

La planification d'un projet est-elle une science exacte ?

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Votre projet va subir des « erreurs » d'estimation de charge avec un impact sur le planning : que faire alors ?



Un chef de projet est attendu sur sa capacité à tenir ses engagements : livrer le projet dans le respect des coûts, délai, qualité.

La principale compétence d'un chef de projet est-elle de savoir estimer toutes les charges sans aucune erreur ?

Ou est-elle de détecter au plus tôt les écarts d'estimation, d'être réactif et force de proposition pour les gérer au mieux dans l'intérêt du client et de l'entreprise ?

Vous avez peut-être remarqué que j'ai discrètement fait évoluer le terme « erreur » en « écart ».

Quand on pense erreur d'estimation, on cherche le « responsable », voire le « coupable ». On considère que cela n'aurait pas dû arriver. Nous rentrons dans une forme de déni « *Mais non ça doit bien rentrer dans 3 semaines, c'est ce qui a été estimé* ».

Quand on parle d'écart, on considère qu'il y a eu un changement de contexte qui a provoqué cet écart, l'écart est accepté malgré les problématiques qu'il pose. Notre énergie se focalise alors sur la recherche de solutions dans un esprit de challenge et de coopération. Nous osons la transparence.



La transparence est la qualité principale d'un chef de projet : ne rien mettre sous le tapis, assumer les écarts entre « *le rêvé* » et « *l'atteignable* », les écarts entre « *l'estimé* » et « *ce qui est réalisé* » pour être force de proposition et avancer en coopération avec l'équipe et les parties prenantes.

Plus tôt les écarts sont vus, plus pertinentes et efficaces sont les solutions.

Pour cela, nous avons besoin de développer au sein du projet une culture de la transparence à l'opposé d'une peur d'avouer « *que le délai ne sera pas tenu* ».

Voici 3 exemples de situation.

Le passage de relai entre l'avant-projet (contrat ou engagement marketing) et le projet.

L'objectif d'une phase d'avant-projet est de déclencher le GO, la signature client dans le cas d'un projet spécifique client. Le leader est le commercial. L'acceptation du risque fait partie des choix de la stratégie commerciale (dans la mesure où ces risques sont faits en pleine conscience). Les acteurs du projet sont souvent consultés dans cette phase, à titre d'expert.



Quand, en tant que chef de projet, je prends la responsabilité de la mise en œuvre de ce projet, je reçois implicitement ou explicitement la consigne de mettre en œuvre ce qui a été signé.

Mais mon premier travail est en fait de proposer et négocier des nouveaux objectifs qui sont, certes dans le challenge, mais atteignables pour l'entreprise. Au plus près de la demande, de l'idéal, du contrat, mais atteignables !

Cette démarche de transparence est indispensable : masquer dès le départ les problèmes va les faire réapparaître plus tard *10.

Le commercial n'a pas fait une erreur. Il a agi selon sa stratégie pour atteindre l'objectif de l'entreprise dans cette phase. Cette représentation de la problématique me donne la légitimité de faire des propositions et permettra de travailler en coopération avec lui.

La délégation d'une tâche en cours du projet

Lorsqu'une personne va démarrer une tâche au sein du projet, nous nous attendons souvent à ce qu'elle la réalise conformément aux estimations. Si elle a participé à ces estimations, cela devient alors encore plus une évidence. Nous risquons alors de rentrer dans une forme de déni qui considère l'estimation initiale comme un référentiel infailible : « *Il n'y a pas le choix, il faut livrer le ...* ».

Pourtant entre l'estimation réalisée 6 mois plus tôt et les conditions de ce jour, des choses ont changé : meilleure connaissance du projet, disponibilité, changement de personne ... Il peut donc y avoir un écart.

A l'opposé du déni, nous allons donc faire émerger un objectif atteignable en osant aller chercher les possibles sources d'écart :

⇒ « *L'objectif de livraison est pour le Quels risques vois-tu ? Qu'est-ce qui t'empêcherait d'y arriver ? ... Quel est ton engagement de livraison ? ...* »



Toujours la transparence Détecter au plus tôt ... Pour anticiper et sécuriser les dérives.

Les aléas en cours de réalisation



Comment accueillons-nous une personne qui vient nous alerter « *J'ai rencontré un problème, je livrerai avec 1 semaine de retard* ».

Par ce que la personne vient de nous dire, nous comprenons que nous sommes dans la panade, que notre engagement est compromis, qu'à cause de son problème nous risquons de ne pas satisfaire le client, ...

Nous avons envie de râler, de lui faire des reproches, de la renvoyer dans ses buts.

Par cette attitude, nous officialisons le fait que « *mieux vaut faire le mort et attendre le dernier moment pour dire au chef de projet qu'on est en retard* ».

Nous l'accueillons donc avec un « *Merci de m'avoir alerté* », car son alerte nous rend service. Nous allons bien-sûr creuser avec lui les possibilités pour réduire le retard, le challenger sur les solutions, mais avant nous lui disons « *Merci de m'avoir alerté* » : condition indispensable pour que la prochaine fois encore il vienne nous alerter au plus tôt.

Gérer des écarts d'estimation de charge est un élément fondamental de notre mission de chef de projet. Notre rôle est de créer les conditions de la transparence pour les détecter le plus tôt possible dans le but de les traiter et de sécuriser les objectifs du projet.

Pour approfondir cette thématique, pratiquer des outils et méthodes de gestion de projet, développer vos compétences de manager transversal, nous vous invitons à découvrir notre formation « [Gérer un projet en collaboratif pour atteindre les objectifs](#) »



Françoise BALAND

A propos de l'auteur :

Françoise Baland : Le fil conducteur de mes 25 années d'expérience dans l'industrie est la passion du travail d'équipe au service des objectifs de l'entreprise. Mes différentes fonctions en R&D, direction de projet, marketing ou pilotage de processus m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai acquis la conviction que l'expérience de chacun, la complémentarité des personnes et des métiers, sont sources d'intelligence collective, d'idées et de savoirs.

[Com-Hom](#)



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .

Crédit photographique : [Com-Hom](#), [/fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.