

Paroles d'expert ***Osez finir vos projets à l'heure !***

Pro CC



Faire plus avec autant

La Chaîne Critique: quand le bon sens révolutionne le management traditionnel des projets

Il n'y a pas de fatalité à finir en retard les projets.

Constater que les méthodes traditionnelles de management de projet et d'équipes échouent souvent dans le respect des délais doit donc inciter à revisiter ces méthodes.

Selon les propos d'Isabelle ICORD, Fondatrice et Directrice de Pro CC

Il faut alors un certain courage, une volonté tenace et une envie d'innover pour remettre en cause les règles établies et en bâtir de nouvelles, basées sur le bon sens et l'envie de trouver des réponses simples à l'apparente complexité des projets. La Chaîne Critique, tout droit venue de la Théorie des Contraintes [lire encadré sur la TOC], répond à cette démarche et devient la pratique de tous ceux qui révolutionnent l'exécution des projets pour mieux respecter leurs challenges de performances, de coûts et de délais.

A travers les trois règles socles de la Chaîne Critique décrites plus avant, il apparait aussi que mettre du bon sens est parfois plus ardu que prévu, surtout lorsque ce même bon sens se heurte à des croyances bien ancrées, à des habitudes parfois documentées au titre de « best practices », ou à des comportements humains naturels mais qui restent de vrais pièges.

Règle 1 : Imaginez un bouchon sur une autoroute; il apparait assez logique que pour résoudre le bouchon et améliorer le flux des voitures, les bretelles d'accès à cette autoroute soient contrôlées : plus il y a de voitures qui rejoignent l'autoroute déjà congestionnée, plus difficile et long sera un retour à la normale. Inversement, s'il est possible de réguler les accès en les adaptant à la « capacité » de l'autoroute à drainer le flux de circulation, il sera alors plus aisé et rapide de résorber le bouchon. Il en est de même des projets : si ces derniers sont lancés sans tenir compte de la capacité des organisations à les exécuter, il est fort possible qu'ils n'avanceront pas comme prévu et le portefeuille de projets va subir de nombreux retards. Ce retard étant vécu comme une fatalité, nombreux sont ceux qui décident alors de commencer leurs projets au plus tôt et donc d'ajouter dès que possible d'autres projets à une machine qui n'arrive déjà pas à faire face...

La Chaîne Critique apporte ici sa première contribution essentielle : adapter l'encours de projets à la capacité de l'organisation à faire ces projets. Cette capacité est en particulier déterminée par une

« contrainte », c'est-à-dire parmi tous les contributeurs aux projets, une équipe métier, une compétence, une étape souvent commune à tous les projets qui va rythmer à elle-seule le flux global des projets. Cette première règle pleine de bon sens reste néanmoins compliquée à mettre en pratique, tant il est difficile de résister à « l'envie » de lancer immédiatement de nouveaux projets ; pas simple non plus d'admettre l'existence d'une contrainte et de l'identifier comme telle dans des organisations où la grande majorité des équipes se disent surchargées et où il est de rigueur de tout faire pour charger celles qui ne le seraient pas encore...

Règle 2 : Autre règle de bon sens allant à l'encontre de ce qui se pratique sur le terrain : si l'on veut finir un projet à l'heure, malgré les aléas inévitables, il faut prévoir de la sécurité pour ce projet. Or, on constate que d'une manière quasi systématique, la sécurité n'est pas prévue pour le projet dans son ensemble mais bien plutôt pour chacune des tâches ou étapes le constituant. Ceci découle directement de la demande faite aux acteurs projets de s'engager sur une estimation de délai associée à leurs tâches. S'engager, c'est mettre en jeu sa légitimité, sa compétence, la confiance accordée. Lorsque cela n'est pas fait à la légère, l'estimation, parce qu'elle a valeur d'engagement, doit être la plus fiable possible; Et comment rendre fiable une durée susceptible d'être impactée par l'aléa? En intégrant autant de sécurité que possible. C'est donc bien au niveau de chacune des tâches qu'une marge est prise, ceci pour garantir que chaque tâche ait une forte probabilité de finir à l'heure. Et pourtant, finir un projet à l'heure n'impose pas que chaque tâche le soit ! D'autant plus que la sécurité prise au niveau de la tâche ne profite pas au projet: soit elle est « consommée » car l'aléa redouté est survenu, soit elle est gaspillée car les comportements humains naturels poussent à ne pas rendre en avance une copie terminée (loi de Parkinson), ou à ne pas commencer tout de suite un sujet pour lequel il existe du temps pour l'imprévu (syndrome de l'étudiant). Ainsi, les sécurités gaspillées sur les tâches n'arrivent jamais à protéger l'ensemble du projet.

La Chaîne Critique apporte donc sa deuxième contribution en phase de planification: il faut mutualiser toutes les sécurités usuellement affectées à chaque tâche pour constituer une protection conséquente, visible et partagée au niveau du projet. Cette protection (appelée « buffer ») est là pour couvrir les aléas, sa gestion au niveau du projet permet d'éviter son gaspillage et incite à commencer à travailler sur les tâches au bon moment et à prévenir dès qu'une tâche est terminée.

Règle 3: La troisième règle qui structure la Chaîne Critique permet d'optimiser l'exécution des projets : il s'agit ici de mettre de la logique dans l'ordonnancement et les priorités des tâches. Pour cela éviter les ordres et contre-ordres, les priorités du jour contredites par celles du lendemain, les urgences sans arrêt revisitées... Un indicateur objectif et non discutable, visible de tous et pragmatique, permet de cadencer l'ensemble des tâches d'un portefeuille de projet. Cet indicateur fournit l'état d'avancement réel d'un projet en calculant le pourcentage de buffer consommé au regard de l'avancement de la Chaîne Critique* du projet. Ainsi, la « santé » d'un projet et des tâches le constituant devient directement lisible à travers la valeur de l'indicateur. Si un arbitrage est nécessaire dans l'allocation des ressources, il est alors simple et logique d'affecter prioritairement les ressources aux projets les moins « en forme ».

Un autre intérêt indéniable de la Chaîne Critique est de focaliser l'attention du chef de projet sur l'essentiel : l'exécution de la Chaîne Critique. Ce n'est pas en comptabilisant le nombre de tâches effectuées, les heures consommées ou les dépenses engagées qu'il est possible de déterminer l'avancement d'un projet. C'est plutôt en mesurant le chemin parcouru au regard du chemin total (pourcentage d'avancement de la Chaîne Critique au regard de la durée de la Chaîne Critique) que l'on peut jauger le progrès.

Cela revient à dire que pour un voyage Paris-Strasbourg de 450km, compter les kilomètres parcourus ne renseigne pas nécessairement de ceux restant à parcourir, encore moins lorsque l'itinéraire effectivement retenu n'est pas le plus direct. Il faut se rendre à l'évidence: les détours, déviations et voies parallèles, même s'ils existent, nécessaires ou imposés, ne réduisent pas le trajet principal.

La mise en place de la Chaîne Critique a permis de réaliser des gains exceptionnels, y compris dans des secteurs très innovants comme ceux de l'électronique : une réduction avérée de 40% des temps de cycle des projets par exemple autorise l'organisation qui a implémenté la Chaîne Critique à développer plus de projets avec la même capacité. Par ailleurs, la possibilité d'être à l'heure dans ses développements est un facteur clef du "time to market" et représente, au-delà des diminutions des coûts -les retards étant systématiquement liés à des dépassements importants de budgets- une opportunité d'engendrer des revenus plus et plus vite sur des marchés compétitifs.

La Chaîne Critique donne à la machine projet sa pleine puissance et permet d'autres ambitions... de vrais projets d'avenir!

*La Chaîne Critique : la chaîne la plus longue d'un projet basée sur le lien fonctionnel (chemin critique) et sur la capacité des ressources

La Théorie des Contraintes (Theory Of Constraints ou TOC) est née dans les années 1970s suite notamment à la publication du roman bestseller d'Eli Goldratt Le But. Elle part du principe qu'il est impossible d'équilibrer toutes les capacités d'une entreprise. Elle propose d'identifier les ressources goulots / non-goulots et de la piloter à partir du/des goulot(s)et de réduire de plus de moitié les en cours et les temps de cycles, ainsi que les coûts mais aussi – et ceci est à noter – à augmenter le C.A.. La TOC s'applique à la gestion de projet par la Chaîne Critique et la méthode de description et de résolution des problèmes (les «Thinking Processes»).

Profil des sociétés et des projets	Avant déploiement de la Chaîne Critique	Après déploiement de la Chaîne Critique
High Tech- Développement Hard et Soft	38 mois en moyenne de durées réelles des projets	Les durées réelles en moyenne tombent à 23 mois
Maintenance et réparation (MRO, Maintenance and Repair Operation)	En surcharge permanente	11% de gain de «sortance» sur l'encours, 100% à l'heure et 1million\$ de réduction de coûts sur les 4 premiers mois
Projets Informatiques	La plupart des projets en retard	Plus de 80% des projets à l'heure
Études cliniques - Pharmacie	20 études/mois 8 semaines/étude 48% à l'heure	50 études/mois 3 semaines/étude 95% à l'heure
Construction	Temps de cycle prévu de 100 jours Temps de cycle réalisé de 141 jours	Temps de cycle prévu de 55 jours Temps de cycle réalisé de 55 +/-2jours

Biographie de l'auteur

Isabelle ICORD - Fondatrice et Directrice de Pro CC

20 ans d'expérience de terrain dans des grands groupes

- Responsable projets internationaux : marché US (automobile), Finlande (grand public), UK et FR (industriel), Japon (automobile)
- Formée à la Chaîne Critique aux US
- Responsable d'implémentation et d'adaptation de la Chaîne Critique à des organisations France High Tech
- Animatrice du groupe de réflexion Chaîne Critique et TOC au PMI Rhône-Alpes
- Fondatrice d'une communauté de pratique de chefs de projets en entreprise
- Conceptrice de circuits intégrés et chef de projets
- Ingénieur en microélectronique.