

COMMENT INTEGRER L'INCERTITUDE DES ESTIMATIONS DANS UN PROJET



Le chef de projet comme son titre l'indique est le responsable de la bonne exécution de celui-ci. S'il assume bien ses responsabilités et que son autorité n'est pas un vain mot, il devient de facto la cible du mécontentement si le projet ne répond pas aux objectifs fixés à son démarrage. Mais à y regarder de plus près, est-il bien le seul responsable de ces échecs ?

Dans la réalisation d'un projet, bien souvent, les équipes qui préparent le projet (avant-projet, devis...) ne sont pas celles qui le réalisent. Dès lors, est-ce que le chef de projet peut-être responsable d'une estimation qui n'est pas la sienne ? Ou bien cette estimation est-elle assez sûre pour que le chef de projet se l'approprie ? Un moyen de contrôler ces effets de bord est de prendre en compte une mesure de l'incertitude dans les estimations. Cette méthode, souvent associée aux techniques de mesure des risques projets, permet de baser une estimation non plus sur une valeur déterministe mais en prenant en compte des intervalles de valeur afin de prendre en compte les éléments perturbateurs ou les accélérateurs de performance. Ces modèles, aussi bien applicables aux durées, aux charges qu'aux coûts, permettent de définir non plus une valeur ferme mais des intervalles. Bien entendu, il est préférable de fonctionner en effort conjoint avec les entités concernées (bureau d'études, chantier de fabrication...) car ce sont elles qui ont l'expertise métier. Dès lors on peut se rapprocher des analyses consécutives à une étude de risques où l'on travaillera avec plusieurs versions de planning : le planning de base et des versions à 30 et 80 % de probabilité d'occurrence.

Ce fonctionnement demande aussi de la transparence dans les équipes : annoncer des incertitudes peut revenir à présenter sa marge. Des mécanismes du type chaîne critique peuvent être une première approche pour introduire les notions d'incertitudes sur les délais. Une autre méthode consiste à exploiter les REX de projets. Ceci est souvent délicat car les entreprises ont tendance à négliger les phases de clôture des projets.



Le devis projet ou l'estimation de base des projets est un moment critique de la vie du projet. Une erreur à ce stade sera ressentie pendant toute la vie du projet. L'utilisation des techniques et des outils évoqués permettent de mieux gérer les attentes de résultats et d'introduire un cercle vertueux qui permettra de réduire les incertitudes au fur et à mesure des projets.

SBN POLE POWER 

 PRIMAFRANCE

Si vous souhaitez en savoir plus, contactez nous ou réagissez : voscommentaires@primafrance.com