délais (chapitre 4). Le chapitre de management des coûts (chapitre 5) comprend les coûts nécessaires de projet. Après nous allons annoncer une partie plutôt théorique concernant le management de la qualité (chapitre 6). Dans le chapitre précédent nous déclarons les ressources humaines impliquées dans le projet (chapitre 7). La partie nécessaire d'un projet est de définir les méthodes de la communication avec toutes les parties prégnantes (chapitre 8). A la fin, nous allons choisir des méthodes pour constater les risques de projet (chapitre 9).

Les limites principaux de notre mémoire sont que nous sommes concentrés seulement à un projet concret. Donc pas toutes les méthodes de travail peuvent être appliquées universalement.

1. Management de projet

Pour bien comprendre ce que c'est le management de projet, il faut premièrement définir les mots clés qui sont le management et le projet. Après définir ces deux mots, nous définissons le terme management de projet.

1.1. Management

« *Management est le processus de création et le maintien d'un environnement dans lequel les individus travaillent ensemble dans des équipes et ils réalisent efficacement des cibles sélectionnées.* »¹ Néanmoins, cette définition devrait être élargi parce qu'elle n'est pas suffisante. Pour bien comprendre le management, les professionnels recommandent de le diviser à cinq fonctions du management – planification, organisation, ressources humaines, gestion, contrôle². Ces parties nous avons pratiquement utilisé aux chapitres suivants. Quelques unes sont modifiées selon les méthodes utilisées mais nous pouvons les y trouvées.

Évidemment, il y a plusieurs définitions de management. Par exemple Peter Drucker définit: « *Management n'est plus que la science de la médecine: ce sont les disciplines pratiques. Chaque domaine pratique est inspiré par un grand ensemble des sciences. Comme la médecine s'appuie sur la biologie, la chimie, la physique et beaucoup d'autres sciences, la gestion attire à nouveau de l'économie, la psychologie, les mathématiques, la théorie politique, l'histoire et la philosophie. Cependant, comme la médecine le management est indépendant avec ses propres hypothèses, avec leurs propres plans avec leurs propres objectifs et les critères de performance* »³

Jaromír Veber représente management comme « *le processus de mise en œuvre systématique de toutes les fonctions de gestion et l'utilisation efficace de toutes les ressources nécessaires pour établir et atteindre des objectifs d'affaires* »⁴.

¹ KOONTZ H. et WEIHRICH H., Management, Victoria Publishing, 1993, p. 16, ISBN 80-85605-45-7

² KOONTZ H. et WEIHRICH H., Management, Victoria Publishing, 1993, p. 16, ISBN 80-85605-45-7

³ NIKODÝM, Tomáš. Définition managementu. *Proexperty.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.proexperty.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>

⁴ VEBER Jaromír a kol., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. Dostupné z: <http://www.proexperty.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>

1.2. Projet

Qu'est-ce qu'un projet? Il y a plusieurs définitions et nous montrons quelques unes que les professionnels utilisent:

1. Le projet est une action unique réalisée par une fois.⁵
2. « *Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.* »⁶
3. « *Un projet est mis en oeuvre pour créer ou changer quelque chose, c'est une résolution de problèmes complexe...* »⁷
4. Selon la norme AFNOR « *Un projet est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données.* »⁸

Au début, il faudrait savoir que le caractère temporaire de projet ne signifie pas nécessairement que la durée du projet sera court ou long. Il y a aussi plusieurs possibilités quand le projet va finir « *lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas atteints ou ne peuvent pas l'être, ou lorsque le projet n'est plus utile.* »⁹.

1.3. Management de projet

Pour définir le management de projet, premièrement, nous utilisons la définition de théoricien populaire professeur Harold Kerzner: « *Le management de projet s'agit d'un ensemble d'activités de planification, de l'organisation, la gestion et le contrôle des ressources de la société avec l'objectif à relativement court terme qui a été fixée pour la mise en œuvre des buts et objectifs spécifiques.* »¹⁰ Nous pouvons trouver ressemblance

⁵ Idée personnelle de l'auteur

⁶ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.5, ISBN 978-1933890654

⁷ CORBEL J.-C., *Management de projet: Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Groupe Eyrolles, 2012, p. 7, ISBN 978-2-212-55425-0

⁸ MARCHAT H., *Kit de conduite de projet*, Éditions d'organisation, 2003, p. 17, ISBN 2-7081-2945-7

⁹ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.5, ISBN 978-1933890654

¹⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, p. 19, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

de cette définition avec la définition de management de Koontz et Wehrich¹¹. Ils parlent aussi de la planification, de l'organisation etc. Selon les définitions, il est évident que management et management du projet appartient pratiquement dans la même catégorie.

D'autre définition que nous pouvons utiliser est la définition construite par les plus grands experts de ce domaine, par association des managers de projet Project Management Institute. Ils constatent que « *le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de technologies pour les activités du projet de manière à répondre aux exigences du projet* »¹².

Probablement, la meilleure définition ce que nous avons trouvé vient de Martin Grossmann: « *Le management de projet est une discipline qui utilise et applique les connaissances, les compétences, les outils et les techniques pour résoudre le projet atteint ses objectifs dans le temps donné avec des sources financières désignées* »¹³. Cette est une définition qui nous décrit clairement ce qui se passe pendant le projet et ce qu'on utilise pour atteindre nos objectifs.

¹¹ KOONTZ H. et WEHRICH H., Management, Victoria Publishing, 1993, p. 16, ISBN 80-85605-45-7

¹² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, p. 19, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

¹³ GROSSMANN, Pavel. *Projektový management*. *Ovacloud.net* [online]. 2012 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.ovacloud.net/projektovy-management>

2. Management de l'intégration du projet

« *Le management de l'intégration du projet comprend les processus et les activités qui permettent d'identifier, de définir, de combiner, d'unifier et de coordonner les différents processus et activités de management de projet...* »¹⁴ Nous avons choisi la méthode de la « **Charte du projet** » où nous avons annoncé les exigences initiales du projet. Il y aurait le résumé, aperçu du projet (il y a des activités nécessaires à faire) et des risques et des contraintes du projet.

Au contraire, il y a une autre méthode que nous pourrions utiliser « **Les 15 actes fondamentaux du Management de projet** »¹⁵. L'auteur de cette méthode est Jean-Claude Corbel. Comme le nom souffle, il y a 15 actes qui sont nécessaire à faire:

- a. Exploiter les expériences des projets précédents.
- b. Viser des objectifs ambitieux.
- c. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle.
- d. Gérer la complexité sous l'aspect humain.
- e. Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir.
- f. Jalonner le projet avec un scénario logique.
- g. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs.
- h. Identifier les conditions de réussite par une approche système.
- i. Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges.
- j. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus.
- k. Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement.
- l. Industrialiser.
- m. Certifier les prestations client et homologuer le produit.
- n. Et si c'était à faire?
- o. Communiquer à chaque jalon.

C'est une méthode plus complexe. Nous n'avons pas utilisé parce que la structure des « **15 actes fondamentaux** » n'est pas si claire pour notre projet.

¹⁴ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.71, ISBN 978-1933890654

¹⁵ CORBEL J.-C., *Management de projet: Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Groupe Eyrolles, 2012, p. 19, ISBN 978-2-212-55425-0

Au lieu de charte du projet, nous pourrions placer encore une méthode utilisée dans le management de l'intégration. La troisième méthode possible devient de Hugues Marchat est elle s'appelle « ***l'Initialisation*** ». « *Cette phase de démarrage du projet permet de prendre en compte de manière formelle la demande d'un commanditaire ou donneur d'ordre, et de décider de la suite à donner.* »¹⁶ Elle englobe deux étapes – réception et affectation. Pour conclure cette méthode, l'auteur nous montre la conclusion facile concerenant trois phases de deux étapes annoncées. Les deux premières appartiennent à l'étape de la réception et la dernière phase appartient à l'affectation. Donc les phases sont « *la demande de projet du commanditaire, la réponse à la demande de projet du commanditaire, la note d'affectation du chef de projet* »¹⁷.

Enfin, nous avons découvert trois méthodes de management de l'intégration du projet. En faisant la comparaison, nous avons choisi « ***la Charte du projet*** » comme la plus visible. Ses parties sont bien décomposées et sa structure est bien classée. « ***Les 15 actes fondamentaux du Management de projet*** » s'avère d'être compliquée par rapport les objectifs du projet. La complexité de cette méthode pourrait apporter de la confusion. Au contraire, la méthode de Hugues Marchat qui s'appelle « ***l'Initialisation*** » a des étapes orientés plutôt au commanditaire.

2.1. Charte du projet

Comme nous avons déjà annoncé, nous avons choisi la méthode de « ***Charte du projet*** » qui contient trois étapes – résumé, aperçu du projet (des activités nécessaires à faire) et des risques et des contraintes du projet. « *Élaborer la charte du projet est le processus qui consiste à élaborer le document qui autorie formellement un projet, ou une phase de projet, et à documenter les exigences initiales qui doivent satisfaire aux besoins et aux attentes des parties prenantes.* »¹⁸

Le collectif des experts tchèques au management du projet propose autre définition: « *La Charte du projet (Project Charter, Identification letter of project) est un document*

¹⁶ MARCHAT H., *Kit de conduite de projet*, Éditions d'organisation, 2003, p. 27, ISBN 2-7081-2945-7

¹⁷ MARCHAT H., *Kit de conduite de projet*, Éditions d'organisation, 2003, p. 27, ISBN 2-7081-2945-7

¹⁸ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.73, ISBN 978-1933890654

dont l'approbation par le commanditaire signifie le début du processus de démarrage d'un projet et qui contient des informations importantes sur le projet »¹⁹.

Maintenant, il suit trois parties de la charte du projet que nous avons proposé.

2.1.1. Résumé

Le sujet du mémoire s'appelle « *Management du projet: L'Entrée de la franchise francophone Buffalo Grill au marché tchèque* ». L'objectif du projet est d'analyser si l'entrée de l'entreprise française Buffalo Grill au marché tchèque est convenable et si les habitants de la République tchèque sont intéressés à ce projet. Nous avons élaboré un plan pour l'entrée cette franchise au marché tchèque. Nous avons fait chaque partie de projet préparatoire et nous avons déterminé quels coûts sont dans certaines phases de recherche.

Nous voudrions réaliser ce projet pour innover le marché tchèque de restaurants et de franchises. A ce marché, on y trouve plutôt des franchises anglaises (Subway, ...) et américaines (McDonald, BurgerKing, KFC...) mais pas de franchise francophone. On suppose que les restaurants de type de Buffalo Grill serait pleine compétitive entre les franchises américaines connues parce que le sortiment de Buffalo Grill est différent de sortiment des fastfoods. Les services et le menu offerts par Buffalo Grill sont meilleurs que les fastfoods mais la rapidité ne rétarde pas derrière eux.

2.1.2. Des activités nécessaires à réaliser le projet des restaurants

Premièrement, il fallait déterminer les cibles principales du projet. Qu'est-ce que nous voulons d'être la sortie de projet? Nous voulons savoir s'il est possible et convenable d'ouvrir les restaurants en République tchèque.

Parallèlement, il y a deux phases de projet:

1. Nous avons observé le plan de la phase de recherche dans laquelle nous voudrions faire des questionnaires si les Tchèques sont intéressés à notre projet.

¹⁹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, p.39, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9

2. Nous avons commencé d'élaborer le plan de la phase préparatoire de l'entrée Buffalo Grill en République tchèque qui va contenir – recherche des fournisseurs potentiels, des coûts, des ressources humaines, de la qualité, de la communication etc.

2.1.3. Des risques et des contraintes

Comme toujours le projet rend quelques risques et contraintes. Pour le projet de la phase préparatoire, il y a pratiquement un risque le plus important: les Tchèques pas intéressés au projet de site des restaurants grill²⁰ et donc il n'y a pas de raison pour continuer au travail.

Si les Tchèques sont intéressés aux restaurants grills, il y aurait autre problème que la position pour entrer au marché est très faible si on ne trouve pas un investisseur fort. Malheureusement, la marque Buffalo Grill n'est pas très connue donc il faudrait investir plus au marketing et donc à la propagation de la marque.

Les risques sont décrits en détail en faisant l'analyse SWOT au chapitre « *Management des risques* ».

²⁰ Le terme «*restaurant grill*» est équivalent au terme «*steakhouse*» en République tchèque.

3. Management de contenu du projet

« Le management du contenu du projet comprend les processus permettant d'assurer que tout le travail requis, est effectué pour achever le projet avec succès. »²¹ Ce chapitre contient les exigences du projet, le contenu, les normes et les lois concernant le projet et la structure de découpage du projet nécessaire à bien comprendre à la répartition de projet. Chaque de ces phases est bien détaillé ci-dessous.

3.1. Les Exigences

Les exigences du projet ou bien l'analyse des exigences contient les décisions des parties prenantes et des outils et des techniques utilisées pendant le projet. Pour meilleure compréhension de ce terme: « L'analyse des exigences consiste à déterminer, à définir et à l'approbation du projet d'une manière qui répond aux besoins et aux attentes des parties prenantes (notamment les clients et les utilisateurs) »²². Si on analyse les exigences systématiquement, cette procédure s'appelle *requirements engineering*²³. Pour analyser les exigences nous avons utilisé la méthode de Project Management Institute et nous avons divisé les exigences dans trois parties – données d'entrée, outils et techniques, données de sortie.

3.1.1. Données d'entrée

Les données d'entrée contiennent tout ce que nous savons au début du projet. Nous y trouvons la charte du projet et les parties prenantes (*stakeholders*).

²¹ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.103, ISBN 978-1933890654

²² DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, p. 58, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3

²³ WIEGERS, Karl E.. *Software Requirements 2: Practical techniques for gathering and managing requirements throughout the product development cycle*. 2nd. vyd. Redmond: Microsoft Press, 2003. ISBN 0-7356-1879-8

3.1.1.1. Parties prenantes

« *Les parties prenantes sont des personnes ou des organisations qui prennent une part active au projet.*²⁴ » Donc, les parties prenantes sont des parties nécessaires du projet. Ils influencent le projet dans le sens positif mais aussi négatif.

Les parties prenantes du projet sont:

Investisseurs ou propriétaires sont des parties prenantes qui sont liées au projet tout au long du cycle de vie. Ils représentent les décideurs principaux avec l'influence à la stratégie et ils sont les plus importants pour le financement du projet.

Manager du projet (chef du projet) est une personne qui assume la responsabilité de tout le projet. Il a une influence au propriétaire. Ses exigences sont le salaire, bonne réputation etc. La définition de chef de projet, de ses compétences et ses responsabilités sont bien détaillées au chapitre « *Management des ressources humaines* ».

Salariés sont la pierre tombale de l'organisation. Ce sont des employés de notre entreprise.

Clients, ce sont des personnes ou des organisations lesquelles vont utiliser notre produit. Dans notre cas, le client est l'entreprise Buffalo Grill qui, sur la base de nos constatations, pourrait ou pas de fonder des filiales tchèques de ses restaurants.

Concurrents sont une partie externe et opposante aux parties prenantes. Ils ont l'influence aux prix de produit et aux salaires de nos employés.

Gouvernement est un élément externe lequel nous ne pouvons pas influencer. Le gouvernement représente les lois lesquelles nous devons obéir.

Le public et les autorités locales sont des parties externes mais il faudrait compter avec eux parce que la manque de respect pourrait avoir une influence négative au projet.

Créanciers ou le commanditaire, « *c'est la personne ou le groupe qui finance le projet, en capitaux ou en nature*²⁵ ».

²⁴ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.23, ISBN 978-1933890654

²⁵ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.25, ISBN 978-1933890654

Vous pouvez trouver le tableau visible « *Registre des parties prenantes* » dans le chapitre Annexes. « *Le cible de Registre des parties prenantes (Stakeholders registre) est de comprendre les attentes réelles des individus ou des équipes liées au projet pour assurer la satisfaction pour le plus grand nombre des parties prenantes.* »²⁶

Si le projet continuerait, il y aurait plus des parties prenantes – par exemple les **fournisseurs** (des fournisseurs de produits et de services).

3.1.2. Outils et techniques

En utilisant les outils et les techniques décrits dans les livres concernant le management de projet, nous avons obtenu nos objectifs. Ci-dessous nous décrivons quelques-unes. Bien que nous n'ayons pas trouvé définition de ces termes (outils et techniques), nous pouvons mentionner les exemples qui sont dans le projet. Premièrement, un des outils est le « *Registre des parties prenantes* » qui est décrit détaillé dans un chapitre « *Management de l'intégration du projet* ». A la deuxième côté, il y a des techniques. On y trouve, par exemple les techniques de la créativité collective.

Pour savoir les exigences du marché, nous utilisons travailleurs volontaires. Avec leur aide, nous pourrions organiser des questionnaires et des enquêtes qui nous aide à comprendre le marché – ce que les habitants tchèques veulent, de quoi ils ont besoin. Si on veut regarder aux exigences des parties prenantes, regardons au « *Registre des parties prenantes* » où nous les trouvons.

Il faudrait dire que les questionnaires sont vraiment très importants pour le projet. Premièrement, il faudrait savoir si les Tchèques sont intéressés à ce type de restaurant. Si notre recherche ne serait pas réussi, nous devrions envisager poursuivre ou non d'autres étapes de projet.

Dans l'autre étape du projet, il faudrait déterminer les techniques de créativité collective et les techniques de prise de décision en groupe. Pour ce projet, chef (manager) du projet suppose que la technique du groupe nominal serait la meilleure possibilité pour la créativité collective.

²⁶ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, p.39, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9

3.1.3. Données de sortie

« *Sortie de données est le processus et la méthode par laquelle les données peuvent être étudiées dans des circonstances différentes et manipulés comme requis par le chercheur.* »²⁷

3.1.3.1. Documentation des exigences

Il est nécessaire de bien nommer et classer les exigences des parties prenantes. Si nous le faisons bien, nous pouvons leur ranger les priorités d'après lesquelles nous avons les résolues.

- **Les objectifs du projet**
 - Monter une entreprise compétitive au marché tchèque dans la domaine des restaurants grill et fastfoods.

- **Les exigences de la qualité**
 - Grace à la coopération avec les fournisseurs en plupart tchèques renommés ou connus, la qualité de produit est sûre.

3.1.3.2. Plan de management des exigences

Il y a beaucoup de parties prenantes qui ont des exigences différentes. Premièrement, il faudrait formuler le plan des exigences d'après le registre des parties prenantes. Après la formulation du plan, nous pourrions utiliser **le règle de Pareto 80/20** (*Analyse de Pareto*) pour classer les exigences d'après les priorités. La règle peut être appliquée dans plusieurs domaines – économie, psychologie, sociologie, management, marketing etc.

²⁷ KALLA, Siddharth. Data Output. *Explorable.com* [online]. 2010 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <https://explorable.com/data-output>

« Analyse de Pareto est basée sur le principe qui dit que 20% de toutes nos activités apporte 80% de profit. »²⁸ Cette analyse est réalisée dans quelques points:

1. Définition des domaines de l'analyse
2. Acquisition des données
3. Organisation des données
4. Courbe de Lorenz cumulative
5. Déterminer les critères de décision
6. Identification des principales causes
7. Établir des mesures correctives

3.2. Le contenu

Le contenu du projet est l'analyse de la convenabilité du projet de l'entrée la franchise francophone Buffalo Grill au marché tchèque. Nous voulons offrir quelque chose nouvelle au marché des restaurants de type de restaurant grill américaine ou fastfoods. Premièrement, nous voudrions de savoir si le marché en République tchèque a un intérêt au projet. Nous pourrions le savoir par des enquêtes lesquelles nous allons faire partout en République tchèque.

Un des objectifs du projet est d'approcher le style franco-américaine aux Tchèques. Un avantage de ce projet est caché dans une absence de ce type de restaurants en République tchèque. Il y a quelques restaurants grill mais on n'y trouve pas le site. Mais il faudrait être avisé parce que notre équipe n'a pas assez d'expériences avec le marché donc on peut dire que c'est notre plus grande désavantage.

3.3. Les normes et les lois concernantes le projet

Puis, il faudrait trouver quelques normes et lois qui influence le projet. Puisque nous parlons de l'entreprise français qui pourrait entreprendre en République tchèque. En faite, nous sommes obligés de trouver les normes et les lois tchèques mêmes que les normes et les lois françaises.

²⁸ STŘELEČ, Jiří. Pareto analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>

3.3.1. Les normes et les lois tchèques

- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*
- *Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník*
- *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*

3.3.2. Les normes et les lois françaises

- Code du Travail
- Code de Procédure Civile
- Code de Commerce – dernière version le 2 avril 2012
- Loi n°96-112 du décembre 1996, relative au système comptable des entreprises

3.4. La structure de découpage du projet (SDP)

La structure de découpage du projet est une « *décomposition hiérarchique basée sur les livrables du travail, que l'équipe de projet doit effectuer pour atteindre les objectifs du projet et créer les livrables requis* »²⁹. Le tableau suivant résume la responsabilité de chaque membre du projet:

²⁹ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.116, ISBN 978-1933890654

Tableau n°1: La structure du découpage du projet (SDP)

Type	Responsabilité
Chef du projet	Chef du projet, responsable à chaque partie, gestion de l'équipe de management, l'administrative, les normes et les lois
Assistant	Assistant de chef du projet, responsable à l'administration de projet, communication avec les expert et avec les enquêteurs.
Enquêteurs	Les travailleurs volontaires qui vont demander aux questions nécessaires au projet dans les grandes villes. Ils suivent les ordres et aident avec conclure les enquêtes.

3.4.1. La structure de découpage du projet au cas de la continuation du projet

Comme le nom de chapitre indique, nous avons fait un tableau de la structure de découpage du projet en supposant que le projet continue après la phase de recherche qui est le thème principal de ce mémoire.

Tableau n°2: La structure de découpage au cas de la continuation du projet

Type de management	Responsabilités
Management de Contenu	Chef du projet, responsable à chaque partie, gestion de l'équipe de management, première communication avec des entreprises avec lesquelles l'équipe va collaborer, l'administrative, les normes et les lois
Management des Délais	Planification des activités de l'équipe, création de l'échéancier et contrôle des dates
Management des Coûts	Estimation et contrôle des coûts du projet, détermination du budget, style de financement (emprunt en banque, investisseur...)
Management de la Qualité	Assurance de la qualité des produits
Management des Ressources humaines	Contrôle de tous les employés, admission des nouveaux employés
Management de la Communication	Identifier les parties prenantes, planification de la communication avec les parties prenantes, examiner les informations du marché
Management des Risques	Analyse de tous les risques possibles pour le projet

4. Management des délais

Rosneau montre que le Management des Délais pour tous les projets nécessite des connaissances (ou estimation) de la durée de chaque activité associée au projet.³⁰ Le calendrier du projet se développe sur la base de l'estimation qualifiée laquelle l'équipe de projet avait besoin pour effectuer toutes les tâches du projet.³¹

Le collectif des experts tchèques dirigés par Jan Doležal dit: « *Chaque projet contient une incertitude considérable. Pour la réduire on contribue de manière significative à la compréhension, comment le projet doit être géré, c'est à dire une description des processus et des règles du jeu pour l'équipe du projet et de ses environs immédiats clés.* »³².

Selon Marchat, le management des délais se trouve dans l'étape de la Planification avec l'élaboration de la charte du projet. Marchat recommande de « *construire la toile de fond sur laquelle représentation graphique va être réalisée à décider du calendrier du projet et définir une charte...* »³³. Puisque nous avons déjà créé la charte du projet (dans le chapitre Management de l'intégration du projet), nous n'avons pas utilisé cette méthode aussi parce qu'elle plus utilisable dans les projets plus complexes et nous voudrions faire tout visiblement et bien structuré.

Pour conclure, il est nécessaire de définir des activités de projet et selon d'elles, nous avons construit la listes des activités du projet. C'est une méthode bien ordonné de Project Management Institute³⁴.

³⁰ ROSENAU M.D., *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1506-0

³¹ HODAŇ B. a kolektiv, *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, p. 33, ISBN 978-80-244-3651-7

³² DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, p.69, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9

³³ MARCHAT H., *Kit de conduite de projet*, Éditions d'organisation, 2003, p. 34, ISBN 2-7081-2945-7

³⁴ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.136, ISBN 978-1933890654

4.1. Définir des activités

Pour définir et classer des activités du projet, Marchat décrit quelques types des liens qui assemblent les tâches du projet. Les liens sont suivantes³⁵:

1. **Fin – Début (FD)** – il faut terminer la tâche précédente avant commencer la tâche suivante
2. **Fin – Fin (FF)** – tous les tâches teminent ensemble
3. **Début – Début (DD)** - « *la tâche suivante ne peut commencer que si la précédente a commencé* »³⁶
4. **Début – Fin (DF)** – si la tâche suivante n’a pas commencé déjà, nous continuons à la tâche précédente

Le projet qui est une partie pratique de ce mémoire n’exige pas méthode si difficile comme le classement des liens est. Nous pouvions seulement créer un tableau dans lequel nous avons importé nos activités parce que le projet contient seulement le premier point **Fin – Début**. Il est impossible de commencer une tâche avant terminer tâche précédente.

4.1.1. La liste des activités du projet

La liste des activités du projet peut être qualifiée comme le Calendrier de projet. Ça dépend à l’auteur. Juste que notre source primaire *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* crééé par Project Management Institute utilise la désignation Liste des activité. Drahoslav Doležal préfère le nom Calendrier du projet³⁷. Essentiellement, il n’y a pas d’autres différences que la dénomination. Donc le tableau suivant est notre Liste des activités du projet:

³⁵ MARCHAT H., *Kit de conduite de projet*, Éditions d’organisation, 2003, p. 35, ISBN 2-7081-2945-7

³⁶ MARCHAT H., *Kit de conduite de projet*, Éditions d’organisation, 2003, p. 35, ISBN 2-7081-2945-7

³⁷ DVORÁK, Drahoslav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, p. 63, ISBN 978-80-251-1885-6.

Tableau n°3: La liste des activités du projet

Activité	Terme³⁸	Description	Date³⁹	Durée
<u><i>Préparation des questionnaires</i></u>	C	Définition des méthodes convenables pour notre recherche, préparation des questionnaires pour les enquêtes.	août	1 mois
<u><i>Recherche</i></u>	L	Appelation au public principalement dans les grandes villes – questions concentré à l'intéressement de nouveau type des restaurants au marché et à l'absence dans l'offre.	septembre - février	6 mois
<u><i>Traitement des données et formulation des conclusions</i></u>	M	Conclusion des recherches et sa reformulation dans les tableaux.	mars - avril	2 mois
<u><i>Présentation de la recherche</i></u>	C	A la fin du mois de mai, nous présentons la conclusion de nos recherches. La sortie de ce projet est la mémoire présentée devant la commission scolaire à l'Université Palacký d'Olomouc.	mai	1 jour

Remarque: Au chapitre des Annexes nous pouvons trouver La liste des activités au cas de la continuation du projet.

4.2. Estimation de la durée des activités du projet

Il y a plusieurs méthodes lesquelles nous avons pu utiliser pour estimer la durée des activités du projet. Malheureusement, il n'est pas dans nos forces de mentionner toutes les méthodes mais il y a quelques unes ci-dessous.

4.2.1. La méthode de Gantt

La méthode de Gantt reste de créer un diagramme qui symbolise l'avancement du projet dans le temps.

³⁸ L = long terme, M = moyen terme, C = court terme

³⁹ Les dates sont seulement orientés pour mieux voir des liaisons au Management de délais.

La création du diagramme est facile⁴⁰:

- créer une liste* de toutes les activités qui sont nécessaires pour le projet,
- l'estimation* de l'évolution dans le temps,
- écriture différentes activités* de chacune des autres sur les intervalles de l'axe vertical et le temps sur l'axe horizontal,
- tracer* une ligne pour chaque activité (à partir de l'heure prévue de départ et se terminant à l'heure estimée d'achèvement).

Pour mieux comprendre deux méthodes, nous avons trouvé quelques exemples de diagramme de Gantt. La première figure est un diagramme de Gantt simplifié. La deuxième figure est plus complexe.

Figure n°1: Un exemple de diagramme de Gantt simple⁴¹

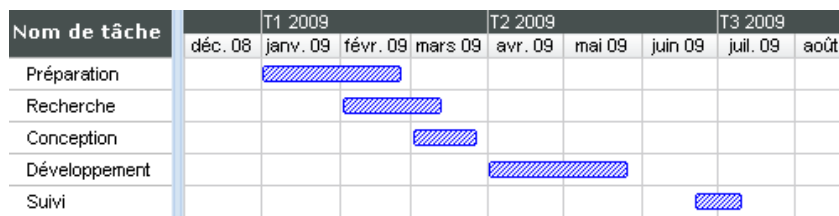
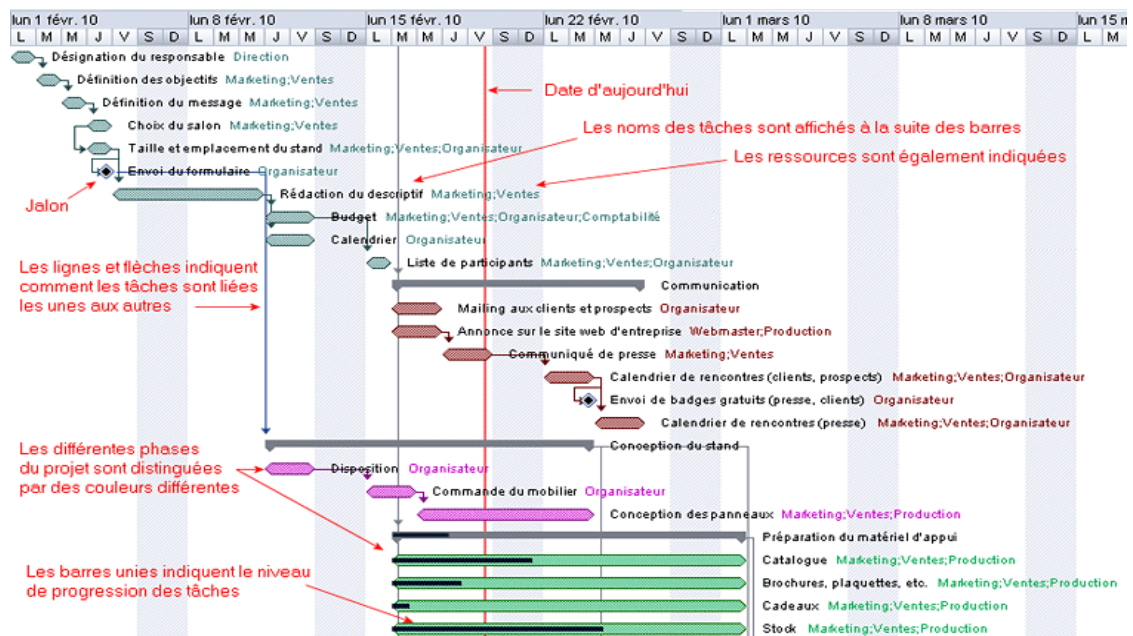


Figure n° 2: Fragment d'un diagramme de Gantt plus complexe⁴²



⁴⁰ HODANĚ B. a kolektiv, *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, p. 28, ISBN 978-80-244-3651-7

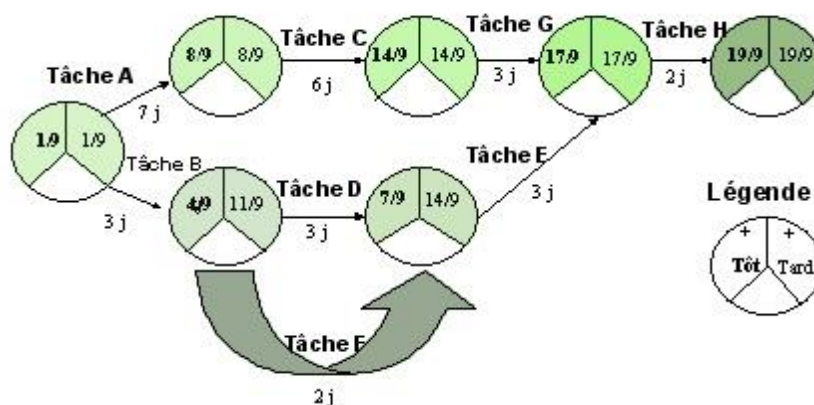
⁴¹ Qu'est-ce qu'un diagramme de Gantt ?. *Gantt.com* [online]. 2012 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.gantt.com/fr/>

⁴² Qu'est-ce qu'un diagramme de Gantt ?. *Gantt.com* [online]. 2012 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.gantt.com/fr/>

4.2.2. Le diagramme PERT (Technique d'ordonnancement et de contrôle des programmes)

La méthode plus difficile que le diagramme de Gantt est le **diagramme PERT** (*Programme Evaluation and Review Technology*). Il est plus complexe pour estimer la durée des activités. Cette méthode est basée au diagramme de réseau. La technique PERT a été développée par la société Booz, Allen & Hamilton et Lockheed pour la marine américaine. Elle élimine les faiblesses de diagramme de Gantt. D'après Alena Svozilová, la méthode de diagramme PERT est flexible pour l'écheancier. Il y a plusieurs dates et elle nous « *permet de rechercher des solutions de rechange et d'analyser des données statistiques afin de déterminer la probabilité et étudier les déviations* »⁴³.

Figure n° 3: La technique PERT⁴⁴



4.2.3. La méthode du chemin critique (CPM)

Les experts utilisent une abréviation CPM (*Critical Path Method*) pour cette méthode. Même que la méthode de diagramme PERT, elle était développée dans les années 50 aux Etats-Unis. Elle a été utilisée pour les grands projets dans l'industrie de bâtiments et dans l'énergetique. Elle a les mêmes avantages lesquelles nous avons déjà annoncé dans la partie précédente – Le diagramme PERT.⁴⁵ Un des outils de cette technique est un itinéraire des apprentissages qui décrit Henri Boudreault: « *Un itinéraire c'est un*

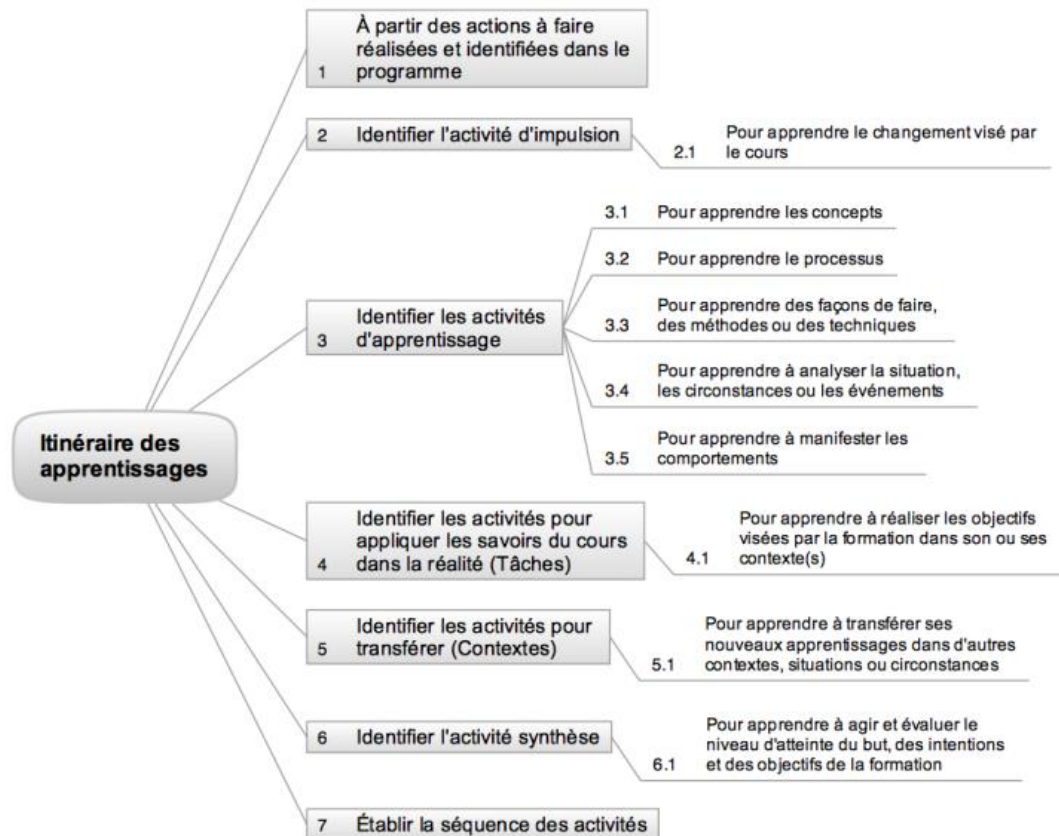
⁴³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, Expert (Grada), p. 140, ISBN 978-80-247-3611-2

⁴⁴ CORNIC C. Techniques de planification. *Gestiondeprojet.net: La technique PERT* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.gestiondeprojet.net/articles/gantt.html>

⁴⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, Expert (Grada), p. 140, ISBN 978-80-247-3611-2

chemin à suivre ou suivi pour se rendre d'un lieu à un autre. L'analogie que je fais en formation professionnelle c'est le cheminement critique qui permet d'explicitier l'ordre et le nombre des activités que devrait réaliser et réussir l'apprenant en lien avec les compétences à développer spécifiées dans le programme et le niveau à atteindre. »⁴⁶

Figure n° 4: Itinéraire des apprentissages⁴⁷



Pour conclure, dans ce chapitre nous avons mentionné les méthodes de Management des Délais et nous avons choisi quelques unes qui sont la plus satisfaisante pour notre projet. Il faudrait dire qu'il n'y a pas de raison pour utiliser les méthodes compliquées parce que nous sommes au début du projet dans la phase de recherche et nous n'avons pas besoin beaucoup des dates et donc les méthodes complexes.

⁴⁶ BOUDREAULT, Henri. L'itinéraire des apprentissages, un outil concret à l'apprenant pour anticiper l'effort et les résultats. *Didactique professionnelle* [online]. 2009 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <https://didapro.wordpress.com/category/la-competence/page/2/>

⁴⁷ BOUDREAULT, Henri. L'itinéraire des apprentissages, un outil concret à l'apprenant pour anticiper l'effort et les résultats. *Didactique professionnelle* [online]. 2009 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <https://didapro.wordpress.com/category/la-competence/page/2/>

5. Management des coûts

Les coûts peuvent être divisés en plusieurs catégories. Premièrement, ce sont les coûts comptables. Nous les trouvons aux livres des comptes. Deuxièmement, il y a des coûts économiques compris les coûts sacrifiés à l'opportunité (ou les coûts alternatives) lesquels l'entreprise ne paye pas réellement. La dernière possibilité comment regarder aux coûts quand les coûts sont divisés aux coûts de long terme et de court terme.⁴⁸

« Budget du projet qui est une partie principale de Management des Coûts spécifie en détail les différents frais et coûts du projet. Il peut également être accompagnées d'un relevé des sources de revenus ou de ressources pour couvrir les coûts. »⁴⁹

Dans le domaine de Management des Coûts, il y a une grande responsabilité au manager des coûts. Ses compétences sont énormes donc il faudrait faire attention aux expériences de chef de ce secteur important. Pendant toutes les phases de projet, le budget modifie et donc ce secteur devrait être préparé et variable.

Ce chapitre contient de l'Estimation des coûts et de l'Augmentation des coûts dans le cas de la continuation de projet. Si nous vraiment réalisons ce projet, il y aurait encore une partie qui s'appelle les sources parce que pour compléter le bilan de projet, il faudrait avoir toutes les informations nécessaires entre lesquelles il y a des sources aussi.

Le tableau précis des coûts est dans les Annexes.

5.1. Estimation des coûts

Nous avons estimé les coûts des ressources humaines, des matériaux nécessaires et de faire parce qu'il faudrait voyager à cause des enquêtes lesquelles nous voudrions faire.

⁴⁸ HOBZA V. a kol., *Základy ekonomie: Studijní texty pro denní studium na vysokých školách neekonomického zaměření*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, p.51, ISBN 80-244-1295-0

⁴⁹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, p.97, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9

5.1.1. Ressources humaines

Dans une phase de recherche, il faudrait de payer des employés qui aident avec le projet. Toutes les ressources humaines sont décrites au chapitre « *Management des Ressources humaines* ».

5.1.2. Matériel

Le matériel nécessaire pour le projet est divisé dans deux catégories. Premièrement, il y a des consommables. C'est un matériel qui n'est pas plus cher que 3.000 CZK. Nous pouvons y donner un imprimeur, des portables etc. Deuxième catégorie sont des petites immobilisations corporelles. Ce sont des choses plus cher que 40.000 CZK. Pour instant, il y a seulement deux ordinateurs.

5.1.3. Déplacement

Il est nécessaire de voyager par la République tchèque pour faire des enquêtes dans les villes. Donc nos quatre enquêteurs voyagent dans les grandes villes pour obtenir les réponses à nos questions nécessaires. Nous leur payons les tickets nécessaires pour le déplacement.

5.2. Augmentation des coûts

Il y a une possibilité que les coûts pourraient augmenter si le projet continue. Donc Nous y avons montré quelques coûts qu'ils pourraient augmenter.

5.2.1. Ressources humaines

Si le numéro des employés augmente, inévitablement les coûts augmentent aussi. Ils nous restent le chef du projet et un assistant. De plus, il y aurait manager de délais, manager de la qualité, manager des coûts, manager de la communication, manager des ressources humaines et manager des risques.

5.2.2. Déplacement et logement à l'étranger

Pour mieux comprendre comment les restaurants de Buffalo Grill fonctionnent, il faudrait faire quelques voyages en France et en Espagne où nous voudrions rester quelques jours. Donc il faudrait avoir le logement aux hôtels. Aussi, pour trouver bons espaces pour les restaurants, nous devrions regarder dans les grandes villes tchèques.

5.2.3. Louer les bureaux

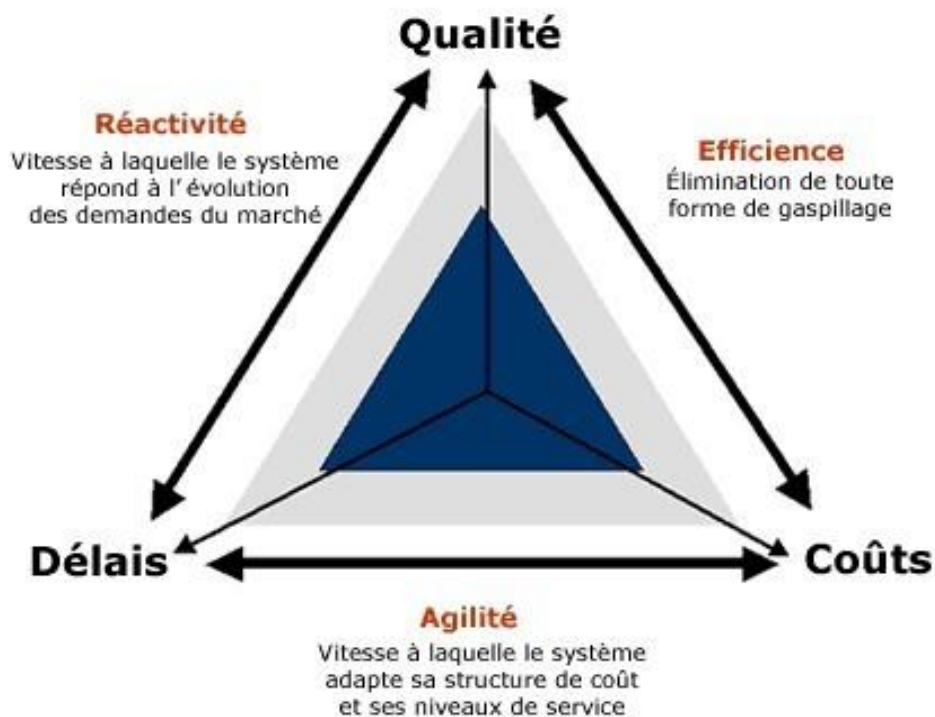
En supposant que le projet continue, l'équipe devrait faire une décision si les employés travailleraient de leurs maisons (ils pourraient utiliser « *home office* ») ou l'entreprise louerait les bureaux.

6. Management de la qualité

Le système du management de la qualité est défini par la norme ISO 9000 comme un « *système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ».

Le management de la qualité appartient au Triangle QCD du projet qui représente Qualité, Coûts et Délais.

Figure n° 5: Triangle QCD⁵⁰



6.1. Les huit principes du management de la qualité

Les huit principes du management de la qualité sont dérivés des normes ISO 9000 (*Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*) et ISO 9001 (*Systèmes qualité – Exigences*). « *Ces principes permettant aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de*

⁵⁰ CHABBI, Christophe. Qualité : quelques notions clés. *Chabbi.fr* [online]. 2012 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.chabbi.fr/2012/07/qualite-notions-cles/>

toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...). »⁵¹ Les principes sont tous introduits dans la norme ISO 9004:2000.

Les principes sont suivants:

1. **L'orientation client** – Au centre, il y a la satisfaction des clients. Nous devrions bien analyser leurs besoins et leurs exigences.
2. **Le Leadership** - Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme.
3. **L'implication du personnel** (*Involvement of people*) – Il est très important de l'impliquer le personnel parce qu'il est au coeur de l'organisation et sans lui nous ne pouvons pas progresser.
4. **L'approche processus** (*Process approach*) - « Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. »⁵²
5. **Le Management de la qualité par approche système** (*System approach To Management*) – Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation.⁵³
6. **Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs** (*Mutually benecial supplier relationship*)
7. **L'amélioration continue** (*Continual Improvement*) – C'est un objectif permanent de l'organisation (ou du projet).
8. **Approche factuelle pour la prise de décision** (*Factuel approach to decision making*) – Il faudrait avoir des informations fiables pour prendre de décision.

⁵¹ Management de la qualité et système de management de la qualité. *Axess-qualité.fr* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>

⁵² Management de la qualité et système de management de la qualité. *Axess-qualité.fr* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>

⁵³ PILLOU, Jean-François. Management par la qualité: Principes de management par la qualité. *Commentcamarche.net* [online]. 2004 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.commentcamarche.net/contents/1005-management-par-la-qualite>

Figure n°6: Les huit principes de management de la qualité⁵⁴

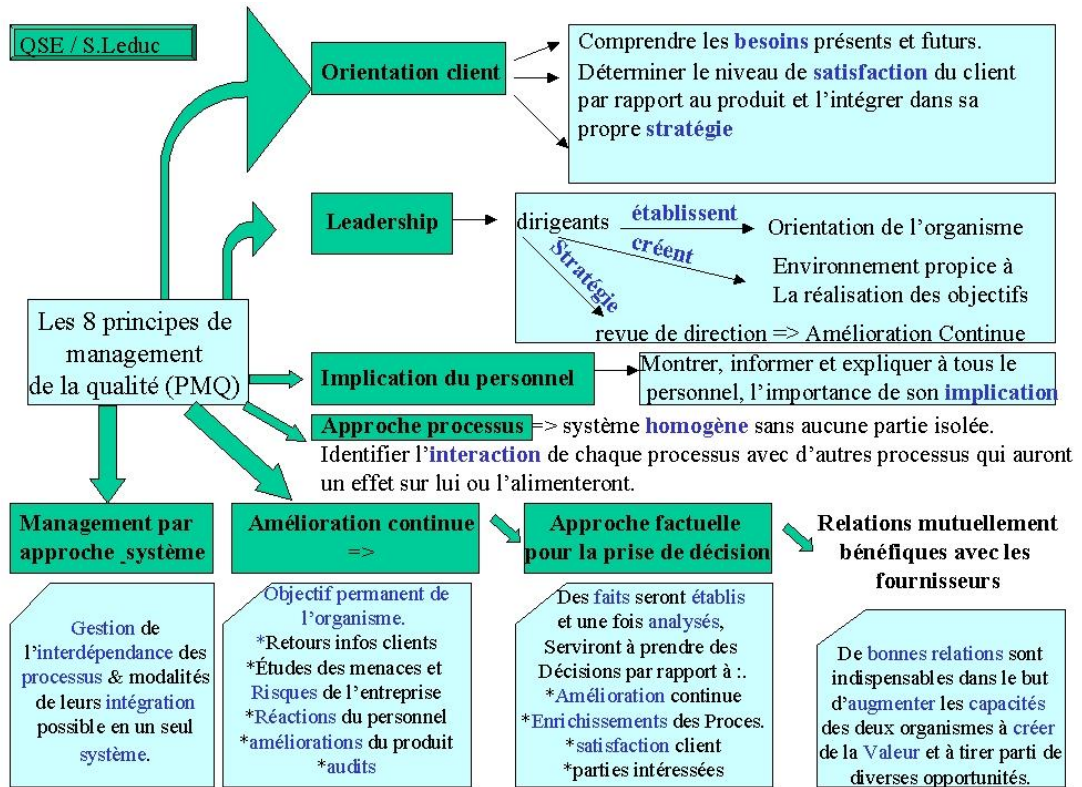
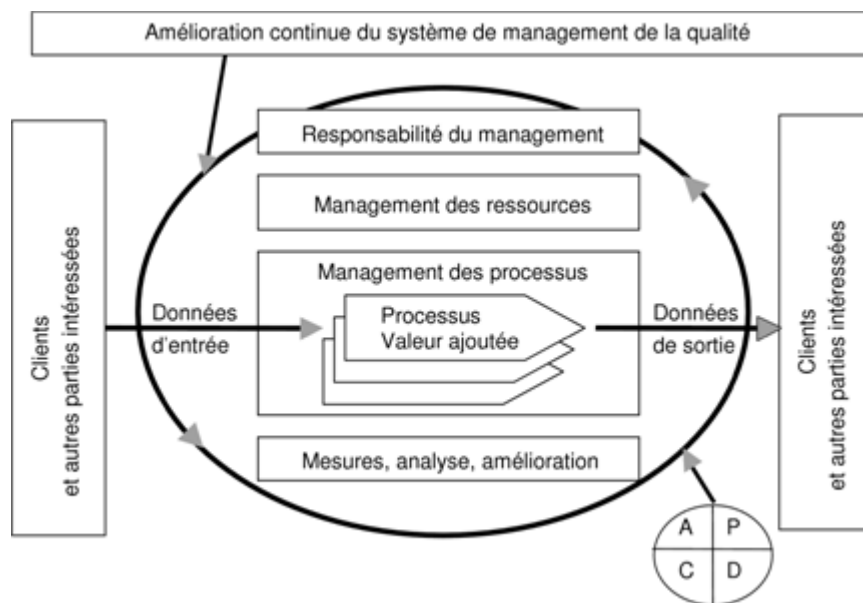


Figure n° 7: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus⁵⁵



⁵⁴ LEDUC, Sophia. Les 8 principes de management de la qualité (PMQ). *Leduc.sophia.free.fr* [online]. 2005 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://leduc.sofia.free.fr/article.php3?id_article=1

⁵⁵ FROMAN, Bernard a Christophe GROURDON. Qualité et management. *Bivi.qualite.afnor.org* [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/i/i-20>

7. Management des ressources humaines

La conception de management des ressources humaines est apparue au grand progrès. Seregej Vojtovič décrit ce progrès dans son livre. Le management des ressources humaines comme il est connu aujourd'hui a des fondamentaux aux révolutions industrielles. Il y avait besoin de motiver les employés, de les diriger ou simplement il y avait besoin quelqu'un qui savait comment travailler avec eux. Non seulement l'industrie a formé les conceptions de management des ressources humaines. C'étaient aussi le progrès scientifique et technique.⁵⁶

Si nous regardons au Management des Ressources humaines Renata Kociánová conseille de regarder « *le plus au large, le management des ressources humaines est tout ce qui se réfère aux individus qui opère dans une organisation* ». ⁵⁷ Torrington et Hall sont plus concrets à définir cette partie: « *Management des ressources humaines est un ensemble d'activités qui permettent aux travailleurs et ceux qui utilisent leurs connaissances, se mettre d'accord sur les objectifs et la nature de leur relation de travail et veiller à ce que le présent accord doit être respecté.* »⁵⁸

7.1. Plan des ressources humaines

Au plan des ressources humaines nous avons décrit une acquisition des ressources humaines où on trouve comment nous voudrions de recruter les employés pour le projet. Pour bien définir des besoins dans le domaine des ressources humaines, nous avons utilisé l'Analyse de l'emploi pour savoir ce que nous vraiment recommandons d'employés.

⁵⁶ VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9

⁵⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, p. 9, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5

⁵⁸ TORRINGTON, Derek a Laura HALL. *Personnel management: HRM in action*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1995, xvii, ISBN 01-314-9543-7

7.1.1. L'acquisition des ressources humaines

Il s'agit de recrutement de l'équipe qui nous avons besoin pour notre projet. Ce lot de travail est composé de la recherche des candidats, du processus de décision, des entretiens avec les candidats et de la signature de contrat. Les employés sont embauchés après avoir passé un petit entretien. Parce que le projet n'est pas si grand, nous cherchons seulement quelques personnes. D'après les conventions, nous faisons l'analyse de l'emploi. Nous devrions trouver un assistant du chef du projet et des enquêteurs. Nous avons fait l'analyse de l'emploi seulement pour le poste de chef de projet et pour le poste de l'assistant parce que pour les enquêteurs la meilleure solution serait de les recruter parmi les étudiants. De chaque candidat nous devrions exiger le CV structuré. Après la sélection principale, il y a un petit entretien avec les candidats et choisir les personnes qui vont répondre à nos exigences.

7.1.1.1. L'analyse de l'emploi

« *Analyse de l'emploi est un document qui capture une image du travail au lieu de travail, et exprime l'idée de les exigences de la titulaire du poste. Analyse de l'emploi a deux composantes: la description de poste et les spécifications du travail.* »⁵⁹ Pour l'analyse de l'emploi, nous avons utilisé « **Systeme intégré de type de positions** » qui est disponible gratuitement sur l'internet⁶⁰.

7.1.1.1.1. Chef du projet

Cette position est bien décrite ci-dessous dans La structure organisationnelle (7.2.) et donc pour instant nous avons seulement appliquée l'analyse de l'emploi pour savoir selectionner les candidats convenables.

⁵⁹ KUBÁTOVÁ J., *Management lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, p. 23, ISBN 978-80-244-3397-4

⁶⁰ Integrovaný systém typových pozic (<http://www.istp.cz/>)

La description de poste

- Nom de poste avec un numero de classification: Assistant de chef de projet (d'après KZAM⁶¹ numéro 13134 – Chef d'une petite organisation de projet)
- Caractéristique du travail: Diriger le projet de l'Entrée de la franchise francophone au marché tchèque.
- Responsabilités de travailleur: La responsabilité de manager de projet est d'assurer le bon déroulement d'un projet, de maintenir l'environnement stable et agréable au travail et si ce serraient nécessaire de résoudre les conflits. Il est aussi personnellement responsable aux résultats du projet.
- Équipement de poste: notebook, portable, possibilité de home office
- Fonction supérieure immédiate: il n'y a pas
- Relation avec des autres postes: Chef du projet sera supérieur à tous les employés internes et externes.
- Conditions du travail: contrat pendant la durée du projet
- Risques du travail: Physiquement, le travail n'a pas des risques.

Les spécifications du travail

- Éducation: master
- Expérience pratique: au minimum 3 ans à la position de chef du projet
- Conditions physiques et mentales/ou les caractéristiques personnelles: Nous demandons quelqu'un flexible et fiable et résistant au stress.

7.1.1.1.2. Assistant de chef du projet

Exactement comme nous avons créé, d'après l'analyse de l'emploi, une position de chef de projet, nous avons fait le même pour la position d'un assistant de chef du projet.

La description de poste

- Nom de poste avec un numero de classification: Assistant de chef de projet (d'après KZAM numéro 34391 – Assistent d'administration)

⁶¹ KZAM est une Classification des emplois tchèque émis par le Bureau tchèque de la statistique.

- Caractéristique du travail: Gérer l'administration de projet, exécuter des tâches et la coopération proche avec le chef de projet.
- Responsabilités de travailleur: La responsabilité de l'assistant est de gérer l'administration de projet et exécution des tâches.
- Équipement de poste: notebook, portable, possibilité de home office
- Fonction supérieure immédiate: chef du projet
- Relation avec des autres postes: Assistant de chef de projet est supérieur aux enquêteurs mais subordonné au chef de projet.
- Conditions du travail: contrat pendant la durée du projet
- Risques du travail: Physiquement, le travail n'a pas des risques.

Les spécifications du travail

- Éducation: licence
- Expérience pratique: pas nécessaire
- Conditions physiques et mentales/ou les caractéristiques personnelles: Nous demandons quelqu'un flexible et fiable.

7.1.2. Planification des ressources humaines

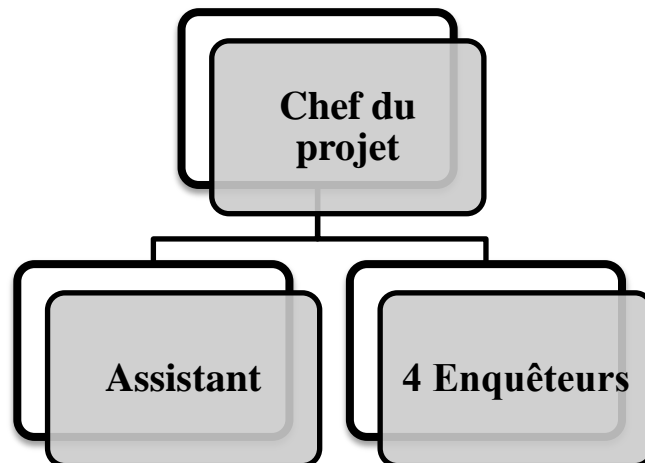
Pour notre projet, nous avons eu besoin de 6 personnes au minimum – chef de projet, assistant de chef de projet et quatre enquêteurs.

Il y a certains critères d'après lesquels les membres de notre groupe sont choisis, par exemple la flexibilité, l'expérience pratique, la fiabilité etc.

7.2. La structure organisationnelle

La figure suivante représente la structure organisationnelle que nous proposons au commanditaire potentiel du projet.

Figure n° 8: La structure organisationnelle



7.2.1. Chef du projet

D'après les standards de International Project Management Association (IPMA), le manager du projet est un homme principal dans la structure organisationnelle. Il est le plus responsable dans le projet. Il planifie le projet (cibles et délais), donc il organise le travail de groupe et aussi séparément pour chaque employé, il prépare les tâches nécessaires à faire. Il négocie avec des experts, partenaires ou investisseurs et c'est lui qui doit signer tous les contrats et les papiers nécessaires de l'entreprise.⁶² Comme le chef du projet il devrait « ... *créer un environnement qui facilite le travail d'équipe. Il doit continuellement motiver son équipe par des défis et des opportunités, en fournissant régulièrement des retours d'information et le soutien nécessaire ...* »⁶³. La communication avec son équipe devrait être ouverte et efficace.

7.2.2. Assistant de chef du projet

L'assistant de chef du projet est responsable de l'administration du projet. Il met ensemble tous les documents nécessaires au projet. Il est subordonné au chef du projet. Dans les cas pas aigus, il communique avec des enquêteurs.

⁶² ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2011, p. 12, ISBN 978-808-7500-071

⁶³ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, ISBN 978-1933890654

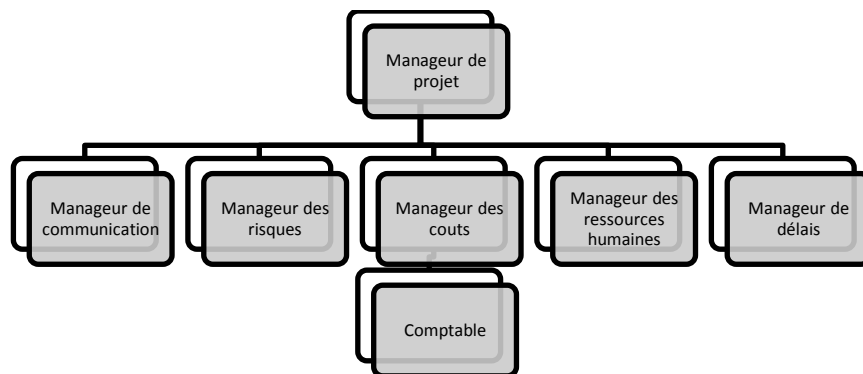
7.2.3. Enquêteurs

Les enquêteurs sont les travailleurs volontaires auxquels nous voudrions recruter parmi les étudiants parce que ce n'est pas si cher et on peut donner les opportunités aux jeunes. S'ils vont bien travailler, nous pouvons coopérer avec eux plus. Leur responsabilité serait de demander aux habitants des grandes villes tchèques sur les questions de notre enquête. Après ils nous aident de collecter les questionnaires et de tirer des conclusions.

7.3. La structure organisationnelle potentielle

Nous avons annoncé la structure potentielle qu'il faudrait créer si le projet va continuer par la préparation de l'entrée réelle de Buffalo Grill au marché tchèque. Le projet pourrait continuer si d'après les enquêtes nous concluons que les Tchèques sont intéressés à ce projet de l'ouverture des sites de restaurants Buffalo Grill en République tchèque.

Figure n° 9: La structure organisationnelle potentielle



7.3.1. Manager du projet

La description détaillée de la position de Manager du projet (ou bien le chef de projet) se trouve dans un chapitre précédent La structure organisationnelle (7.2.).

7.3.2. Manageur de communication

Manageur de communication communique avec des fournisseur et des clients (aussi avec des clients potentiels). Il est responsable de la propagation de l'entreprise au marché tchèque. Grace à ça, il est au contact avec le management direct de Buffalo Grill pour préciser la stratégie de marketing. Au travail principal de manageur de communication, il y a aussi les recherches au marché parce que avant ouverture des restaurants Buffalo Grill, il faudrait de connaître bien le marché et leurs besoins.

7.3.3. Manageur des risques

Manageur des risques analyse des risques et des points faibles du projet pour les élimine. La principale méthode pour déterminer les risques serrait l'analyse SWOT.

7.3.4. Manageur des coûts

Le travail principal de manageur des coût est l'estimation et la contrôle des coûts. Il choisit le meilleure style de financement du projet (investisseur privé, banque etc.). Les employés de la section de coûts sont des comptables lesquels le manageur des coûts devrait contrôler.

7.3.5. Manageur des ressources humaines

Le travail de manageur des ressources humaines est premièrement de recruter des novels employés. Il est responsable de la formation pendant le projet. C'est lui qui collecte les évaluations des employés et il devrait déduire la conclusion.

7.3.6. Manageur de délais

Manageur de délais planifie des activités de l'équipe de management. Il contrôle les dates données. Presque c'est lui qui est responsable que le projet n'est pas en retard.

7.4. La culture organisationnelle

Les ressources humaines du projet ont été organisées dans une équipe parce que l'équipe est un ensemble des personnes travaillant à une même tâche. Comme les outils et techniques dans la création de notre équipe nous avons utilisé:

- **Affectation préalable** quand chacun avait son rôle dans l'équipe. Chacun analyse son département mais il y a toujours une possibilité des consultations avec les autres membres de l'équipe.
- **Équipes virtuelles** – Ce sont « *des groupes de personnes qui partagent un même objectif et qui remplissent leur rôle en se rencontrant rarement face à ce, voire jamais* »⁶⁴.

Pour conclure, ce chapitre nous a montré les ressources humaines. Nous avons défini comment nous voudrions de choisir des employés, combien d'employés nous aurions besoin. Et nous avons décrit chaque position de projet et nous avons mentionné comment la structure de découpage du projet change si le projet continue après la phase de recherche. Nous continuons avec le management de la communication qui concernent toutes les parties prenantes du projet comprenant les ressources humaines aussi.

⁶⁴ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.227 – 228, ISBN 978-1933890654

8. Management de la communication

Pour la communication efficace, il faudrait de savoir quelques chose avant la communication va commencer. Nous devrions savoir⁶⁵:

- ... avec qui nous communiquons?
- ... quels sont nos objectifs ou les points essentiels du projet?
- ... qu'est-ce que nous voudrions dire et quoi les autres attendent?
- ... où est la cohérence entre «mes arguments» et «leurs objections»

« *Communiquer en organisation de projet, c'est apporter une valeur ajoutée qui permet de créer du consensus et ainsi une dynamique positive et propice à la prise de décision.* »⁶⁶ Dans la communication, nous pourrions utiliser la méthode de PDCA qu'elle s'agit:

- *Plan* (prévision) – ce qu'on va faire
- *Do* (action) – nous allons faire tous ce qu'ils étaient planifier
- *Check* (vérification) – nous allons vérifier ce qu'on a fait
- *Act* (pérennisation) – Pérennisation symbolise la réalisation

Cette méthode est effective pour notre projet parce que si nous regardons bien, elle a quatre points. Donc pendant le projet, il est nécessaire de se voir seulement quatre fois. Comment nous avons déjà annoncé dans un chapitre précédent (Management des ressources humaines), notre équipe est un équipe virtuelle dans laquelle « *des groupes de personnes qui partagent un même objectif et qui remplissent leur rôle en se rencontrant rarement face à ce, voire jamais* »⁶⁷. Pour la communication, nous utilisons premièrement l'Internet. Seulement dans les cas nécessaires, la communication est différente. Nous pourrions encore constater selon Petra Vávrová: « *Communication peut renforcer ou modifier les attitudes ou les comportements des autres, crée des relations en milieu de travail* ».⁶⁸

⁶⁵ CORBEL J.-C., *Management de projet: Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Groupe Eyrolles, 2012, p. 160, ISBN 978-2-212-55425-0

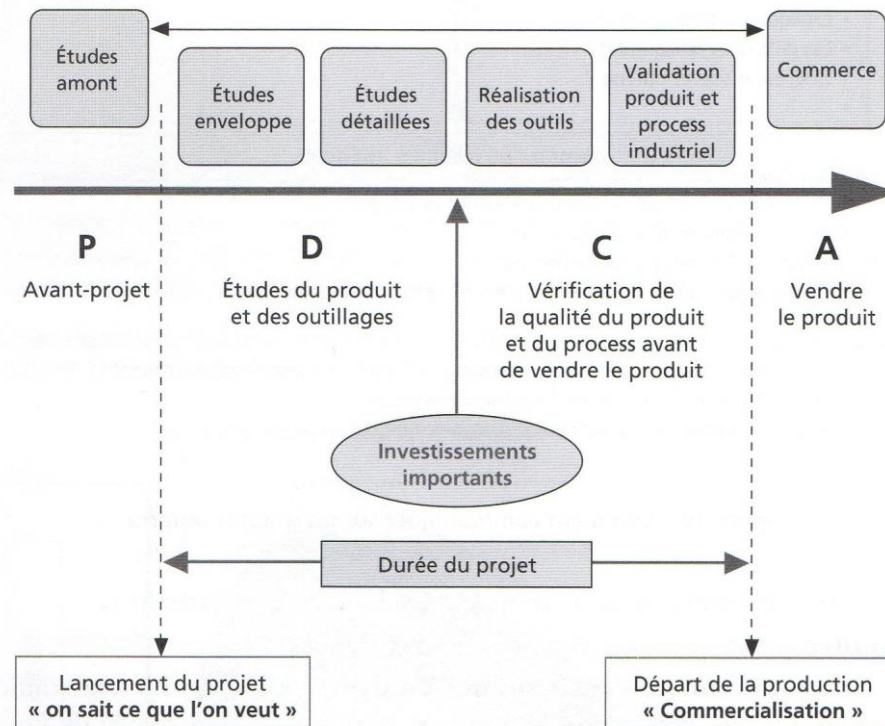
⁶⁶ CORBEL J.-C., *Management de projet: Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Groupe Eyrolles, 2012, p. 163, ISBN 978-2-212-55425-0

⁶⁷ Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, p.227 – 228, ISBN 978-1933890654

⁶⁸ VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, p. 9, ISBN 978-80-244-3628-9

Exemple d'utilisation de PDCA⁶⁹

Figure n° 10: Relation entre PDCA et logique de développement



Mais la communication de projet n'avait pas lieu seulement dans notre équipe de projet. Il faudrait identifier les parties prenantes de notre projet et déclarer comment nous communiquons avec elles.⁷⁰

Au moment des recherches, nous avons utilisé les technologies informatiques (internet, portables ...). Nous avons déjà dit qu'il y a au minimum quatre réunions où chacun a informé les autres comment il a accompli ses tâches.

Si le projet continue après la phase de recherche (enquêtes), il y aurait plusieurs parties prenantes et donc plusieurs canaux de la communication. Par exemple, nous comptons de communiquer personnellement avec des fournisseurs ou de investisseurs potentiels.

⁶⁹ CORBEL J.-C., *Management de projet: Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Groupe Eyrolles, 2012, p. 71, ISBN 978-2-212-55425-0

⁷⁰ Le registre de parties prenantes est dans la troisième chapitre Management de Contenu du projet.

8.1. L'utilisation des moyens de la communication entre les parties prenantes

Le tableau ci-dessous décrit précisément les moyens de la communication lesquels nous avons utilisé et lesquels nous pourrions utiliser si le projet continuerait après la phase de recherche annoncée dans ce mémoire.

Tableau n°4: Utilisation des moyens de la communication

	Chef de projet	Équipe de management	Salariés (Enquêteurs)	Clients potentiels	Fournisseur	Investisseur	Experts
Chef de projet	X	E-mail, téléphone, skype, chat, réunion personnelle	E-mail, téléphone, skype, chat, réunion personnelle	X	E-mail, téléphone, réunion pers.	E-mail, téléphone, réunion pers.	E-mail, téléph., réunion pers.
Équipe de man.	E-mail, téléphone, skype, chat, réunion pers.	E-mail, téléphone, skype, chat, réunion personnelle	E-mail, téléphone, réunion pers.	X	E-mail	E-mail	E-mail, téléph., réunion pers.
Salariés (Enquêteurs)	E-mail, téléphone, skype, chat, réunion personnelle	E-mail, téléphone, réunion personnelle	E-mail, téléphone, skype, chat, réunion pers.	Réunion personnelle pendant les enquêtes	X	X	X
Clients potentiels	X	X	Réunion personnelle pendant les enquêtes	X	X	X	X
Fournisseur	E-mail, téléphone, réunion pers.	E-mail	X	X	X	X	X
Investisseur	E-mail, téléphoneré union pers.	E-mail	X	X	X	X	X
Experts	E-mail, téléphone réunion pers.	E-mail, téléphone, réunion pers.	X	X	X	X	X

9. Management des risques

L'incertitude associée à l'information, des effets ou des événements qui ne sont pas directement contrôlés, est appelée dans le management du projet des risques.⁷¹ Pour le management des risques il est nécessaire de trouver les risques (*identification*) et analyser les risques (*analyse*). La sortie est la planification des intervention lesquelles éliminent les risques ou les atténuent. La dernière phase de la gestion des risques est de mettre en oeuvre les cibles déclarés dans la planification. Pour conclure, le management des risques a plusieurs phases:

1. Identification
2. Analyse
3. Planification
4. Application

Maintenant, le plus important est la phase de l'analyse pour laquelle nous voudrions utiliser l'analyse SWOT mais nous présentons aussi d'autres méthodes utilisée dans le domaine de management des risques.

9.1. Analyse SWOT

Nous pouvons trouver le début de cette méthode entre les années 1960 et 1970 aux États-Unis au Stanford Research Institute. Elle était découverte par l'équipe dirigé par Albert S. Humphrey.⁷² L'analyse SWOT est l'un des outils stratégiques d'analyse des risques de projet. SWOT est une abréviation pour les mots Forces (*Strenghts*), Faiblesse (*Weaknesses*), Oportunités (*Opportunities*), Menaces (*Threats*). « *L'essence de l'analyse est basée sur la réflexion et de trouver la plupart des caractéristiques et des exemples de chaque groupe. La préparation de chaque partie de l'analyse apporte très bonne prévention des risques, l'exploitation du potentiel de projet, éliminer les défauts et des opportunités de projet.* »⁷³

⁷¹ BENDO VÁ K. a kol., Základy projektového řízení, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, p.35, ISBN 978-80-244-3124-6

⁷² ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

⁷³ DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>, ISSN 1802-8012

L'analyse des forces et des faiblesses est une analyse interne d'état actuel du projet. Au contraire l'analyse des opportunités et des menaces est une analyse externe de l'état potentiel dans la future. Pour cette analyse externe, nous pourrions utiliser l'analyse PEST (*Political, Economic, Social and Technological analysis*). C'est une analyse des facteurs politiques, économiques, sociales et technologique. « *C'est une partie de management de la stratégie qui vient généralement en jeu, quand la société décide sur son plan stratégique à long terme et / ou quand elle planifie de la mise en œuvre d'un projet majeur, que ce soit dans leur pays d'origine ou à l'étranger. Un tel «grand projet» peut être entrer au nouveau marché ...* »⁷⁴

9.1.1. Forces (*Strenghts*)

Forces de l'entreprise ou du projet sont pratiquement les succès de l'entreprise/du projet. Il y a donc plusieurs possibilités. Dans certains cas, ça pourrait être la taille de l'entreprise – il y aurait le projet lesquels il est mieux de réalisé dans les petites entreprises ou au contraire dans les grandes corporations. Nous avons déjà annoncé que c'est une affaire interne donc nous pouvons y trouver le know-how, les technologies, les ressources humaines qualifiées, avoir assez d'argent pour réalisation des projets etc.

9.1.2. Faiblesses (*Weaknesses*)

Les faiblesses sont classées aux affaires internes comme les forces. Il y aurait par exemple la position faible pour l'entrée au marché, manque des expériences, manque d'argent, la législation (les lois et les normes) défavorable etc.

9.1.3. Opportunités (*Opportunities*)

Les opportunités attire des avantages potentielles pour un projet. Nous les trouvons à l'extérieur. Nous y trouvons les contact avec les partenaires potentiels, des promotions lesquelles peuvent attirer les nouveaux investisseurs etc. La connection entre les opportunités et les forces du projet pourrait créer les nouvelles services lesquelles pourrions être offert aux clients/publics ... Dans les entreprises nous pourrions

⁷⁴ ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>, ISSN 1805-0263

connecter les faiblesses avec les opportunités. Il est possible de changer le fonctionnement de l'entreprise pour éliminer les faiblesses.⁷⁵

9.1.4. Menaces (*Threats*)

Comme les opportunités, les menaces arrivent de l'extérieur. Elles sont le contraire aux opportunités. Il y aurait la concurrence forte, une mauvaise situation politique, catastrophes temporelles, etc.⁷⁶ La connection la plus fréquente utilisée dans l'analyse SWOT est entre les faiblesses et les menaces. Le résultat de cette connection sont les plan des crises, des mesures de protection. Et il y a encore la possibilité de la découverte de stratégie agressive qui résoud de la connection des forces et des menaces.⁷⁷

9.1.5. Analyse SWOT de notre projet

Ci-dessous nous trouvons l'analyse SWOT créé spécialement pour notre projet. Comme nous avons annoncés dans les parties précédentes, l'analyse SWOT contient quatre étapes (forces, faiblesse, opportunités, menaces) de deux manières (interne, externe). Forces et faiblesse appartiennent aux internes. Opportunités et menaces appartiennent aux externes.

⁷⁵ ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

⁷⁶ DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>, ISSN 1802-8012

⁷⁷ ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Tableau n°5: Analyse SWOT

	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les restaurants Buffalo Grill ont la tradition ➤ On va avoir la connaissance du marché tchèque et du consommateur tchèque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Position d'entrée est très faible ➤ On n'a pas encore d'expériences dans ce domaine
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opportunité de conclure un partenariat avantageux ➤ Publicité forte qui peut pénétrer la conscience des gens ➤ Créer un site web très attirant ➤ Faire des actions de promotion lucratives 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des nombreux concurrents sont déjà présents sur le marché ➤ Il n'est pas sûr si on reçoit le crédit pour financer le projet ➤ Demande faible dans la domaine des restaurants après la crise économique en 2008 ➤ Changement de lois ou de normes concernant ➤ Les employés peu efficaces ➤ Coûts trop élevés (imprévus) ➤ Des accidents du travail

9.2. D'autres méthodes pour analyser les risques de projet

Sûrement, la méthode de l'analyse SWOT n'est pas seule méthode qui est utilisée pour analyser les risques. Nous avons les décrit dans les parties suivantes.

9.2.1. Méthode RIPRANTM (*Risk Project Analysis*)

C'est une méthode à analyser les risques d'un projet. L'auteur de cette méthode empirique est B. Lacko. « Elle se concentre sur le processus d'analyse des risques du projet qui devrait être réalisé avant la mise en œuvre réelle. »⁷⁸ La méthode RIPRAN a quatre phases principales⁷⁹:

⁷⁸ Charakteristika metody RIPRAN. Ripran.cz [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/charakteristika.html>

⁷⁹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Expert (Grada)., p. 78, ISBN 978-80-247-2848-3

1. *identification des dangers de projet*
2. *quantification des risques d'un projet*
3. *réaction aux risques de projet*
4. *évaluation globale des risques*

Cette méthode est convenable pour l'équipe des managers expérimentés et donc nous ne l'avons pas utilisée et nous ne la décrivons pas précisément.

9.2.2. Méthode FRAP (*Facilitated Risk Analysis Process*)

Cette méthode conseille des équipe qui n'ont pas assez d'expériences. « *Elle est basée sur l'analyse des risques gerée par un fascilitateur (un supporteur) qui conduit le processus d'analyse des risques du projet et qui pose des questions aux membres de l'équipe de projet.* »⁸⁰ Nous pouvons constater que cette méthode fonctionne sur la base de brainstorming quand le fascilitateur pose des questions et l'équipe ensemble construit le plan des risques.

Enfin, nous avons annoncé les méthodes pour analyser les risques. Nous avons choisi la méthode SWOT qui semble la plus convenable pour les besoins de notre projet.

⁸⁰ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Expert (Grada)., p. 85, ISBN 978-80-247-2848-3

Conclusion

Au début de notre conclusion, nous constatons que nous avons rempli les objectifs de ce mémoire. L'objectif de ce travail déclaré à l'introduction était de créer un projet qui pourrait être réalisé. Nous avons fait chaque partie d'un projet réel. Nous avons décrit le processus comment faire et gérer le projet.

Dans le premier chapitre nous avons décrit ce qui est le management, le projet et le management de projet. Nous avons mentionné les définitions des professionnels. Après nous avons continué avec chaque partie nécessaire au projet.

Les chapitre 2 et 3 concentre à l'intégration et au contenu de projet. Pour le management de l'intégration, nous avons utilisé la méthode de la charte du projet concernant le résumé, l'aperçu d'un projet et les risques. Au management de contenu, nous avons appliqué l'analyse des exigences divisée en trois parties – données d'entrée, outils et techniques, données de sortie. La liste des activités nécessaires de chapitre 4 nous montre la structure temporelle d'un projet. Il y a une proposition des délais de projet. Même que nous avons annoncé des diagrammes lesquels nous pourrions faire pour le projet. Nous en avons choisi diagramme de Gantt. Nous l'avons créé et il pourrait le voir aux Annexes. Pour estimer les coûts (chapitre 5), il ne fallait que bien composer le tableau des coûts qui a lieu aux Annexes. Le chapitre concernant la qualité (chapitre 6) est la plus théorique de ce travail. Elle découle des normes d'ISO (*International Organization for Standardization*). Bien que nous avons défini les ressources humaines (chapitre 7) – le plan des ressources humaines et définitions des position, il fallait de déterminer les méthodes et les moyens de la communication entre eux et entre d'autres parties prenantes (chapitre 8). Nous avons sorti de la méthode PDCA (*Plan, Do, Act, Check*). Puis nous avons construit un tableau qui montre visiblement les différents moyens de la communication. En utilisant l'analyse SWOT, nous avons trouvé les risques et les contraintes de projet (chapitre 9) et nous avons mentionné d'autres méthodes utilisables dans ce domaine des risques.

Donc nous avons satisfé les objectifs de ce mémoire et nous avons réalisé tous ce que nous avons promis et annoncé au début du travail. Malgré le projet n'était pas réalisé pour instant, il est préparé à la réalisation. Ce mémoire aussi propose quelques idées au cas de la continuation du projet.

Resumé

Předmětem této bakalářské práce je sestavení projektu, který by vedl ke vstupu frankofonní franchisy Buffalo Grill na český trh. Franchising je jako druh podnikání v České republice poměrně dost rozšířen, avšak v odvětví restaurací nenalezneme žádnou francouzskou franchisu. Co je však nutné udělat jako úplně první než se vrhneme do podnikání? Nejprve je nutné sestavit projekt, na základě jehož výsledků zjistíme, zda je o takovýto typ restaurací (konkrétně steakhouse) v ČR zájem. Sestavíme tedy projekt, který bude zkoumat zájem českých obyvatel o novou síť restaurací v ČR.

Liste des Tableaux

Tableau n°1: La structure de découpage du projet (SDP)

Tableau n°2: La structure de découpage au cas de la continuation du projet

Tableau n°3: Liste des activités du projet

Tableau n°4: Utilisation des moyens de la communication

Tableau n°5: Analyse SWOT

Listes des Figures

Figure n°1: Un exemple de diagramme de Gantt simple

Figure n°2: Fragment d'un diagramme de Gantt plus complexe

Figure n°3: La technique PERT

Figure n°4: Itinéraire des apprentissages

Figure n°5: Triangle QCD

Figure n°6: Les huit principes de management de la qualité

Figure n°7: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus

Figure n°8: La structure organisationnelle

Figure n°9: La structure organisationnelle potentielle

Figure n°10: Relation entre PDCA et logique de développement

Listes des Annexes

Annexe n°1: Registre des parties prenantes

Parties prenantes	Information d'évaluation	Classification de la partie prenante
Manager du projet	Exigences: salaire, bénéfice, bonne réputation Intérêt plus élevé: tout au long cycle de vie Influence: responsable du projet, grande influence au propriétaire aux questions du projet	Interne, partisan
Salariés	Exigences: salaire, possibilité de développement professionnel, travail satisfait, nouvelles connaissances, horaires fixes, sécurité Intérêt plus élevé: pendant la phase de la préparation et de la réalisation Influence: augmentation de salaire, influence à l'entreprise	Interne, partisan
Clients	Exigences: qualité des produits, prix, délais de livraison Intérêt plus élevé: pendant la phase de la réalisation Influence: influence à la réputation de l'entreprise d'après la satisfaction des client	Externe, neutre
Concurrents	Exigences: perte des revenus Intérêt plus élevé: pendant la phase de réalisation Influence: influence sur les prix et les salaires	Externe, opposant
Gouvernement	Exigences: respecter des lois, des règles et des standards Intérêt plus élevé: tout au long du cycle de vie Influence: prix, impôts, lois	Externe, neutre
Le public et les autorités locales	Exigences: toute les informations nécessaires pour réalisation du projet Intérêt plus élevé: pendant toutes les phase Influence: influence à la réputation, les taxes, la culture d'entreprise	Externe, neutre
Créanciers	Exigences: solvabilité, fiabilité de paiement Intérêt plus élevé: tout au long du cycle de vie Influence: pendant la préparation	Externe, opposant
Experts	Exigences: les analyse claires Inérêt plus élevé: pendant la phase de préparation Influence: influences aux choix	Externe, partisan

Annexe n°2: Le tableau de délais potentiels au cas de la réalisation de l'entrée Buffalo Grill au marché tchèque

Activité	Terme⁸¹	Description	Date⁸²	Durée
Plan d'affaire (Une phase de recherche)	L	Tout ce qu'il faut faire avant ouverture de la première restaurant : recherches, analyse de la concurrence, recherche des sponsors ou partenaires (banques, personnes individuelles)	1.9.2014 - 31.12.2014	4 mois
Capital	C	Il faudrait de présenter les documents nécessaires aux partenaires, banques ou actionnaires pour obtenir de l'argent	1. - 14.1.2015	2 semaines
Capital pour le reste des opérations	L	Crédit dans une banques, autofinancement, engagement avec d'autre investisseur	1.2.2015 - 30.6.2016	4 mois
Fondation de la société anonyme (s.a.)	C	Le rendez-vous chez un notaire et présenter lui les documents nécessaires, enregistrer une nouvelle société au Registre du commerce ⁸³	2.1.2015	1 jour
Existence de la société	C	Date de la fondation de notre société	2.2.2015	1 jour
Choisir des endroits	C	Il faudrait soigneusement choisir la localisation des restaurants futures et convenir les rendez-vous avec des locuteurs	14.2. - 28.2.2015	2 semaines
Louer/acheter la place	L	Louer ou acheter les espaces où il y aura des bureaux et des restaurants	1.3. - 31.8.2015	6 mois
Recherche en France	M	Recherche du fonctionnement des restaurants Buffalo Grill dans les régions français.	1.3. - 31.3.2015	1 mois
Lois français/tchèques	L	Étude des lois du commerce et du franchising	11.2. - 30.9.2015	8 mois
Choix des fournisseurs	M	Choisir des fournisseurs nécessaire. Nous devons regarder à la qualité, la prix et aux références de fournisseur	18.3. - 18.4.2015	1 mois
Conditions de la coopération	C	Créer et signer des contrats	19.4. - 23.4.2015	4 jours
Menu	C	Créer le menu avec les prix préliminaires et donc tout doit être rentable	23.4.	1 semaine

⁸¹ L = long terme, M = moyen terme, C = court terme

⁸² Les dates sont seulement orientés pour mieux voir des liaisons au Management de délais.

⁸³ Il faut attendre 30 jours pour l'inscription au Registre du commerce.

			- 30.4.2015	
Conception de marketing	L	C'est à vraiment long terme. Nous allons embaucher une entreprise qui se spécialise au marketing. Elle va faire des enquêtes et elle va nous proposer les conceptions de marketing.	26.3. - 30.9.2015	6 mois
Employés	M	Quand la phase de recherche est finie, nous allons compléter le groupe des employés – serveuses, cuisinier, managers des restaurants etc.	25.3. - 20.4.2015	1 mois
Vision de la future	L	Il est nécessaire d'être toujours meilleure donc chercher des nouveaux fournisseurs (avec la même qualité mais les prix plus bas), attirer nouveaux clients	1.10. - 31.12.2015	3 mois

Annexe n°3: Estimation des coûts

Catégories	Type	Spécification	Nombre	Coûts	Impôts	Coûts total	Impôts total	Remarque
Ressources humaines	Chef du projet		1	2.000,-		18.000,-		20 000 x 0,1 x 9
	Assistant		1	1.250,-	360,-	11.250,-	3.600,-	25 000 x 0,05 x 9
	Enquêteurs		4	6.000,-		24.000,-		10 000 x 0,1 x 6
						56.850 CZK		
Matériel	Consommables	Imprimeur	1	1.200,-		1.200,-		
		Toner	5	600,-		3.000,-		
		Portables	2	3.000,-		6.000,-		
		Fournitures de bureau				3.000,-		
		Flashdisk	3	300,-		900,-		
		Littérature professionnelle				3.000,-		
	Petites immobilisations corporelles	Notebook	2	20.000,-		40.000,-		
	Services	Forfait		690,-/mois		6.210,-		
		presse du mémoire	3	400,-		1.200,-		
						64.600 CZK		
Coûts d'exploitation	encaissement documentaire			600,-/mois		5.400,-		
						5.400 CZK		
Déplacement	Olomouc - Praha	voyage de retour + véhicules communs	3	1.825,-/per.		7.300,-		4 personnes
	Olomouc - Brno	voyage de retour + véhicules communs	2	500,-/per.		2.000,-		4 personnes
	Olomouc Ostrava	voyage de retour + véhicules communs	2	400,-/per.		1.600,-		4 personnes
	Olomouc - Zlín	voyage de retour + véhicules communs	2	400,-/per.		1.600,-		4 personnes

	Olomouc - Liberec	voyage de retour + véhicules communs	2	1.800,- /per.		7.200,-		4 personnes
	Olomouc - Karlovy Vary	voyage de retour + véhicules communs	2	800,-/per.		3.200,-		4 personnes
	Olomouc - Pardubice	voyage de retour + véhicules communs	2	600,-/per.		2.400,-		4 personnes
						25.300 CZK		
TOTAL	152 150 CZK							

Annexe n°4: Diagramme de Gantt simple de notre projet

		août	septembre	octobre	novembre	décembre	janvier	février	mars	avril	mai
Préparation des questionnaires	août										
Recherche	septembre - février										
Traitement des données	mars - avril										
Formulation des conclusions	mars - avril										
Présentation de la recherche	mai										

Sources

Bibliographie

1. BENDO VÁ K. a kol., *Základy projektového řízení*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, ISBN 978-80-244-3124-6
2. CORBEL, Jean-Claude. *Management de projet: Fondamentaux, Méthodes, Outils*, Groupe Eyrolles, 2012, ISBN 978-2-212-55425-0
3. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
4. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3
5. DVOŘÁK, Draho slav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-1885-6.
6. HOBZA V. a kol., *Základy ekonomie: Studijní texty pro denní studium na vysokých školách neekonomického zaměření*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, ISBN 80-244-1295-0
7. HODANĚ B. a kolektiv, *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, ISBN 978-80-244-3651-7
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5
9. KOONTZ H. et WEIHRICH H., *Management*, Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7

10. KUBÁTOVÁ J., *Management lidských zdrojů*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, ISBN 978-80-244-3397-4
11. MARCHAT Hugues, *Kit de conduite de projet*, Éditions d'organisation, 2003, ISBN 2-7081-2945-7
12. Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Guide PMBOK, 2008, ISBN 978-1933890654
13. ROSENAU M.D., *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1506-0
14. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2
15. ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. 1. vyd.* Zlín: Verbum, 2011, 143 s. ISBN 978-808-7500-071
16. VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu: studijní text pro kombinované studium. 1. vyd.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, ISBN 978-80-244-3628-9
17. VEBER Jaromír a kol., *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0
18. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9

19. WIEGERS, Karl E.. *Software Requirements 2: Practical techniques for gathering and managing requirements throughout the product development cycle*. 2nd. vyd. Redmond : Microsoft Press, 2003. ISBN 0-7356-1879-8

Multimédia

1. BOUDREAULT, Henri. L'itinéraire des apprentissages, un outil concret à l'apprenant pour anticiper l'effort et les résultats. *Didactique professionnelle* [online]. 2009 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <https://didapro.wordpress.com/category/la-competence/page/2/>
2. DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>, ISSN 1802-8012
3. FROMAN, Bernard a Christophe GROURDON. Qualité et management. *Bivi.qualite.afnor.org* [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/i/i-20>
4. GROSSMANN, Pavel. Projektový management. *Ovacloud.net* [online]. 2012 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.ovacloud.net/projektovy-management>
5. CHABBI, Christophe. Qualité : quelques notions clés. *Chabbi.fr* [online]. 2012 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.chabbi.fr/2012/07/qualite-notions-cles/>
6. Charakteristika metody RIPRAN. *Ripran.cz* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/charakteristika.html>
7. KALLA, Siddharth. Data Output. *Explorable.com* [online]. 2010 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <https://explorable.com/data-output>
8. LEDUC, Sophia. Les 8 principes de management de la qualité (PMQ). *Leduc.sophia.free.fr* [online]. 2005 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://leduc.sofia.free.fr/article.php3?id_article=1

9. NIKODÝM, Tomáš. Definice managementu. *Proexperty.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.proexperty.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>
10. PILLOU, Jean-François. Management par la qualité: Principes de management par la qualité. *Commentcamarche.net* [online]. 2004 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.commentcamarche.net/contents/1005-management-par-la-qualite>
11. Qu'est-ce qu'un diagramme de Gantt ?. *Gantt.com* [online]. 2012 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.gantt.com/fr/>
12. STŘELEČEK, Jiří. Pareto analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>
13. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>, ISSN 1805-0263
14. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Annotation/Anotace

Jméno a příjmení:	Tereza Králová
Katedra:	Katedra romanistiky/Katedra aplikované ekonomie
Fakulta:	Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Studijní obor:	Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii
Rok vypracování:	2014

Název práce:	Management du projet: L'Entrée de la franchise francophone Buffalo Grill au marché tchèque
Název v angličtině:	Project Management: Entry of francophone franchise Buffalo Grill into the czech market
Abstrakt práce:	Práce se zabývá analýzou možného vstupu frankofonní franchisy Buffalo Grill na český trh. Cílem práce je vypracovat návrh projektu, který by byl první fází pro případný vstup této francouzské franchisy na český trh. Teoretická a praktická část jsou v této práci propojeny pro lepší orientaci v kapitolách. Tato práce vychází z několika tištěných a internetových zdrojů.
Klíčová slova:	projekt, management, projektový management, struktura projektu
Abstrakt v angličtině:	The work analyzes the possible entry francophone franchise Buffalo Grill on Czech market. The aim is to develop a project proposal, which would be the first stage for the possible entry of the French franchise on the Czech market. The theoretical and practical part of this work are linked together for better orientation in the chapters. This work is based on several print and online resources.
Klíčová slova v angličtině:	project, management, project management, structure of the project
Rozsah práce:	65 stran (78 056 znaků bez mezer)
Jazyk práce:	Francouzský jazyk