Communauté Francophone

Chaîne Critique

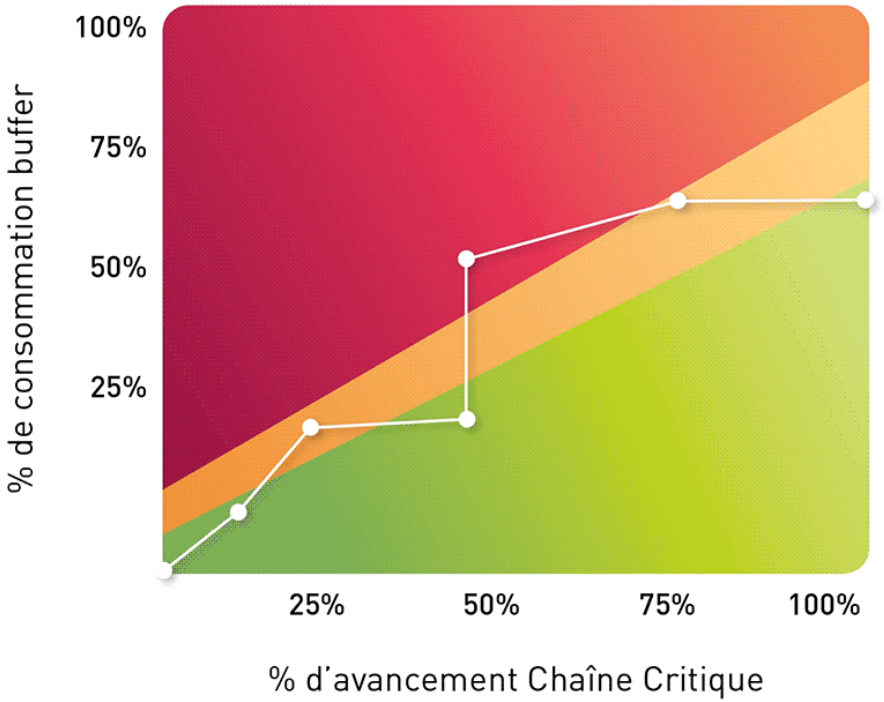
Le management de projets par la Chaîne Critique

Comment augmenter les performances tout en réduisant le stress dans vos projets?

Mercredi 14 Avril 2021

Sommaire

- Introduction
- La planification par la Chaîne Critique
- L'exécution des projets selon la Chaîne Critique
- La gestion de portefeuille selon la Chaîne Critique
- Conclusion
- Annexes



© 2021 – Marris Consulting

Philip Marris :
Directeur Général, Marris Consulting

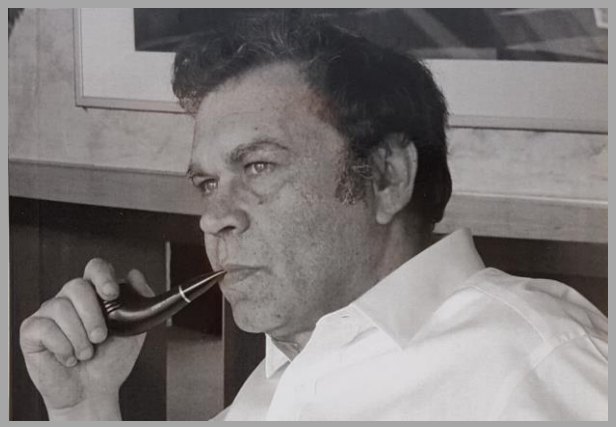
- A commencé à appliquer le Lean en 1984 puis la Théorie des Contraintes (TOC) en 1986.
- A mis en œuvre la TOC (+ PMBOK, Lean, Agile, etc.) dans plus de 270 entreprises de par le monde.
- Auteur du livre : *Le Management Par les Contraintes*.
- Anglais / Européen, bilingue anglais/français.
- Fondateur de Marris Consulting, Paris 2005.

© Marris Consulting

Le Chaîne Critique fait partie de la Théorie des Contraintes

Théorie des Contraintes

Theory Of Constraints - TOC



Gestion de Production

Gestion de Projet

Chaîne Critique

Supply Chain

Marketing & Ventes

Contrôle de Gestion

Thinking Processes

Outils de résolution de problèmes?

© 2021 – Marris Consulting

Pourquoi vous auriez déjà dû mettre en œuvre le Management de Projet par la Chaîne Critique !

- Le « Project of the Year Award » 2019 du PMI réalisé avec l'approche Chaîne Critique.
- Les résultats obtenus ont été :
  - Lancement de leur nouvel avion avec 22,5 mois d'avance,
  - Augmentation d'efficience,
  - Amélioration de la qualité de vie.

Pourquoi vous auriez déjà dû mettre en œuvre le Management de Projet par la Chaîne Critique !

Plus de 3,000 cas recensés dans le monde

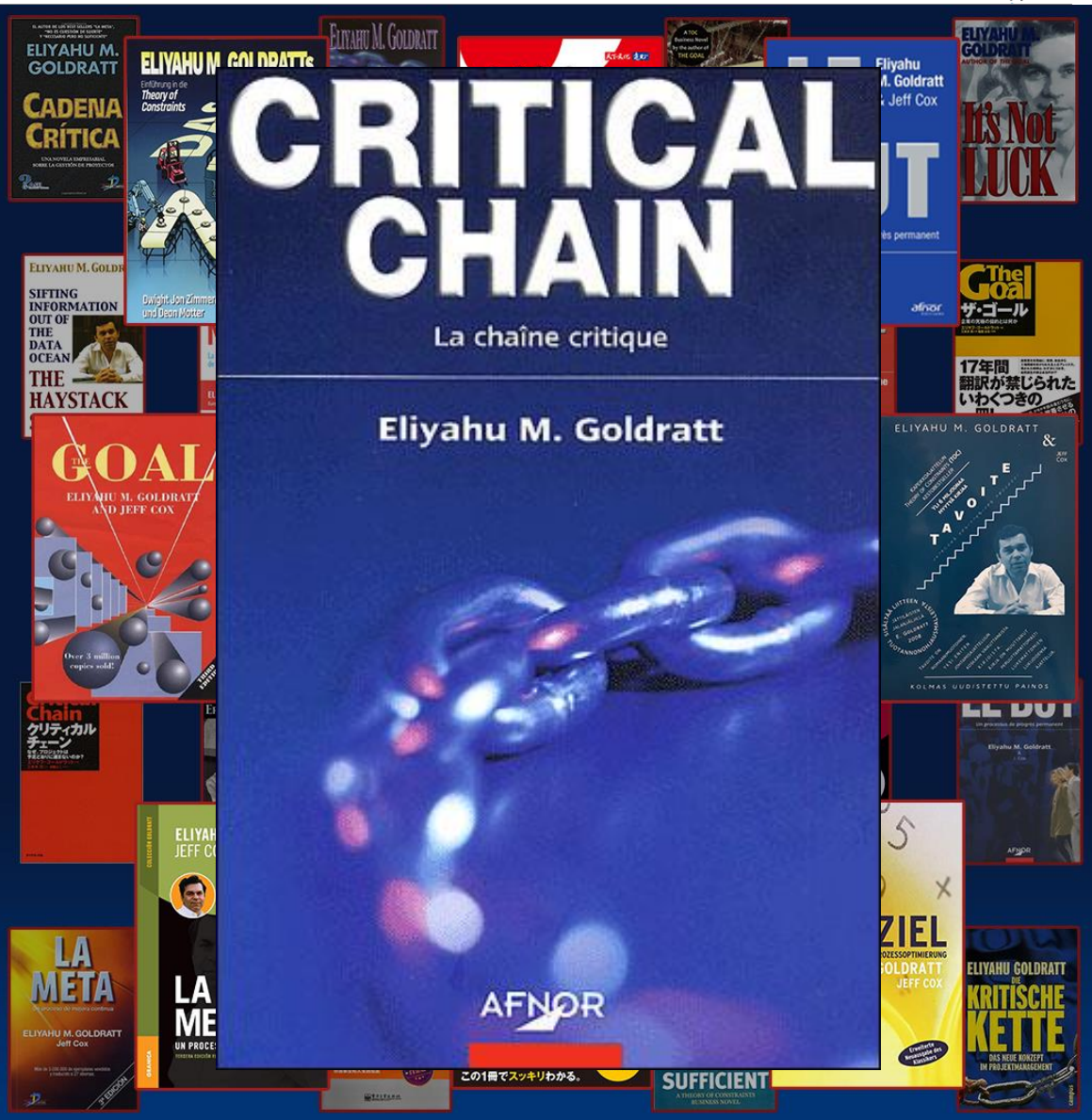
Un premier roman dédié à la production : *Le But*…
… puis un à la gestion de projets : *La Chaîne Critique*

Le But :

- Vendu à plus de **7 millions** d'exemplaires à travers le monde
- Traduit en **32 langues**
- L'un des 25 livres de management les plus influents des temps modernes selon le ***Time Magazine***

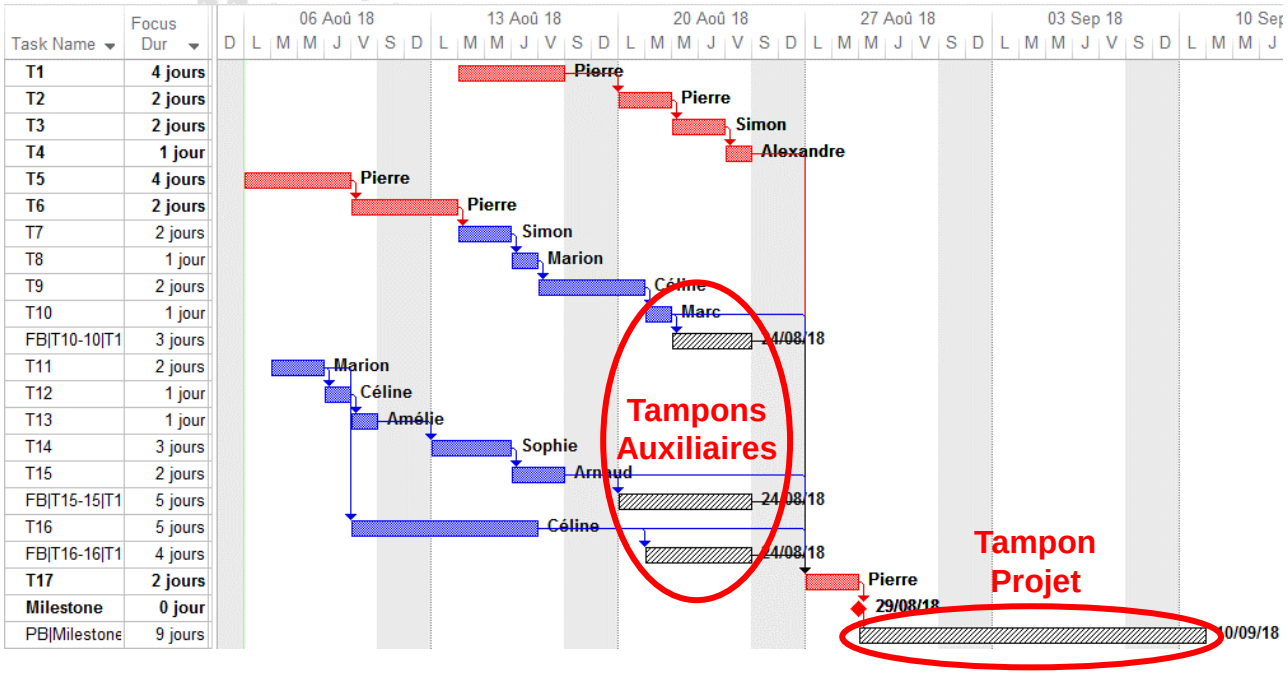
La Chaîne Critique :

- Comment appliquer les principes du roman ***Le But*** au monde des projets?



1ère Vidéo

- Introduction
- La planification par la Chaîne Critique
- L'exécution des projets selon la Chaîne Critique
- La gestion de portefeuille selon la Chaîne Critique
- Conclusion
- Annexes



© 2021 – Marris Consulting

Question / Sondage

© Marris Consulting

Est-ce que vous connaissez l'approche de Management de Projets par la Chaîne Critique ?

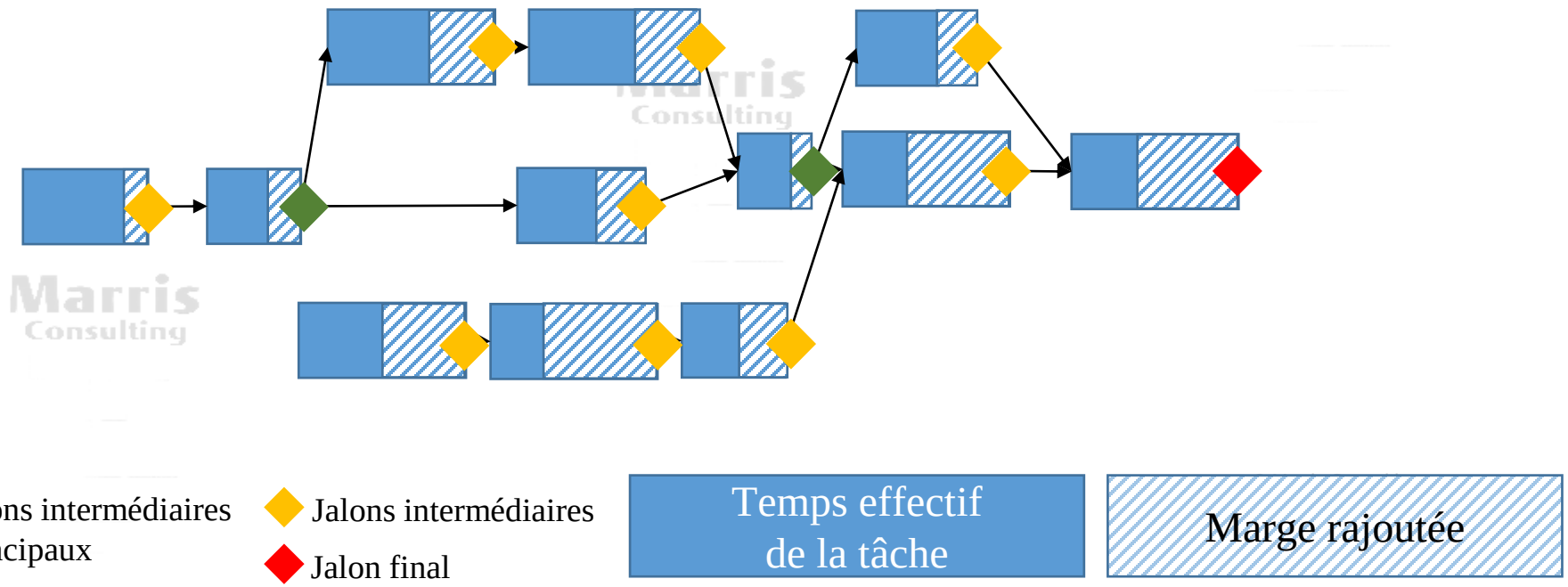
- ❑ Oui
- ❑ Un peu
- ❑ Pas du tout

© Marris Consulting

Les chefs de projets essaient de compenser les incertitudes inhérentes aux projets

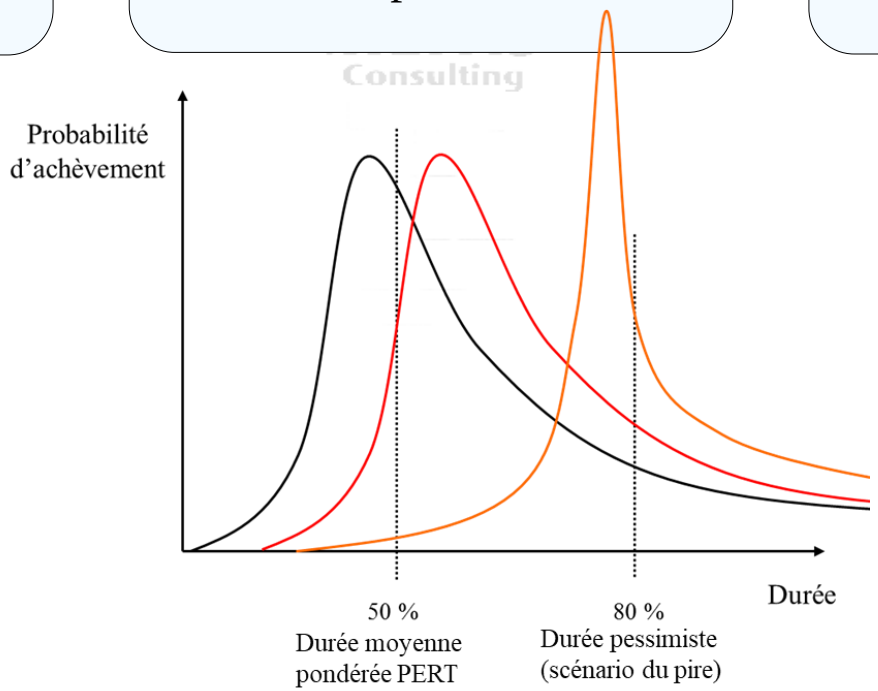
- Engagement sur les dates de réalisation des tâches
- Micro-management et plannings de plus en plus détaillés
- Marges locales ajoutées aux durées de chaque tâche

© Marris Consulting



L'intégration de marges locales entraine de nombreux phénomènes perturbateurs

Le syndrome de l'étudiant	La loi de Parkinson	Le multitâche
Une tâche est souvent repoussée au dernier moment.	Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible.	Plusieurs activités avancent en parallèle, la ressource change fréquemment de sujet.



© Marris Consulting

Question / Sondage

© Marris Consulting

Est-ce que vous êtes concernés par un ou plusieurs des phénomènes perturbateurs suivants ?

- ❑ Le syndrome de l'étudiant
- ❑ La Loi de parkinson
- ❑ Le multi-tâche

© Marris Consulting

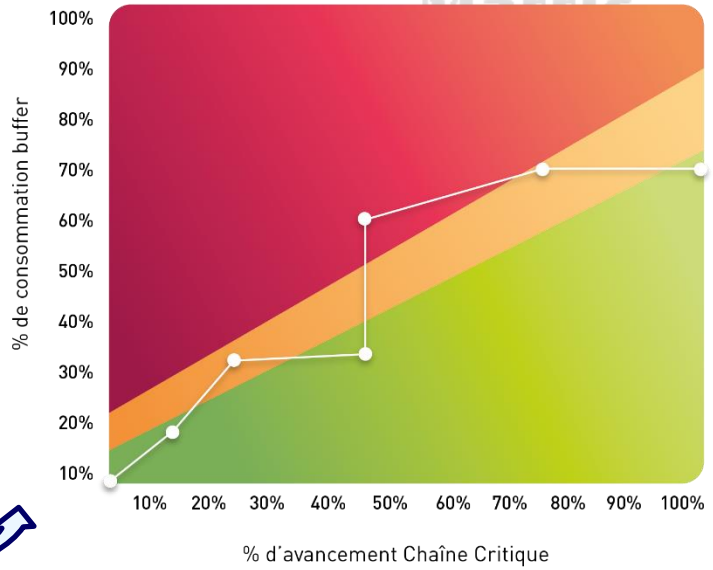
Cette méthode accepte les incertitudes inhérentes au projet et cherche à protéger le projet et non plus les tâches individuelles

En planification traditionnelle...

... chaque tâche intègre sa propre marge

En Chaîne Critique, les marges sont mutualisées et les durées des tâches challengés

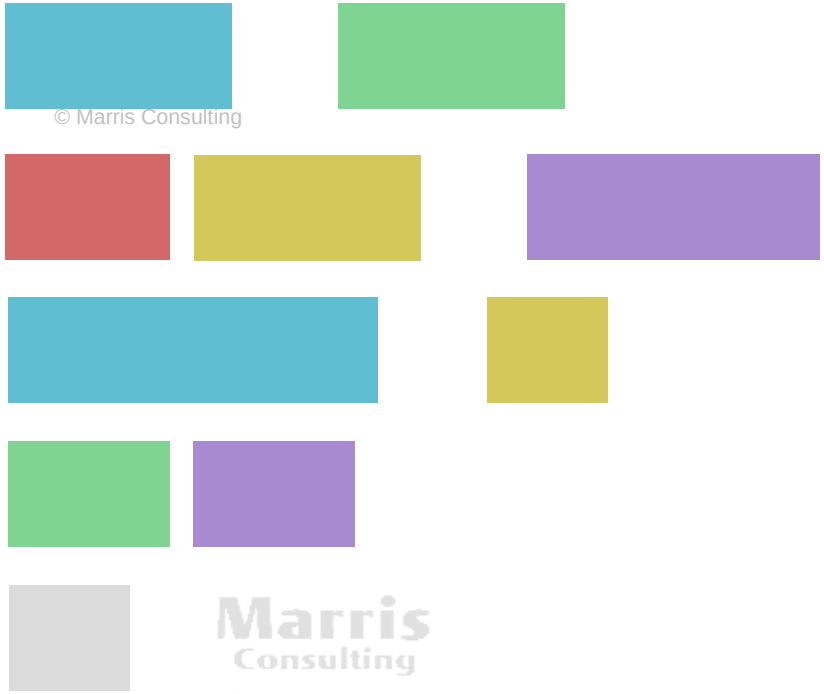
Fever Chart



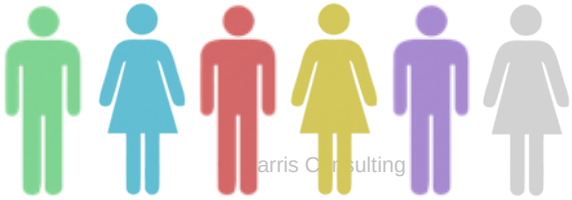
© Marris Consulting

Avec la Chaîne Critique, les marges de sécurité sont réunies dans un tampon à la fin du projet.

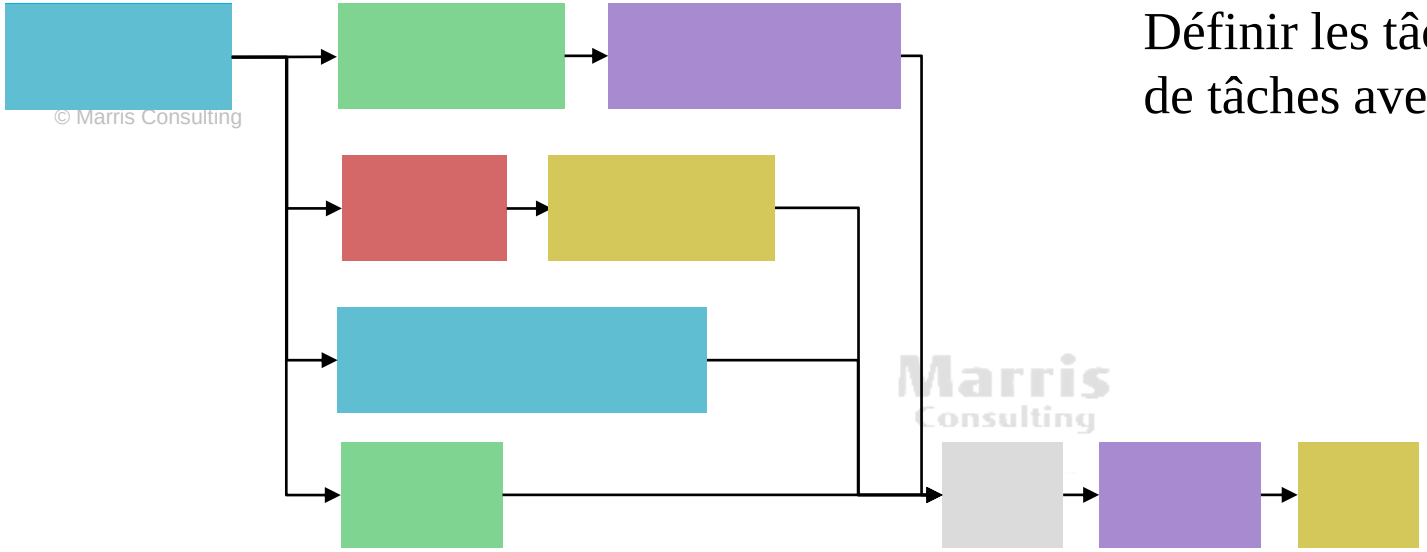
Un exemple de planning Chaîne Critique



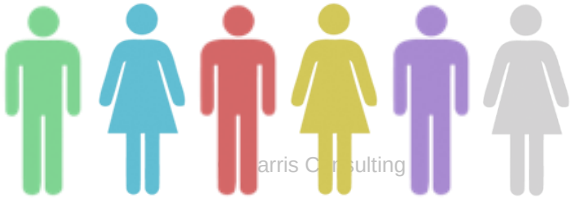
Définir les tâches et créer le réseau de tâches avec des liens logiques



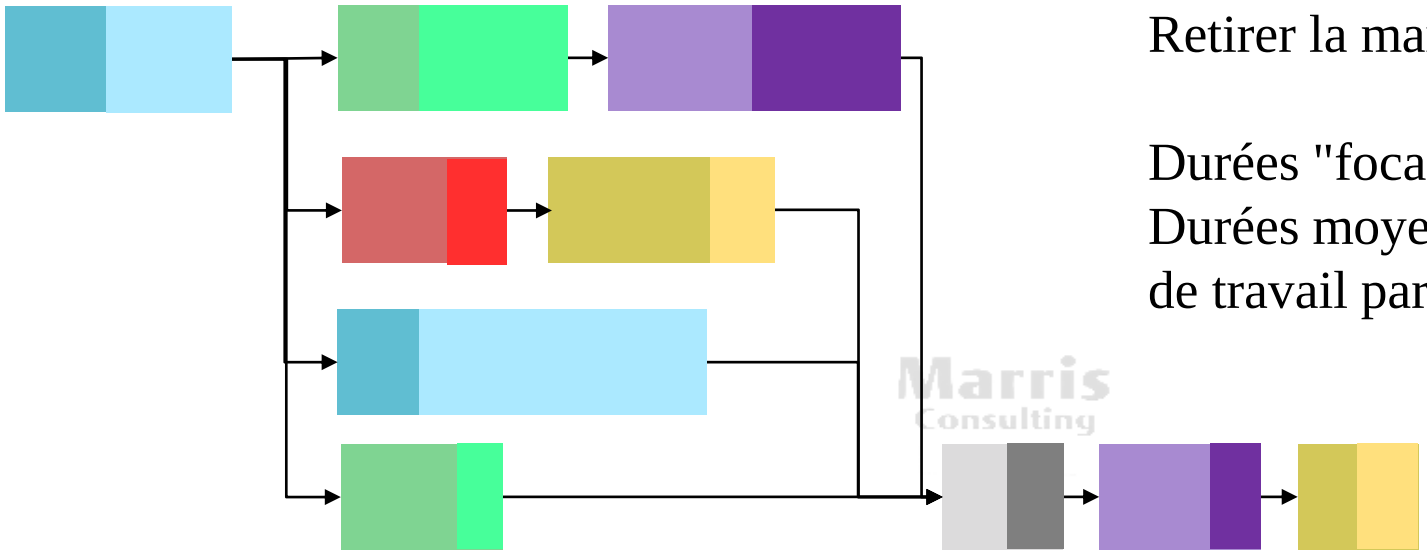
Un exemple de planning Chaîne Critique



Définir les tâches et créer le réseau de tâches avec des liens logiques

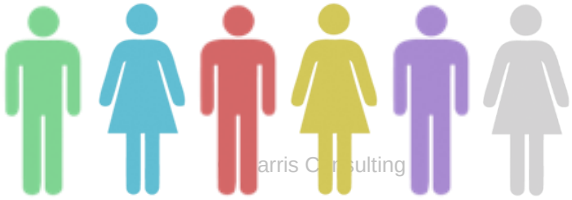


Un exemple de planning Chaîne Critique

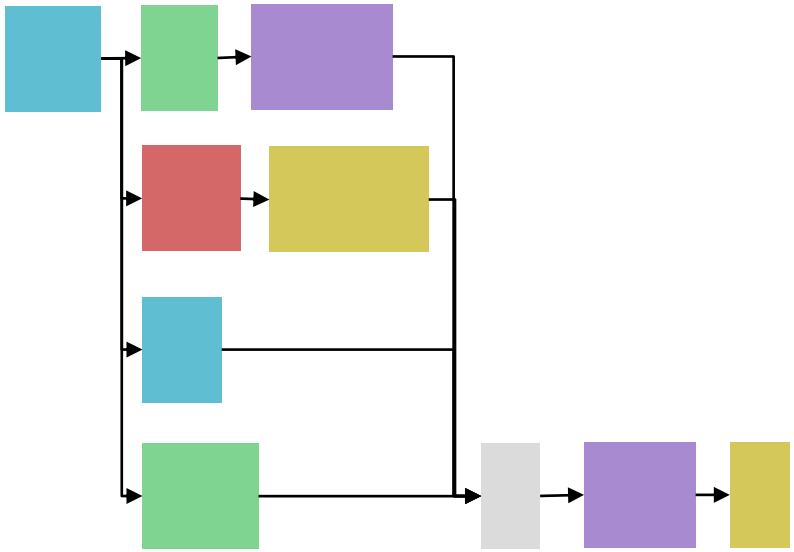


Retirer la marge de chaque tâche

Durées "focalisées":
Durées moyennes dans des conditions de travail parfaites

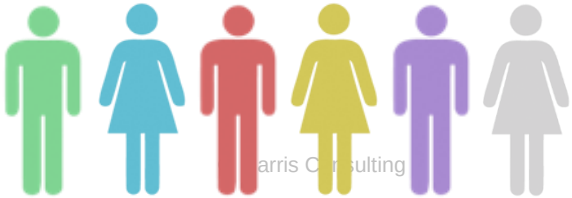


Un exemple de planning Chaîne Critique

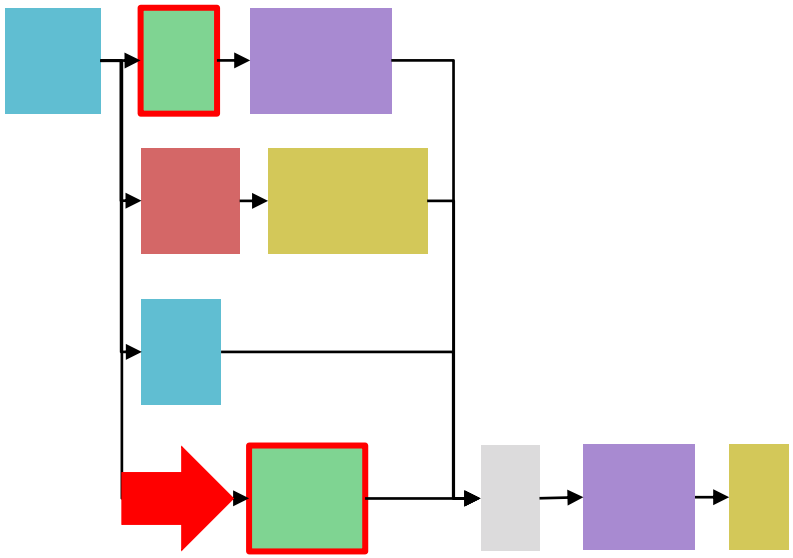


Retirer la marge de chaque tâche

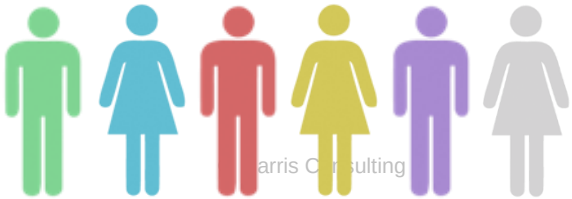
Durées "focalisées":
Durées moyennes dans des conditions de travail parfaites



Un exemple de planning Chaîne Critique

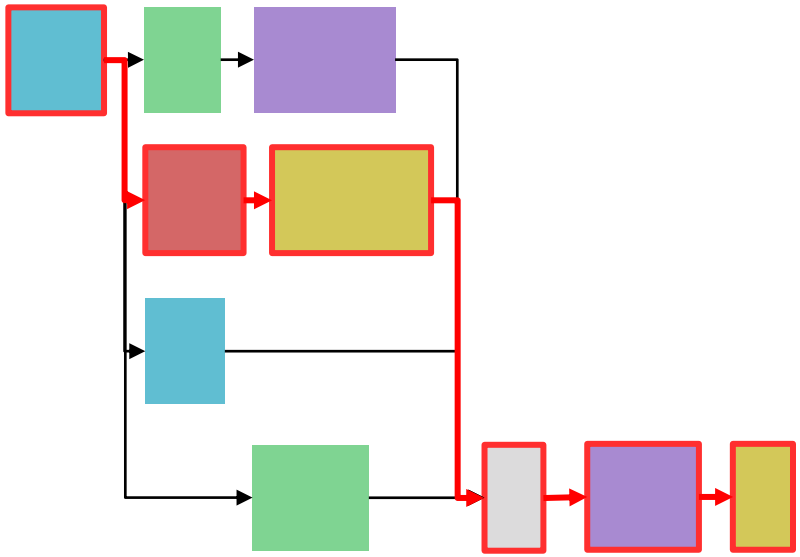


Niveler les ressources :
il ne faut pas planifier de multitâche

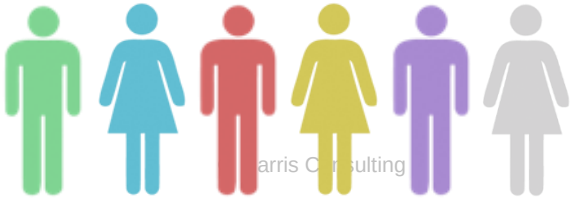


L'un des grands principes de la Chaîne Critique est de prendre en compte la capacité des ressources

Un exemple de planning Chaîne Critique

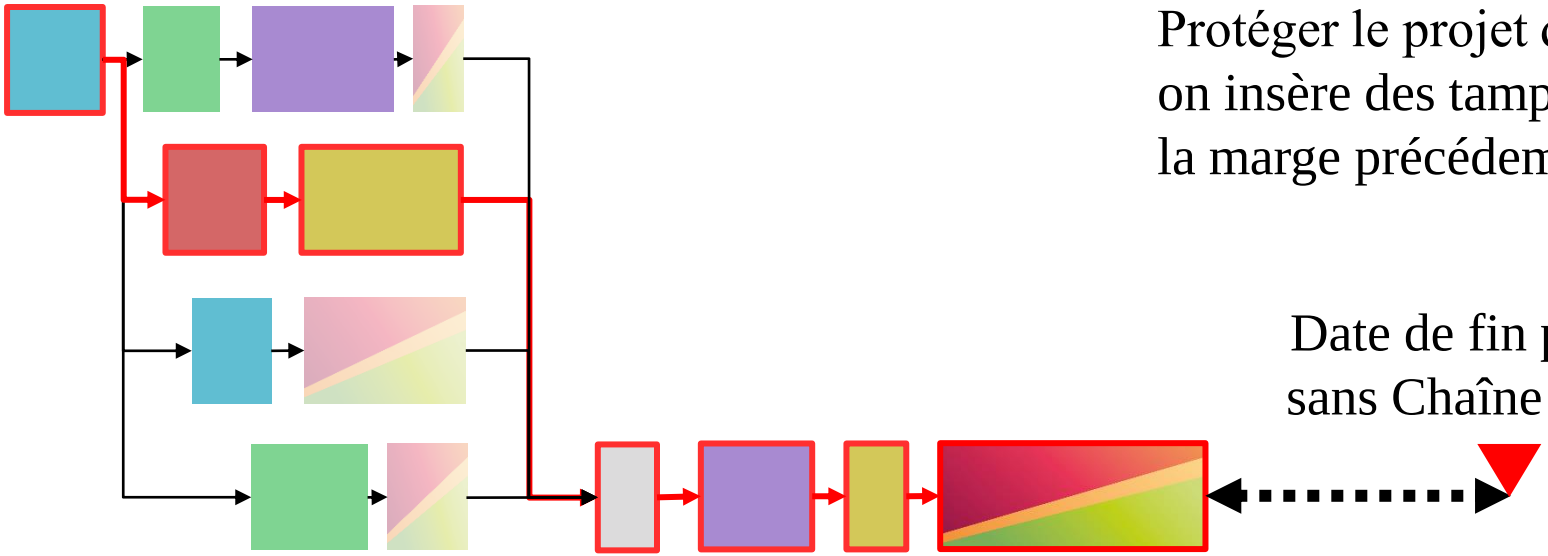


Identifier la contrainte du projet :
Sa **Chaîne Critique**



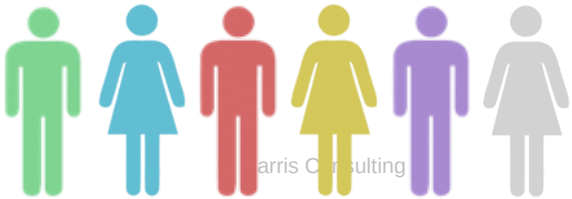
L'un des grands principes de la Chaîne Critique est de prendre en compte la capacité des ressources

Un exemple de planning Chaîne Critique



Protéger le projet de l'incertitude : on insère des tampons pour rendre la marge précédemment retirée

Date de fin planifiée sans Chaîne Critique



En management de projets par la Chaîne Critique on protège le projet des incertitudes plutôt que de protéger les tâches individuellement

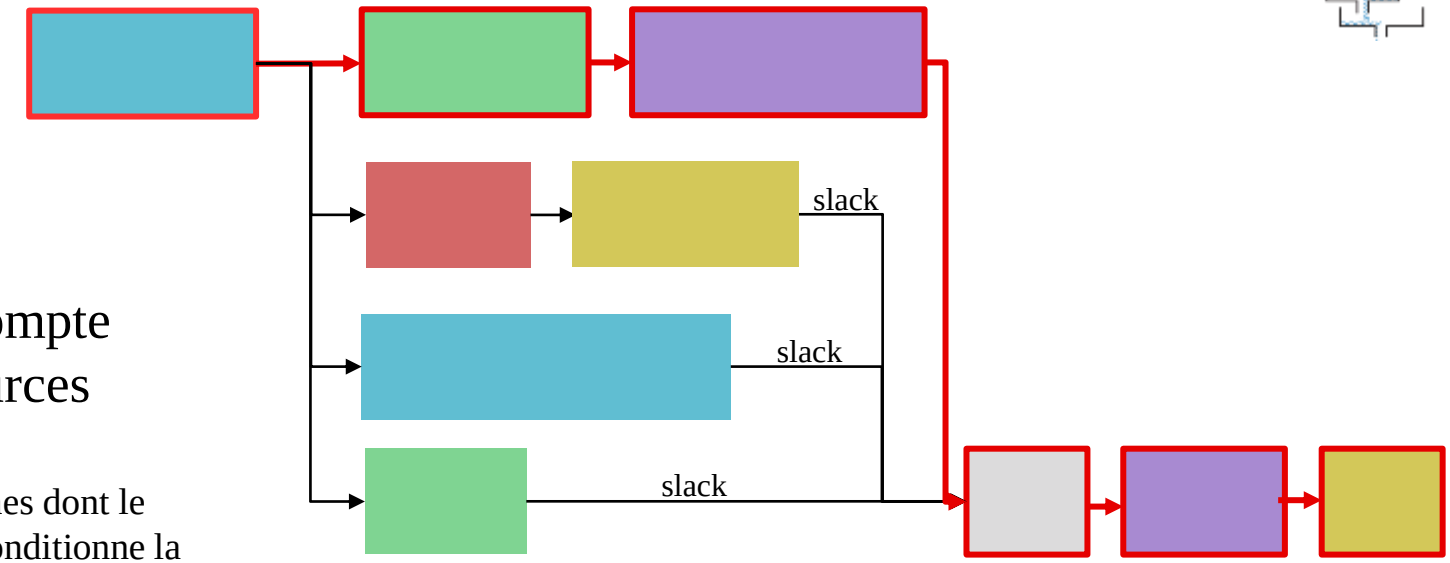
© 2021 – Marris Consulting

Communauté Francophone

Marris Consulting

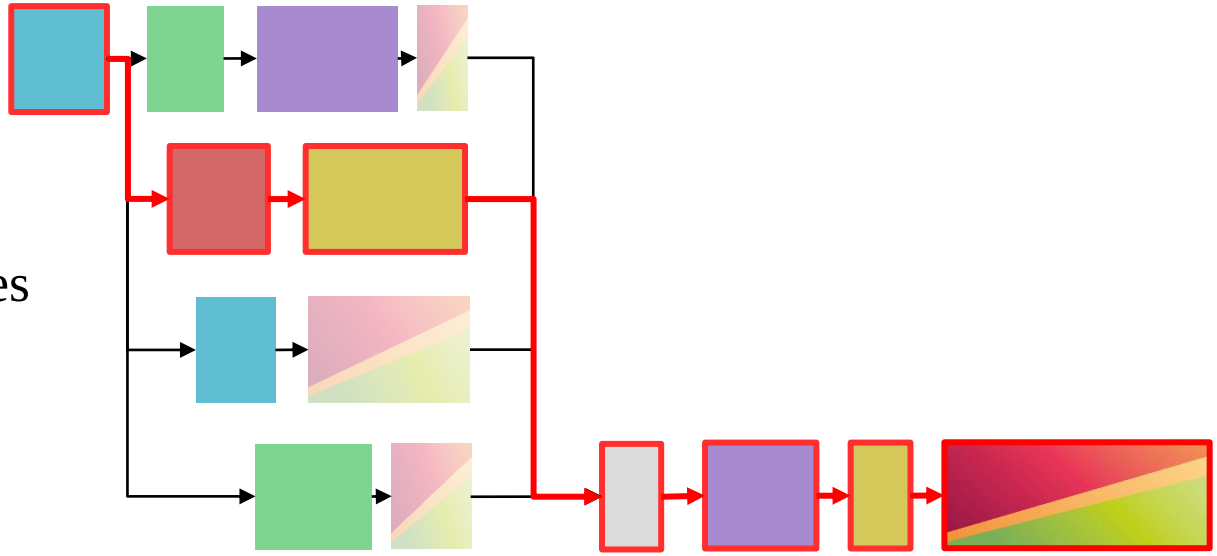
Chemin Critique :

- Succession de tâches sans marge ("slack").
- Avec ou sans prise en compte de la capacité des ressources (nivellement)
- Autre définition: Ensemble de tâches dont le bon déroulement de la séquence conditionne la réussite de l'ensemble



Chaîne Critique :

- Le plus long chemin de dépendances, logiques et de ressources, entre tâches
- Avec mutualisation des marges de sécurité dans des tampons.



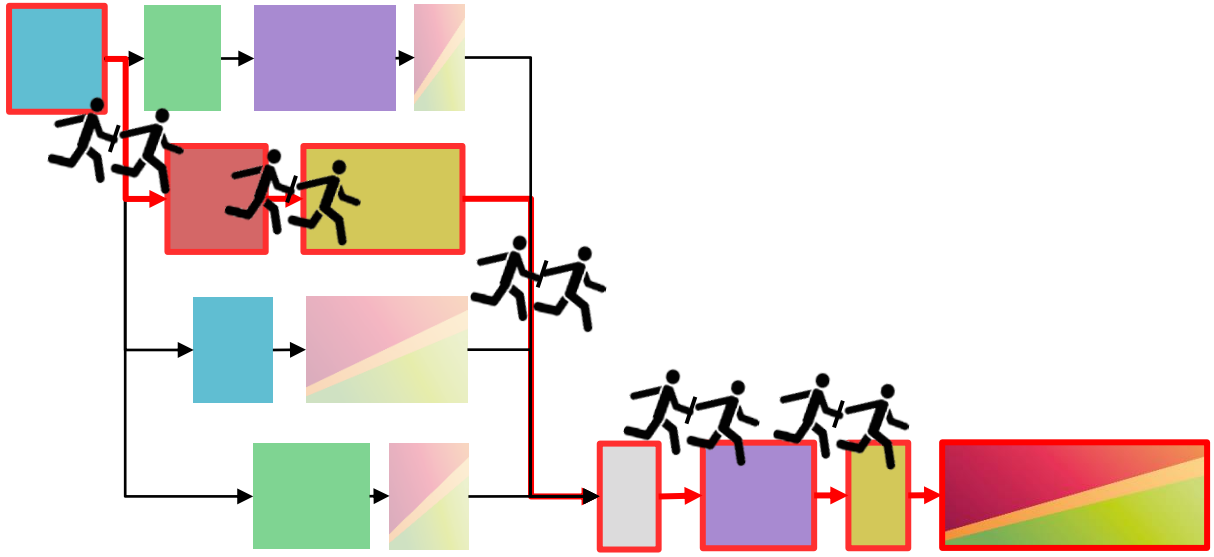
Sommaire

- Introduction
- La planification par la Chaîne Critique
- L'exécution des projets selon la Chaîne Critique
- La gestion de portefeuille selon la Chaîne Critique
- Conclusion
- Annexes

Lors de l'exécution du projet, on se concentre sur le bon déroulement de la séquence des tâches sur la Chaîne Critique

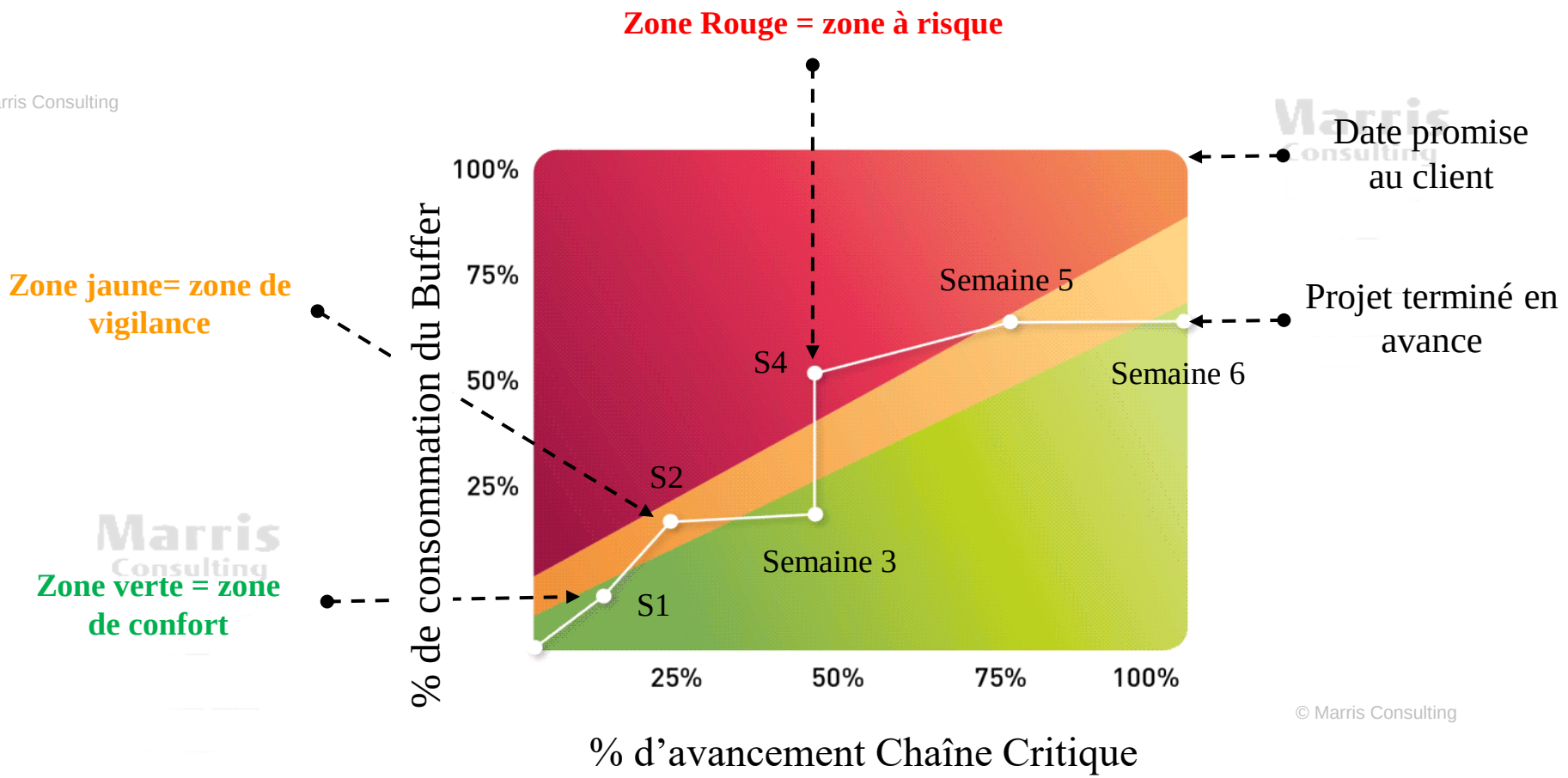
- Avoir une course de relais tout au long de la Chaîne Critique.
- Avoir une Mascotte (un objet remarquable) permet de suivre physiquement les bureaux ou postes de travail successifs par lesquels passe la Chaîne Critique.

© Marris Consulting



En se focalisant sur 1% de ses ressources, c'est en fait toute l'entreprise qui va plus vite

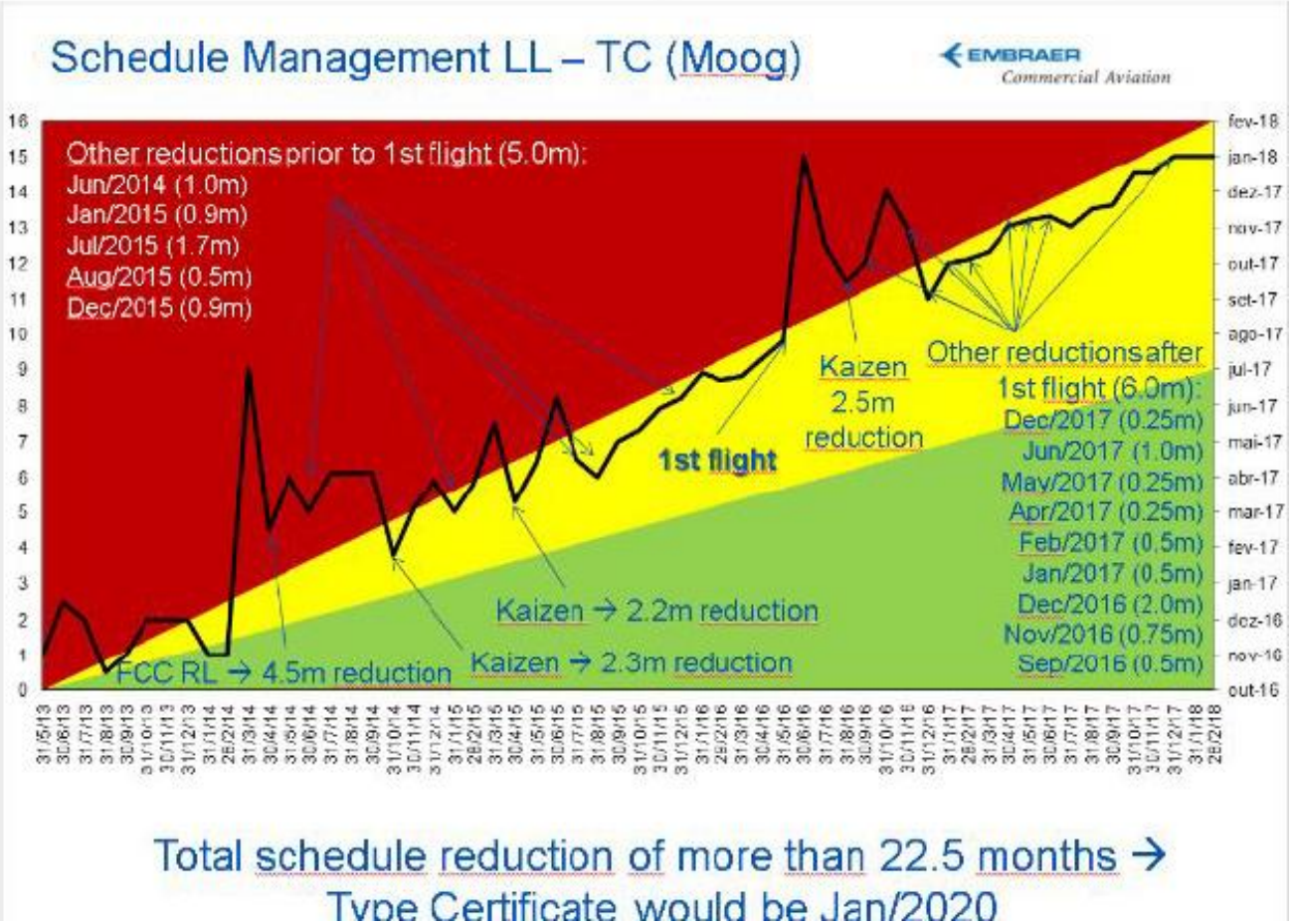
Le pilotage d'un projet devient facile à l'aide de la "Fever Chart"



© Marris Consulting

Exemple de la "Fever Chart" du « Project of the Year Award » 2019 du PMI de Embraer

Le développement de leur nouvel avion a fini avec 22,5 mois d'avance



Communauté Francophone

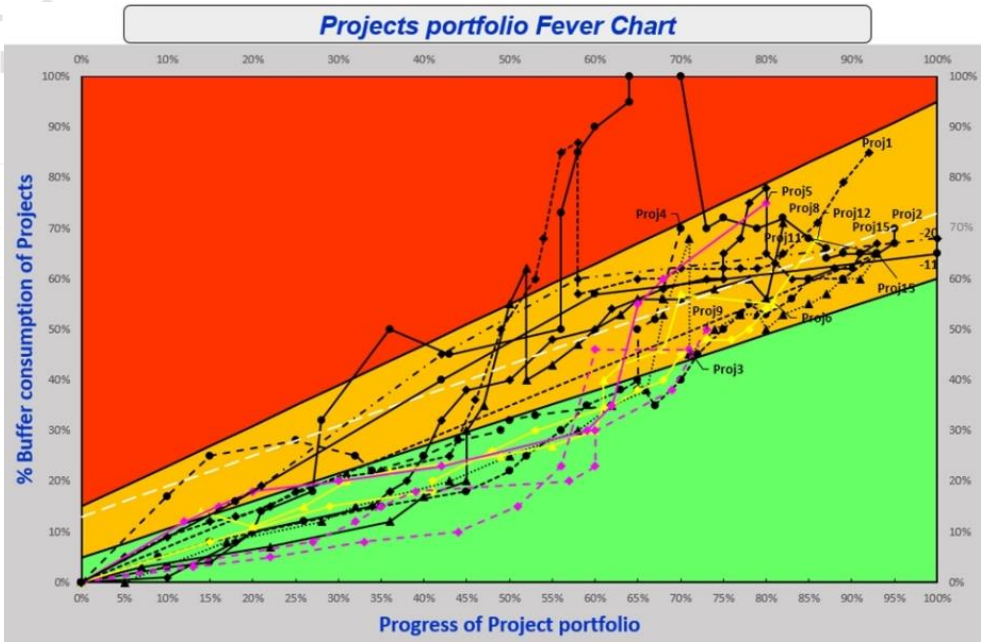
2nde Vidéo

Sommaire

- Introduction
- La planification par la Chaîne Critique

© Marris Consulting

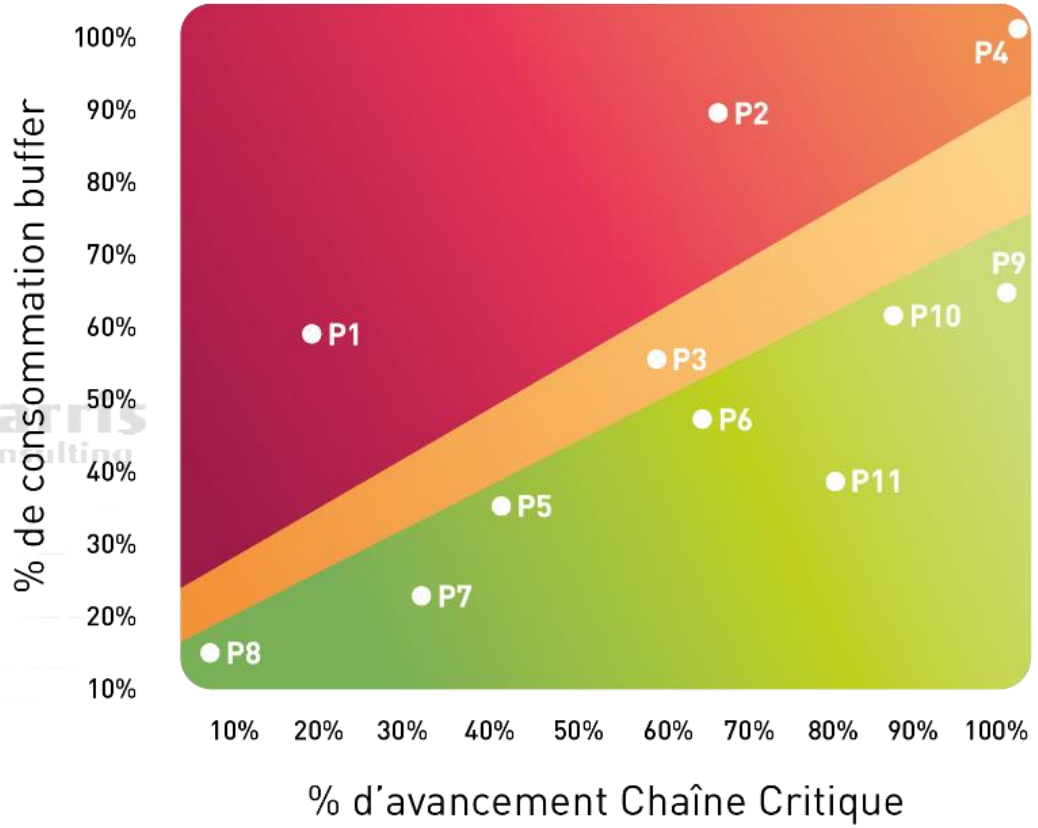
- L'exécution des projets selon la Chaîne Critique
- La gestion de portefeuille selon la Chaîne Critique
- Conclusion
- Annexes



Gérer un portefeuille de projets avec la Chaîne Critique est facile avec la "Fever Chart"

- Si chaque projet a une bonne chance de se terminer à l'heure, gérer un portefeuille de projets sains est relativement facile !

- Il suffit d'avoir un bon système d'identification des priorités transparent, partagé et neutre.



© Marris Consulting

La "Fever Chart" permet de piloter facilement l'ensemble du portefeuille de projets, objectivement et en toute transparence

Sommaire

- Introduction
- La planification par la Chaîne Critique
- L'exécution des projets selon la Chaîne Critique
- La gestion de portefeuille selon la Chaîne Critique
- Conclusion
- Annexes

© Marris Consulting

Le Management de Projets par la Chaîne Critique : *Too good to be true!?*

- Terminer quasiment tous ses projets à l'heure…
- …en respectant le budget…
- …et les spécifications initiales.
- Faire ses projets 2 fois plus vite.
- Faire 2 fois plus de projets par an avec les même ressources.
- Améliorer nettement la qualité de vie à tous les niveaux.

© Marris Consulting

Si vous le souhaitez, vous pouvez vous connecter au présentateur Philip Marris sur LinkedIn

Question / Sondage

Est-ce que ce webinaire vous a donné envie d'en savoir plus sur cette approche et d'envisager sa mise en œuvre ?

- ❑ Oui
- ❑ Non

© Marris Consulting

Un site internet dédié à la Chaîne Critique

www.chaine-critique.com

Merci pour votre temps

© Marris Consulting

Questions ?

Voir les annexes de cette présentation
pour des sources d'informations supplémentaires :
vidéos, livres, webinaires, formations, …

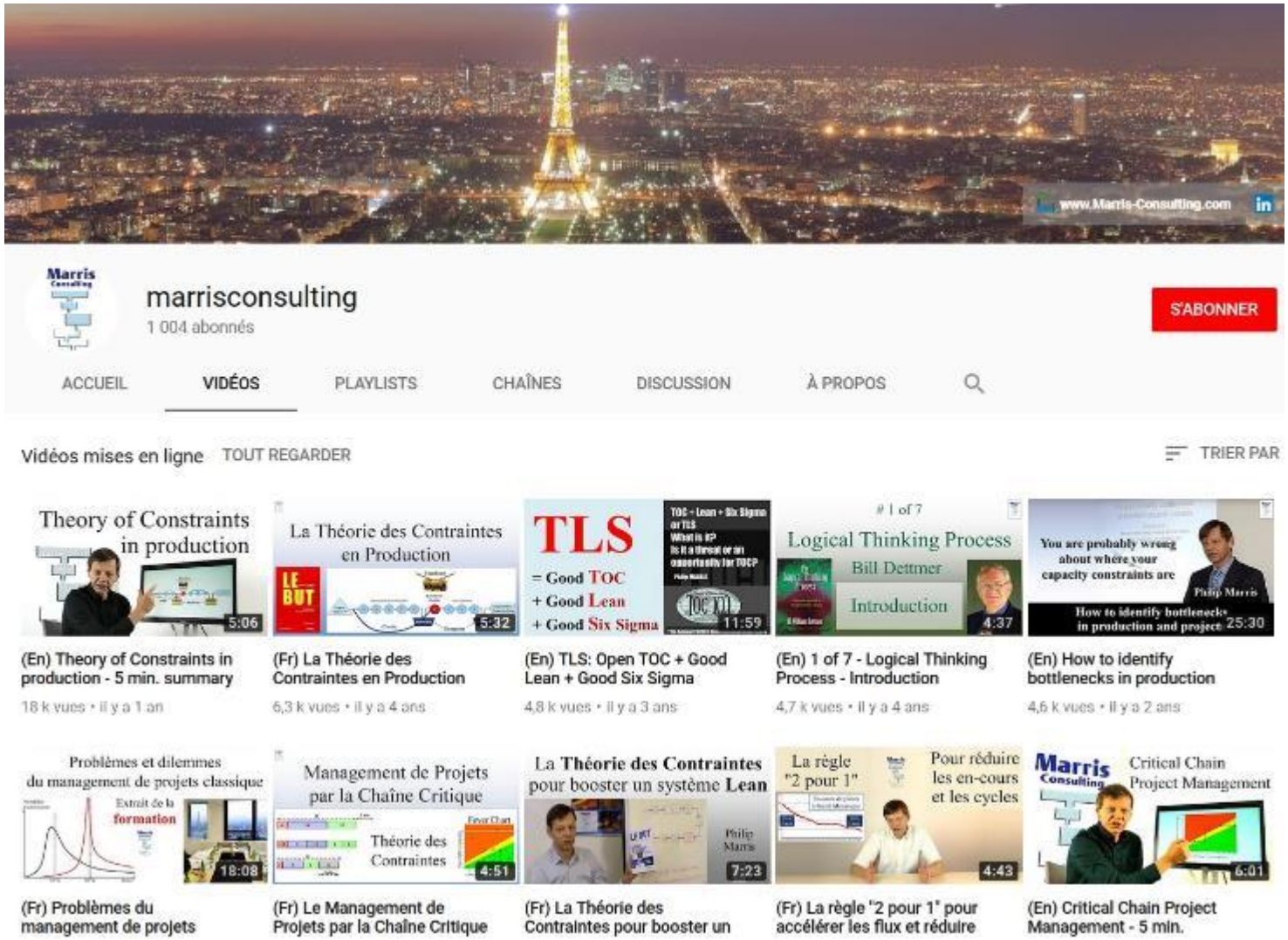
N’hésitez pas à vous connecter à moi sur LinkedIn
linkedin.com/in/philipmarris

Sommaire

- Introduction
- La planification par la Chaîne Critique
- L'exécution des projets selon la Chaîne Critique
- La gestion de portefeuille selon la Chaîne Critique
- Conclusion
- Annexes

© Marris Consulting

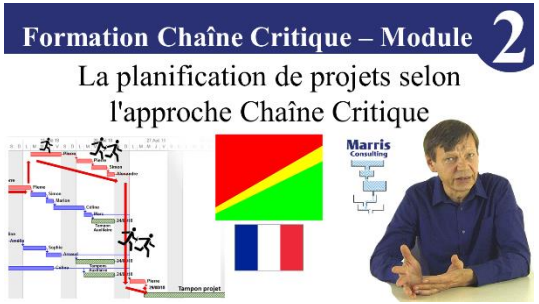
Un site de >250 vidéos : YouTube Channel de Marris Consulting

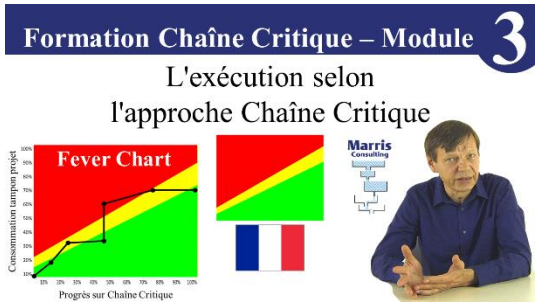


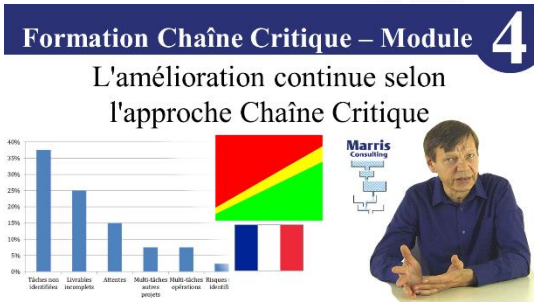
© 2021 – Marris Consulting

4 vidéos de formation à la Chaîne Critique, ainsi que de nombreux cas d'implémentation de la méthode

© Marris Consulting





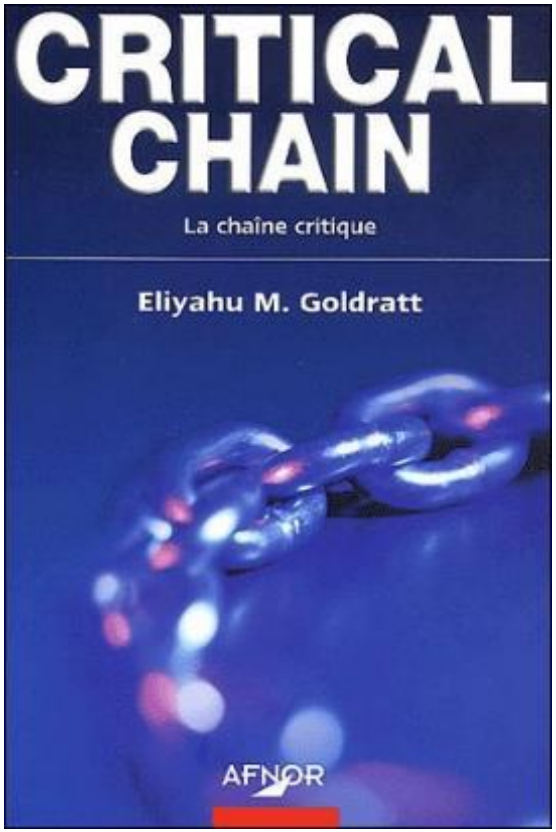


Le livre fondateur sur l'approche Chaîne Critique de Eliyahu Goldratt

- Le livre de référence sur le Management de Projet selon la TOC écrit par Eliyahu Goldratt le fondateur / concepteur

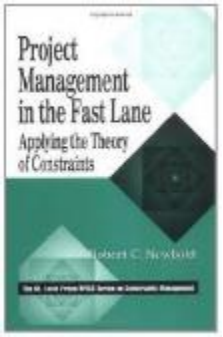
© Marris Consulting

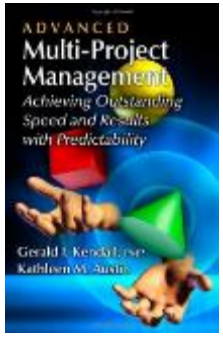
Attention : livre incomplet qui traite uniquement de la problématique de mono projet (pas des portefeuilles multi-projets)



© Marris Consulting

- Scénario
  - Un professeur de MBA donne un cours sur la gestion de projets basés sur la Chaîne Critique. Il utilise la pédagogie « socratique ». Le fait d'adresser une classe hétérogène permet de démontrer le côté universel des principes en traitant aussi bien des projets BTP que des projets de développement de S.I.
- Ce n'est pas le meilleur roman de Goldratt car il se disperse parfois (les problèmes des MBAs par exemple).
- D'autres ouvrages plus académiques:





Restez informés sur la Théorie des Contraintes et son actualité

- >300 Vidéos (Chaîne YouTube Marris Consulting)
- Groupes de discussion (LinkedIn)
  - Management de Projets par la Chaîne Critique
  - Théorie des Contraintes
  - TLS: TOC, Lean and Six Sigma
- 5 sites d'actualité en continu sur la TOC (www.Scoopit.com)
  - Théorie des Contraintes (Français & Anglais)
  - Chaîne Critique (Français & Anglais)
  - TLS: TOC + Lean + Six Sigma (Anglais)
- Autres:
  - Twitter, Facebook, etc…

© Marris Consulting

Marris Consulting anime une trentaine de formations inter et intra entreprise chaque année

Logical Thinking Process

Lean Management

Management de Projet par la Chaîne Critique

Théorie des Contraintes

Lean Engineering

© 2021 – Marris Consulting

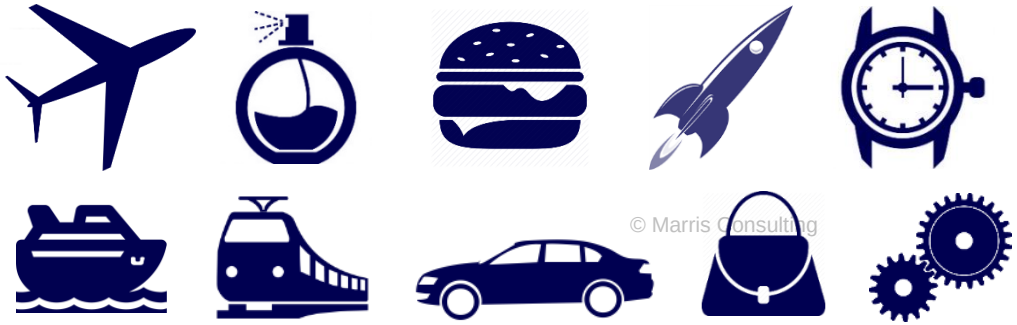
Présentation générale de Marris Consulting

- Marris Consulting, fondée en 2005, est une société de conseil spécialisée dans l'amélioration des performances opérationnelles des entreprises du monde industriel.
- L'approche de Marris Consulting est basée sur la combinaison de la Théorie des Contraintes (TOC), - et de ses diverses applications dont le Management de Projets par la Chaîne Critique -, et du Lean et autres méthodologies type Six Sigma lorsque cela répond aux problématiques de nos clients.
- Le fondateur, Philip Marris, est un spécialiste renommé de la Théorie des Contraintes, du Lean et de la performance industrielle en général.
- Nous intervenons sur toutes les composantes des industries, notamment :
  - le manufacturing (performance machines, animation de production, TPM …),
  - la supply chain (flux physiques, prévisions, planification, gestion des stocks …),
  - la recherche, le développement et l'industrialisation produits/process
  - la vente (efficacité commerciale, optimisation des moyens).
- Marris Consulting est basée à Paris mais intervient dans toute la France, en Europe et à travers le monde
  - En France : Lille, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Paris, Eu, St. Florentin, La Ciotat, Crépy-en-Valois, etc…
  - A l'étranger : Suisse, Angleterre, Espagne, République Tchèque, Afrique du Sud, Etats-Unis, Roumanie, Vietnam, etc…

© Marris Consulting

Présentation générale de Marris Consulting

- Quelques chiffres clés :
  - Une équipe de 12 consultants et son réseau de partenaires.
  - Fondée en 2005. Plus de 20% de croissance annuelle depuis 5 ans. CA 2019 > 1 million €
  - >40% de notre activité hors de France
  - Plus de 40 conférences et sessions de formation par an sur la performance opérationnelle, la Théorie des Contraintes (TOC), le Lean, Le Management de Projets par la Chaîne Critique (CCPM)...
- Une expérience de plus de 200 missions de transformation d'entreprises industrielles en France et à l'étranger pour les aider à concevoir, faire, vendre et distribuer leurs produits:
  - Voitures, hamburgers, avions, parfums, trains, fusées, équipements industriels, produits pharmaceutiques, puces électroniques, opérations de maintenance de trains et d'avions d'affaire, chips, produits de luxe, produits sidérurgiques, injection plastique, satellites, équipements médicaux, …
- Nous sommes viscéralement attachés aux résultats. Des résultats qui dépassent largement les attentes de nos clients et qui sont pérennes.
- Nous mettons de surcroît un point d'honneur à bâtir un processus d'amélioration continue car nous voulons que nos clients progressent et continuent à progresser des années après notre départ.



© Marris Consulting

Comment nous intervenons en clientèle

- Nous savons que le plus dur consiste à changer les habitudes. En plus de devoir proposer des solutions pertinentes, nous devons changer les comportements individuels et collectifs.

© Marris Consulting

- Nous travaillons avec tous les échelons de l'entreprise, des opérationnels au comité de direction.
- Nous sommes des experts reconnus des démarches d'amélioration des Opérations (Lean, Théorie des Contraintes, Six Sigma, Agile, DDMRP)
- L'une de nos forces est notre compréhension et adaptation aux particularités de nos clients car, chaque entreprise et sa culture sont uniques. Nous concoctons ainsi le bon cocktail de solutions. Nous n'imposons jamais de prétendues bonnes pratiques.
- Nous aimons l'élégance des solutions simples.
- *Simple is beautiful. La simplicité est belle.*

Philip Marris presents the 38th TOCPA Conference program

Ils nous ont déjà fait confiance….

© 2021 – Marris Consulting

Marris Consulting

Des Usines, des Hommes & des Résultats

Tour Maine Montparnasse
27ème étage
33, avenue du Maine
Paris 75755 Cedex 15
France
Tel. +33 (0) 1 71 19 90 40
www.marris-consulting.com

© Marris Consulting