

Planifier un projet

01 Les bases théoriques

Planification et ordonnancement sont des phases essentielles d'un projet.

Il s'agit d'identifier, dans un horizon de temps, le meilleur découpage et enchaînement des tâches indispensables à la réalisation du projet.

Pour cela, l'équipe projet dispose de quelques outils comme le Work BreakDown Structure (WBS) pour découper rationnellement le projet, et les diagrammes de Gantt ou Pert pour planifier, et ordonnancer, les tâches du projet ainsi fractionné.

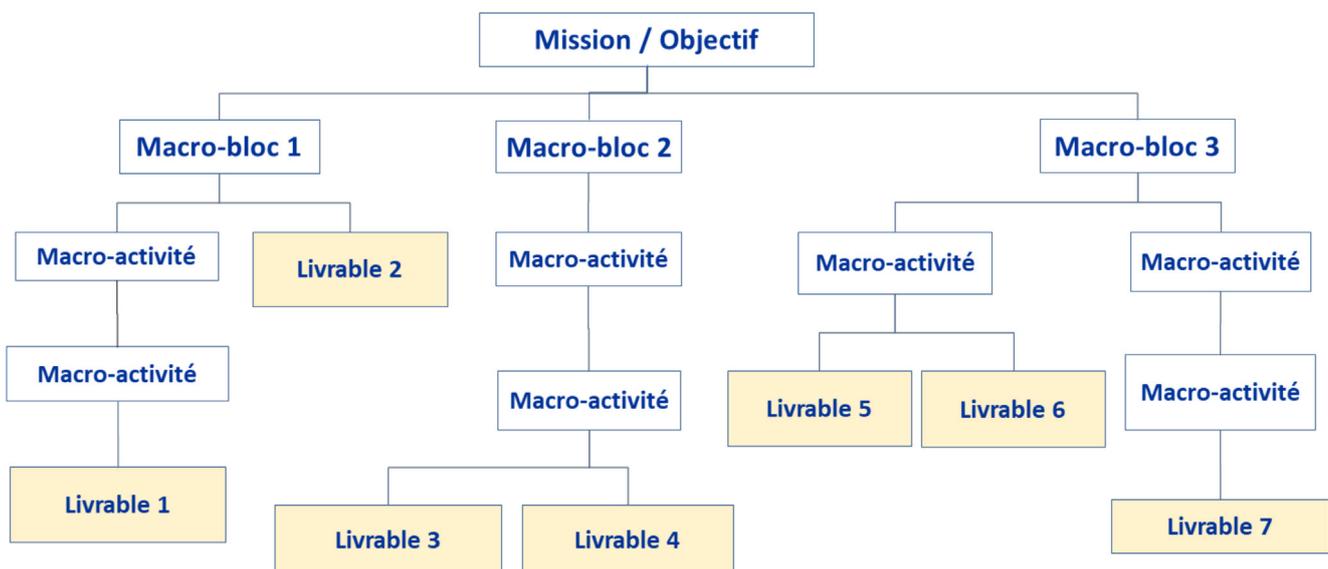
02 Le guide pratique

Les étapes de planification et d'ordonnancement s'appuient sur **7 étapes** :

1. Découper en « macro-blocs » de 1^{er} niveau ;
2. Découper les macro-blocs en tâches / activités ;
3. Établir les relations de dépendance entre les tâches ;
4. Estimer les temps de réalisation ;
5. Générer un diagramme de programmation du projet ;
6. Faire concorder les dates et les ressources ;
7. Insérer les jalons.

1. DÉCOUPER EN « MACRO-BLOCS »

Le projet est découpé en macro-blocs, c'est-à-dire les grands axes de travail / chantiers du projet à mener, et les livrables attendus pour chacun des macro-blocs et macro-activités.



2. DÉCOUPER LES MACRO-BLOCS EN TÂCHES / ACTIVITÉS

Les groupes ou personnes en charge d'un macro-bloc détaillent les différentes tâches à réaliser pour obtenir le(s) livrable(s).

Le niveau de détail est défini comme étant le niveau permettant d'être géré par une personne sans que cela nécessite un découpage supplémentaire.

3. ESTIMER LES TEMPS DE RÉALISATION

La durée de réalisation de chaque tâche est ensuite évaluée.

Il s'agit d'un travail coopératif. *A minima*, les personnes qui devront réaliser chacune des tâches seront activement impliquées dans cette estimation.

Mieux encore, le planning poker est une méthode ludique et consensuelle d'estimation des délais de réalisation. Elle consiste à demander à chaque membre de l'équipe de partager en même temps son estimation de la durée d'une tâche, et d'ensuite arriver à un consensus après un tour d'échange sur les raisons des estimations des uns et des autres.

Raffinement : utiliser la suite de Fibonacci comme choix de nombres – 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89,...

4. ETABLIR LES RELATIONS DE DÉPENDANCE

Il s'agit maintenant de séquencer ces tâches / activités, c'est-à-dire de positionner les tâches de manière logique en fonction des entrées et sorties (liens entre les tâches).

En d'autres mots, pour chaque tâche, quelles sont les tâches qui la précèdent directement et celles qui lui succèdent directement ?

5. GÉNÉRER UN DIAGRAMME PERT OU GANTT

L'ensemble des informations (tâches, temps de réalisation, dépendances) est intégré dans un outil de programmation de projet (diagramme de GANTT ou PERT).

Ces outils représentent visuellement la séquence des tâches en y intégrant les dates de début et de fin, sur base des temps de réalisation estimés à l'étape 3.

Au sein de cet outil, le chemin critique du projet est identifié c'est-à-dire la séquence à la durée la plus importante → dès que cette séquence prend du retard, TOUT le projet prend du retard.

Une attention particulière sera accordée aux tâches du « chemin critique » afin d'éviter des dérives dans les délais du projet.

Attention ! Le changement de durée d'une tâche en cours de projet peut modifier le chemin critique.

Un exemple d'outil : <http://www.ganttproject.biz/>

6. FAIRE CONCORDER LES DATES ET LES RESSOURCES

Sur base du travail d'estimation de la durée et de séquençage des activités, deux types d'ajustement seront réalisés :

- Au niveau des dates en tenant compte des jours-calendriers disponibles (week-ends, jours de congé...);
- Au niveau des ressources en identifiant les moments « surchargés » qui vont nécessiter de changer la durée de réalisation de certaines activités ou de réallouer les ressources.

7. INSÉRER LES JALONS

Un jalon (*milestone* en anglais) correspond à une étape, un moment clé du projet.

L'intérêt est de définir par anticipation des dates clés du projet de manière à éviter la perte de visibilité.

Le jalon scinde le projet en plusieurs parties grâce à différentes échéances intermédiaires.

Il peut s'agir de la signature d'un contrat, la publication d'un document...

Sur le graphique, il est représenté, en général, par un losange dont la durée est nulle, contrairement aux tâches.

03 Pour approfondir

- <http://www.diagramme-de-gantt.fr/>