

ÉTAPE 1 : ORGANISER LA CONDUITE DU PROJET

1 - PRÉVOIR UNE VISION À LONG TERME

Il est essentiel d'avoir une idée précise de ce que votre projet apportera. Cela la seule façon d'obtenir un résultat mesurable. À l'aide des membres de votre équipe vous établirez une synthèse globale décrivant la vision du projet à long terme. Soyez aussi ambitieux que possible, mais évitez de vous assigner une tâche impossible. Ayez une vision précise du projet pour arriver aux résultats désirés.

Lors de la définition des objectifs d'un projet, on s'aperçoit fréquemment qu'il est :

1. Des objectifs essentiels (ceux sans lesquels le projet n'aurait pas de raison d'être).
2. Des objectifs secondaires (ce qui enrichissent le projet ou en accroisse l'intérêt, mais qui ne le justifient pas en eux-mêmes).

DÉFINIR UN CHANGEMENT

Assurez-vous que tout le monde sait exactement ce qu'un projet est censé apporter. Pour ce faire, proposez une synthèse de ses objectifs. Avec l'aide de vos collaborateurs, établissez un document qui explicite le but et le déroulement du projet. Pour que cette synthèse soit suffisamment claire, elle doit apporter une réponse précise à la question « qu'allons-nous changer, pourquoi, comment ? ». Présentez votre analyse à vos partenaires, lesquels pourront vous aider à la peaufiner en vous faisant part de leurs attentes. Si le projet leur paraît positif, vous êtes sur la bonne voie. En un mot, vérifiez que les autres approuvent votre vision du projet.

CONCEVOIR LA SOLUTION IDÉALE

Pour vous aider à définir votre vision, essayez de réfléchir à ce qui serait idéal. Partez d'une feuille blanche et demandez à l'équipe de décrire ce que, idéalement, le projet apporterait comme changement. Évitez de vous laisser emprisonner par la situation actuelle. Vous devez rester réalistes, sans pour autant brider votre imagination.

Les laissés par vos habitudes vous empêcher de trouver d'autres solutions.

Assurez-vous dès maintenant que le projet mérite d'être mené à son terme.

Encouragez vos collaborateurs à vous faire part de tous leurs doutes pour vérifier que votre projet est viable.

Assurez-vous enfin que tout le monde s'accorde sur les actions à entreprendre.

En effet, tous doivent être unis dans le même effort pour atteindre le but fixé.

A faire :

1. Faites des compromis si c'est la condition de la réussite.
2. Faites en sorte d'expliquer la nécessité du projet.

À ne pas faire :

1. N'ignorez pas les obstacles à ce stade, ils peuvent être difficiles à surmonter par la suite.
2. N'impliquez pas trop de personnes à ce stade du projet.

2 - DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE ET LES OBJECTIFS DU PROJET

Une fois que vous vous êtes mis d'accord sur la vision de votre projet, vous devez définir des objectifs clairs qui permettront de mesurer les progrès accomplis et enfin de compte le succès du projet.

DÉFINIR LA FINALITÉ

Elargissez la vision du projet pour expliquer ce que vous allez faire, combien de temps cela prendra, et combien cela coûtera.

Vous devrez prendre en compte l'importance relative du temps, du coût, et de la performance.

Par exemple, si vous avez l'intention de créer un produit qui sera en compétition avec les solutions les plus innovantes du marché, la finalité majeure est la performance.

Si vous devez mettre au point une organisation internationale, le temps et le facteur le plus important.

Si vous êtes limité en termes budgétaires, ce sera le coût.

DÉTERMINER DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

De la bonne définition des objectifs du projet dépendra en grande partie de son succès réel.

La définition des objectifs passe par la réponse à la question :

« quel est le besoin que doit satisfaire le produit fini du projet ? ».

Établissez la liste des objectifs spécifiques que vous souhaitez atteindre.

Ceux-ci doivent couvrir l'ensemble des changements que le projet génère et être clairement exposés.

Assurez-vous de pouvoir mesurer l'équilibre entre les progrès obtenus et les objectifs souhaités, en établissant un « indicateur » pour chacun d'eux .

Par exemple, si votre objectif est d'augmenter le niveau d'une équipe sportive servez-vous de l'indicateur « résultat obtenu en championnat international » pour mesurer les progrès réalisés.

Si vous éprouvez des difficultés à définir l'indicateur, posez-vous la question « comment serons-nous que nous avons atteint notre objectif ? ».

En tout état de cause vous devrez vous assurer, d'une part, que vos objectifs sont quantifiables, et, d'autre part, vous demander dans quelle mesure un objectif est pertinent.

FIXER LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS

Il est peu probable que tous les objectifs soient d'égale importance pour votre entreprise.

Attribuez à chacun d'eux un degré de priorité sur une échelle de un à dix, un étant le degré le moins important.

La distinction entre les objectifs décisifs et les moins importants sera aisée à opérer.

En revanche, la hiérarchie entre les objectifs intermédiaires risque d'être plus difficile à établir.

Discutez-en avec votre équipe. Ensuite, définissez les objectifs, qui peuvent être simples, ou plus complexes.

Dans le cas d'objectifs complexes, vous devrez étudier plus en détail les stratégies que vous pourrez adopter pour leur mise en oeuvre.

Il conviendra au final de hiérarchiser les priorités : vous aurez à établir un récapitulatif de vos objectifs, de vos indicateurs, de vos priorités, de votre performance actuelle, et de vos cibles.

Cela vous aidera à déterminer quels aspects du projet nécessitent le plus d'effort et de ressources.

Soyez prêts à laisser de côté tout objectif de faible portée et ne perdez pas de vue que seuls les objectifs clairement définis et concertés assurent la motivation d'une équipe.

3 - ÉVALUER LES CONTRAINTES

Tout projet comporte des contraintes, telles que des limites de temps ou de financement. Il peut même arriver qu'elles le rendent irréalisable.

Assurez-vous que ces contraintes ont bien été intégrées dès le début du processus, et comprise par tous.

PRÉSERVER CE QUI FONCTIONNE

Le changement n'est pas une fin en soi.

Même si vous identifiez un domaine susceptible d'être amélioré, il peut être plus opportun de repousser la décision, plutôt que de chercher à apporter l'amélioration tout de suite.

Des changements trop importants risqueraient de fragiliser le projet, dans la mesure où ils imposeraient aux collaborateurs de s'adapter à un environnement trop fluctuant.

De plus, en entreprenant trop de changements successifs, vous risqueriez de ne plus parvenir à identifier ceux qui ont permis le succès ou causé l'échec du projet.

ÉVALUER LES CONTRAINTES DE TEMPS

Un environnement des affaires en constante mutation limite souvent les perspectives de vos projets.

Si vous affronter un concurrent qui doit commercialiser un nouveau produit à une date précise, vous devrez vous conformer à cette contrainte de temps.

Si vous ne parvenez pas à lancer votre produit dans les temps, cela ne vous aura servi à rien d'avoir travaillé pour être compétitif.

La contrainte de temps est souvent fixe, et vous devez vous plier à cette condition.

EXAMINER LES LIMITES EN TERMES DE RESSOURCES

La plupart des entreprises travaillent sur la base de ressources et des budgets limités. Les projets sont soumis à des contraintes similaires.

Un nouveau projet pourra engendrer une utilisation importante des ressources, aussi devrez-vous vous assurer que celles-ci soient vraiment disponibles.

Toutefois, si le succès de votre projet dépend d'un niveau de ressources irréaliste, repensez-le, et révisez ces objectifs afin de pouvoir l'adapter aux ressources qui lui seront allouées.

UTILISER LES MOYENS EXISTANTS

Afin de réduire les délais de réalisation de votre projet, ne négligez pas ce qui existe déjà.

Ainsi les autres services peuvent-ils éventuellement vous fournir un matériel utilisé dans des domaines proches, ou vous aider de leurs compétences et de leurs réalisations.

Il est très important de chercher à réutiliser le plus de choses possibles.

Démarrer un projet en faisant table rase de tout le reste est rarement souhaitable, même si cela peut paraître séduisant.

La plupart des difficultés pourront être surmontées en les anticipant, aussi il convient de gérer ces contraintes de manière logique et méthodique, afin de définir les solutions les plus directement efficaces.

En d'autres termes, et pour être plus concret, je vous inviterai à :

1. Evaluer précisément le temps nécessaire.
2. Analyser les ressources dont vous aurez besoin et vérifier leur disponibilité.

3. Envisagez d'utiliser les ressources existantes.
4. Identifier toutes les contraintes extérieures.
5. Une fois les contraintes définies, décider si vous vous lancez ou non.

4 - LISTER LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS

Une fois vos objectifs et contraintes identifiés, planifiez votre projet plus en détail en listant toutes les activités requises pour atteindre les objectifs, puis divisez-les par groupes pour mieux évaluer ce qui doit être fait, quand (c'est-à-dire dans quel ordre), et par qui ?

POURQUOI ÉTABLIR UNE LISTE DES TÂCHES ?

Partager le projet en tâches, c'est-à-dire en activité, permet de déceler plus facilement les éventuelles redondances.

La liste peut être longue, aussi est-il nécessaire de regrouper ces tâches en sous-ensembles (les listes d'activités) pour que l'évaluation des performances de chaque type de tâches soit plus aisée par la suite.

Cela vous aidera aussi à mieux les agencer en séquence logique (exécution et achèvement), ce qui vous aidera dans votre planning et vous permettra d'évaluer le nombre de personnes et les qualifications qui devront être engagées.

IDENTIFIER ET ÉTABLIR UNE LISTE DE TÂCHES

Commencez par faire une séance de réflexion (appelée brainstorming, c'est-à-dire « technique pour générer des idées au sein d'un groupe »), en vue d'établir une liste de tâches.

À ce stade, il vous faudra peut-être élargir le champ de vos collaborateurs en sollicitant par exemple le point de vue de vos différents partenaires.

Ce sera notamment le cas dans le cadre de projets complexes. Il se révélera peut-être même utiliser de consulter au-delà de ce premier cercle, afin d'utiliser au mieux l'expérience de chacun.

À ce stade, ne vous souciez pas de l'ordre dans lequel les différentes tâches doivent intervenir.

Cet examen fera l'objet d'une étape ultérieure.

REGROUPER LES TÂCHES EN LISTE D'ACTIVITÉS

Fractionnez votre longue liste de tâches en section plus petite en regroupant les tâches par catégorie logique (par services, par compétences requises, par le moment auxquelles elles interviennent).

Vous pouvez demander à l'équipe de vous aider ou, en tant que chef de projet, choisir de faire vous-même.

La plupart des regroupements seront évidents, cependant si une tâche ne rentre dans aucune catégorie, demandez-vous si elle est vraiment indispensable à la réalisation du projet.

Pour regrouper efficacement les tâches, considéré l'ordre logique dans lequel les seront accomplis.

Ainsi, il est possible qu'une tâche ne puisse pas commencer avant qu'une autre soit achevée.

Certains types de tâches marquent le démarrage du projet.

Elles permettront de définir le périmètre et les objectifs du projet.

De la même manière, une série de tâches doit accompagner la fin du projet.

Elles comprennent la vérification finale des indicateurs de performance et permettent d'établir les résultats définitifs du projet. Enfin, par exemple, la plupart des projets nécessitent une série de tâches relevant de la communication.

Cette phase d'identification et de vérification des tâches nécessite une attention toute particulière du chef de projet :

Il convient de bien s'assurer que la liste des tâches est bien complète, qu'elle soit explicite et facile à comprendre.

Si cet examen n'est pas fait à ce stade et que vous réalisez plus tard avoir oublié une tâche, cela risquerait d'avoir des répercussions sérieuses sur le déroulement du projet.

N'hésitez pas à revoir les activités planifiées une par une pour vous assurer si aucune ne manque, en vous demandant toujours si vous n'avez pas considéré certaines choses comme évidentes et choisi de ne pas les inscrire.

Une fois que vous serez sûr que toutes les catégories sont complètes, attribuez à chaque tâche un numéro identifiant unique.

Le problème sous-jacent à l'identification des tâches est le niveau de précision du découpage.

Où s'arrêter ?

En découpant, on doit avoir à l'esprit qu'une tâche sert à la maîtrise des délais, et de la qualité.

Le chef de projet doit établir un compromis entre d'une part la visibilité et la maîtrise qu'il souhaite obtenir des délais et des coûts, et, d'autre part, le degré de complexité de l'activité d'estimation.

Dans ce compromis il sera influencé par les informations qu'il peut obtenir pour le projet.

À quoi bon descendre trop finement dans la décomposition des tâches si l'on n'a pas les moyens d'enregistrer les coûts et les temps passés par les personnes qui travaillent sur ses tâches ?

Si la tâche dure trois jours et que le recueil des temps passés se fait toutes les semaines, le chef de projet disposera de peu de liberté de manœuvre.

Quel que soit le mode d'obtention des tâches, il s'agit maintenant de définir leur durée et de les positionner dans le temps.

Trois questions sont posées :

1. Que représente la durée d'une tâche ?

La durée de la tâche est l'intervalle de temps entre le début de la tâche et sa fin.

Selon le type de tâches, l'intervalle ne représente pas la même chose.

Il appartiendra au chef de projet de définir un consensus entre le degré de visibilité sur le projet et le degré de complexité de la maîtrise des délais.

2. Quelle durée affecter à une tâche ?

Dans la pratique, le responsable se fie à son expérience par rapport à des projets passés, interroge les experts, et regarde les contraintes de calendrier.

Pour estimer la durée d'une tâche, il raisonne souvent, consciemment ou non, en confrontant deux raisonnements : au plus tôt, et au plus tard.

a. La durée d'une tâche peut-être vue comme la somme de tous les temps nécessaires à son accomplissement.

Un temps supplémentaire appelé « marge » peut être alloué à la durée de la tâche pour signifier la possibilité d'impondérables (on peut aussi attribuer une marge globalement au projet en la représentant par une tâche fictive).

Ce raisonnement, qui consiste à ajouter des temps élémentaires étaient raisonnements « au plus tôt » (Combien faut-il de temps au minimum, tout en se donnant éventuellement une petite marge de manœuvre, pour que la tâche soit accomplie ?).

b. Le responsable des délais peut également raisonner « au plus tard » (quelle est la durée maximum de la tâche que je m'autorise pour pouvoir réaliser le projet dans les temps impartis ?).

La durée maximum de la tâche dépend de la durée totale du projet et des liens avec les autres tâches du projet. Si la tâche appartient à une longue succession de tâches qui impose la durée totale du projet, sa durée pourra être comprimée pour respecter l'échéance du projet.

3. À quel moment faire démarrer la tâche et quand la faire terminer ?

Une tâche est forcément positionnée dans le temps par rapport à un calendrier et par rapport aux autres tâches.

Le positionnement de la tâche dans le temps dépend de quatre types de contraintes, d'antériorité, de localisation temporelle, cumulative est disjonctive.

Questions à se poser :

1. Effectuer toutes les tâches indiquées suffira-t-il à la réussite du projet ?

2. La liste reflète-t-elle les priorités établies pour chaque objectif ?

3. Avons-nous détaillé suffisamment toutes nos tâches ?
4. Toutes les tâches listées sont-elles vraiment nécessaires ?

5 - MOBILISER LES MOYENS

Avant de mettre en oeuvre un projet, vous devez examiner les ressources et les investissements nécessaires.

La faisabilité d'un projet suppose que vous pouvez justifier les dépenses en présentant un ratio coût/bénéfice favorable.

ÉVALUER LES BESOINS EN PERSONNEL

Demandez-vous qui doit être impliqué dans chacune des activités et pour combien de temps.

Établissez cette évaluation en temps de travail réel.

Si un collaborateur suit le projet pendant dix jours, mais que son temps de travail quotidien n'est que de 30 minutes, sa participation au projet ne sera que de 5 heures.

S'il peut suivre d'autres dossiers pendant le reste du temps, le coût correspondant à son rôle dans votre projet sera une fraction de son salaire sur une période de dix jours.

IDENTIFIER LES AUTRES RESSOURCES

La principale source de dépenses d'un projet est généralement liée aux ressources humaines, mais d'autres ressources ont aussi un impact non négligeable sur un budget.

Par exemple, vous devrez peut-être faire réaliser une étude de marché. Les équipements pourront aussi engendrer des frais.

Si vous échouez à identifier toutes les dépenses, vous perdrez votre crédibilité lors de l'examen du rapport coût/bénéfice de votre projet.

Une évaluation globale des dépenses réalisée en amont réduit aussi le risque de devoir recourir à des fonds supplémentaires.

L'estimation des coûts est une opération délicate qui mérite rigueur et précision : l'examen des détails vous permettra de vérifier que le budget alloué pourra financer toutes vos activités.

Par exemple il ne suffit pas de savoir de que l'équipe aura besoin d'une salle de travail pendant la durée du projet. Il vous faut aussi savoir de quelle taille devra être ce local et quel équipement devra y être installé.

Plus vous saurez entrer dans le détail des dépenses avant de lancer le projet, plus vous aurez de chances d'éviter les problèmes durant sa mise en oeuvre.

L'équipe pourra ainsi se concentrer sur les objectifs à atteindre, plutôt que perdre son temps à clarifier des points qui auront été mal planifiés.

CHOISIR UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION DES COÛTS

Quelles que soient les ressources que vous envisagez, vous pouvez évaluer leurs coûts suivant deux manières concurrentes : le coût réel ou le coût marginal.

1. Le coût réel signifie que vous calculez le coût exact de la ressource.

Si, par exemple, un nouvel ordinateur est essentiel au projet, la somme que vous paierez pour l'acquérir deviendra un coût du projet.

Si vous pouvez utiliser un ordinateur déjà existant, vous n'aurez qu'à allouer une proportion de son coût au projet.

2. La méthode du coût marginal signifie que vous ne considérez comme un coût que les dépenses qui, sans le projet, n'auraient pas été engagées.

Par exemple, si un ordinateur existant, qui ne sert pas, est requis, le coût marginal, ou surcoût, de l'ordinateur est nul.

Son prix ne doit alors pas figurer dans le budget du projet.

Avec la pratique, le coût marginal devient facile à calculer et constitue généralement pour l'entreprise la mesure la plus précise du coût d'un projet .

Questions à se poser :

1. Puis-je estimer les coûts ou les ressources plus précisément en demandant l'avis d'un expert ?
2. Existe-t-il un autre moyen de parvenir aux buts fixés qui éviterait certaines dépenses ?
3. Est-ce que l'estimation à laquelle j'ai abouti est vraiment réaliste, et non optimiste ?

FAIRE DES COMPROMIS

La personne que vous souhaiteriez idéalement affecter à certaines tâches n'est peut-être pas disponible, les locaux les plus appropriés pour le projet sont déjà occupés...

Aussi vous faudra-t-il faire des compromis.

Déterminez les compromis qui ne risquent pas de mettre en péril vos objectifs les plus essentielles.

Par exemple, vous pourrez peut-être recruter un collaborateur hautement qualifié à temps partiel, et confier le reste du travail à effectuer à un membre de l'équipe moins expérimenté.

RÉCAPITULER LES RESSOURCES : LA MATRICE D'ENGAGEMENT

Pour s'assurer que les ressources seront disponibles en temps voulu, établissez un document que toutes les parties prenantes pourront cautionner.

On appelle ce document « matrice d'engagements », parce qu'il peut servir à rappeler aux intervenants leurs engagements.

Pour être sûr d'avoir identifié toutes les ressources nécessaires, vérifiez que la matrice est complète et que chaque série d'activités y figure dans sa totalité.

Une fois que vous avez identifié l'ensemble des ressources et évalué leur coût, reportez-les sur une matrice d'engagements et faites approuver ce document par vos partenaires.

L'ÉVALUATION DES INVESTISSEMENTS

Avant d'obtenir le feu vert officiel pour un nouveau projet, il vous faudra démontrer qu'il s'agit bien d'une priorité et que ses bénéfices pour l'entreprise dépassent largement ses coûts.

C'est ce que l'on appelle une évaluation des investissements, ou une analyse coûts/bénéfices.

Il s'agit d'une discipline très répandue et pour laquelle de nombreuses entreprises ont mis au point des procédures formelles.

Si les coûts sont équivalents, ou plus élevés que les bénéfices, les initiateurs du projet ont trois solutions :

1. Ils peuvent poursuivre le projet tout de même (bien que ce soit rarement le cas, à moins que sa valeur stratégique soit très importante à long terme).
2. Ils peuvent modifier les objectifs et modifier les activités afin de réduire les coûts.
3. Enfin, ils peuvent annuler le projet s'il est irréalisable.

AVOIR RECOURS À DES RESSOURCES EXTÉRIEURES

Si l'essentiel des ressources provient directement de votre équipe ou de votre entreprise, certaines devront sans doute être trouvées à l'extérieur.

Assurez-vous d'obtenir des devis intéressants de la part de vos fournisseurs et négociez un accord sur les prix et la performance qui permettent aux deux parties de mesurer facilement et précisément les progrès accomplis.

Il vous faudra sans doute exercer vos talents de négociateur pour être sûr de réaliser les meilleures affaires.

Même s'il peut sembler inutile d'entrer trop dans le détail, sachez plus les accords que vous trouverez seront fermes et détaillés, plus vous aurez de chances d'éviter tout conflit par la suite.

6 - CLASSER LES ACTIVITÉS

Pour qu'un projet aboutisse à la date prévue, toutes les activités ne peuvent, ni ne doivent, débiter au même moment.

Regroupez-les logiquement, en évaluant la durée de chacune, puis servez-vous d'outils précis pour mettre au point votre échéancier.

RESPECTER L'ORDRE : PHASAGE ET ORGANIGRAMME TECHNIQUE

Une fois la liste des activités requises complétée, étudiez la manière dont elles interfèrent entre elles.

Décidez lesquelles doivent être entreprises immédiatement, lesquelles doivent être accomplies avant de passer aux autres, et passez ainsi en revue toutes les activités.

Certaines seront le fruit de l'association de plusieurs autres activités.

Par exemple, l'équipe devra probablement avoir accompli plusieurs tâches avant de faire une présentation aux personnes impliquées.

À cet égard, les réunions d'évaluation constitueront des étapes importantes du processus.

Le déroulement d'un projet peut être structuré en phases, elles-mêmes constituées d'étapes, et ainsi de suite, jusqu'aux tâches élémentaires.

On a ainsi une meilleure maîtrise du temps, avec un découpage du projet qui va du long terme ou court terme.

Ce découpage temporel est appelé « phasage », et correspond à un enchaînement linéaire d'activités, de tâches, et des phases. Le passage d'une phase à une autre donne lieu à un « jalon ».

Le jalon est un rendez-vous entre l'équipe projet et le maître d'ouvrage, qui permet de mesurer l'écart entre le déroulement réel du projet et ce qu'on avait prévu au départ.

Il est un point de passage obligé du projet, qui donne lieu à la décision de passer à la phase suivante.

Le jalon est alimenté par des rapports d'avancement, des réunions, des audits.

L'observation des processus de gestion de projet ont fait apparaître un certain nombre de dysfonctionnements que l'on a appelés « l'effet d'entonnoir ».

Les acteurs du projet intervenant souvent les uns après les autres, il existait un ralentissement dans les transferts de l'information à chaque maillon du processus d'innovation.

La lenteur de la recherche de l'information posait parfois de tels problèmes que les acteurs de projet préféraient recréer certaines données d'études plutôt que de réutiliser l'existant.

De l'observation de ces dysfonctionnements est née dans les années 80 la technique de «l'ingénierie concourante », appelée également ingénierie simultanée, parallèle, ou intégrée.

En ingénierie concourante, on essaie de mettre en parallèle ou plutôt de faire chevaucher des tâches, activités, état, voire des phases, qui auparavant été effectuées les unes après les autres.

À la différence du phasage qui lie les tâches entre elles par une logique calendaire, l'organigramme technique va lier les tâches entre elles selon une logique technique, de métier ou géographique.

Les tâches sont liées entre elles par des interfaces techniques et non par la dimension temps.

Questions à se poser :

1. Qui décide du passage d'une phase à une autre ?
2. Doit-on relier les tâches selon la dimension technique ou la dimension temps ?
3. Quel niveau de précision obtenir dans le découpage des tâches ?
4. Quelle durée affecter à une tâche ?

ESTIMER LE TEMPS DE CHAQUE ACTIVITÉ

Pour établir un échéancier correct, vous devez savoir combien de temps chaque activité prendra.

Il est important d'estimer précisément ces durées, car de mauvaises estimations peuvent faire capoter le projet tout entier.

Les membres de l'équipe doivent aussi avoir leur mot à dire.

Vous devez vous assurer qu'ils approuvent les délais prévus, et qu'ils seront en mesure de les respecter.

Si un doute important subsiste sur la durée d'une activité, établissez un scénario pour le pire est la meilleure hypothèse, puis déterminez la voie moyenne.

Si un projet doit être réalisé dans les plus brefs délais, cette technique vous aidera à identifier les stades où vous pouvez gagner du temps.

LA GESTION PAR LE DIAGRAMME EN RÉSEAU

Un diagramme en réseau mettant en évidence les relations entre les activités, en montrant leur imbrication, pourra vous être d'un grand secours.

Ce diagramme peut être simple ou très complexe, en fonction du nombre d'activités et de leurs interconnexions.

Lorsqu'un diagramme en réseau autorise plusieurs solutions, cela signifie qu'il est possible d'accomplir plusieurs tâches simultanément.

Calculez la durée de chaque tâche, puis additionnez le temps nécessaire pour les différentes solutions.

Vous aurez ainsi déterminé la solution la plus longue, laquelle est appelée chemin critique, et représente la durée minimale du projet (c'est-à-dire pour aboutir à l'événement final).

Les avancées sur le chemin critique doivent être surveillées de près, car tout retard dans l'une ou l'autre de ces actions affectera l'issue finale du projet.

Vous pouvez également utiliser le diagramme en réseau pour déceler les possibilités de raccourcir les délais du projet.

Cela implique de déterminer à quels stades vous pourrez réduire le temps consacré à telle ou telle activité du chemin critique, par exemple, en accroissant les ressources disponibles pour cette activité.

Consultez encore le diagramme en réseau pour identifier les temps morts sur les autres chemins.

Vous pourrez alors peut-être envisager de redistribuer certaines ressources.

INTRODUCTION AUX OUTILS DE GESTION DE PROJET

Un certain nombre de moyens doivent être mis en oeuvre au cours de la vie d'un projet.

Il est devenu inconcevable de gérer un projet, même de taille moyenne, sans un minimum de logistique de gestion de projet.

Des logiciels existent sur le marché, qui font que nul n'est plus obligé de tracer à la main des graphes d'ordonnancement des tâches appelés diagramme de GANTT ou des cheminements PERT.

Il est cependant nécessaire de s'y astreindre, tant au moment de la préparation et de la planification du projet qu'au stade de son suivi.

Très brièvement, que font ces différents outils ?

1. Ils permettent de définir et de valoriser les différentes tâches constitutives du projet : délais, ressources engagées, notamment le temps passé par chacun des intervenants.
2. Ils permettent d'ordonnancer ces tâches, de trouver le chemin critique et les marges de chaque tâche par rapport à ce chemin critique.
3. Ils obligent à valoriser en termes monétaires les différentes ressources engagées, et notamment les intervenants, afin d'évaluer les coûts correspondants.
4. Ils permettent de décomposer le projet en un ensemble de sous-projets, traitant le projet comme une poupée gigogne, ce qui présente un intérêt certain, comme nous le verrons ultérieurement.
5. Ils permettent enfin de saisir les temps, les délais, les consommations de ressources réelles, et de contribuer ce faisant au suivi du projet.

Questions à se poser :

1. Ai-je le temps de me livrer à une simulation d'activité pour évaluer sa durée ?
2. L'avis d'un spécialiste me permettra-t-il une mesure plus précise de cette durée ?
3. Ai-je comparé les estimations à d'autres plans de projets pour vérifier leur bien-fondé ?
4. Suis-je sûr(e) que les estimations sont réalistes ?

7 - FIXER LES ÉCHÉANCES

Une fois que l'on sait dans quel ordre des différentes activités doivent se succéder, et que l'on a calculé la durée minimale du projet, on peut fixer les échéances et les faire valider auprès de l'équipe.

VISUALISER LES TÂCHES : LE DIAGRAMME DE GANTT (planning à barres)

Le diagramme de GANTT, introduit au début du XX^{ème} siècle dans la gestion des ateliers par Henry GANTT, est un planning présentant une liste de libellés d'activités sur une seule colonne et, en abscisse, le calendrier retenu.

Pour chaque activité, un segment permet de situer dans le calendrier l'époque de son déroulement.

Utilisez le planning à barres pour vous aider à fixer les échéances de début et de fin de chaque activité.

Commencez par la première activité, puis passez en revue toutes les autres, en les faisant toutes commencer le plus tôt possible pour vous laisser le maximum de temps.

Enfin, faites apparaître les échéances sur un planning. Vous obtenez ainsi un diagramme de GANTT.

Ce diagramme sera utile pour le planning en amont, pour mettre en évidence les différents échéanciers sur des projets complexes et pour déterminer, lors des mises à jour, les progrès ou les retards par rapport au planning initial.

Comment utiliser le diagramme de GANTT ? Les différentes tâches figurent en ordonnée, et l'échéancier, en semaines ou en mois, apparaît en abscisse.

Les lignes grisées indiquent le début et la fin des tâches et fournissent une vision d'ensemble claire des tâches et des délais du projet.

La figure représente un extrait du diagramme de GANTT d'un projet d'ouverture d'un magasin. Les tâches du projet sont représentées sur un calendrier qui couvre ici une période de neuf mois (juin 2003 à février 2004).

La colonne de gauche présente les tâches élémentaires (réalisation du local, formalités administratives, gestion commerciale).

Le diagramme de GANTT à l'intérêt de visualiser le phasage du projet.

Le responsable des délais choisit une échelle de temps, en fonction d'une part de la visibilité du schéma et d'autre part de la période de mise à jour du GANTT.

Le GANTT est partagé en deux par un trait rouge qui symbolise la date de la dernière mise à jour.

Avant c'est du réalisé, après c'est du prévisionnel. Le tracé et la couleur des tâches ne sont pas les mêmes selon qu'on a affaire à du prévisionnel, du réalisé du réestimé.

Au début du projet on rentre les estimations sur le diagramme de GANTT.

À un instant donné on effectue la mise à jour.

Le responsable des délais regarde où en est le déroulement de la tâche : Il constate qu'elle s'est achevée dans le délai imparti : tant mieux.

Si la tâche a pris du retard mais est terminée, il n'y a plus qu'à constater l'écart du "réalisé" par rapport au « prévisionnel ».

Enfin si la tâche a pris du retard et n'est pas terminée, le responsable des délais le signale au chef de projet qui tente de combler le retard en prenant des mesures correctives. Il réajuste le projet en conséquence.

La période de mise à jour a une importance cruciale.

Plus la période est fine, plus le responsable des délais dispose d'une meilleure visibilité et par-là même d'une meilleure maîtrise des délais.

Mais il doit effectuer la révision du GANTT plus souvent.

Plus la période de mise à jour est étendue moins la visibilité est grande.

La période peut être fixe ou non. Dans la pratique elle est déterminée par la durée moyenne des tâches et du projet.

Si les tâches ont des durées faibles, pour pouvoir maîtriser les délais il faut effectuer des mises à jour plus souvent.

On retrouve ici l'importance du découpage en tâches.

DÉTECTER LES CHEVAUchements

Pour vérifier que les dates que vous avez calculées sont réalistes, référez-vous à votre diagramme de GANTT, à votre matrice des engagements et au planning de référence.

Le diagramme de GANTT vous montre immédiatement où les activités se chevauchent.

Lorsqu'il y a chevauchement, la matrice des engagements révélera si les deux activités requièrent la même ressource au même moment.

Si tel est le cas, vous devrez modifier les dates de début et de fin de ces activités.

Enfin, le planning de référence sert à voir s'il y a un chevauchement dans les ressources des projets.

DÉTERMINER LES ÉCHÉANCES : LES RÉSEAUX PERT

L'inconvénient du GANTT est qu'il ne montre pas le caractère d'urgence d'une tâche par rapport à une autre. Dans un projet, certaines tâches, si elles prennent du retard, risquent d'entraîner du retard sur l'ensemble du projet.

On appelle ses tâches « tâches critiques ».

Il faut donc que les suivre de près.

À la différence des diagrammes à échelle de temps, qui visualisent la durée des activités et leurs dates sur un axe de temps, les méthodes par réseau, dites aussi « méthode à chemin critique », vont privilégier les relations logiques entre les tâches.

En effet, le réseau ne comporte pas d'échelle de temps et ne visualise que les contraintes logiques entre les tâches.

Ceci permet d'analyser et d'exprimer le déroulement du projet, essentiellement sous l'angle des relations d'ordre technique qui existent entre les activités du projet.

Cette démarche offre l'avantage de mettre à plat de façon objective, la logique de réalisation du projet dans les règles de l'art des métiers concernés.

Les réseaux PERT ont pour objectif de déterminer le délai le plus bref d'un projet et de s'assurer du respect de ce délai tout au long du déroulement du projet.

Ils rassemblent deux méthodes similaires par leurs objectifs mais qui diffèrent sur le mode d'application : le PERT au sens strict et la « méthode des potentiels ».

Les réseaux PERT (Program of Evaluation and Review Technnic) sont des outils de recherche opérationnelle, inspirés de la méthode des graphes.

Le PERT aurait été élaboré par la marine américaine en 1958, la « méthode des potentiels » à peu près à la même époque, par la société de conseil « METRA » pour le paquebot France (méthode MPM).

À l'époque on tentait d'optimiser au maximum la pratique de gestion en recourant aux mathématiques.

Le but des techniques PERT est de calculer la durée de déroulement de projet la plus courte possible, de faciliter l'analyse des retards de leurs possibilités de rattrapage, en mettant en évidence le lien entre les tâches.

Un PERT est un réseau (ou un graphe).

Il présente une imbrication des différentes tâches du projet, reliées les unes aux autres par des contraintes d'antériorité.

Il permet de repérer le chemin qui mène d'une tâche à une autre.

Le PERT met en évidence un chemin critique, ensemble des tâches successives, qui ne peuvent être rallongé sans mettre en cause les échéances fixées du projet.

Les autres tâches du projet peuvent être retardées (elles disposent d'une marge de liberté) sans perturber le délai accordé au projet.

Examinons la méthode PERT :

1. L'activité du PERT est une tâche spécifique au projet qui utilise des ressources, de l'argent et du temps.
2. Dans un diagramme PERT, les tâches ou activités du projet sont représentées par un arc fléché.
3. L'enchaînement logique de ces tâches, appelé « étape », est le résultat d'une ou plusieurs tâches.

Les étapes sont donc le point de liaison entre les tâches amont et les tâches aval.

Une étape est conditionnée par l'achèvement de toutes les tâches amont.

Les tâches se représentent avec un rond ou un carré.

4. Le réseau PERT est la combinaison de toutes les tâches et de toutes les étapes.
5. Un « chemin » est une succession de tâches connectées entre deux étapes du réseau.
6. L'adjectif « critique » qualifie une tâche, un événement, un chemin dont le retard entraîne le retard de la fin du projet.

La méthode PERT propose une réflexion en quatre temps :

1. Construction du réseau PERT.
2. Estimation des « dates au plus tôt » et des « dates au plus tard ».
3. Identification du « chemin critique ».
4. Identification des marges disponibles sur certaines tâches.

Le PERT est intéressant à plusieurs titres :

1. Il permet de fixer une date raisonnable de fin de projet (date au plus tôt).
2. Il est un outil de prévision, de suivi et de correction des délais.
3. Il montre, à un instant donné, les tâches qu'il reste à accomplir.
4. Il est un outil de simulation, on peut élaborer des scénarii en modifiant la durée des tâches.
5. Il est un outil de communication dans la gestion du projet.

En illustrant les relations chronologiques de toutes les tâches, il souligne l'interdépendance entre les lots de travaux et la nécessité d'une coordination entre tous les intervenants du projet.

La plupart des logiciels de gestion de projet ne présentent pas un PERT mais un « graphe potentiel ».

Les conventions de représentation sont différentes : les tâches sont représentées par des carrés et des arcs fléchés symbolisent les liens entre les tâches.

C'est beaucoup plus simple que la méthode PERT car les dates (au plus tôt et au plus tard) de début et de fin de sont associées aux tâches et non aux événements.

Par ailleurs, la méthode offre plus de souplesse : on peut introduire des intervalles de temps entre les tâches, faire chevaucher des tâches sans avoir à couper les tâches en deux.

Le logiciel calcule lui-même, à partir du tableau d'antériorité des tâches, pour chaque tâche, les dates de début et de fin au plus tôt, les dates de début et de fin au plus tard.

Il visualise le chemin critique et estime la marge.

8 - VALIDER LE PLAN : LE PLAN D'EXÉCUTION DE PROJET

Pour exclure tout malentendu lors de la clarification des objectifs, il convient de mettre par écrit tous les objectifs envisagés.

C'est ce que l'on appelle le « plan d'exécution de projet ».

Le plan d'exécution de projet constitue le lien entre le maître d'ouvrage et le preneur d'ordre et sert de base à la légitimation pour les actions ultérieures.

Avec la signature des deux parties contractantes, le plan d'exécution de projet reçoit un caractère contractuel.

Il est contraignant pour tous les participants et invite à agir de façon adéquate.

Examinez le plan d'exécution de projet sous toutes les coutures !

En cas de contradictions et manque de clarté, éclairez les points obscurs avec votre maître d'ouvrage.

LA FORMALISATION DE L'ÉVALUATION DU PROJET : LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL

Pour exprimer le besoin sous la forme de fonctions que doit remplir le futur produit pour satisfaire son utilisateur, on recourt à une technique, l'analyse fonctionnelle.

Tout produit peut être caractérisé, non seulement par des attributs physiques, par des composants, mais également par les fonctions que doit remplir pour rendre un service à l'utilisateur auxquelles il est destiné.

Réaliser une analyse fonctionnelle vise à identifier les fonctions que doit remplir un produit pour rendre un service à un utilisateur donné.

Une démarche structurée en quatre phases :

L'analyse fonctionnelle est une démarche structurée qui se déroule en quatre phases :

1. Recherche, identification et expression du besoin : il faut réunir le maximum d'informations sur les utilisateurs actuels ou potentiels du produit, pour bien définir la cible.

L'expression du besoin nécessite de répondre aux questions suivantes :

- a. À qui le produit est-il destiné ?
- b. Comment pourra-t-elle utiliser ?
- c. Et pour combien de temps ?

2. Traduction des besoins en « fonctions à assurer » : une fonction exprime le besoin des utilisateurs en termes de finalité, mais aussi les contraintes de l'environnement du projet.

On distingue plusieurs types de fonctions, selon leur nature, leur degré d'importance et la marge de manœuvre qu'elles offrent en termes de solutions.

La fonction principale est la fonction pour laquelle le produit est créé. Les fonctions secondaires traduisent des besoins complémentaires et sont liées à des utilisations particulières.

3. Hiérarchisation des fonctions et définition de critères d'appréciation des fonctions.

4. Rédaction du cahier des charges fonctionnel : le contenu du cahier des charges fonctionnelles s'articule autour des quatre paragraphes suivants :

- a. La présentation générale du problème.
- b. L'énoncé fonctionnel du besoin.
- c. L'appel à variantes.
- d. Le cadre de réponse.

Établir le cahier des charges fonctionnel :

Le contenu du cahier des charges fonctionnel est un document normalisé qui a pour but d'obtenir en réponse « le produit le plus apte à rendre le service attendu, dans les conditions prévues et pour le coût minimal »

À cet effet, le cahier des charges fonctionnel n'exprime que des exigences de résultats et, en principe, aucune exigence de moyens.

L'établissement d'un cahier des charges fonctionnel implique qu'une étude a permis de cerner avec précision les besoins des utilisateurs.

6 recommandations pour construire un cahier des charges fonctionnel :

Bien que la norme NF X50-151 de 1991 définisse de façon précise les contraintes du cahier des charges fonctionnel, je ne saurais trop vous inviter à respecter quelques recommandations dans l'établissement de votre cahier des charges :

1. Bien énoncer le projet et le concept du produit pour éviter de concevoir un produit qui ne satisfera pas son utilisateur.
2. Soigner la formulation du concept général du produit et la terminologie utilisée.
3. S'accorder du temps pour remplir la rubrique « le produit et son marché ».
4. Bien analyser le contexte général du projet, et les composantes de l'environnement.
5. Bien poser les contraintes, les faire valider par les décideurs du projet.
6. Distinguer les critères d'appréciation d'une fonction du projet de l'évaluation globale du projet.

LA FORMALISATION DE L'ÉVALUATION DU PROJET : LE DOSSIER DE CONCEPTION (BUSINESS CASE)

Il est bon de formaliser l'ensemble des éléments ayant permis de décider le lancement du projet, afin de pouvoir s'y référer en permanence au cours de sa réalisation.

Ceci permettra au chef de projet de voir à partir de quel point la dérive de la situation du projet par rapport à ces éléments peut remettre en cause les objectifs ou même la réalisation.

D'autre part, une fois le projet réalisé, ceci permet de comparer les résultats réels du projet aux objectifs initiaux, de détecter les éventuelles dérives et d'en tirer les enseignements.

Quelle que soit la présentation du dossier de conception, l'essentiel est de conserver une trace écrite et authentifiée des bases sur lesquelles le projet a été lancé.

Les éléments à reprendre dans le sommaire type d'un dossier de conception sont les suivants :

1. Résumé de direction : fiche récapitulative ayant pour but de résumer en une seule page l'essentiel des informations contenues dans le dossier, à l'usage du décideur du lancement du projet.
2. Justification du projet : rapport explicatif et circonstancié donnant les motifs pour lesquelles le projet est proposé (définition du besoin à satisfaire, référence aux études marketing, calcul de justification économique, analyse de risque en cours).
3. Description technique : définition des performances techniques à atteindre, description des installations et équipements proposés, description rapide des solutions étudiées.
4. Conditions d'exploitation : analyse détaillée des comptes d'exploitation, estimation des frais pré-opératoires et de démarrage, cours de prévisionnelle d'évolution, organisation mise en oeuvre pour l'exploitation.
5. Programme de réalisation : planning représentant les étapes clés du projet.
6. Coût d'investissement : montant total du projet et estimation détaillée des engagements.

7. Annexes : tous les plans et documents utiles pour servir de support aux éléments précédents.

CONSTRUIRE LE PLAN QUALITÉ DE SON PROJET

La qualité du plan d'exécution de projet dépend en définitive de la manière dont vous réussissez :

D'une part à définir le contenu des tâches sans donner d'indications sur les moyens pour y parvenir et d'autre part à concrétiser les objectifs.

Faites bien la distinction entre la définition du contenu des missions et les mesures qu'il faudra prendre.

Ne confondez pas le « quoi » avec le « comment », en d'autres termes, la définition des tâches n'est pas la solution.

Malgré le soin apporté à la rédaction de votre plan, des impondérables surviendront presque à coup sûr et les circonstances se modifieront certainement.

Aussi est-il essentiel d'anticiper et de désamorcer les problèmes potentiels.

Identifier les difficultés et formuler les contraintes :

Dès que vous disposez d'un planning de toutes les activités nécessaires au projet, faites une réunion de réflexion (brainstorming) pour établir une liste des difficultés potentielles et analyser leur impact sur la réalisation de votre plan.

Les personnes extérieures à l'entreprise peuvent vous être très utiles dans cette étape, car elles inciteront vos collaborateurs à défendre le plan contre les critiques, augmentant leur détermination.

Traitez les difficultés l'une après l'autre, apportez un soin particulier à celles qui ont un impact sur les activités du chemin critique.

Prévenir les problèmes et limiter les impondérables :

Une fois les difficultés identifiées, vous devez amener l'équipe à se concentrer sur la manière de prévoir les problèmes.

Si le plan dépend des conditions climatiques, par exemple, vous pouvez être amenés à changer le planning.

Si du matériel risque de ne pas être disponible en quantité suffisante ou bien si les troubles sont prévisibles dans votre entreprise ou dans celle de votre fournisseur, vous devez envisager des manières de résoudre ces problèmes dès qu'ils surgissent.

Essayez d'envisager toutes les conséquences que pourraient avoir certains problèmes, et la façon de les minimiser.

Si le projet nécessite de nouveaux logiciels, par exemple, demandez-vous ce que vous pourriez faire s'ils devaient être livrés en retard.

Si tel est le cas, et qu'un système de gestion des impondérables est nécessaire, cela augmentera le coût du projet.

Soulignez ceci auprès des personnes chargées des questions budgétaires.

Il vous faudra alors peut-être revoir votre analyse coûts/bénéfices.

Ajuster son plan :

A partir de la liste des difficultés éventuelles et de vos conclusions en matière de prévention des problèmes et des impondérables, vous pourrez décider quels changements apporter au plan.

Une fois ces changements effectués, le plan est finalisé. L'équipe dispose désormais de sa base de travail.

N'oubliez pas, cependant, de vous assurer que l'équipe est bien préparée au fait que le processus de mise en oeuvre se déroule rarement de manière linéaire.

Il est probable qu'il faudra voir planifier certaines parties du plan au fur et à mesure que les activités seront menées que les changements interviendront.