



Extrait du Environnement iSeries

<https://xdocs400.com/spip.php?article10>

Conduite de projet : planifier.

- Les articles -



Date de mise en ligne : lundi 17 mai 2004

Description :

Planifier, une activité incontournable de la conduite de projet.

Environnement iSeries

La planification est une activité importante de la conduite de projet. Le chef de projet ne planifie pas pour son plaisir, mais parce que c'est le seul moyen d'avoir les éléments pour suivre et contrôler. L'activité planification prend du temps, mais elle est incontournable.

Les objectifs.

La planification est un processus continu d'aide à la décision tournée vers le futur. Il s'agit de :

- Déterminer les points critiques.
- Connaître les marges.
- Etablir les plans de charge. Pour avoir les éléments pour suivre et contrôler.

Les écueils à surmonter.

Disposer à l'avance de suffisamment d'informations sur la charge éventuelle afin de réagir en termes de ressources humaines pour tenir les délais imposés par le client.

Vaincre la résistance.

- La planification, c'est impossible ! (" comment voulez vous recenser les différentes tâches d'un projet ! Et puis c'est tellement lié aux personnes ! ")
- La planification, c'est pour les autres : (" Les participants au projet sont tellement créatifs, ils peuvent répondre à tous les problèmes ! ")
- La planification, c'est le contrôle ! (Attention, correctement motivé, chacun est prêt à planifier les actions à entreprendre pour conduire à bien telle ou telle phase du projet. Il en va tout différemment si on se trouve jugé, voire sanctionné sur le non-respect des engagements dont le plan est le reflet.

Consacrer un temps trop court à l'estimation.

- Il existe souvent une confusion entre estimation et planification. La seconde présuppose la première. Dans les faits, c'est l'inverse qui se produit.
- Il paraît plus facile de construire un planning des tâches que d'estimer des charges et des délais.
- La faiblesse des outils d'estimation oblige à répéter plusieurs fois la planification.

L'excès d'optimisme.

- Négliger les points critiques d'une phase.
- La tendance naturelle est de minimiser le risque afin d'éviter une trop forte tension au sein des équipes. (" on verra bien au moment opportun ").
- Chacun a bien conscience de l'existence de points critiques mais la vigilance se relâche vite. L'optimisme reflète une confiance dans le professionnalisme des équipes.

Sous-estimer le plan de charge des moyens.

- L'optimisme frappe moins l'évaluation des activités que celle de la disponibilité des moyens humains, matériels et financiers. (" On arrivera bien à dégager du temps ... ", mais oui, bien sur).
-

Si la ressource homme reste la plus extensible, il n'en est pas de même des ressources matériels et logiciels.

Sous-estimer, voir ignorer les budgets.

- Mettre en place un plan suppose d'appliquer une analyse des coûts/bénéfices périodiquement lors du déroulement des travaux afin de s'assurer que les avantages restent supérieurs à tout moment aux nouvelles dépenses engagées.

Le mythe de la prévision.

- " Comment pouvons-nous planifier alors que nous sommes incapables de prévoir ce qui va se passer la semaine prochaine ? " Il ne faut pas confondre le concept de " prévision " et de " planification " Prévoir, c'est expliquer comment la phase va se dérouler.
- Une prévision s'appuie sur un raisonnement, sur une intuition dans certains cas ? Le plan, reflète l'ensemble des dispositions arrêtées en fonction de la prévision pour exécuter le projet.
- La pertinence d'un plan ne vaut que par la qualité du raisonnement à l'origine de la prévision. Seule une comparaison permanente entre la réalisation et la prévision peut permettre de valider ou d'invalider les hypothèses retenues.

Le mode opératoire.

- Un projet s'inscrit souvent dans le cadre d'un schéma directeur. A ce titre, il existe une première planification à moyen terme destinée à cadrer le projet par rapport à l'ensemble des autres projets.
- Le projet est ensuite découpé en phases. Il s'agit de planifier les travaux de la phase, afin de faciliter leur répartition entre les membres de l'équipe projet.
- L'exécution d'un ensemble de tâches par une personne constitue le dernier niveau de planification.
- Planifier, c'est ordonnancer ces niveaux de déroulement du projet allant du général au particulier et en répétant l'opération autant de fois que cela est nécessaire.

Projet :

- Découper en phases
- Intégrer des contraintes d'enchaînement
- Tenir compte des délais impératifs
- Estimer les charges par phase
- Vérifier la disponibilité des personnes
- Etablir le planning du projet

Phase :

- Lister les résultats attendus
- Découper en tâches
- Regrouper en lots
- Estimer les charges par tâche
- Choisir les équipes
- Etablir le planning de la phase

Niveau projet.

Règles à respecter. Le délai d'accoutumance - il correspond à la compréhension par les acteurs des objectifs de la phase, de la nature du problème, des outils à mettre en oeuvre.

La continuité des équipes - le chef de projet se trouve confronté au problème de la transmission de l'historique du projet. Il doit veiller à la capitalisation des savoirs et savoirs-faire. Il s'assure d'une certaine invariance des acteurs, seule garantie de la cohérence.

Le lissage des effectifs - Les travaux de Raleigh ou de Putnam portent sur l'étude de la répartition de la charge de travail durant la vie du projet. Leurs courbes fournissent des indications sur la bonne montée en charge des équipes.

Le besoin d'encadrement.

La taille des équipes - Il faut savoir limiter la taille des équipes, ou introduire un nombre limité de dépendances hiérarchiques, pour ne pas perdre le contrôle opérationnel de la situation. Une personne peut difficilement s'occuper dans le détail du travail de plus de cinq à huit subordonnés. Elle peut par contre superviser un nombre plus important de collaborateurs en introduisant une structure de délégation.

Représenter le planning global. Pour des raisons de communication, de transparence, de clarté, il est nécessaire de produire un document. Ce document doit contenir la liste des phases, avec leurs dates de début et de fin, ainsi que les délais envisagés. Il indique également la liste des partenaires du projet :

- En interne, les utilisateurs ou les membres de l'équipe d'étude.
 - En externe, les sous-traitants et leurs niveaux d'intervention, comme les points de validation des travaux effectués.
- La représentation la plus courante fait appel au diagramme de GANT T (voir les articles sur le GANT T). Ce type de diagramme comprend la liste des activités en ordonnée et le temps en abscisse. Il permet la visualisation dans le temps des travaux à accomplir par les acteurs du projet.

Niveau phase.

Règles à respecter. Cohérence d'intérêt - L'efficacité de l'équipe repose en grande partie sur son degré de motivation. Le chef de projet dans l'analyse des tâches cherche à obtenir un niveau d'attraction suffisamment homogène. La répartition doit être équilibrée. L'ensemble de l'équipe ne doit pas à un même moment se voir confier des tâches critiques.

Unicité de responsabilité - Une tâche doit se trouver sous la responsabilité d'une seule personne au risque de perdre en efficacité. Cette personne sera sous une double dépendance :

- Au près d'un expert pour l'aspect technique
- Au près du chef de projet pour l'aspect délai et gestion

Délimitation - Chaque tâche est bordée par une date de début et une date de fin. Attention, une charge doit être inférieure à quinze jours ouvrables.

Regroupement en lots - Un suivi tâche par tâche est peu réaliste. Un suivi global à partir du planning du projet, voir de la phase est trop grossier. Cela conduit à regrouper un certain nombre de tâches élémentaires sous la forme d'un

lot.

Mettre en forme le planning. Le chef de projet a maintenant à sa disposition pour la phase retenue, l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement du planning. Il peut se lancer dans le jeu intellectuel de la planification de la phase qui consiste à jouer sur des hypothèses d'ordonnement dans le temps. Le tout doit déboucher sur la solution optimum. Elle donne naissance à une représentation graphique claire et précise des travaux. Il existe deux outils principaux pour cela :

La méthode PERT (voir les articles sur le pert) :

- Elle donne une visualisation des tâches individuelles à exécuter selon une structure arborescente. Elle autorise un ordonnancement des activités en réseau permettant de déterminer le chemin critique.
- La complexité de l'outil rend sa mise en oeuvre superflue pour de petits projets.

La méthode des potentiels Utilisant un autre formalisme, elle aide le chef de projet à déterminer la marge totale du projet ainsi que la marge libre d'une activité.

Concrètement et à l'aide des logiciels de planification de projet (tel MS Project), on ne manipule plus ces méthodes ou alors sans le savoir. Si l'on peut dans certains cas " s'en passer ", il est bon d'en connaître les mécanismes et de les avoirs pratiqué au moins une fois manuellement.