

Comment rédiger un plan de management

Il s'agit de formaliser toutes les recommandations à respecter telles qu'énoncées au chapitre 13 suivant une méthodologie précise. Le présent document est un guide méthodologique c'est-à-dire un didacticiel qu'il sera nécessaire d'adapter au contexte du projet que l'on est amené à piloter, et non à reproduire tel quel. Il dit *ce qu'il faut faire* et pas *comment le faire* !

Ainsi, les fiches de lots de travaux seront à établir dans une optique de délégation, quand la complexité d'un ensemble de tâches requerra des compétences particulières réunies par pôles, ou si des découpages méthodologiques, techniques ou fonctionnels permettent une délégation de ce lot de tâches...

✻

Émetteur : (Nom de la société)

Référence du document : (suivant traçabilité documentaire)

N° de la dernière page : *(permet de connaître la taille du document sans perdre de pages)*

Plan management de : (*nom du projet*)

Document rédigé par : *(en principe l'ingénieur chef de projet)*

Document vérifié par : (à remplir)

Document approuvé par : (à remplir)

Diffusion du document : Direction technique ou industrielle
Chargé d'affaires
Chef de projet
Membres de l'équipe projet

Évolution du document

Cette page doit vous permettre :

- d'identifier toutes les versions de ce document ;
- de savoir quelle est la dernière version utilisable ;
- de connaître les pages modifiées par rapport à la version $N - 1$ du document.

NUMERO VERSION	DATE	REDIGE PAR	APPROUVE PAR	PAGES MODIFIEES

Présentation générale

But de ce guide méthodologique

Schématiquement, il s'agit de se demander :

- Quel est le projet ?
- Quel est le contexte ?
- Qui participera au projet ?
- Comment j'organise les rôles, les responsabilités et les circuits d'information ?
- Quelle est la périodicité des réunions ?
- Quelle est la décomposition de mes différentes activités ?
- Pour quel produit final ?
- Quelles sont les différentes étapes identifiées ?

Et toujours dans le respect du triangle magique QCD (coûts, qualité, délais).

Dans chaque paragraphe, je précise le contenu que l'on doit retrouver dans un plan de management. C'est le cadre de référence qui vous permet de travailler !

Évitez de faire du copier-coller et... appropriez-vous la méthode. Adaptez-la au contexte dans lequel vous vous trouvez en situation.

Objectif du plan de management

Le plan de management est un document contractuel qui va servir de référence tout au long du projet à l'ensemble de l'équipe projet.

Les acteurs doivent savoir ce qui a été prévu pour avoir un suivi efficace de la réalisation et pouvoir ainsi satisfaire le client (interne ou externe) en termes de délais coûts et qualité.

Le plan de management doit faire référence :

- au système qualité de l'entreprise ;
- au cahier des charges du projet ;
- à la proposition technique et commerciale.

Diffusion du plan de management

Le plan de management est en principe à diffusion interne à l'entreprise. Toutefois le client (dans le cadre d'une démarche qualité) peut exiger une copie de ce document. De même, il peut être requis un PDM au prestataire, en conformité avec la norme ISO 9004-1, relative au management de la qualité et éléments du système qualité.

Le chargé d'affaires ou le chef de projet prendra alors toutes les dispositions nécessaires.

Ce plan est en général diffusé :

- à la direction technique ou industrielle ;
- au chargé d'affaires ;
- au chef de projet ;
- aux membres de l'équipe projet ;
- à l'assurance qualité.

Évolution du document

Le chargé d'affaires (ou le chef de projet) doit définir le processus d'évolution du plan management (création, diffusion, traçabilité...) qui fera l'objet d'un plan de gestion documentaire.

Documents de référence

On doit trouver à ce niveau l'ensemble des documents qui vous ont servi à formaliser votre plan management. On trouvera entre autres :

- le cahier des charges ;
- les documents qualité ;
- les procédures de gestion de la documentation ;
- les procédures de gestion de projet ;
- la proposition technique et commerciale ;
- les spécifications techniques.

Glossaire

Afin d'avoir une vision commune de la gestion du projet, vous devez définir à ce niveau tous les termes que vous allez utiliser dans ce document. Vous devez par conséquent éviter que ce document ne soit compréhensible que par des spécialistes.

Abréviations

Vous devez définir à ce niveau les abréviations que vous allez utiliser tout au long de ce document.

Exemple

CDP : chef de projet.

MOE : maître d'œuvre.

MOA : maître d'ouvrage.

La description du projet

Vous devez à ce niveau rappeler les éléments de la proposition technique et commerciale ainsi que les informations nécessaires à une bonne compréhension du projet (si vous êtes prestataire). Dans le cas d'un projet en interne, le rappel des objectifs du projet, des bénéfices, du contexte, des ressources, de la stratégie, des conséquences sera nécessaire à l'harmonisation des procédures de travail.

On doit retrouver à ce niveau :

- l'énoncé du projet ;
- le contexte du projet (analyse de l'existant, situation de départ) ;
- les objectifs à atteindre (souvent chiffrés, mesurables) ;
- les enjeux liés au projet (c'est-à-dire : Qu'est-ce que le projet apportera en adéquation avec la stratégie de l'entreprise ?) pas forcément chiffrés ;
- les caractéristiques matérielles et logicielles ;
- les contraintes (techniques, financières, humaines, délais...) ;
- les fournitures attendues (ou livrables).

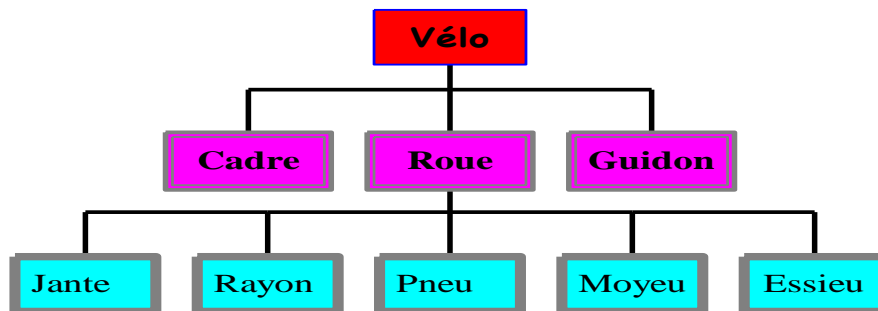
Contenu du plan de management

Schématiquement, le plan de management doit comprendre (en plus des éléments susmentionnés), les points suivants :

- Organisation mise en place et les hommes (rôles et responsabilités, dépendance hiérarchique).
- Procédures (circuits d'information et de décision).
- Découpage du projet en sous-ensembles et interfaces entre ces éléments.
- Outil de gestion utilisé et les responsabilités de fonctionnement.

L'organigramme produit

C'est le PBS (*product breakdown structure*) ou structure de décomposition du produit correspond au découpage structurel : *ce sont les différents composants du produit final.*



Exemple simplifié de décomposition PBS

Démarche de développement

Vous devez préciser à ce niveau la méthode de développement que vous allez utiliser.

Soit vous utilisez une méthode interne exigée par l'entreprise, et vous en rappelez les grandes lignes, soit vous utilisez une méthode spécifique et vous devez alors préciser :

- le cycle de vie du projet avec identification des phases ;
- pour chaque phase, une description détaillée des activités ;
- pour chaque phase, le début et la fin de la phase ;
- les liens entre les phases.

La démarche de développement peut se représenter sous la forme d'un logigramme explicatif.

Vous pouvez également utiliser des outils systémiques comme l'AMS (analyse modulaire des systèmes), des outils de modélisation tels AMC Designor, Windesign, Power Designer... pour montrer tous les aspects de votre projet (vision globale).

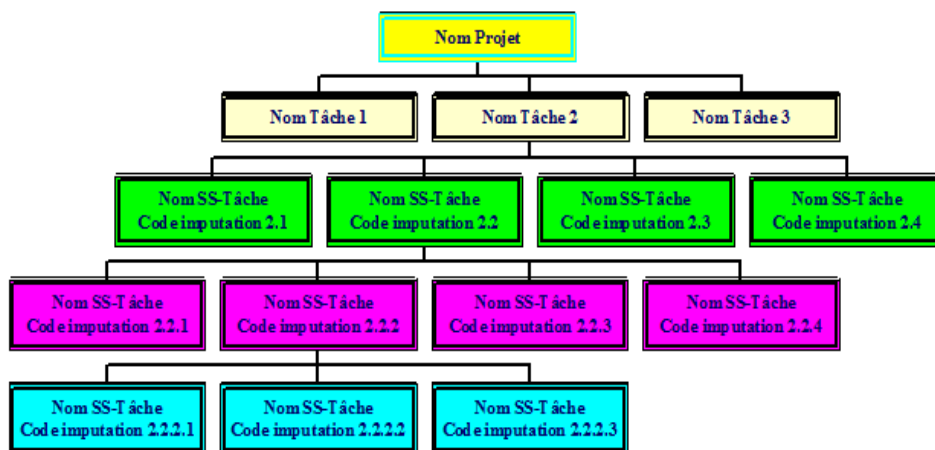
L'organigramme des tâches

C'est le diagramme pivot de la construction de votre projet ! On peut le combiner avec le PBS (*Product breakdown structure*), en déduire l'OBS, le RBS, le CBS...

L'organigramme des tâches est un outil de construction de votre projet : il constitue la représentation graphique de l'ensemble des tâches inventoriées nécessaires à un pilotage efficace. C'est la structure de décomposition du travail !

Sa déclinaison temporelle est le diagramme de Gantt ou sous une autre forme, le réseau PERT (*program evaluation and review technique*).

Il s'agit dans ce paragraphe de décomposer le travail en sous-ensembles et de réaliser l'organigramme des tâches ou WBS.



Exemple simplifié de décomposition (WBS)

Cette décomposition doit vous permettre d'avoir des tâches plus précises et d'identifier sans ambiguïté et sans oubli le travail à faire.

Vous pouvez décomposer le travail en vous appuyant sur le travail à faire ou sur le produit à réaliser (système, sous-systèmes, équipements...).

Le niveau de décomposition est à l'appréciation du CDP en fonction du degré de lisibilité qu'il souhaite obtenir.

Les fiches de lots de travaux

Les fiches de lots doivent vous permettre de regrouper les différentes tâches à mener. Elles sont indispensables en situation de lotissements techniques, méthodologiques importants. L'OBS (*organization breakdown structure*) qui correspond à un lotissement des travaux par responsabilités, est une déclinaison fonctionnelle nécessitant des fiches de lots.

Exemple de fiche de lots de travaux

PROJET :

Lot n°:

Responsable du lot :

Date de début :

Date de fin :

Description du lot :

Activités principales : liste des tâches.

Input : lister toutes les entrées nécessaires à la réalisation du lot.

Output : lister les matériels, logiciels, documents produits.

Lister les tâches exclues

Suivi du lot :

Code d'imputation :

Budget alloué :
Indicateur d'avancement :
Visa du responsable :

Les intervenants sur le projet

Vous devez lister à ce niveau tous les participants au projet :

- l'équipe projet ;
- les interlocuteurs clients internes ou externes ;
- l'interlocuteur qualité ;
- les supports conseil.

Vous devez de même préciser à ce niveau les liens avec les achats/approvisionnements :

- procédures d'approvisionnement de vos pièces ou services ou sous-traitance ;
- définition des spécifications d'approvisionnement ;
- définition des cahiers des charges de sous-traitance ;
- suivi des commandes.

Les moyens

Vous devez lister les moyens matériels et logiciels que vous allez utiliser sur ce projet. De même, vous listerez les moyens à prévoir dont vous ne disposez pas au démarrage du projet.

Les responsabilités

Vous devez préciser à ce niveau :

- Qui est responsable de l'action ?
- Qui réalise l'action ?
- Qui participe à l'action ?
- Qui contrôle l'action ?

La planification prévisionnelle

Vous devez insérer à ce niveau un planning prévisionnel incluant :

- les phases et les tâches ;
- les ressources humaines et matérielles ;
- les jalons importants ;
- les réunions et revues ;
- les livraisons.

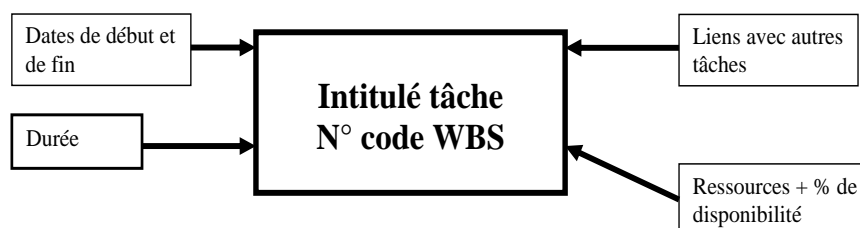
Tout Gantt ou PERT n'ayant pas ces éléments n'a aucune valeur. De même un planning avec des problèmes de surutilisation de ressources n'a pas de valeur non plus.

Utilisez donc un logiciel de gestion de projet (MS Project, PSN 7...).

Exemple de représentation d'une tâche dans le Gantt

Le Gantt correspond à un découpage temporel du projet ; il s'agit de la représentation du projet dans une logique séquentielle. Le Gantt ou le PERT se construisent en liant les tâches entre elles suivant un ordonnancement lié aux contraintes de délais.

C'est ici que l'on rajoute la notion de temps, non dans le WBS !



Le budget prévisionnel

Vous devez préciser à ce niveau le budget global ainsi que le budget par lots.

Bien évidemment, vous devez montrer le lien entre ces budgets et votre planification prévisionnelle et démontrer ainsi que vous allez respecter ces budgets.

Les budgets peuvent s'exprimer en euros si vous connaissez les taux horaires de vos ressources. Si pour des raisons de confidentialité vous n'avez pas accès à ces taux, vous pouvez exprimer vos budgets en heures.

Ces budgets étant identifiés, vous réaliserez la courbe en « S » de votre budget en renseignant les champs CBTP, CBTE, CRTE et identifierez les risques qu'implique votre courbe.

La gestion des risques

Vous avez identifié des risques sur votre projet :

- risques sur les délais ;
- risques sur les coûts ;
- risques techniques et technologiques.

Sur chacun des risques identifiés, vous devez préciser

- la nature du risque ;
- l'action préventive ou solution de secours ;
- le coût supplémentaire en termes de délais ou de coût.

La gestion des risques doit prendre en compte :

- la pondération en termes de probabilité et de gravité ainsi que la criticité résultante ;
- le plan d'actions de réduction de ce risque.

Cartographie des risques

DESCRIPTION DU RISQUE	PROBABILITE P	GRAVITE G	CRITICITE C = P*G	PLAN D'ACTION
Risque 1				
...				

Probabilité de réalisation

CONSEQUENCES FORTES		ZONES D' ACTIONS PRIORITAIRES DU <i>RISK</i> MANAGEMENT	
Moyennes			
Faibles			
	Peu élevée	Possible	Probable

La gestion de la documentation

Elle concernera toutes les règles de numérotation des documents, leur catégorisation et leur classification afin de garder la mémoire du projet et de capitaliser pour le futur.

Le système d'information et de communication

Vous devez définir à ce niveau le système d'information que vous allez mettre en place sur votre projet.

Les documents contractuels

Faire la liste des documents utilisés et à fournir sur votre projet.

Les indicateurs

Il s'agit de définir des indicateurs concrets et pertinents qui auront pour rôle de piloter le projet, c'est-à-dire de :

- fournir des indications sur l'état d'avancement du projet ;
- permettre de se projeter sans l'avenir pour détecter une éventuelle dérive du projet.

Les critères à contrôler et les données à recueillir concernent les 5 objectifs d'un projet : temps, coût ; qualité, organisation, perspectives.

Les informations utiles et les documents de reporting

Listez toutes les informations que vous allez utiliser sur votre projet pour mettre à jour les indicateurs, ainsi que les documents que vous pouvez mettre en place dans ce même objectif.

Les revues projet

Listez toutes les revues que vous allez faire (avec les dates) :

- revues de décision ;
- revues de projet ;
- revues de contrat.

Les réunions

Listez toutes les réunions que vous allez faire pour réaliser correctement votre projet :

- Réunion de lancement.
- Réunions d'avancement (durée et fréquence).
- Réunions avec client.
- Réunions techniques.

Gestion des modifications

Vous devez définir le processus de gestion des modifications du projet permettant une traçabilité du produit et de sa documentation :

- Fiche de modification.
- Validation des modifications.
- Avenants budgétaires.
- Évolution du produit et de sa documentation.