

ADEC Industries de Santé

Webconférence sur la gestion de projets dans les Industries de Santé

Mardi 16 juin 2015



Le Kit du Chef de Projet CCPM*

(*Critical Chain Project Management = Gestion de projet par la Chaîne Critique)



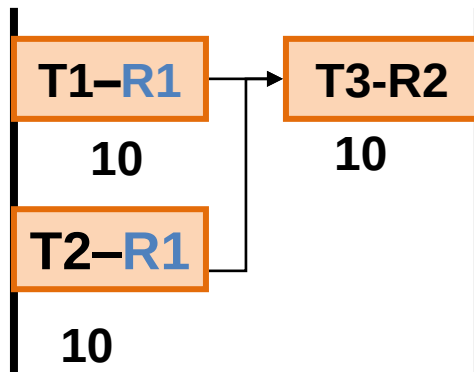
Chemin critique et chaîne critique

Définition :

- ➔ **Chemin critique** : le chemin le plus long basé seulement sur le lien fonctionnel
- ➔ **Chaîne critique** : la chaîne la plus longue basée sur le lien fonctionnel et sur la capacité des ressources

Intérêt :

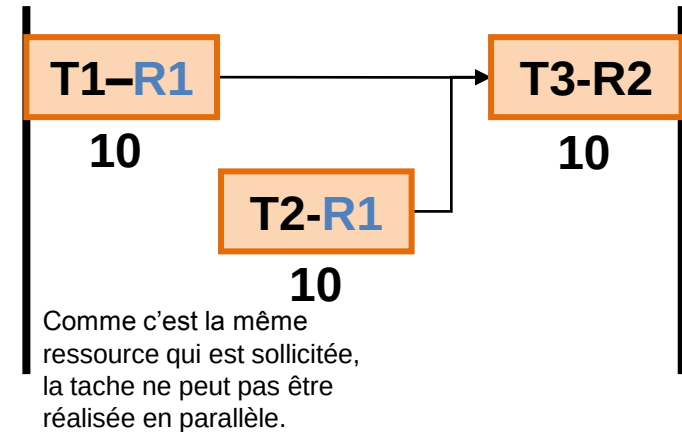
- S'assurer que les conflits de ressources sont **traités dès la planification**.
- Pouvoir immédiatement **simuler l'impact sur un temps de cycle** d'un changement de capacité d'une ressource, sans rien modifier de la planification des tâches



Temps de cycle = 20



Ressource
R1 unique



Temps de cycle = 30

T = tâche R = Ressource



Loi de Parkinson :

➡ Comportement d'une personne à **étaler son travail de façon à utiliser 100% du temps alloué!**

- « J'ai pratiquement fini et il me reste une semaine de délai : j'aurai le temps de tout revoir et de bien peaufiner... »
- « J'ai plus de temps qu'il n'en faut : c'est l'occasion de faire des essais... »



Syndrome de l'étudiant :

➡ Comportement d'une personne qui **ne commence pas sa tâche quand on la lui confie** mais **attend le dernier moment.**

(celui où l'aléa n'est plus permis : le lièvre dans la fable de La Fontaine !)

- « Si je me débrouille bien, je peux faire ça en 3 jours au lieu de 5 : je ne vais pas m'y mettre maintenant ! »
- « C'est au pied du mur qu'on est efficace : il n'y a pas le feu... »





Définition :

Traditionnellement, l'estimation de la durée d'une tâche tient compte du délai pour faire *(souvent dans un environnement multitâche !...)* et d'un **délai supplémentaire de sécurité** *(pour se protéger des aléas)*.

Statistiquement, le délai dans lequel on a 50% de chance de finir une tâche avec aléas est de moitié celui dans lequel on a 80% de chance de finir cette même tâche.

En CCPM, on préconise d'évaluer le temps nécessaire pour avoir 50% de chance de finir la tâche et on provisionne séparément, dans un buffer projet, le temps nécessaire aux aléas : en proportion, la moitié du temps estimé pour une tâche est ajoutée dans le buffer projet.

Intérêt :

- Estimer à 50% évite de se faire piéger par les comportements étudiant ou loi de Parkinson.
- Les sécurités ne sont plus aux niveaux des tâches, elles ne sont plus gaspillées.

Probabilité



Médiane

Peu de place au
« Syndrome de
l'étudiant » ou à la
« loi de Parkinson »

J'ai 1 chance sur
2 de réaliser la
tâche dans le
temps t

J'ai 8 chances
sur 10 de réaliser
la tâche dans le
temps t'

50%

80%

Marge de sécurité

t

$2t$

Temps

Multitâche

Définition :

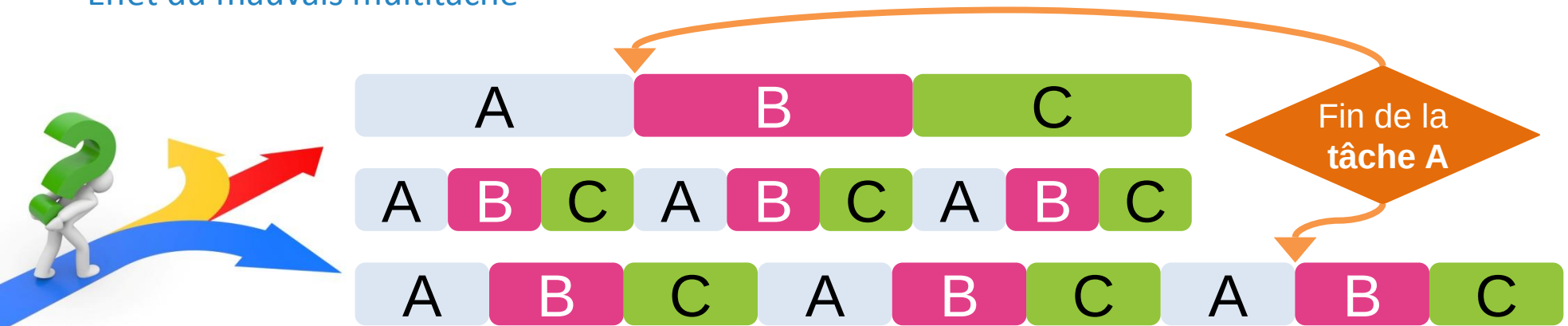
C'est le comportement qui consiste à **passer d'une tâche à l'autre sans en avoir terminé aucune**.

L'objectif en **CCPM** est de **réduire au maximum le mauvais multitâche** en particulier quand il intervient sur des tâches appartenant à la chaîne critique d'un projet.

Intérêt :

- Identifier le multitâche permet de se **focaliser sur le plus grand consommateur de temps**.
- Réduire le mauvais multitâche permet de **diminuer les temps de cycles des projets** et **d'apporter de la sérénité et de la satisfaction** dans l'exécution des tâches.

Effet du mauvais multitâche



- ➡ Réduire le mauvais multitâche afin que le **temps nécessaire pour faire** s'approche le plus possible du **temps nécessaire pour finir**

Index buffer

Définitions :

Buffer : Pour protéger le projet des aléas, la gestion de projet par la chaîne critique prévoit la mise en place d'une **réserve de temps** appelée Buffer.

Index buffer : C'est le **ratio entre le pourcentage de consommation du buffer du projet et le pourcentage d'avancement du projet.**

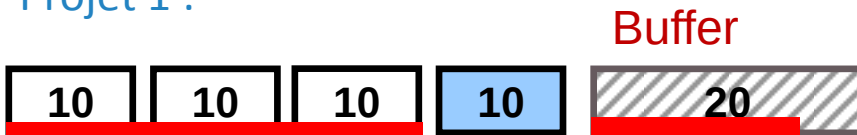
Intérêt :

- Permet d'**associer un index à chaque tâche** et donc de **prioriser les différentes tâches** d'un même projet ou de plusieurs projets au moyen d'un paramètre objectif « d'urgence »



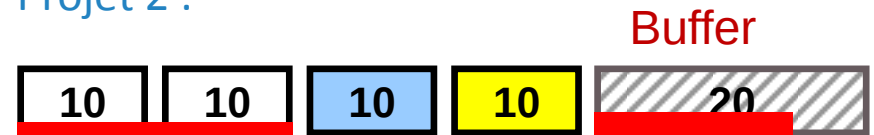
$$\text{Index Buffer IB} = \frac{\% \text{ de consommation du Buffer Projet}}{\% \text{ d'avancement Projet}}$$

Projet 1 :



$$\text{IB} = \frac{75\%}{75\%} = 1$$

Projet 2 :



$$\text{IB} = \frac{75\%}{50\%} = 1,5$$

Plus l'index buffer s'éloigne de 1, plus le projet prend du retard.

Graphe de pilotage - Projet CCPM*

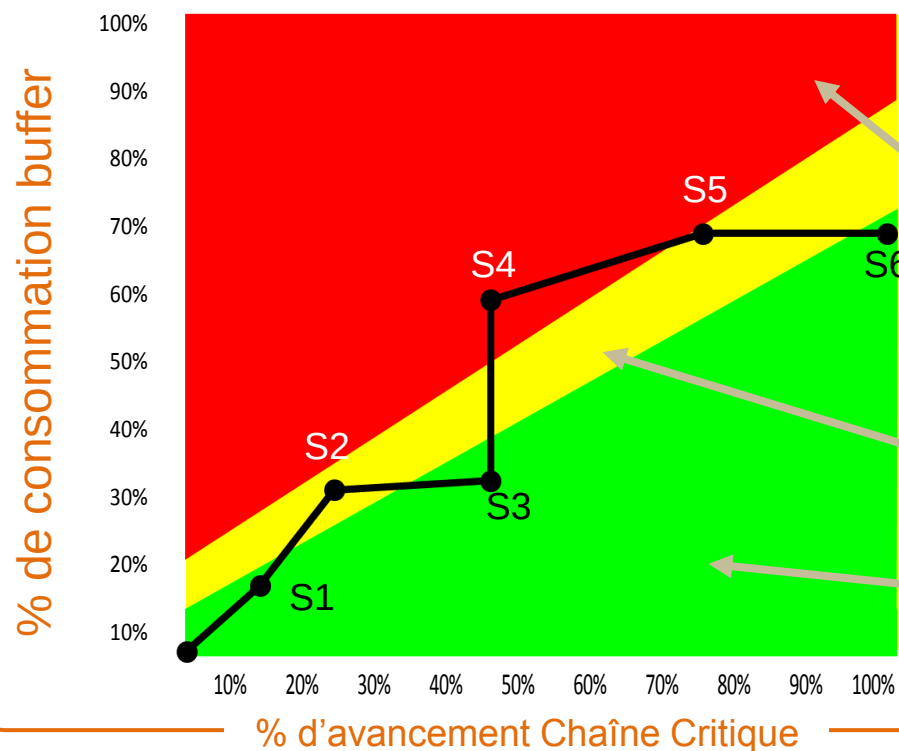
(*Critical Chain Project Management = Gestion de projet par la Chaîne Critique)

Définition :

C'est le graphe qui **visualise la « santé » du projet**, en indiquant le statut du projet lors de sa dernière mise à jour. Il **matérialise l'index buffer** en positionnant en abscisse le pourcentage d'avancement de la chaîne critique et en ordonnée le pourcentage de consommation du buffer

Intérêt :

- Situer à chaque mise à jour du projet son **état réel d'avancement**.
- Piloter l'exécution du projet en réagissant par rapport à la tendance indiquée par le graphe :
(zone verte = OK, zone jaune = vigilance, zone rouge = actions)



Zone Rouge = zone à risque

Projet terminé en avance

Zone jaune = zone de vigilance

Zone verte = zone de confort

S = Semaine



Graphique de pilotage - Portefeuille CCPM*

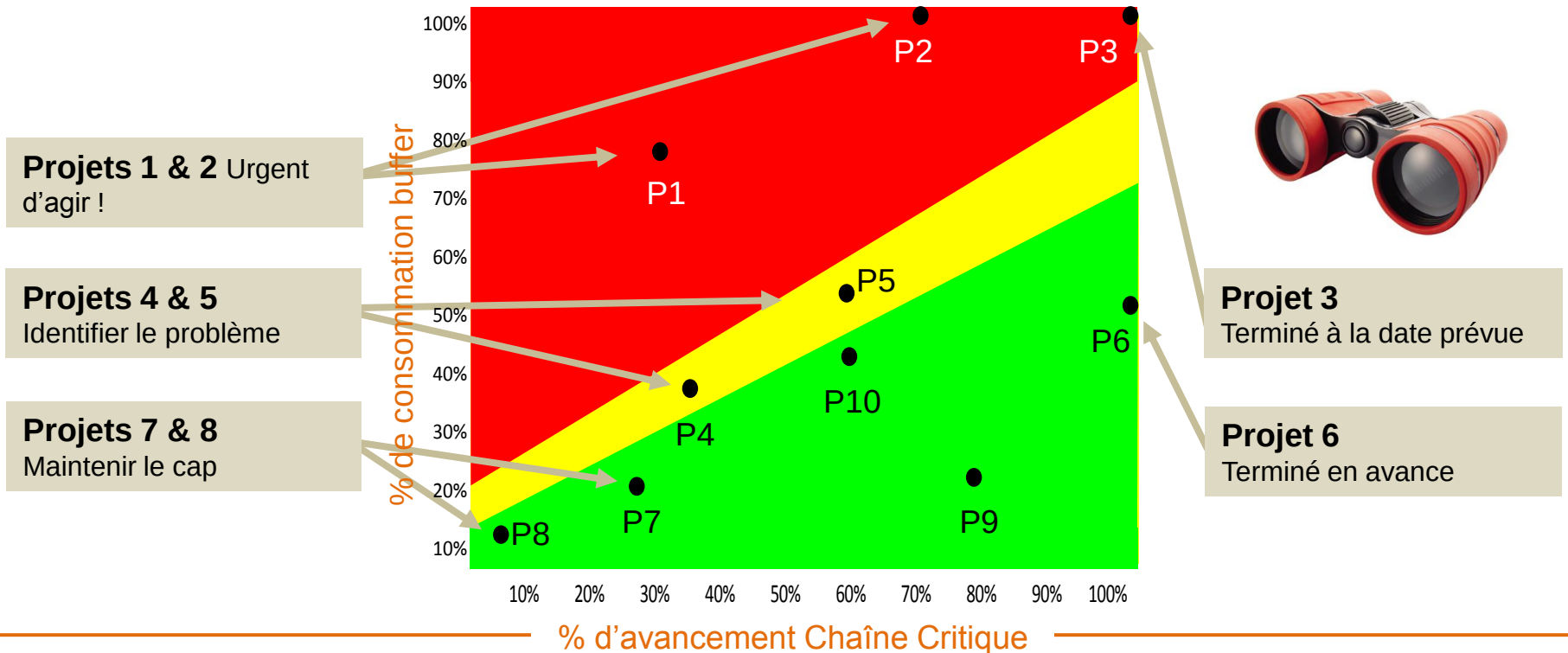
(*Critical Chain Project Management = Gestion de projet par la Chaîne Critique)

Définition :

C'est le graphe qui **visualise la « santé » du portefeuille de projets**, en indiquant à un moment donné la position de chacun des projets le constituant.

Intérêt :

- **Manager les priorités du moment et focaliser le pilotage du portefeuille** sur les projets réellement en « danger ».
- **Disposer d'une vision systémique du portefeuille de projets**, en disposant sur un même graphe d'une vision relative des projets entre eux, quelle que soit leur durée ou leur avancement.

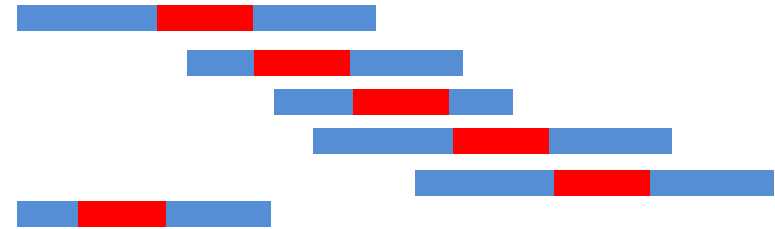


Les 3 règles de la Chaîne Critique



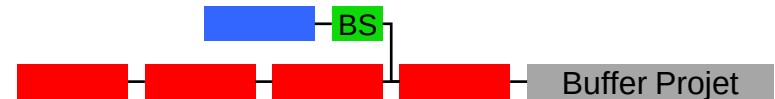
Règle 1 :

Sérialiser les projets sur une contrainte d'encours et de ressources



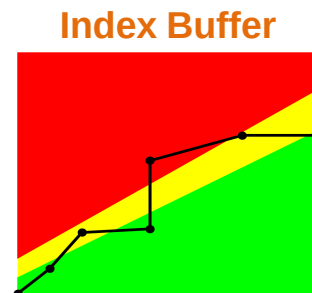
Règle 2 :

Déplacer les sécurités des tâches en les mutualisant au niveau du projet



Règle 3 :

Piloter l'exécution grâce à la consommation relative du buffer pour synchroniser les priorités, alerter et agir



Liste de tâches

Priorité 1

Priorité 2

Priorité 3