

Introduction

Ce guide traite des fondamentaux de la planification des projets. Il est le résultat de mon travail en planification depuis plus de 15 ans dans des environnements projets très variés.

J'ai d'abord exploré la planification dans le cadre de projets de création d'offre (création de nouveaux produits, remplacement de gammes existantes). Les projets étaient souvent longs avec de grosses phases d'industrialisation, ils suivaient des process rigoureux et bien définis.

Je me suis ensuite tournée vers les affaires, c'est-à-dire les projets réalisés spécifiquement pour des clients externes à l'entreprise. Là, le périmètre était totalement différent avec des projets beaucoup plus courts et un client en contact direct.

Je me suis enfin intéressée aux projets industriels liés à la performance de la chaîne logistique (supply chain) avec des projets très opérationnels de réduction de stocks, optimisation de flux et des projets de crise...

En même temps que j'exerçais en entreprise, j'ai approfondi la gestion de projet par de nombreuses formations, lectures,

conférences et l'obtention de la certification PMP® du Project Management Institute.

Toute cette expérience m'a permis de consolider de solides connaissances et compétences en planification que j'ai eu envie de partager de plusieurs façons depuis quelques années.

La première façon a été par l'accompagnement, le conseil et le pilotage de projets de mes clients en créant ma propre structure. Cela m'a permis de m'intéresser à de nouvelles typologies de projets et à de nouveaux secteurs d'activité.

La formation de différents publics, professionnels et étudiants, m'a également permis de transmettre et partager ce savoir acquis et de l'enrichir lors de la préparation des modules, mais aussi lors des échanges pendant les sessions d'animation.

Enfin, en parallèle de ces deux activités, je suis heureuse d'avoir investi le temps nécessaire à la rédaction de ce livre à destination des chefs de projets et de leurs équipes.

Vous y trouverez des conseils pratiques, des règles d'or, des méthodes et des visuels pour maîtriser les délais du projet.

Cet ouvrage se veut volontairement peu rédigé pour vous permettre de vous référer facilement à un point spécifique en le retrouvant rapidement. C'est un guide, un outil au service de votre planification pour ne pas oublier d'étape essentielle tout au long de la réalisation de votre projet, depuis son initialisation jusqu'à sa clôture, en passant par les phases d'exécution et de contrôle.

Pour conclure, vous trouverez, à la fin de cet ouvrage, les détails d'un processus de planification en cinq étapes.

La première partie de cet ouvrage rappelle les fondamentaux, **la planification étant basée sur des hypothèses et des contraintes à prendre en compte et qui évolueront avec le projet**. En ce sens, le planning est un **outil dynamique**, il ne faut pas le considérer figé mais bien évolutif avec le projet. **La construction du planning doit commencer le plus en amont possible du projet**, dès la phase d'offre ou de pré-étude si possible, afin de définir au plus tôt les phases du projet, d'identifier les acteurs nécessaires et les risques. Le planning et les outils associés doivent faire partie des principales réunions comme la réunion de lancement du projet. Seule une **construction collaborative**, incluant l'ensemble des acteurs, permettra de le rendre le plus **réaliste** possible et surtout **engageant**.

La deuxième partie détaille le **processus de planification** depuis la structuration du projet jusqu'à sa planification initiale, en passant par différentes étapes d'estimation des durées, d'affectation des ressources et d'optimisation du planning. L'important, comme dans beaucoup de domaines, est de **rester simple** afin d'éviter l'écueil classique du planning abandonné car devenu trop compliqué à gérer.

Enfin, quelques éléments concernant le pilotage du projet et ses indicateurs sont développés afin d'assurer une **maîtrise des délais** et donc du projet. C'est la phase de mise à jour du planning qui permet de le réajuster en fonction de l'avancement réel, des nouvelles contraintes imposées et des aléas rencontrés.

La dernière partie présente l'importance de la **capitalisation d'expérience**, puis vous trouverez, en conclusion, des **rappels essentiels** et des **synthèses**.

<p>1 - PRÉPARER</p> <p>Très souvent négligée, la préparation est bien essentielle. Elle permet de cadrer le projet pour avoir une planification robuste et la plus fiable possible.</p>	<p>Identifier les contraintes <i>Imposées par le client et par le contexte.</i></p> <p>Noter les hypothèses <i>Consolidées dans un fichier de suivi des hypothèses.</i></p>
<p>2 - PLANIFIER</p> <p>L'objectif de cette phase, collaborative et itérative, est de bien découper le projet, estimer les durées les plus fiables, affecter les bonnes ressources pour ensuite travailler le chemin critique qui permettra d'annoncer le délai le plus court mais le plus fiable également. La planification initiale servira d'engagement de l'équipe pour la réalisation du projet.</p>	<p>Organiser les lots du projet <i>Découper le projet le plus précisément possible pour ne rien oublier.</i></p> <p>Lier les activités <i>Identifier les interdépendances entre les tâches.</i></p> <p>Estimer les durées <i>Par différentes méthodes pour avoir le plus de fiabilité possible dans l'annonce des délais.</i></p> <p>Affecter les ressources <i>Une seule ressource par tâche.</i></p> <p>Optimiser le chemin critique <i>Par différents moyens pour identifier le chemin le plus court jusqu'à l'achèvement du projet.</i></p> <p>Figurer la planification initiale <i>Afin de garder une référence pour la suite.</i></p> <p>Partager le planning <i>Avec l'ensemble des parties prenantes.</i></p>

<p>3 - PILOTER</p> <p>Il s'agit dans cette phase de piloter l'avancement du projet. La prise de décision est facilitée par l'utilisation de données fiables, mises à jour, d'indicateurs pertinents et d'une comparaison systématique à l'engagement initial.</p>	<p>Mettre à jour le planning régulièrement <i>Afin d'anticiper au plus tôt.</i></p> <p>Comparer le réel au prévisionnel <i>Pour garder le cap.</i></p> <p>Surveiller le chemin critique <i>Afin de ne pas impacter la date de fin du projet.</i></p> <p>Suivre les indicateurs <i>Pour alerter au plus tôt.</i></p>
<p>4 - CAPITALISER</p> <p>Une fois le projet terminé, il est important de capitaliser sur la partie planification. Ce qui s'est bien passé et les diverses difficultés rencontrées serviront de base pour les futurs projets, permettant une amélioration continue du processus de planification.</p>	<p>Partager avec les parties prenantes <i>Identifier ce qui a bien fonctionné ou non.</i></p> <p>Archiver les documents <i>Pour enrichir la base de retour d'expérience des projets.</i></p> <p>Communiquer auprès des projets <i>Afin de faire bénéficier les autres projets de votre expérience.</i></p> <p>Faire évoluer les processus <i>Dans le cadre de l'amélioration continue de l'entreprise.</i></p>

Planifier un projet, c'est mener une démarche participative avec tous les acteurs du projet pour établir et mettre à jour le planning du projet.

C'est un des outils essentiels du projet.

La planification comme outil de maîtrise des délais : un instrument de prévisions basé sur des hypothèses de travail, un outil d'aide à la décision et de pilotage.

La planification comme outil pour réduire les coûts : en maîtrisant l'avancement, en optimisant les enchaînements, on contrôle les dépenses, les ressources et donc on peut maîtriser les coûts du projet.

La planification comme outil pour satisfaire le client : le planning permet de contrôler l'avancement des livrables, d'informer le client, de lui donner la vision sur l'avancement de son projet.

La planification

Un travail collaboratif



pour

Maîtriser les délais



afin de

Réduire les coûts



et

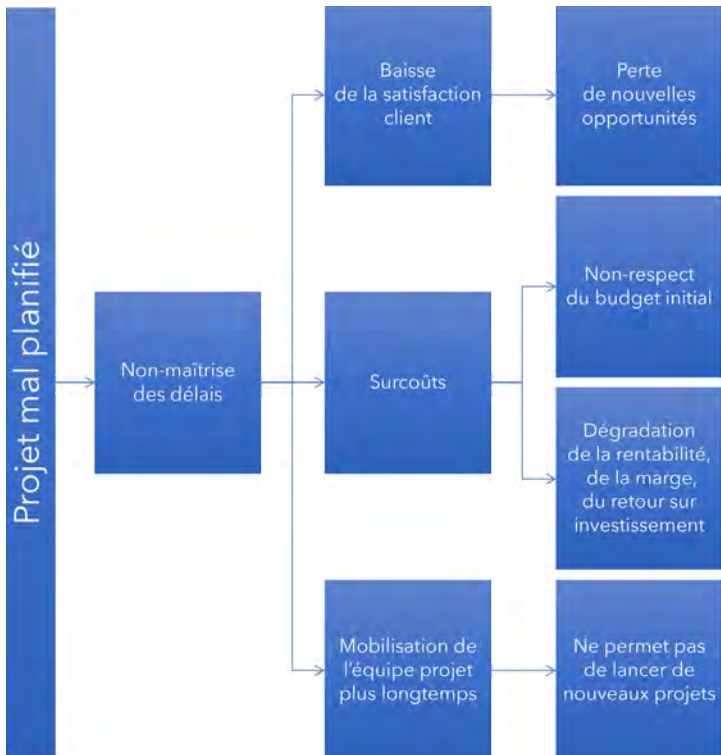
Satisfaire le client



Un projet mal planifié entraîne une non-maîtrise des délais, donc une mauvaise maîtrise du projet, impactant la performance du projet lui-même, et également l'organisation globale de l'entité.

Une mauvaise maîtrise de l'avancement peut :

- Faire baisser la satisfaction client, limitant de futures opportunités de nouveaux projets.
- Entraîner des surcoûts (dépassement d'heures, heures supplémentaires, transports express, plan d'accélération...). Le budget initial ne peut alors plus être respecté et selon les cas, la rentabilité du projet en est impactée, la marge diminuée ou le retour sur investissement dégradé.
- Mobiliser l'équipe projet plus longtemps. Les ressources ainsi immobilisées ne peuvent pas être affectées sur de nouveaux projets et l'entreprise perd cette opportunité.



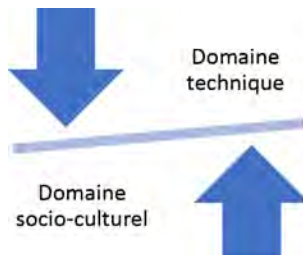
Chapitre I

Les fondamentaux

La planification

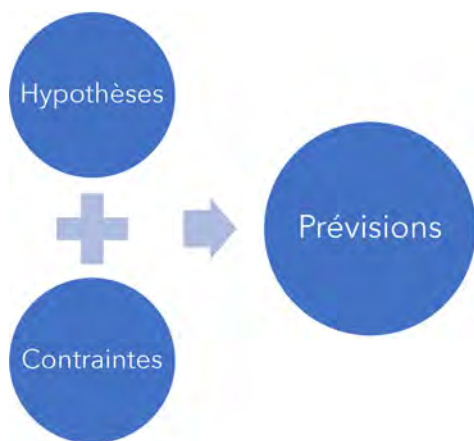
La planification relève aussi bien du :

- Domaine technique avec la structure de découpage de projet, la gestion des calendriers, l'attribution des ressources et l'avancement des travaux.
- Domaine socioculturel car c'est un travail d'équipe, de négociation, de gestion de la relation client, de leadership et de résolution de problèmes.



Les bases des prévisions

Les prévisions reposent sur deux éléments essentiels : les hypothèses du projet et les contraintes internes et externes.



Les hypothèses

Les hypothèses regroupent toutes les suppositions que l'équipe projet va être amenée à faire durant la phase de planification du projet, n'ayant pas encore tous les éléments en sa possession.

La planification permet de discuter, de préciser et d'éclaircir de nombreuses hypothèses car elle prend en compte l'ensemble du projet, des problématiques et permet de soulever les risques et de mettre en avant les difficultés.

Les hypothèses reposent notamment sur :

- La définition du périmètre du projet, qui définit ce qui fait partie ou non du projet.
- Les livrables sélectionnés par l'équipe.
- La maîtrise de l'équipe pour la réalisation du projet.
- L'analyse de risques.



Hypothèse

Supposition
non (totalement) vérifiée,
ni démontrée



Les hypothèses doivent être

Questionnées
Challengées