

POURQUOI UN PROJET GLISSE-T-IL ?

Cette question peut se poser en termes de coût, de qualité ou de délai. Ces domaines sont étroitement liés dans la réalisation d'un projet : comme dans une équation, une modification sur l'un des paramètres impactera un autre voire les deux autres. Cet article détaille les causes humaines des glissements de délais ; les causes matérielles ou environnementales peuvent être traitées avec des méthodes de gestion des risques.

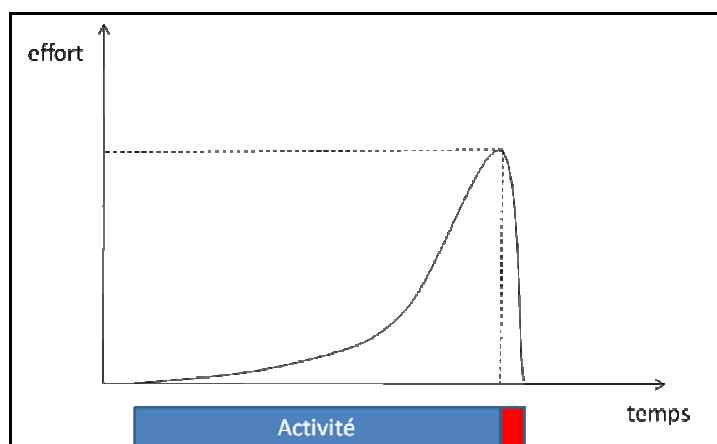
Pourquoi des acteurs compétents, réalisant des tâches dont la durée est estimée a priori comme correcte, se mettent-ils en retard ? Plusieurs causes liées à l'organisation du travail et à la psychologie humaine peuvent être avancées. On les regroupe sous les concepts suivants : Syndrome de l'Etudiant, Loi de Parkinson, Bad Multitasking.

Le Syndrome de l'Etudiant

C'est une forme de procrastination : l'acteur de l'activité repousse sa réalisation jusqu'à en sentir l'urgence par rapprochement de la date limite. Contrairement à ce que l'on peut penser, ce syndrome n'affecte pas uniquement les étudiants. La conséquence est le dépassement de la date limite de fin de l'activité par manque d'anticipation. Au mieux, de la marge peut l'amortir, au pire, la date de fin du projet est impactée.

Il y a deux solutions pour remédier à ce syndrome.

- On peut réduire un effort à long-terme en activités plus petites de gestion plus aisée (l'utilisation d'indicateurs peut faciliter cette gestion). La règle du 8/80 permet de se donner un ordre de grandeur : entre 8 et 80 heures pour une activité.
- Il est possible de motiver les acteurs de la réalisation d'une activité en créant une dynamique de relais. Comme dans une course, dès qu'un acteur a terminé sa part, il passe le relais au suivant. Dans une équipe soudée, cela encourage les personnes à terminer leurs tâches tôt, même si la date limite n'est pas atteinte.



La Loi de Parkinson

Formulée en 1955, elle porte le nom de son auteur, Cyril N. Parkinson. Son principe est le suivant : le travail d'une activité s'étend jusqu'à remplir la durée allouée pour ce travail. On peut l'illustrer en imaginant un cylindre contenant du gaz ; le gaz va se répandre dans tout le volume, quelque soit la taille de ce volume. Pour continuer la métaphore, si une pression est appliquée et réduit le volume, le gaz remplira toujours l'intégralité du cylindre mais sera plus concentré.

On peut trouver plusieurs causes à cette loi :

- volonté de rendre le meilleur livrable possible, même s'il surpasse les spécifications requises ;
- peur de voir la durée-type de l'activité réduite pour de futures réalisations ;
- indisponibilité de la ressource de la tâche suivante.

Pour réduire l'impact de cette perte de temps, il y a plusieurs techniques.

- Une planification agressive, à l'aide d'une estimation 3-points et de tampons (*buffers*) permet de réduire la durée totale des activités et de protéger la date de fin.
- Une gestion fine de la disponibilité des ressources est utile pour prévenir un éventuel trou dans le planning.
- Un dictionnaire détaillé du WBS (*Work Breakdown Structure*), incluant une définition précise des spécifications, va empêcher un peaufinage trop important.

Bad Multitasking

On rencontre cette situation quand les ressources sont constamment en train de changer entre différentes activités critiques de plusieurs projets. C'est une perte de temps, car l'être humain n'est pas capable de réaliser correctement plusieurs activités complexes en parallèle sans perdre de temps.

Cependant, on rencontre cela pour beaucoup de raisons :

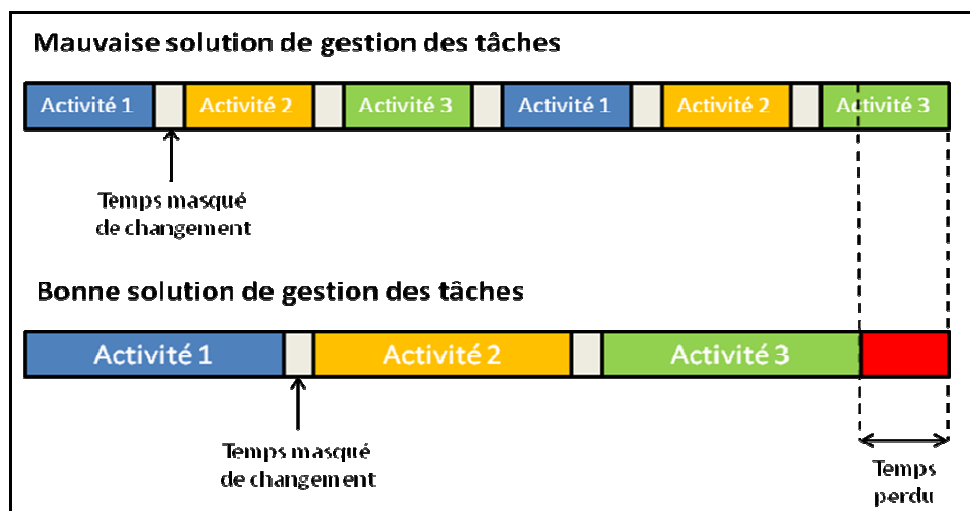
- la réalisation d'une unique tâche peut être ennuyeuse ;
- mauvaise priorisation de tâches par manque d'information sur les besoins de réalisation ;
- concurrence de plusieurs clients ou responsables utilisant la même ressource, notamment dans des entreprises à structure matricielle ;
- volonté de réaliser plusieurs tâches en parallèle.

Les conséquences peuvent être importantes :

- la durée de chaque tâche concernée est allongée, parfois sans que cela soit visible (temps masqués) ;
- augmentation des problèmes de qualité, par oubli de détails lors de changements ;
- stress et frustration des équipes.

Comment empêcher cela ?

- Utiliser la règle du 8/80 expliquée plus haut : plus la durée d'une tâche est réduite, plus la probabilité de sa superposition avec une autre est réduite. De plus cela apporte une sensation de travail terminé, bénéfique pour l'acteur.
- Communiquer auprès des équipes sur les priorités entre tâches et projets ; celles-ci se sentiront impliquées et responsabilisées.
- Nivelier les ressources des projets. Bien que cette méthode puisse faire allonger le planning, elle permet d'éviter des surchauffes et d'anticiper des goulots d'étranglements.
- Préférer de petites réunions quand nécessaire à des réunions plus longues à intervalles réguliers. Cela permet de suivre le travail réalisé de près et d'éviter des changements vers d'autres tâches.
- Placer réunions et communication à des moments précis de la journée, pour éviter toute distraction.



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