

Le planning :

instrument fondateur de

l'adhésion et de la réussite d'un projet

Alexis Sgard

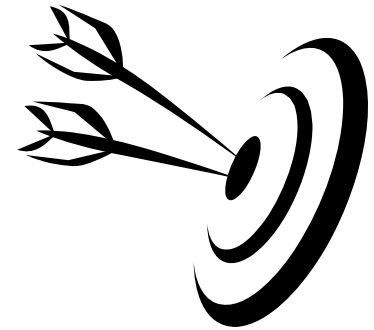
Soirée Formation de la SMP du 17 mai 2006

Biographie

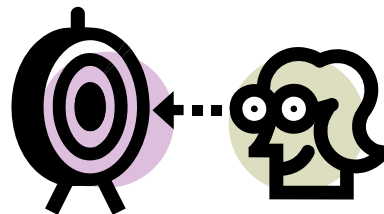
- Alexis Sgard, 41 ans, une enfant
- Maîtrise d'Informatique appliquée à la Gestion des entreprises (M.I.A.G.E) Paris XI Orsay
- Expériences de développement, d'analyse, de DBA, d'avant-vente
- Chef de projets informatiques institutions publiques et privées
- Chargé de cours en Gestion de projet et UML à l'université
- Certifié IPMA-B / PMP / ITIL, Formation de coach
- Création de la société Ethos Management à Genève en 1983, spécialisé en reprise de direction de projets en situation difficile, Evaluations et Audits de projets informatiques
- Assesneur IPMA – B/C Suisse romande

Introduction

- Le projet défini en terme d'objectifs
 - livrables
 - critères de réalisation mesurables
 - Objectif Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel



- La planification : comment je vais parvenir à mes objectifs



Rappels : Éléments de connaissances et d'expériences de planification (IPMA)

- Définir les objectifs, le périmètre et le contenu
- Définir la structure du projet, l'Organigramme des tâches
- Définir les lots de travaux
- Détailler les lots en activités
- Définir les enchaînements logiques
- Élaborer les réseaux
- Estimer les durées
- Fixer les dates des activités
- Optimiser et émettre le planning
- suivi : comparaison et réestimation
- contrôles : Mesures des performances (ex : CBTP, CBTE, CRTE)
- Mettre à jour les coûts, les livrables et les ressources

Source : Éléments de connaissances et expériences
(ICB - International Competence Baseline)

Rappels : Etapes usuelles de planification (PMI)

Source : PMBOK III

- **Process group Initialisation :**
 - Définir les objectifs (→ Project Charter)
 - Les formaliser (SMART) dans un périmètre défini (→ Preliminary Project Scope Statement)
- **Process group Planning**
 - Définir comment le périmètre sera géré (→ Scope Management Plan)
 - Définir comment le planning sera géré (→ Schedule Management Plan)
 - Créer le WBS et dictionnaire
 - Créer une liste d'activités
 - créer diagramme réseau (PERT)
 - Estimer les ressources
 - Estimer le temps (charge , délais)
 - Déterminer le chemin critique
 - Formaliser le planning initial
 - Itérer (avec pec des autres domaines)
 - Définir les critères de suivis de performance



Rappels : Etapes usuelles de planification (PMI)

Source : PMBOK III

- **Process group Execution :**
 - Exécuter le plan de projet

- **Process group Monitoring – Controlling**
 - Mesures des performances / plan de projet
 - Déterminer les variances et les actions correctives
 - Vérification du périmètre du projet
 - Recommandations correctives et préventives

- **Process group Closing**
 - Reporting final

- **Processus ou ensemble de processus structurés permettant de :**
 - se poser les bonnes questions
 - couvrir l'ensemble des périmètres de questionnement
 - de se construire une bonne visibilité et compréhension
 - d'enrichir et de partager cette compréhension
 - **La représentation est une façon de concrétiser sa bonne compréhension du problème.**
 - la représentation (ex : Gantt, PERT) n'est pas une fin en soi, **mais le chemin y aboutissant**
 - **Toutes les méthodes peuvent être bonnes : chacune pouvant étant complémentaire les unes aux autres.**
- Le challenge du chef de projet n'est pas d'appliquer une méthodologie !**
- MAIS d'en maîtriser un certain nombre afin de construire celle qui sera le plus adapté AUX OBJECTIFS et au CONTEXTE du projet**

Symptômes d'une planification insuffisante

- Surcharges des équipes
- Retards répétés
- Baisse de la qualité des livraisons
- Incohérences
- Désynchronisation

Abandonner quelques Préjugés

- Tenir les délais d'un projet < > tenir les délais de chacune des tâches le composant
- Flou ne veut pas dire hasard
- Il n'est pas besoin de tout maîtriser pour prendre une décision, mais d'en **mesurer les incertitudes**

Bénéfices d'une bonne planification

- Meilleure visibilité vers des objectifs identifiés
- Synchronisation des parties prenantes vers Ces objectifs
- Meilleure anticipation
- Logique de pro activité (<> réactivité)
- Maîtrise du contenu et des délais

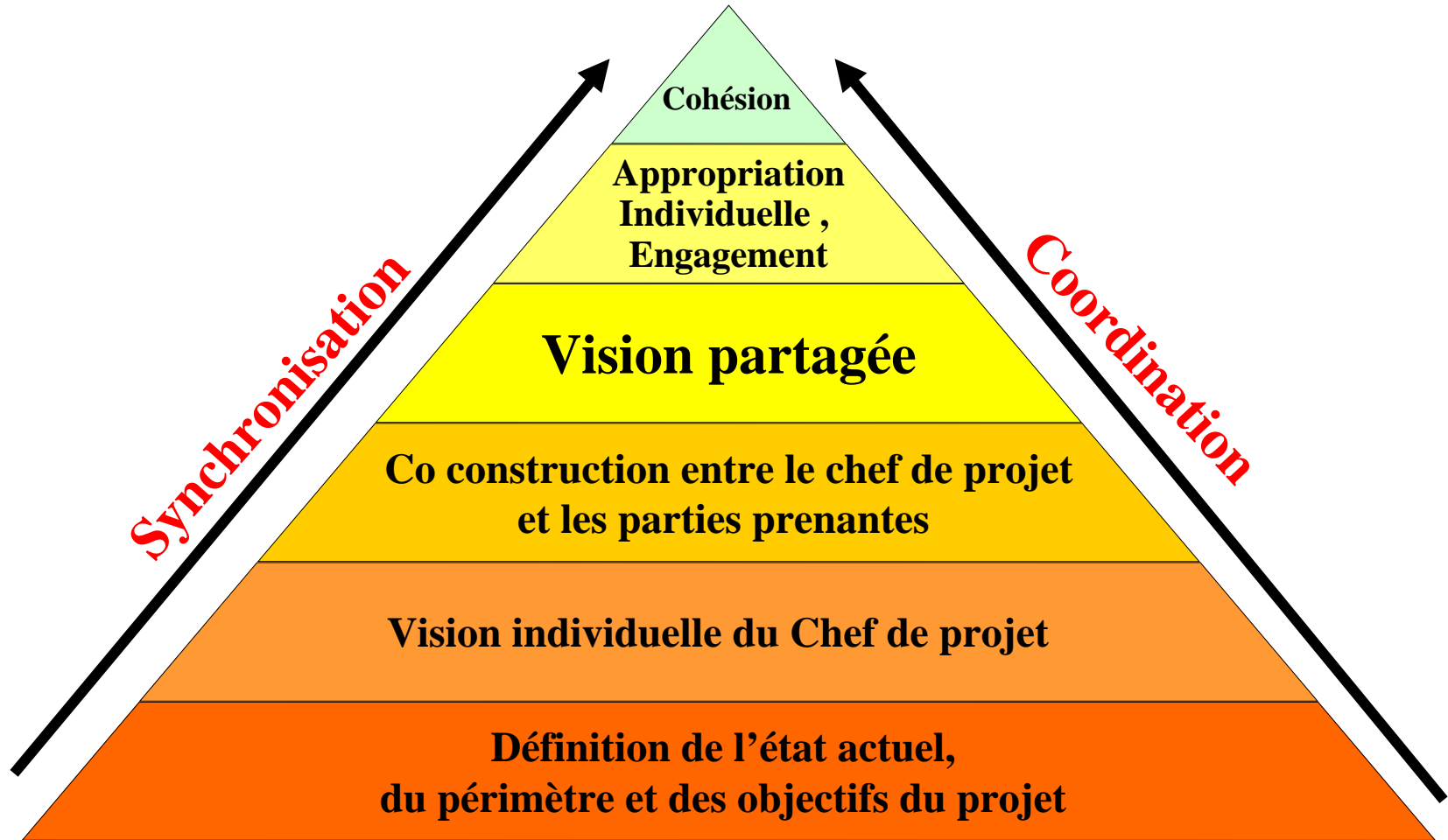


PLUS GRANDE CONFIANCE

Quelques points clefs de la construction d'un planning

- Objectifs → Livrables → jalons
- Complétude des tâches et des sous tâches
- Définition des entrées / sorties / contenues de chaque Tâche
 - Working package avec Inputs / Output (livrables intermédiaires)
- Construction d'un planning ou de plusieurs ?
- Définir le juste niveau de granularité des tâches (1j < tâche < 10j ?)
- Différencier tâche et action
- Importance des mots choisis
 - **Tâche** : Commencer par un verbe + complément(ex : Valider le document X)
 - **jalons** : au passif (ex : Document X validé)
 - précision du vocabulaire
- Un seul responsable par Activités
- Laisser de la place à la créativité et aux imprévus
- Prendre en compte les autres domaines du management de projet (risques, approvisionnements, contrats, etc...)

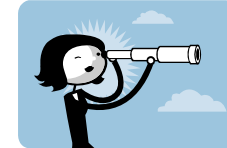
Objectifs et livrables



Etat initial

Facteurs clefs de réussite de la planification

- Capacité de visualisation du chef de projet
- La vision partagée
- la synchronisation
- la coordination
- Capacité d'engagement
- Délégation (maîtriser les inputs, outputs < > contenu)
- Flexibilité, adaptabilité
- les estimations des tâches
- Evaluation constante des risques
- la définition des contingences
- capacité de suivi et de contrôle tout le long du projet
- définition de quelques valeurs de mesures clefs
- Capacité de pro activité (< > réactivité)
- Capacité de remise en cause (< > logique de justification)
- La gestion du temps !
- La gestion des priorités



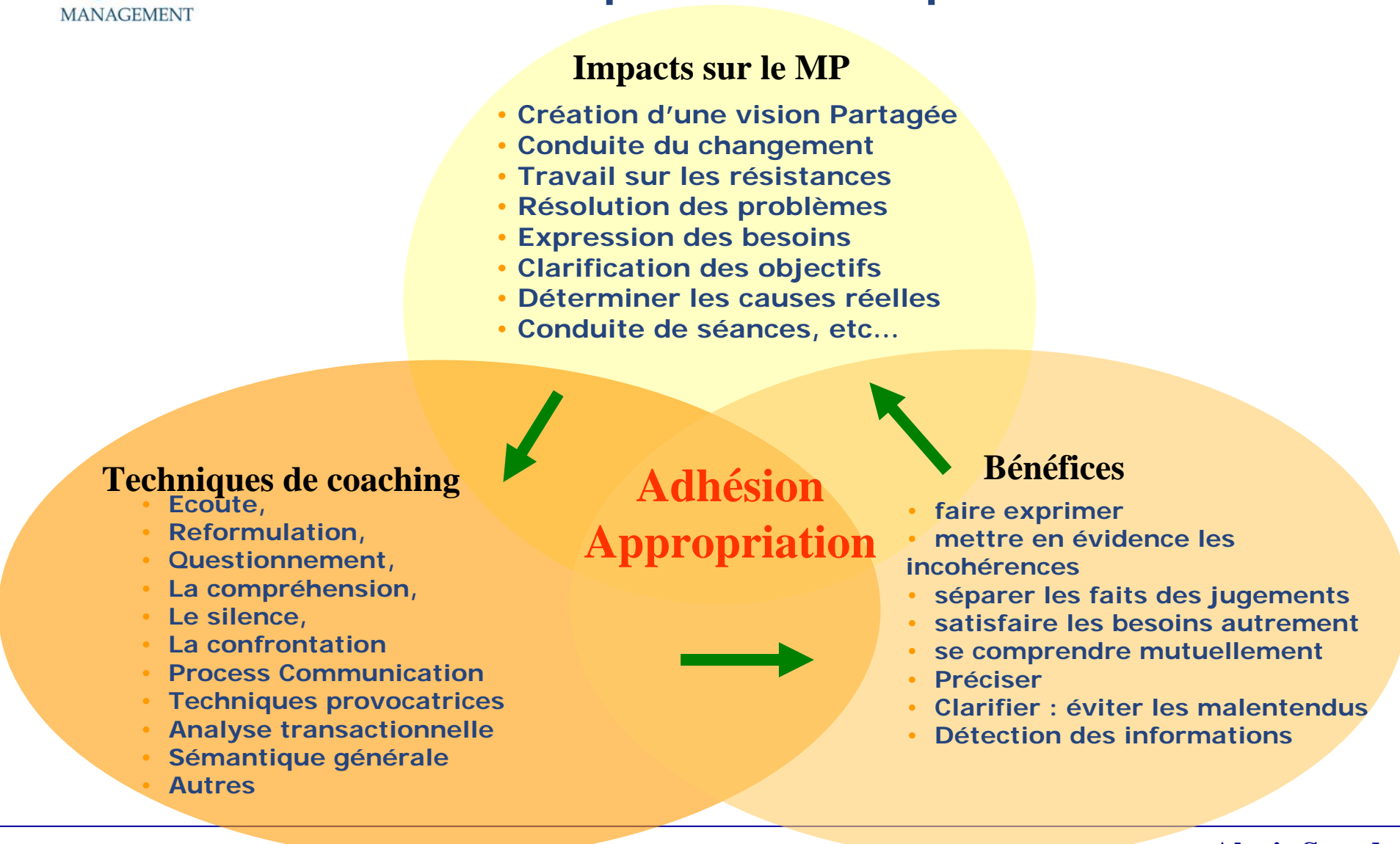
Utilisation du planning comme tableau de bord

- ex : Certains Jalons sont les points de contrôles pour le Management
- On peut y associer aussi des risques

| Jalons | Initial | actuel | Risque identifié | Réponse | Plan de secours | Résiduel |
|-----------------------------------|---------|--------|--|--|---|---|
| Livraison intermédiaire effectuée | 31/9 | 19/11 | Report de la livraison | Contact quotidiens | Transformation en tests | Qualité de Test insuffisants |
| Test re7 terminés | 8/11 | 28/11 | Fichier ne correspond pas à spécifications | Report de la deuxième partie des tests | Plan U : yyyyyyy | Risque sur qualité données aaaaaaa |
| Début formation des utilisateurs | 09/11 | 15/11 | Retard de livraison | Début de formation sur un seul login | Report de la formation consultation au 15/5 Formation sur la passerelle wwwww entre le sss et le www | Gestion du changement : temps d'apprentissage |
| Mise en service de l'application | 28/11 | 28/11 | report de la MeP | Mail de xxxx à eeeeeee | Report de la MeP à qqqqqqqq | |

Activités indissociables d'une bonne planification

- **Evaluation continue des risques** → ajustement des réserves
- **Maîtrise constante du périmètre**
- **Synchronisation**
- **Coordination**
- **Pondération**
- **Anticipation : se projeter dans l'avenir**
- **FLEXIBILITE** : l'important n'est pas de maintenir la route définie mais de rester en contact permanent avec les **OBJECTIFS**



Différentes spécificités liées aux plannings

- Déterminer les réserves
- Raccourcir les délais au dernier moment : Compresser un planning
- Suivi : La courbe en S
- Rolling Wave
- Le Pert
- La chaine critique
- Gestion de planning intelligente

Quelques types de réserves possibles

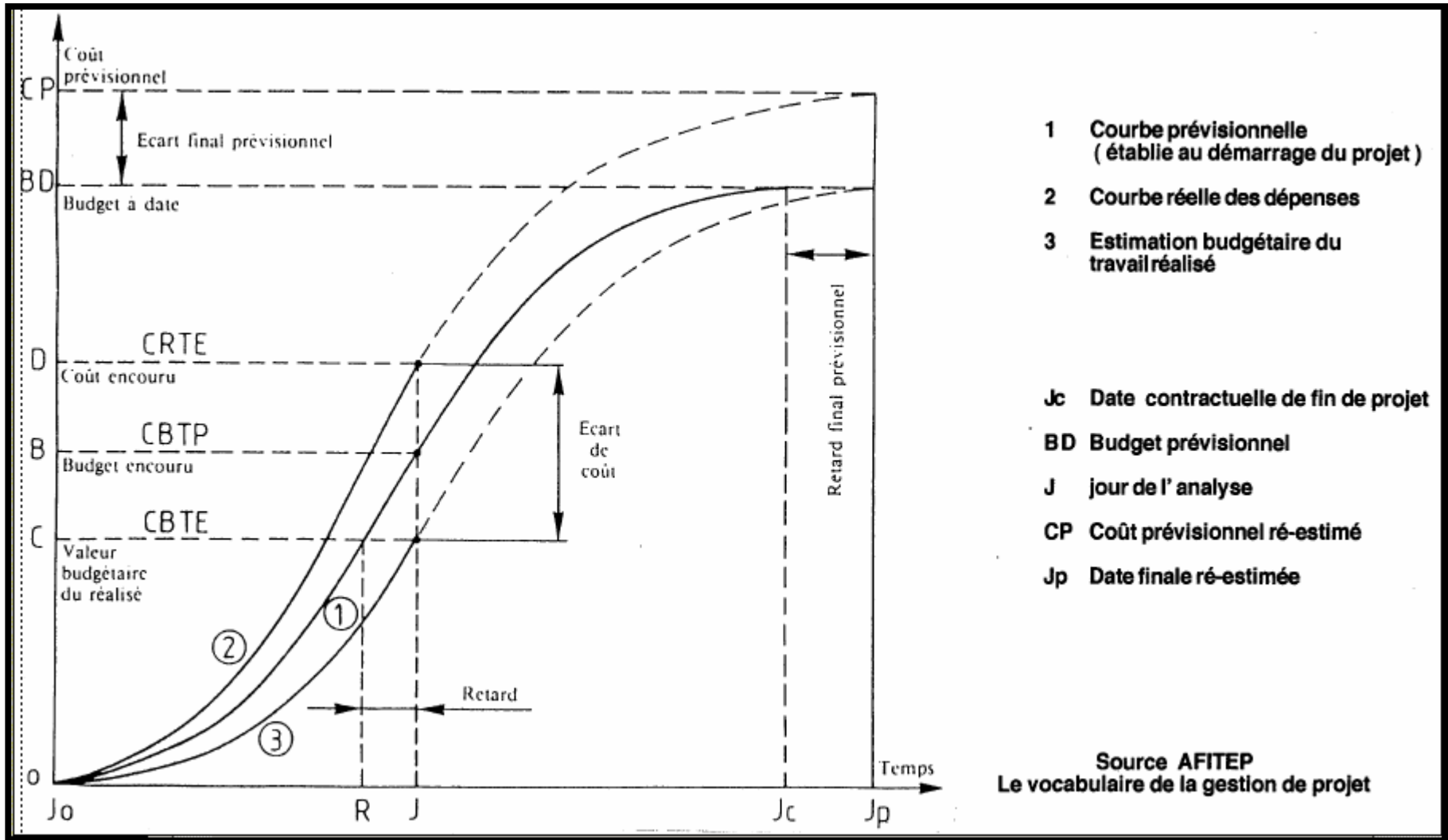
Issue de la gestion des risques :

- Rajout de délais au niveau des tâches
- Rajout de tâches fictives
- Protection des ressources : rajout de tâches fictives pour cette ressource
- établir des réserves pour les risques identifiés
- établir des réserves pour des risques NON identifiés (C'est un risque identifié !)

- Paralléliser des tâches
- supprimer des tâches
- Réduire le périmètre des tâches
- Diminuer les exigences de qualité de livrables d'une tâches

Suivi : la courbe en S

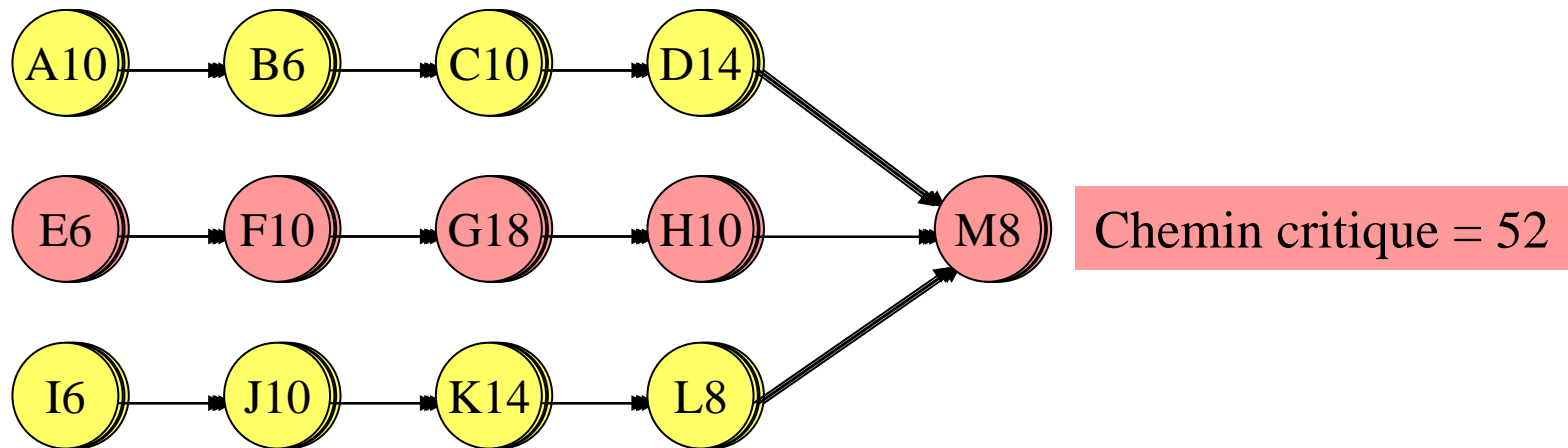
- Pas facile à réaliser et à maintenir (maintenant il existe une fonction dans MS Project)
- Transforme les délais en coûts
- Règle du 50% pour les tâches commencées
- Permet d'avoir une vision globale et de déterminer une tendance
 - → anticipation
 - → Reporting



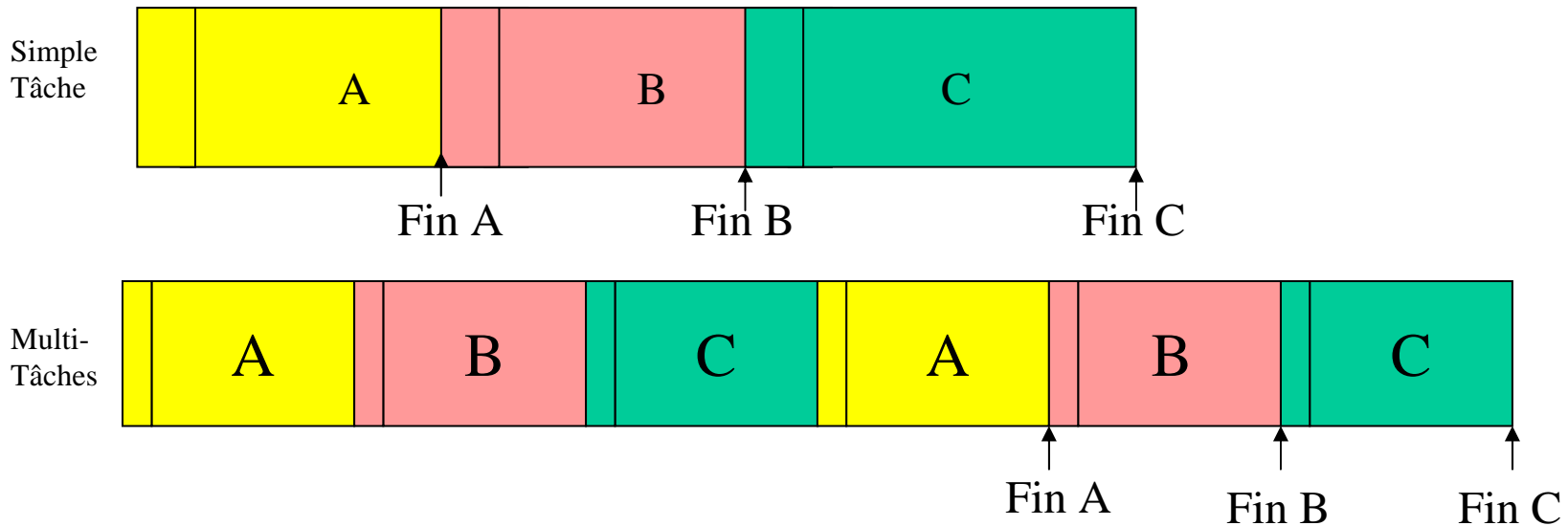
Le Rolling Wave

- Détailler les tâches proches
- Garder une vision empiriques des tâches plus lointaine
- Flou < > hasard
- **Détailler le planning au fur et à mesure**

- Définition : la longueur moyenne du **chemin critique** est égale à la somme des durées moyennes des activités qui le composent
- $(P + 4M + O)/6 \pm (P-O)/6$ pour 90 % de chance de terminer dans les délais.



- **Constat 1** : La gestion Multi tâches (par une même ressource) rajoute de la charge et du délai à chaque tâches



- **Constat 2** : les estimations sont données pour une sécurité à 90% de terminer dans les délais avec engagement

Source : Pierre Jaeck, OTOGEM

La chaîne Critique

- **Principe** :
 - diminuer les chances de terminer une tâche dans les délais à 50%
 - Ne pas demander d'engagement aux ressources : accepter les retards et les gérer.

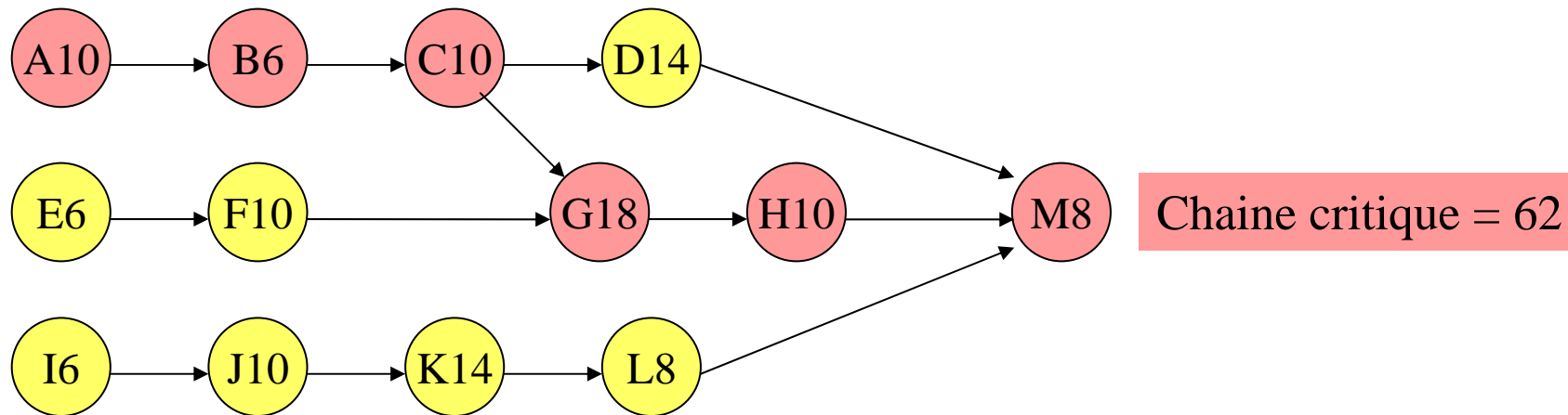
- **Déterminer la Chaîne critique** : chemin critique rallongé des tâches faites en même temps par la même ressource
→ rallongement du chemin critique

La chaine Critique

- Appliquer les raccourcissements de délais aux tâches de la chaine critique
- **Rallonger la chaine critique** de 50% du délai ainsi gagné
- **Réappliquer le même principe** pour chaque ligne du réseau, sauf pour les tâches appartenant au Chemin critique

La chaine Critique Exemple :

- La chaine critique est :

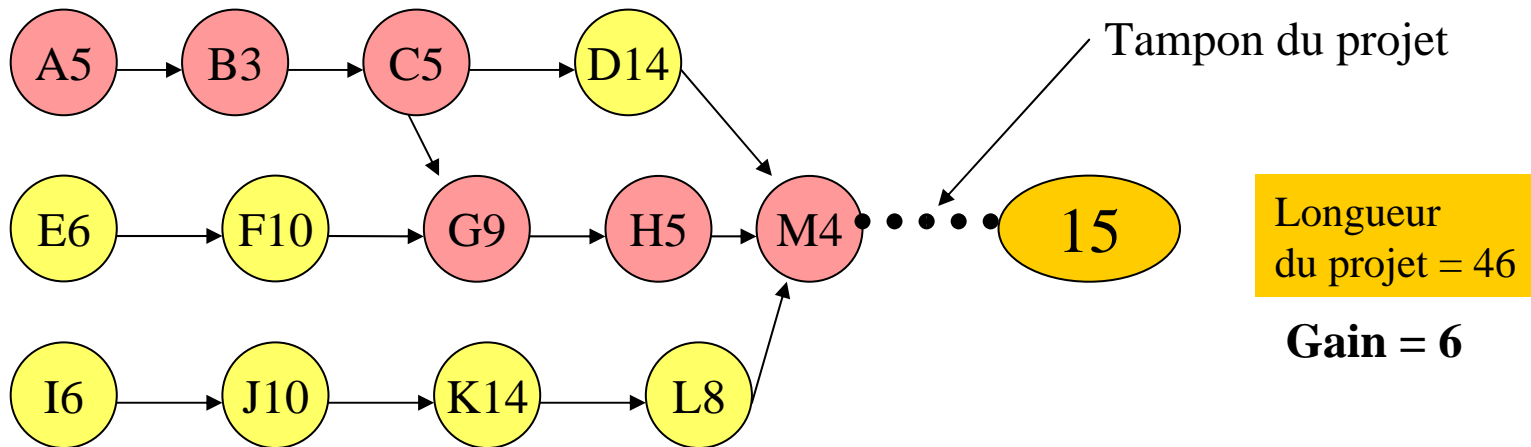


Source : Pierre Jaeck, OTOGEM
Formation Congrès SMP 2006

La chaine Critique

Exemple :

- On enlève 50% de chaque tâche de la chaine critique et on en rajoute 50% du toute à la fin:

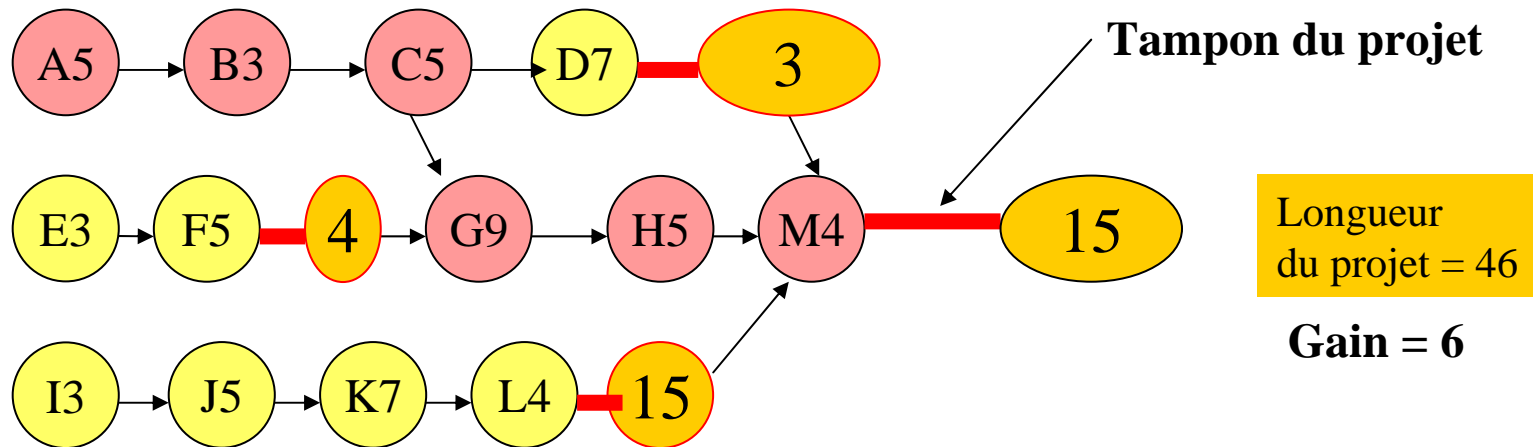


Source : Pierre Jaeck, OTOGEM
Formation Congrès SMP 2006

La chaîne Critique

Exemple :

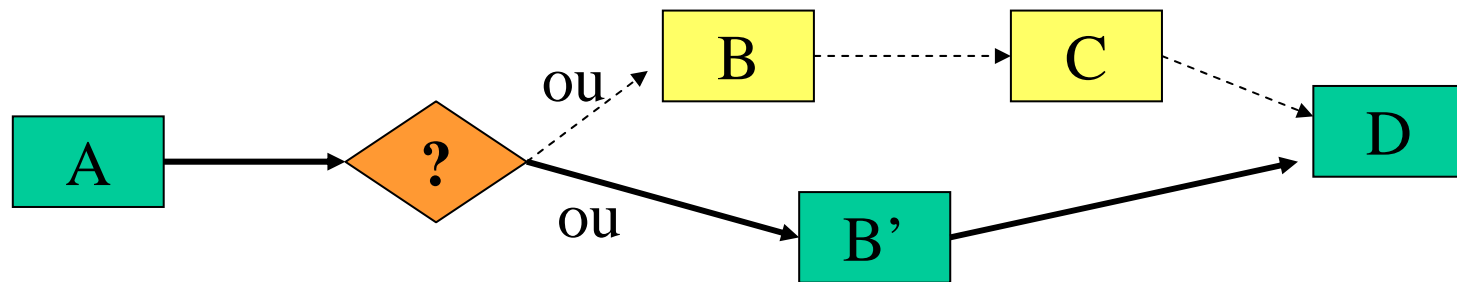
- On applique le même principe aux autres tâches pour chaque ligne du réseau :



Source : Pierre Jaeck, OTOGEM
Formation Congrès SMP 2006

La gestion de Projets Intelligent

- Intégrer des solutions alternatives
- Mise en place de tâches remplaçantes avec des tests logiques



Source : Jean-Paul Alonso
Article La cible AFITEP

Comment estimer ce qu'on ne connaît pas ?

- **Le chef de projet peut ET DOIT estimer ce qui n'est pas connu**
- **Par exemple :**
 - analogie avec des projets similaires
 - par extrapolation
 - par estimations recoupées puis pondérées
 - Pondération avec le contexte du projet
 - par l'écoute, la recherche de désynchronisation, les incongruences

Améliorer ses capacités ?

- Acquérir et pratiquer différentes méthodes de Management de projet
- Maîtriser **sans outils** l'utilisation des différentes techniques associées
- Avoir une bonne compréhension des **statistiques** (probabilités)
- Elargir ses **soft skills**
- **Puis mettre de côté ses connaissances pour rester à l'écoute des évènements du projet !**

Et les outils ?

Conclusion

- Planifier, c'est principalement **COMMUNIQUER** (>80% de l'activité du Chef de projet !)
 - Planifier passe par **l'ADHESION** et l'engagement des parties prenantes (sauf si chaine critique !)
 - Planifier = Organiser et Optimiser les tâches **identifiées ou NON**, les ressources existantes en vue de la réalisation d'objectifs mesurables formellement identifiés
- Une fois le projet planifié, on est sur d'une chose, c'est que cela ne se passera pas comme ça !
- Le chef de projet est **garant du PROCESSUS** de planification (et du suivi !)
 - Par la connaissance et la maîtrise du contenant, Le chef de projet identifiera et **déléguera** le contenu

Merci !

Questions / Réponses

**Contacts : Direction de Projet – Redressement de projets
Ethos Management
Alexis Sgard
022 340 33 24
asgard@ethosmanagement.com**