



Management par les processus – Mise en œuvre d'un projet

Lionel Di Maggio
Master 1 MIAGE

1. Objectifs et définitions
2. Le retour sur investissement des démarches
3. Les éléments structurants
- 4. Mise en œuvre d'un projet**
5. Les facteurs clés de succès



Programme

1. Objectifs et définitions du "Management par le processus«
 - Introduction,
 - Les objectifs,
 - Les structures organisationnelles,
 - Les processus,
2. Le retour sur investissement des démarches "Management par le processus"
 - description de l'amélioration de la performance,
 - réduction des coûts associés,
 - capacité d'industrialiser ces démarches
 - capitalisation des travaux relatifs.
3. Les éléments structurants des démarches "Management par le processus«
 - les ressources humaines,
 - le système de gouvernance,
 - une gestion adaptée des processus.
4. **Mise en œuvre d'un projet "Management par le processus"**
 - **méthode de gestion de la qualité PDCA - Plan Do Check Act)**
 - **analyse, définition et validation des objectifs,**
 - **définition d'un plan de projet,**
 - **déploiement du projet,**
 - **contrôle du déploiement,**
 - **suivi de la performance et amélioration du processus.**
5. Les facteurs clés de succès d'une démarche "Management par le processus"

Introduction

Definition

La démarche Qualité consiste à trouver l'adéquation entre la réponse aux besoins du projet, l'expression correcte de ces besoins par des spécifications adéquates qui passent par une écoute attentive du client, et une réalisation répondant à l'expression des besoins.

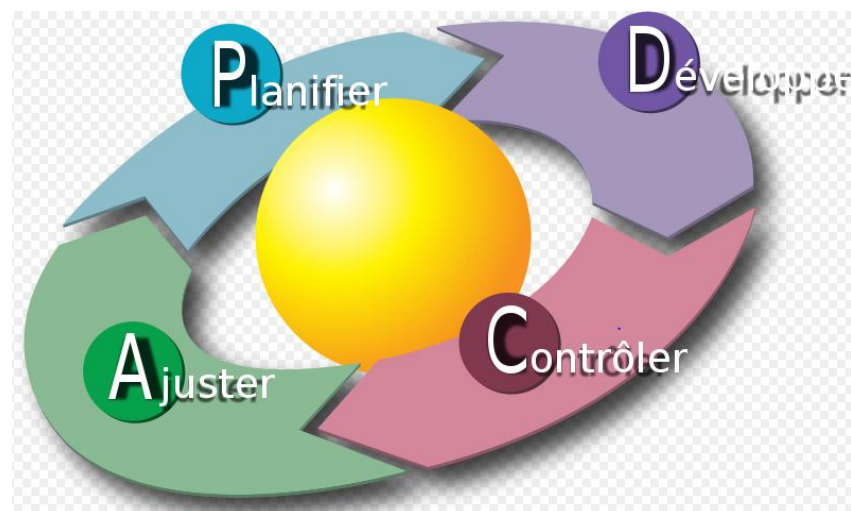
Ecole de qualité

- Deming (Dr Edwards) – Roue de Deming PDCA
- Kaizen – Amélioration continue
- Lean Management
- Six Sigma

Introduction

Ecole de qualité – la roue de Deming

- Méthode de gestion de la qualité dite PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).
- Son nom vient du statisticien Dr Edwards Deming qui a popularisé dans les années 1950 en présentant cet outil à l'organisation patronale japonaise.
- La méthode vise à améliorer **sans cesse** la qualité d'un processus, d'un produit, d'un service, etc.
- **Plan** : préparer et planifier ce que l'on va réaliser. Définir le cahier des charges (tâches à réaliser et leur coût), établir un planning
- **Do** : Développer, réaliser, mettre en œuvre (commence par une phase de test)
- **Check** : contrôler que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui a été prévu (Plan)
- **Act** (ou **Adjust**): ajuster les écarts, rechercher des points d'améliorations



Introduction

Ecole de qualité – Kaizen

kai 改 (changement) + zen 善 (pour le mieux)

- Philosophie japonaise focalisant sur l'amélioration continue par des corrections incrémentielles dans tous les aspects de la vie.
- Méthode pour des améliorations concrètes, simples, peu coûteuse et immédiates
- Approche simple composée de 4 étapes, basée sur:
 - définir le problème tel qu'il est perçu par les salariés qui effectuent les tâches concernées
 - en rechercher les causes
 - trouver des solutions avec les acteurs
 - déployer ces solutions et mesurer les résultats

Introduction

Ecole de qualité – Lean Management



- une technique de gestion visant l'élimination de toutes les activités à non valeur ajoutée c'est-à-dire la réduction des pertes générés à l'intérieur d'une organisation, pour une production et un rendement plus justes.

Objectifs

- réduire la durée des cycles de production,
- diminuer les stocks,
- augmenter la productivité,
- optimiser la qualité.
- Méthode reposant sur:
 - le facteur humain (diminution du gaspillage et des pertes (de temps, de matières, d'argent ...))
 - l'analyse des flux logistiques et la suppression de toute activité à non valeur ajoutée, pour une production et un rendement plus justes (ex surproduction, délais d'attente, Les activités de manutention, traitements inadéquats Les stocks excessifs Les mouvements inutiles Les défauts de fabrication (correction des erreurs))

Introduction

Ecole de qualité – Six Sigma

6σ

- Méthode centrée sur le client, factuelle, pragmatique, et structurée, d'amélioration continue de la qualité et de la productivité des processus pour accroître la profitabilité.

Objectifs

- Mesure des défauts d'un processus (diminution de variation)
- Recherche des causes profondes des défauts
- Recherche de solutions
- Mise en place des solutions

- **Définir** : pour identifier les niveaux de qualité exigés par nos clients sur le processus en cours d'amélioration
- **Mesurer** : pour bien évaluer la fréquence des défauts du processus
- **Analyser** : pour comprendre pourquoi, où et quand les défauts apparaissent
- **Améliorer** : pour apporter au processus les améliorations qui réduisent la fréquence et le nombre de défauts
- **Contrôler** : pour intégrer et standardiser les améliorations dans le processus



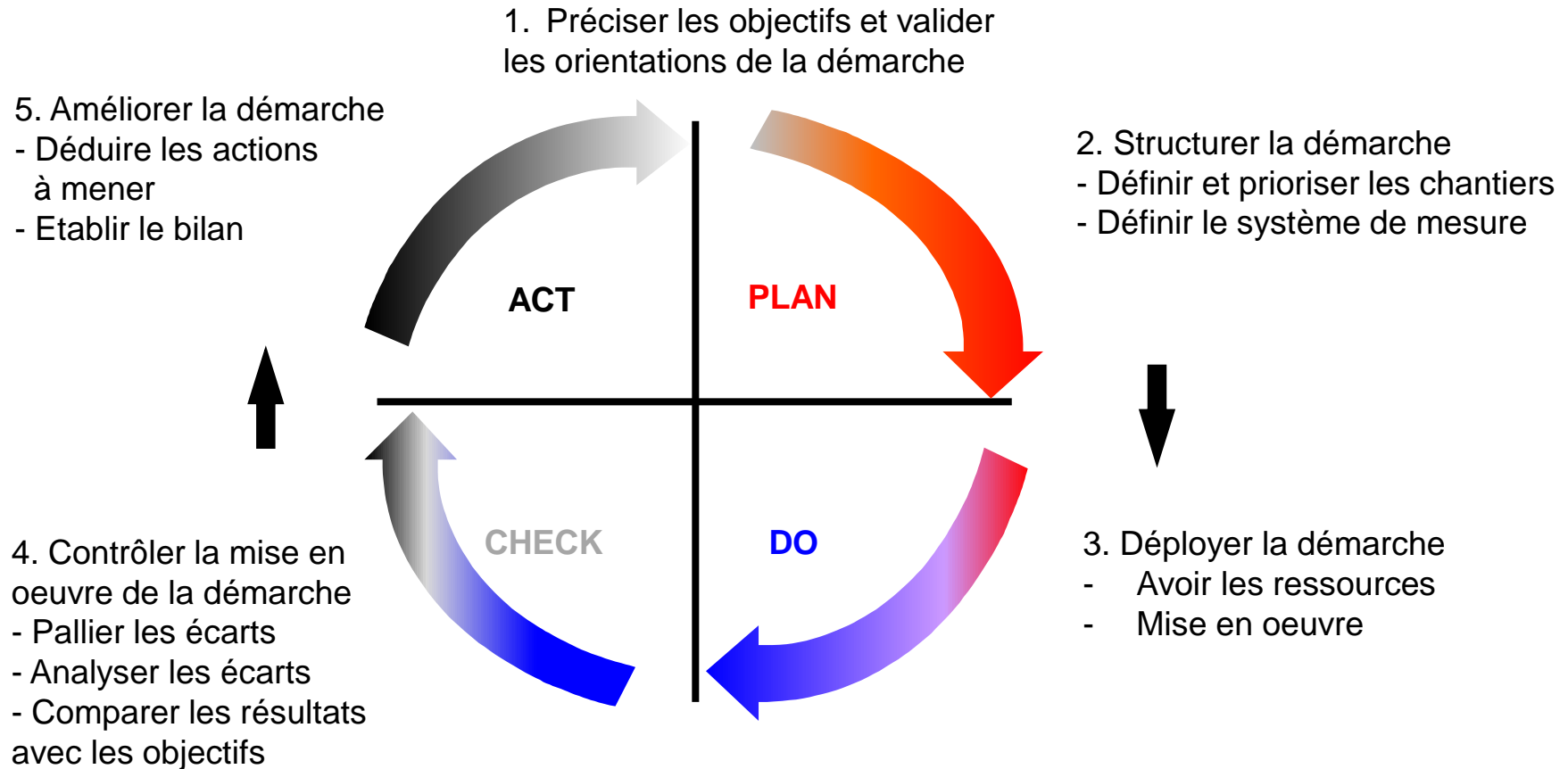
Six Sigma DMAIC



www.piloter.org

Mise en oeuvre du projet

Les démarches de management par les processus suivent généralement 5 étapes (inspirées de la méthode de gestion de la qualité PDCA - Plan Do Check Act) :



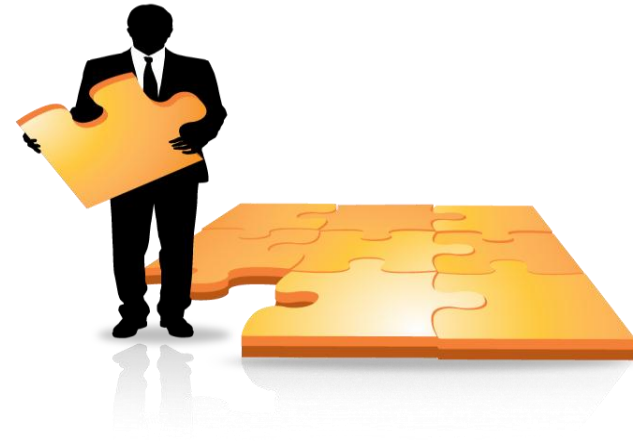
Structurer la démarche

Objectif :

Identifier le(s) problème(s), rechercher les causes racines et planifier la mise en œuvre des actions correctives

Le but de cette démarche est de:

- Identifier clairement et formaliser le problème
- Rechercher les causes racines



Structurer la démarche

Le but de cette démarche est de:

- Analyser et visualiser les causes
- Classer et hiérarchiser les causes
- Valider les causes principales
- Définir l'objectif et créer des indicateurs de mesure



Structurer la démarche

Le but de cette démarche est de:

- Rechercher les solutions possibles
- Sélectionner les solutions optimales
- Planifier la mise en œuvre des actions correctives.



Structurer la démarche

Identifier clairement et formaliser le problème

Méthode QQQQCCP

Objectifs :

Obtenir un ensemble d'informations pour:

- Comprendre quelles sont les raisons ou les causes principales d'une situation
- Identifier clairement et de manière structurée les aspects à traiter ou à améliorer
- Facilite la collecte quasi exhaustive et rigoureuse d'informations pour la planification des actions correctives
- Aide à rassembler le plus grand nombre de réponses ;
- Méthode d'analyse formelle, critique et constructive basée sur le questionnement ;
- Permet de présenter l'exposé des faits et de leurs causes de façon structurée ;
- Aide mesurer rapidement le niveau de connaissance que l'on dispose sur la situation

Structurer la démarche

QQOQCCP	Description	Questions à se poser	Cibles
Quoi ?	Description de la problématique, de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il ? Que s'est-il passé ? Qu'observe-t-on ?	Objet, actions, procédés, phase, opération, machine...
Qui ?	Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants	Qui est concerné ? Qui a détecté le problème ?	Personnel, clients, fournisseurs...
Où ?	Description des lieux	Où cela s'est-il produit ? Où cela se passe-t-il ? Sur quel poste ? Quelle machine ?	Lieux, atelier, poste, machines...
Quand ?	Description du moment, de la durée, de la fréquence	Quel moment ? Combien de fois par cycle ? Depuis quand ?	Mois, jour, heure, durée, fréquence, planning, délais...
Comment ?	Description des méthodes, des modes opératoires, des manières	De quelle manière ? Dans quelles circonstances ?	Moyens, fournitures, procédures, mode opératoire...
Combien ?	Description des moyens, du matériel, des équipements	Quel coût ? Quels moyens ? Quelles ressources ?	Budget, pertes, nombre de ressources...
Pourquoi ?	Description des raisons, des causes, des objectifs	Dans quel but ? Quelle finalité ?	Action correctives, préventives, former, atteindre les objectifs...

Structurer la démarche

Etude de cas:

Comment optimiser le fonctionnement du CROUS pour le logement universitaire ?

	Description	Questions a se poser	Actions cibles
Quoi ?			
Qui ?			
Ou ?			
Quand ?			
Comment ?			
Combien ?			
Pourquoi ?			

Structurer la démarche

Rechercher les causes racines

Méthode: Brainstorming

- consiste à recenser le maximum d'idées, d'information ou de solutions sur un problème donné, et en un laps de temps réduit.
- groupe de travail hétérogène, pluridisciplinaire et représentatif de la population concernée par le projet.

Principe

- l'animateur stimule la créativité des participants en les incitant à réfléchir et répondre à une série de questions de façon sensée et en favorisant la production d'un maximum d'idées.
- Pas de jugements ni de critiques sur les idées émises.

Le déroulement

Phase de présentation

- La présentation du contexte et du thème (le lieu, ses caractéristiques et les problèmes rencontrés);
- La formulation du sujet (exposition du problème à résoudre);
- Le rappel des objectifs recherchés au cours de la séance de travail ;
- La définition des règles de fonctionnement (prise de parole, humilité, exemption des critiques...).

Phase de production d'idées

- Réflexion collective, durant laquelle sont produites les idées.
- mesurer la plus value de chacune des propositions faites par rapport aux objectifs recherchés.
- l'animateur relève toutes les idées sur un support visible par tous les participants.

Phase de discernement

- Les idées collectées sont dans un premier temps regroupées par similitude.
- Retenir les meilleures idées, et supprimer les moins pertinentes
- Hiérarchiser les idées (à valider) selon leur ordre de priorité et leur cohérence en terme de faisabilité



Structurer la démarche

Analyser et visualiser les causes

Méthode: Diagramme d'Ishikawa ou 5M

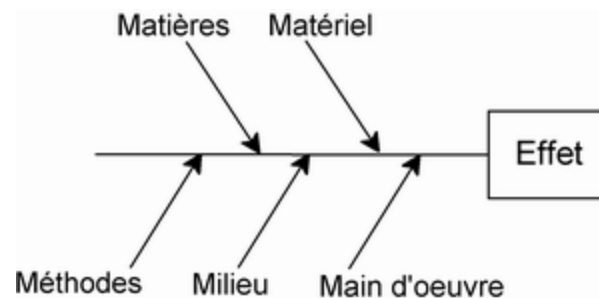
Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles.

Représentation graphique (diagramme) en forme de poisson pour matérialiser de manière structurée le lien entre les causes et leur effet (défaut, panne, dysfonctionnement...).

Caractéristiques

5 grandes familles de causes

- Matière : les différents consommables utilisés, matières premières...
- Milieu : le lieu de travail, son aspect, son organisation physique...
- Méthodes : les procédures, le flux d'information...
- Matériel : les équipements, machines, outillages, pièces de rechange...
- Main d'œuvre : les ressources humaines, les qualifications du personnel



Structurer la démarche

Analyser et visualiser les causes

Déroulement

un animateur de projet réuni autour d'un thème une équipe de travail multidisciplinaire et suffisamment représentative et identifie les causes grâce à un brainstorming.

Définition d'une chaîne causale en recherchant le pourquoi de la cause et son analyse en profondeur.

Vient ensuite la phase de discernement où après vérification, seules les causes pertinentes (principalement responsables) sont retenues.

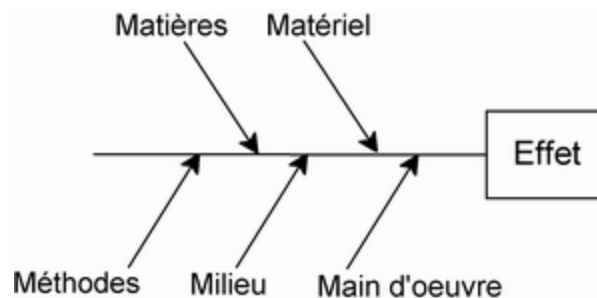
Le diagramme d'Ishikawa ou diagramme en "arêtes de poisson"

flèche horizontale dirigée de la gauche vers la droite. « l'arête centrale ».

À l'extrémité droite de cette arête, on représente dans un carré « l'effet ». C'est le problème à traiter ; celui pour lequel on recherche les « causes possibles ».

Cinq droites obliques ou « arêtes secondaires » sont ensuite greffées à l'arête centrale. Elles représentent les 5M, cinq familles de causes possibles

A chacune des arêtes secondaires (famille de cause), on associe les causes possibles à l'aide de petites flèches horizontales.

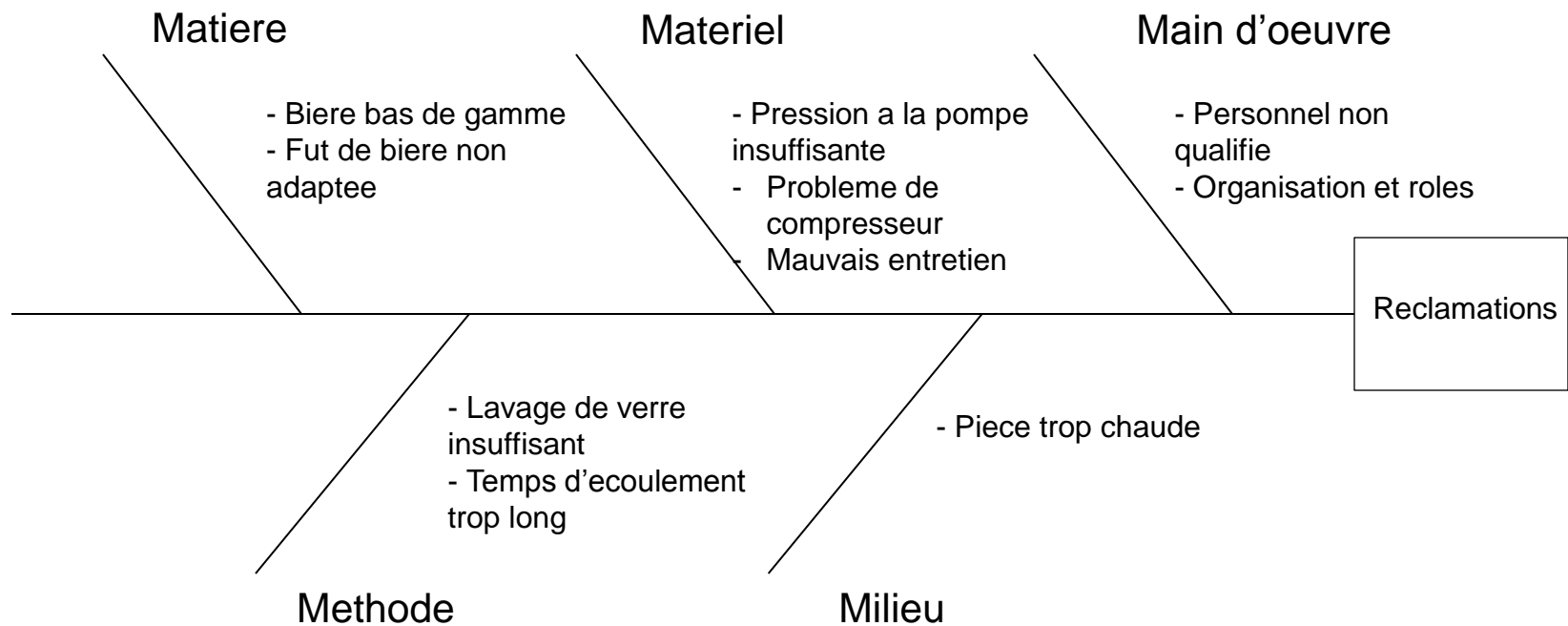


Structurer la démarche

Etude de cas:

Vous êtes responsable d'un pub ou vous recevez de nombreuses réclamations de vos clients se plaignant que la qualité de la bière est inacceptable.

Cherchez les causes et les classer par nature à l'aide d'un diagramme d'ISHIKAWA :



Structurer la démarche

Classer et hiérarchiser les causes

Méthode: règle de priorité

- critères sur la base desquels s'appuie la décision de lancer un ordre ou une commande parmi plusieurs qui sont en cours
- définir la séquence des opérations/actions s'appuyant sur une seule règle.

	Regles de Priorite
FCFS (First come, first served)	la priorité est donnée aux actions selon leur ordre d'arrivée
SPT (Shortest Processing Time)	la priorité est donnée aux actions qui ont un délai de fabrication le plus court
LPT (Longest Processing Time)	la priorité est donnée aux actions qui ont un temps de fabrication le plus long.
EDD (Earliest Due Date)	la priorité est donnée aux actions dont la date de fin promise est la plus proche
PCO (Preferred Customer Order)	La priorité est donnée aux actions du client préféré
CR (Critical Ratio)	la priorité est donnée a l'action dont le ration critique est le plus élevé $CR = (\text{date promise} - \text{temps d'opération}) / \text{temps d'opération}$

Structurer la démarche

Valider les causes principales

Méthode: Diagramme de Pareto

Objectifs

Visualiser les données classées par catégorie et par ordre de grandeur

Principe

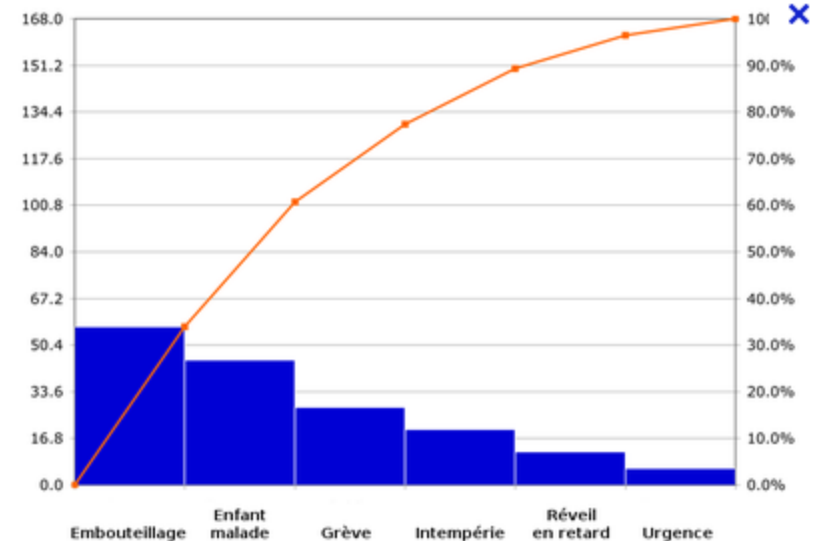
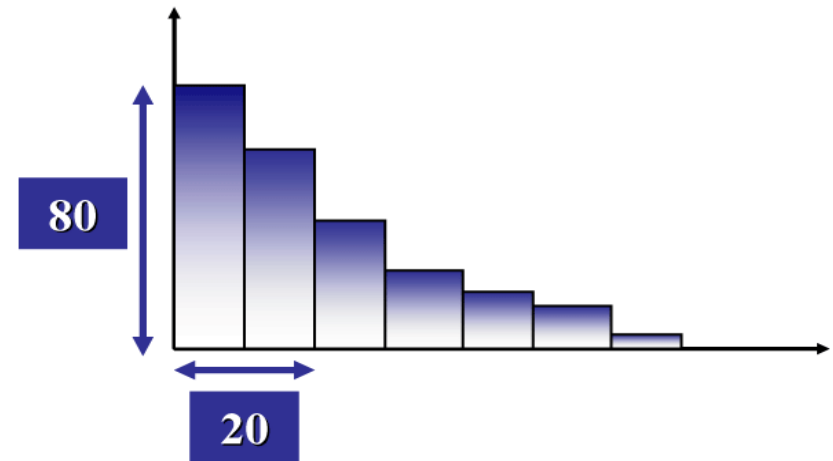
Cet outil de classement permet de répondre aux questions :

- Dans quelle catégorie existe-t-il un problème ?
- Quel degré d'influence exerce-t-il sur l'effet ?
- C'est un histogramme ordonné qui permet de vérifier que 20 % des causes expliquent souvent 80 % d'un effet.

Utilisation

- Collecter les informations et les classer par nombre d'observations.
- Construire le diagramme en commençant par l'observation la plus fréquente,
- puis suivre l'ordre décroissant.
- Afficher le diagramme et le tenir à jour

DIAGRAMME DE PARETO^x

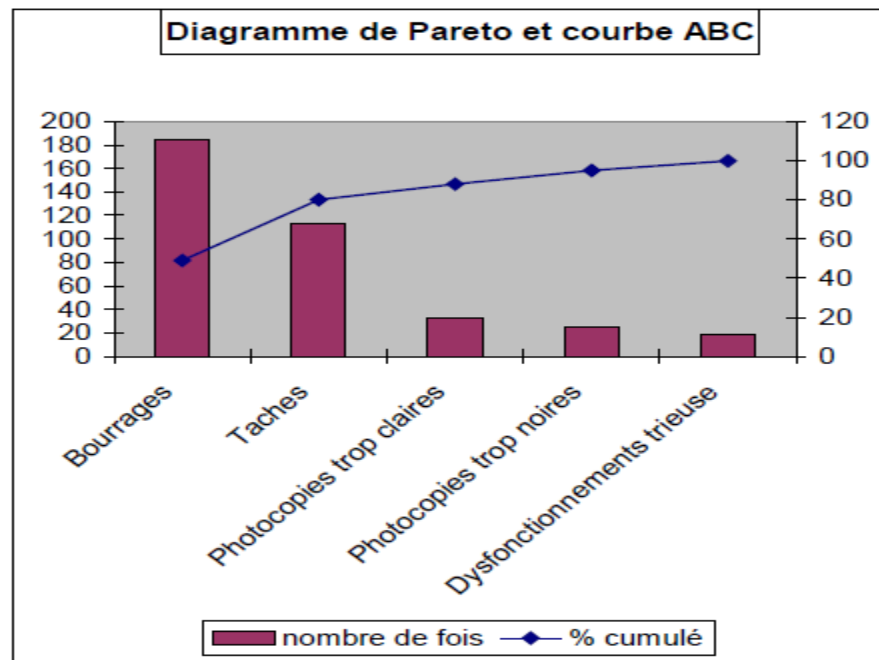


Structurer la démarche

Analyse des dysfonctionnements d'un photocopieur.

Tableau par effectifs décroissants :

Nature des défauts	nombre	cumul	%
Bourrages	185	185	50
Taches	113	298	80
Photocopies trop claires	32	330	88
Photocopies trop noires	25	355	95
Dysfonctionnements trieuse	18	373	100



Structurer la démarche

Définir l'objectif et créer des indicateurs de mesure

Un indicateur (ou KPI) est donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

Les catégories d'indicateurs

- Les indicateurs d'alerte (dysfonctionnement, d'un état anormal nécessitant une action corrective)
- Les indicateurs d'efficacité et d'équilibrage (mesure la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés)
- Les indicateurs d'anticipation (renseignements sur les besoins futurs)

Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste.



Structurer la démarche

Définir l'objectif et créer des indicateurs de mesure

Méthode: tableau de bord

outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports et indicateurs dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés

Renseigne sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son processus

- Simplicité et clarté : nombre limité d'indicateurs (4 à 5)
- Pertinence : ne contient que les indicateurs relatifs au processus ;
- Facilité : données existantes et fiable, avec des délais de traitement courts.

Gestion:

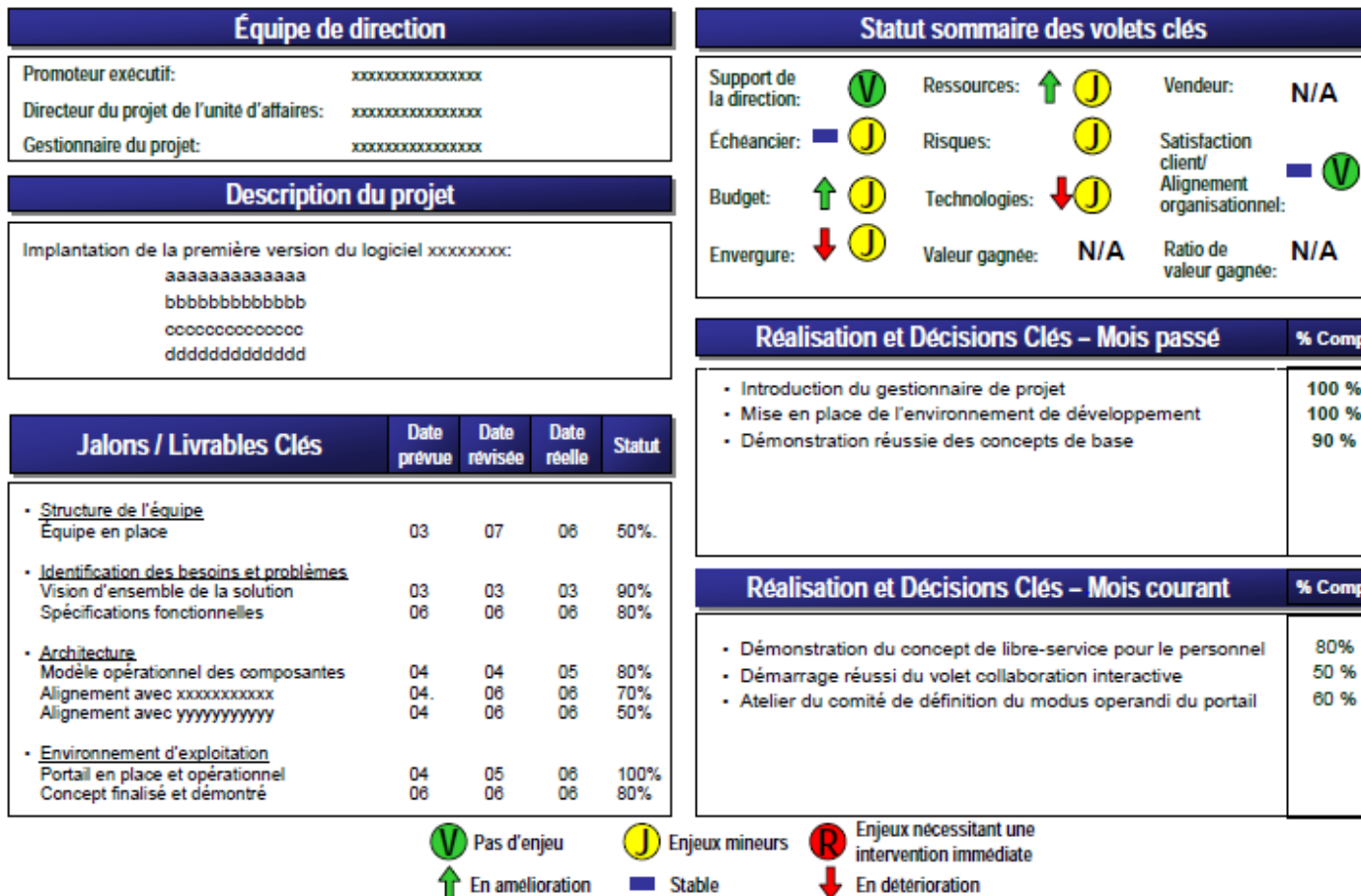
- Analyse des indicateur
- Interprétation : quels sont les conséquences et les risques associés
- Réaction : Quels sont les éléments problématiques et quelles sont les actions correctives ou d'amélioration à entreprendre



Déterminer les moyens de collecte des informations

Structurer la démarche

Exemple tableau de bord



Structurer la démarche

- Etude de cas: Customer Service Delivery Dallas



Problèmes	Zone de friction	Actions correctives	Indicateurs ?
Delais recurrents de livraison de service - KPIs	Systeme d'information (re-keying) Gestion des commandes	Simplification de la cartographie du SI Optimisation du process flow	
Gestion de fournisseurs	Aucun engagements / penalites formels Aucun KPIs communs et valides	Definition de KPIs Mise en place de SLA	
Manque de visibilite interne/externe	Mauvaise comprehension du Process flow interne Pas de mise a jour reguliere avec le client	Formation interne Developpement de l'interface avec les clients	
Problemes de facturation interne	Delai de fermeture de commande trop long – Process flow no automatise	Definition de KPIs Optimisation du process flow	

Structurer la démarche

Rechercher des solutions possibles

Methode: Brainstorming

- Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues
- Ne retenir que les solutions les plus pertinentes

NB: L'appel à un spécialiste voir à des fournisseurs ou des experts peut être utile



Structurer la démarche

Choix des solutions

- Définir des critères de choix.
 - Coût, efficacité, délai et facilité de mise en œuvre, portée de l'action, confort, sécurité, esthétique
 - Les quantifier
 - Les pondérer
- Confronter chaque solution aux différents critères.
- Choisir la (ou les) solution(s).
 - Vérifier que toutes les solutions ont été soigneusement examinées
 - La solution idéale est celle qui satisfait tous les critères



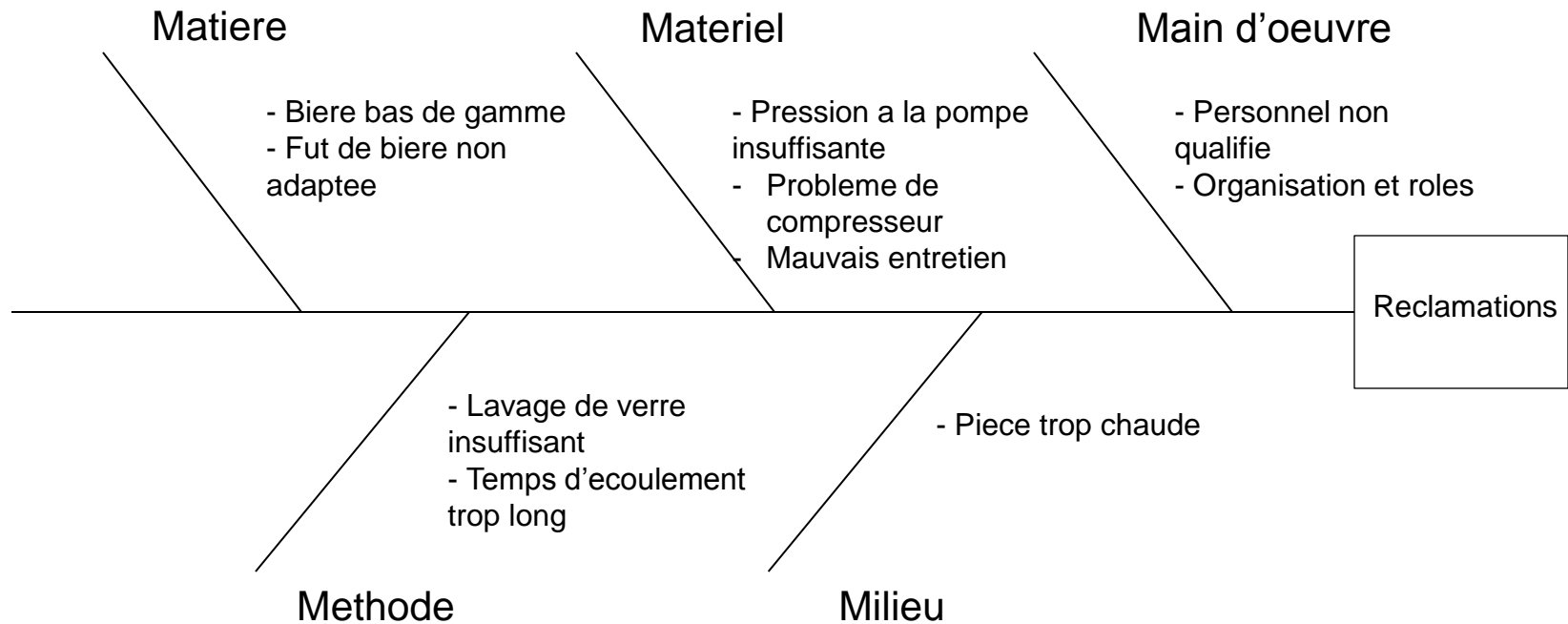
Structurer la démarche

Etude de cas:

Vous êtes responsable d'un pub ou vous recevez de nombreuses réclamations de vos clients se plaignant que la qualité de la bière est inacceptable.

Vous avez identifié les causes grâce au diagramme d'ISHIKAWA ci-dessous.

Recherchez et choisissez les meilleures solutions.



Structurer la démarche

Le but de cette démarche est de:

- Planifier la mise en œuvre des actions correctives.
- Mettre en œuvre la planification
- Désigner systématiquement un porteur et une date de réalisation pour chaque action.
- Organiser un suivi de la mise en œuvre des actions.
- Après mise en œuvre, suivre l'évolution du problème afin de mettre en œuvre d'éventuelles actions supplémentaires



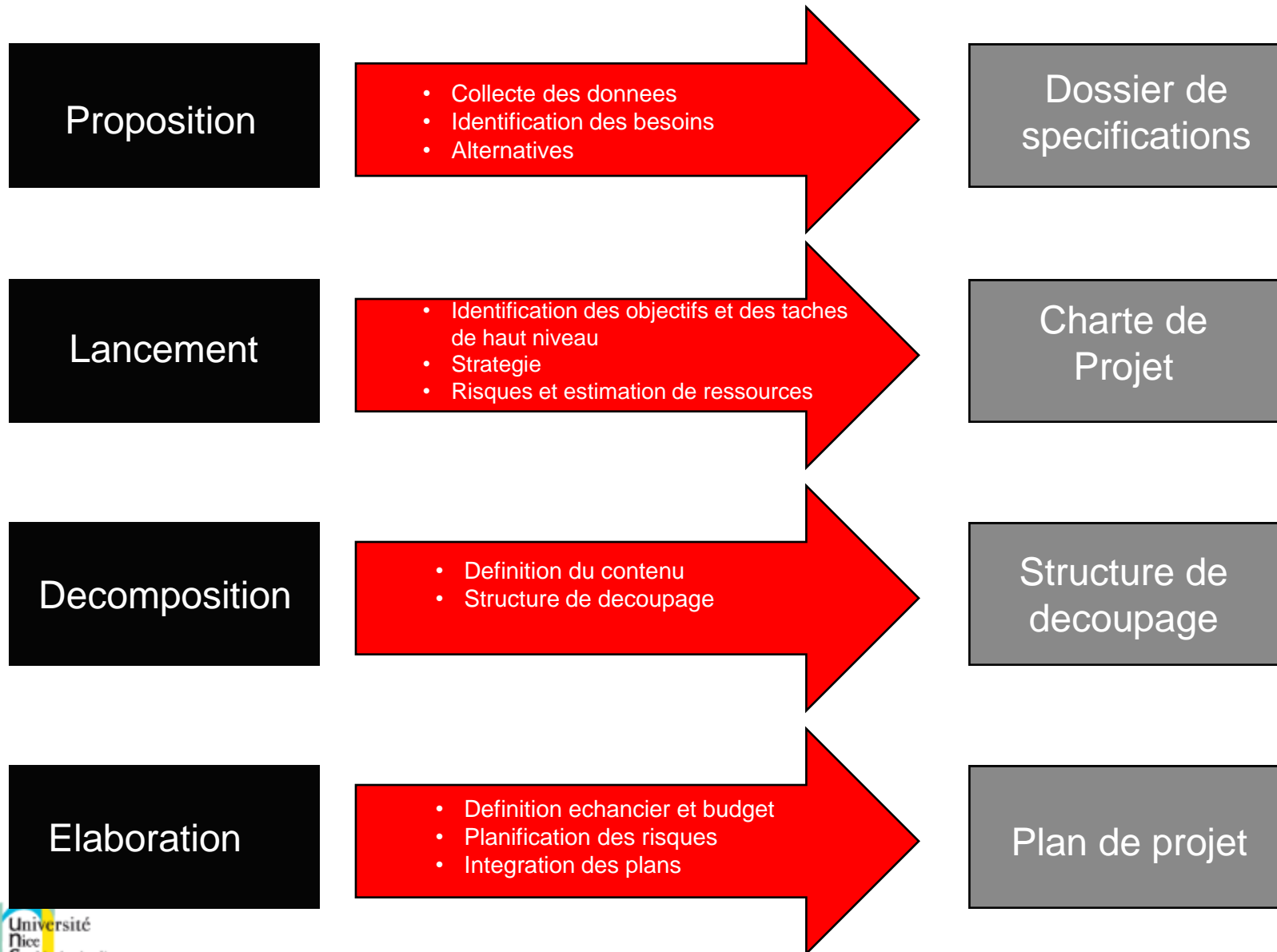
Structurer la démarche

The 42 Processes by Knowledge Area and Process Group

4th Edition

	Initiating (2)	Planning (20)	Executing (8)	Monitoring and Controlling (10)	Closing (2)
Integration Management (I) (Chapter 4)	Develop Project Charter	Develop Project Mgmt Plan	Direct & Manage Proj. Execution	Monitor & Control Project Work Perform Integrated Change Control	Close Project or Phase
Scope Management (S) (Chapter 5)		Collect Requirements Define Scope Create Work Breakdown Structure		Verify Scope Control Scope	
Time Management (T) (Chapter 6)		Define Activities Sequence Activities Estimate Activity Resources Estimate Activity Durations Develop Schedule		Control Schedule	
Cost Management (C) (Chapter 7)		Estimate Costs Determine Budget		Control Costs	
Quality Mgmt (Q) (Chapter 8)		Plan Quality	Perform Quality Assurance	Perform Quality Control	
Human Resource Management (HR) (Chapter 9)		Develop Human Resource Plan	Acquire Project Team Develop Project Team Manage Project Team		
Communications Management (C) (Chapter 10)	Identify Stakeholders	Plan Communications	Distribute Information Manage Stakeholder Expectations	Report Performance	
Risk Management (R) (Chapter 11)		Plan Risk Management Identify Risks Perform Qualitative Risk Analysis Perform Quantitative Risk Analysis Plan Risk Responses		Monitor and Control Risks	
Procurement Mgmt (P) (Chapter 12)		Plan Procurements	Conduct Procurements	Administer Procurements	Close Procurements

Structurer la démarche




Structurer la démarche

Decomposition

« Working session »
Gérée par le chef de projet
Inclure tous les
« stakeholders »
Matériaux – tableau blanc,
« flip charts », post-its

Utiliser la chartre du projet

- 
- Definition du contenu
 - Structure de découpage

Structure de
découpage

WBS : Work Breakdown Structure

Objectifs

- Organiser et définir la totalité du contenu d'un projet
- Etablir une référence de base pour toutes les parties prenantes et faciliter l'affectation claire des responsabilités
- Découper le projet en éléments plus petits donc plus faciles à gérer afin que l'on puisse définir des coûts et des durées pour chaque élément ainsi que des résultats tangibles et mesurables

Organigramme

- 1er niveau est le projet entier, dans les niveaux suivants le projet est découpé de façon arborescent et hiérarchique.
- Les éléments du deuxième niveau sont souvent les livrables et le management
- Les éléments qui se trouvent au niveau inférieur de la WBS sont appelés lots de travaux et correspondent à des résultats livrables du projet.
- Chaque lot de travaux est affecté à un responsable
- Améliorer la précision des estimations de coût, de délais et de ressources.


Structurer la démarche

Decomposition

« Working session »
Gérée par le chef de projet
Inclure tous les
« stakeholders »

Matériaux – tableau blanc,
« flip charts », post-its

Utiliser la chartre du projet

- 
- Definition du contenu
 - Structure de découpage

Structure de
découpage

Chaque point est numéroté consécutivement et reflète la tâche dont il dérive

Un exemple de la numérotation du WBS :


1. Installer la ligne du téléphone
 - 1.1 identifier les fournisseurs
 - 1.2 choisir un fournisseur
 - 1.2.1 comparer les offres
 - 1.2.2 prendre rendez-vous
 - 1.2.3 etc.
 - 1.3 effectuer l'installation
 - 1.4 vérifier le fonctionnement

Structurer la démarche

Decomposition

« Working session »
Gérée par le chef de projet
Inclure tous les
« stakeholders »
Matériaux – tableau blanc,
« flip charts », post-its

Utiliser la chartre du projet

- 
- Définition du contenu
 - Structure de découpage

Structure de
découpage

Définition d'une tâche réalisable

Spécifique

Les résultats sont identifiables

Mesurable

finalisation de la tâche facilement discernable
succès, échec sont facilement déterminés

« **Agreed upon** »

Etre d'accord

« **Realistic** » (réalisable)

Faisable. Les ressources requises sont facilement déterminées.

Temps


Le temps requis pour accomplir la tâche est facilement estimable

Structurer la démarche

Decomposition

« Working session »
Gérée par le chef de projet
Inclure tous les
« stakeholders »
Matériaux – tableau blanc,
« flip charts », post-its

Utiliser la chartre du projet

- 
- Definition du contenu
 - Structure de découpage

Structure de
découpage

Estimation de la charge de travail

La durée est la période de temps requise pour accomplir la tâche.

Outils

- avis d'expert,
- estimation par analogie,
- durées sur base quantitative


Il est recommandé de s'allouer une réserve de temps supplémentaire pour anticiper les risques

Structurer la démarche

Decomposition

« Working session »
Gérée par le chef de projet
Inclure tous les
« stakeholders »
Matériaux – tableau blanc,
« flip charts », post-its

Utiliser la chartre du projet

- 
- Definition du contenu
 - Structure de decoupage

Structure de
decoupage

Identification des ressources (personnes et matériel)

- Lister les personnes, leurs capacités, leurs disponibilités
- Définir les capacités requises pour la réalisation des tâches
- Attribuer les personnes aux tâches en fonction de leurs capacités S'assurer d'avoir la validation du manager pour la disponibilité de la ressource

Structurer la démarche



Détermination et documentation d'ordre, enchaînement des activités dans le temps en fonction des liaisons logiques entre elles

- Organiser les tâches de façon séquentielle
- Organiser les tâches les unes par rapport aux autres
 - Indépendance des tâches (l'ordre - peu importance)
 - Dépendances entre tâches
 - Relation d'antériorité : quelles tâches sont pré requises avant qu'elles ne puissent commencer
 - Chevauchement de tâches
 - Quelles tâches peuvent être effectuées en parallèle
- Calculer des dates de début et de fin au plus tôt

Montre la répartition des tâches dans le temps et visualise l'affectation des ressources aux tâches.

Définir des étapes jalons* « milestones » qui servent de bornes intermédiaires (exemple: la réalisation d'un prototype)

Structurer la démarche

Planification

Methode: PERT (Program Evaluation and Review Technique) et GANTT

PERT

- Déterminer la durée minimum d'un projet connaissant la durée de chaque tâche et les contraintes d'enchaînement. Elle est complétée par l'établissement du diagramme de Gantt
- Etablir les liaisons qui existent entre les tâches.
- Ces liaisons définissent les liens temporels qui existent entre les tâches (antériorité, parrallele, contraintes et événements extérieurs).
- Définir le chemin dit " critique « (aucune tâche ne doit avoir de retard pour ne pas retarder l'ensemble du projet)
- Ne prend pas en compte la disponibilité des ressources

Exercice		
Tâches	Durée	Antécédent(s) direct(s)
P : élaborer la Pâte	10	
R : Ramollir le beurre	20	
G : faire la Garniture	45	
C : Cuire	20	
D : Dresser la table	10	
A : Acheter les ingrédients	15	

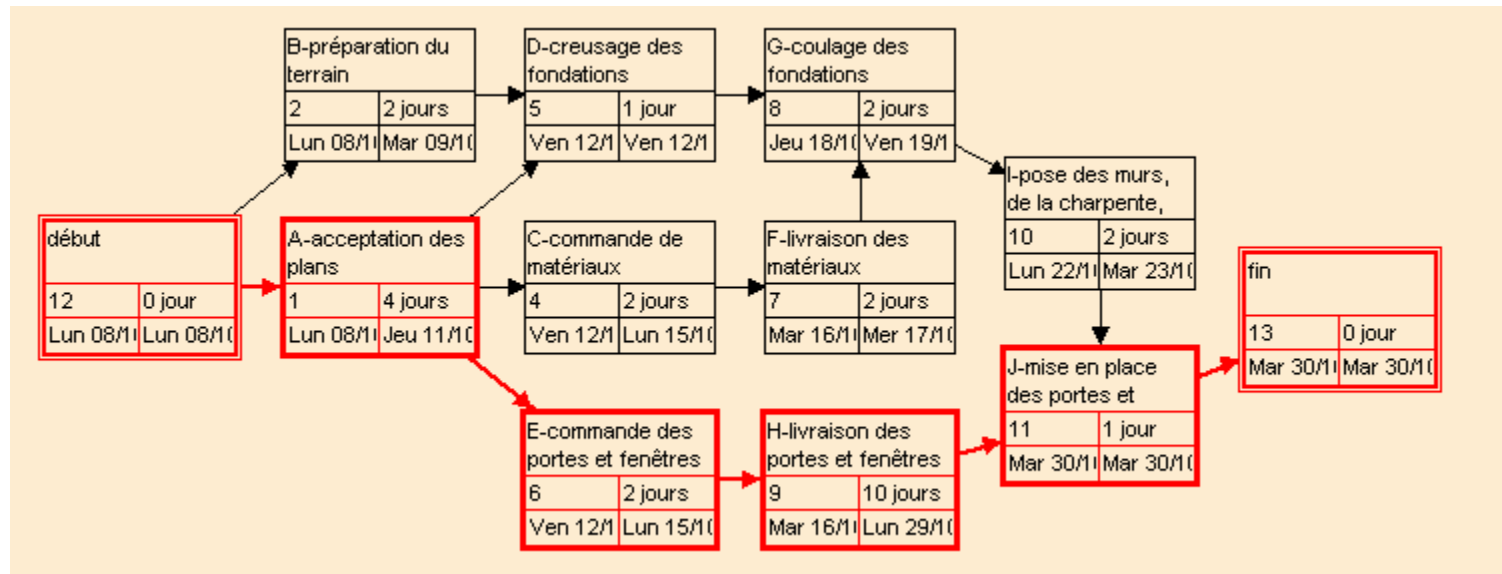
Structurer la démarche

Planification

Methode: PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Exemple: La construction d'une maison peut se décomposer en dix tâches, reliées entre elles par des conditions d'antériorité exprimées dans le tableau ci-joint :

tâche	durée	précédents
A-acceptation des plans	4 jours	
B-préparation du terrain	2 jours	
C-commande de matériaux	1 jour	A
D-creusage des fondations	1 jour	A,B
E-commande des portes et fenêtres	2 jours	A
F-livraison des matériaux	2 jours	C
G-coulage des fondations	2 jours	D, F
H-livraison des portes et fenêtres	10 jours	E
I-pose des murs, de la charpente, du toit	4 jours	G
J-mise en place des portes et fenêtres	1 jour	H, I

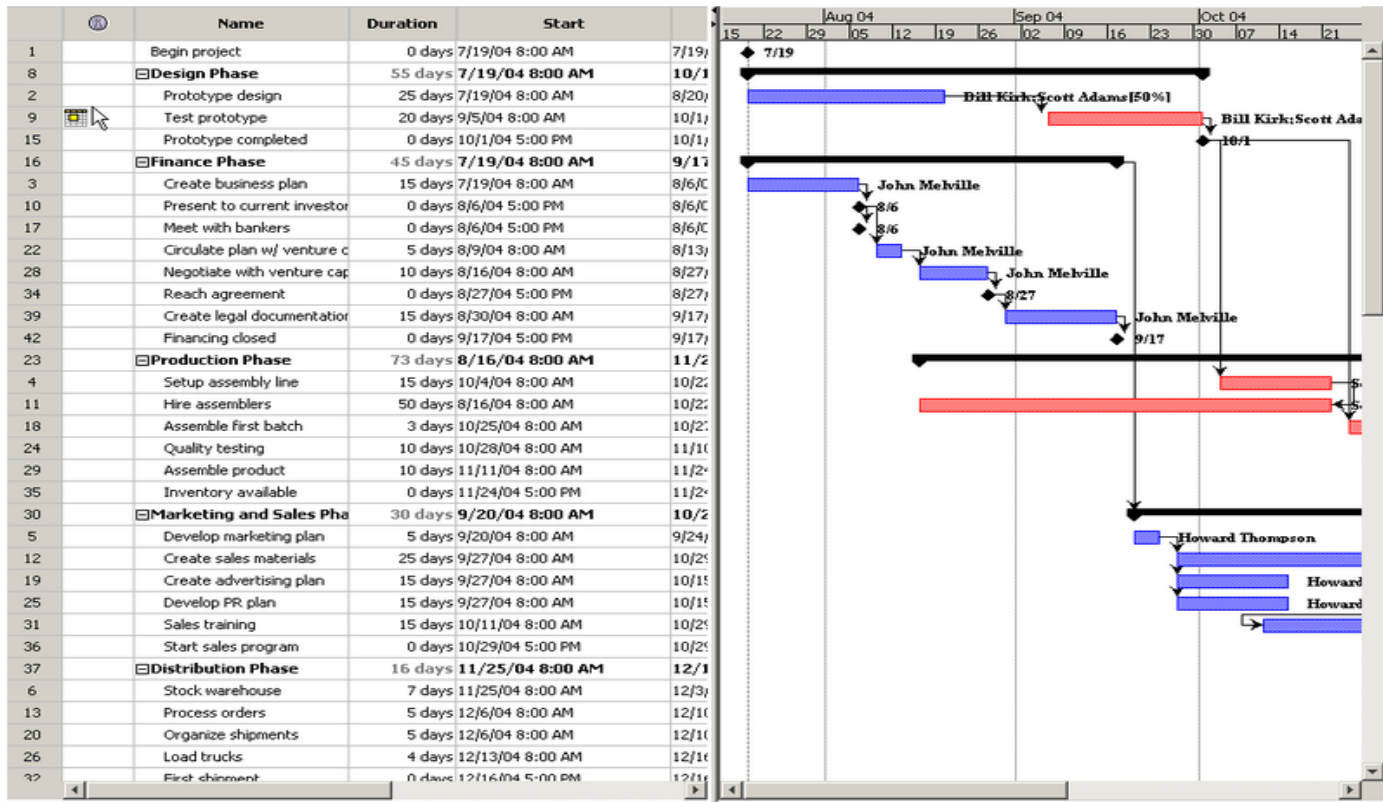


Structurer la démarche

Planification

GANTT

Etablir le calendrier/planning des actions a partir du PERT, en tenant compte des contraintes et de la disponibilité des ressources.



Structurer la démarche

Creation du plan de projet

Integration des elements suivant:

- Organisation
- Objectifs
- Approche
- Plan de documentation
- WBS
- Details sur les ressources
- Planning de deployment et jalons
- Details sur le budget
- Management des risques
- Plan de communication
- Validation du management
- Procedures de gestion des modifications



Déployer la démarche

Objectif :

- Exécuter le plan d'action,
- Mettre en oeuvre toutes les actions mentionnées dans le plan
- déployer les ressources nécessaires
- Mise en œuvre du plan de projet

Deploiement:

- S'assurer que toutes les actions définies dans le plan soient faites dans les temps
- Identifier les points bloquants et les adresser aux parties concernées
- Mettre en place un workaround et faire valider le changement par les parties prenantes
- Obtenir et mettre en place les ressources
- Appliquer le plan de communication



Déployer la démarche

Suivi de l'avancement

- L'avancement des tâches et des livrables (indicateurs)
- Gestion du temps
- Gestion des changements (correction/prevention, réparation)
- Gestion des risques
- Gestion des couts
- Gestions des sous-traitants et fournisseurs
- Gestion des ressources si nécessaire (ex: +/- de personnes)
- Modifier le planning si nécessaire
- Mise à jour du plan, de la base de risque/partie prenante, problemes...) et des dates
- Étapes jalons achevées (étapes clefs)
- Reporting (avancement projet/risques/problemes)



Déployer la démarche

Realisation et finalisation

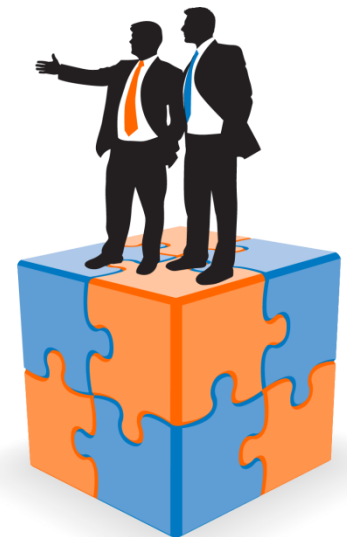
- Vérifier le résultat et le mesurer à l'aide des indicateurs d'activité
- Si il est satisfaisant, étendre les solutions à l'ensemble de la population
- Définir les périodes de revues d'approbation des livrables (des tâches et des étapes jalons)
- Approbations du livrable et validation
 - Une fiche doit être développée et utilisée pour la revue et l'approbation après chaque livraison
 - Inclue une attestation que les critères sont atteints
 - Elle est signée par les parties concernées
 - Livrable est comparé à la chartre de projet, à la spécification et au plan de contexte



Déployer la démarche

Communication

- Chaque communication ciblée en fonction de l'audience
 - Réunions quotidiennes pour faire le point sur les progrès, les problèmes
 - Réunions hebdomadaires pour les responsables, département des finances, les comptables, et fournisseurs/sous-traitants
 - Réunions bi-mensuelles pour les parties prenantes



Déployer la démarche

Outils

- Mise a jour et suivi du
 - Registre des risques/problemes
 - Indicateurs de performances
 - Avancement du depouement du projet

Risk List | Reports

Risk Space Filters: Edit | Defaults Default Filters Sort Field: Priority

Show Details | Hide Categories

Risk ID	State	Name	Category	5x5 Color	Priority	Mitigation Status	Impact Date	Risk Manager
MGT.001 Description	Open	Organizational Interfaces		Red	High/0.89	White (no plan) Mitigation	16 Sep 2008	
OPS.003 Description	Open	Ground Sampling Collection and Analysis	Operational; Subsystem; Technical	Red	Issue/0.84	Green Mitigation	19 Jul 2008	Landes, Maxine
SE.016 Description	Proposed/Pending Review	Technolgy Readiness for Science Payload CIs	Programmatic; Technical	Red	High/0.81	Red Mitigation	16 Nov 2008	Landes, Maxine
PROG.001 Description	Open/Needs Review	Stakeholder and Mission Partner Complexity	Programmatic	Red	High/0.79	Red Mitigation	02 Oct 2008	Landes, Maxine
OPS.006 Description	Open	Balloon inflation	Operational; Subsystem	Red	High/0.75	Yellow Mitigation	07 Jul 2008	Ramirez, Diego
MGT.002 Description	Open	WBS	Programmatic	Red	High/0.74	White (no status) Mitigation	28 Aug 2008	Santos, Andrea
MGT.003 Description	Proposed	IMS	Programmatic	Yellow	High/0.72	White (no plan) Mitigation	27 Jul 2008	

Color coded status	
Red	Sticking point or critical delay
Yellow	Delay or partial delivery. Some risk but still chance to match target date
Green	On Track, no risks identified preventing to deliver on Target date
Closed	Milestone reached / Action completed or Cancelled

Key Element	Action Description	Owner	Start Date	Due Date	Revised Due Date	Priority	Status	Comments
Bid Mgt	Define assumptions list		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Closed	8/2: under progress
Bid Mgt	Define pre-requisites		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Closed	8/2: under progress
Bid Mgt	Organize Solution & Costing Reviews		28-Jan-13	05-Feb-13		Low	Closed	4/2: Planned on 11/2
Bid Mgt	Organize Commercial Reviews		28-Jan-13	05-Feb-13		Low	Closed	4/2: Planned on 14/2
Bid Mgt	Organize Proposal Review		28-Jan-13	05-Feb-13		Low	Closed	
Commercial	Price List evaluation		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Yellow	14/2: 90% completed. Awaiting ind
Commercial	Costing collect		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Closed	13/2: Francoise provided LoE. 14/2: Solution validated by Riverbed
Commercial	Costing optimisation & integration		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Closed	14/2: Discussion with Riverbed for back to us by 15/2
Commercial	Develop P&L		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Yellow	13/2: Lionel built a first draft based
Commercial	Commercial Review		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Closed	4/2: planned on 14/2
Commercial	Financial Proposal		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Closed	
Commercial	Organisation commercial (central/local)		28-Jan-13	15-Feb-13			Closed	8/2: Central services (PM, technical and local services will be local to it
Costing	Riverbed infrastructure hardware + software costing		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Closed	8/2: Francoise, Julien and Guillaume 13/2: No news from Riverbed. To be 17/2: Both documents have been se

Contrôler la mise en oeuvre de la démarche

Objectif

- Contrôler que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui a été prévu (Plan)
- Rechercher des points d'améliorations tant que le niveau attendu n'est pas atteint
- Vérifier que les solutions mises en place sont efficaces dans le temps et ajuster les écarts si nécessaire

Déroulement

- Mesurer les résultats obtenus
- Comparer ces résultats à la situation initiale (mesure de l'amélioration)
- Comparer ces résultats aux objectifs fixés (mesure de la performance)
- Identifier les causes des dérives entre les réalisations et les objectifs attendus.

Contrôler la mise en oeuvre de la démarche

- Identifier les causes de non performance
- Cibler les nouveaux points d'intervention
- Reprendre pour ces points les étapes « structure, déploiement et contrôle
- Gestion des ressources
- Mise à jour du plan de projet/registre des risques/problèmes
- Formaliser les solutions une fois que le niveau attendu est atteint ;
- Encadrer le groupe de travail afin de préserver les acquis – Suivi de performance long terme