

POUR NE PLUS S'EN REMETTRE AU HASARD : 10 ASTUCES POUR MIEUX ESTIMER SES PROJETS – 1ERE PARTIE

LIVRE BLANC PLANVIEW
Jerry Manas, rédacteur en chef chez Planview

Contexte

S'il est admis que des estimations exactes sont un facteur clé de succès pour un projet, peu de publications ont été consacrées à l'impact négatif d'une mauvaise évaluation. Planview® a récemment commandité une étude détaillée sur l'état actuel de la gestion des ressources et de la planification des capacités. Plus de 600 dirigeants et cadres du monde entier, issus d'organisations maîtrisant le management des ressources à divers degrés, ont participé à ce projet.

L'immense majorité des personnes interrogées estiment qu'une mauvaise capacité d'évaluation est l'une des principales causes de retard dans les projets, de fonctionnement en perpétuel mode de crise, d'utilisation désordonnée des ressources et autres problèmes récurrents. Ce qui se traduit, pour l'entreprise, par l'impossibilité de saisir de nouvelles opportunités sur le marché, des pertes de profit, et l'apparition de « freins invisibles », tels que le manque de motivation des collaborateurs et le stress.

Tout se résume à une simple question de cause à effets. Les erreurs d'évaluation entraînent des retards sur les projets, ce qui désorganise le planning des ressources, créant ainsi un effet domino qui impacte le portefeuille tout entier. Bienvenue dans un univers où règne le chaos, ce qui est le propre de bien des organisations.

Le présent document analyse plusieurs facteurs permettant d'améliorer ces estimations :

1. Méthodes d'estimation et prise en compte des délais
2. Tenir compte des risques tout au long de la planification
3. Évaluation des projets volumineux
4. Les particularités d'Agile
5. Difficultés liées à la gestion des ressources

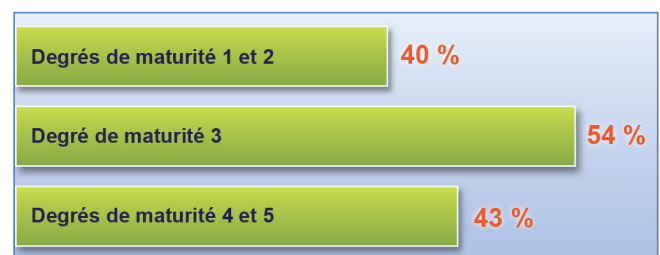
Entre autres...

Dans un grand groupe, répondre à une question en apparence simple : « Que va me coûter ce projet, et combien de temps va-t-il me prendre ? » est autrement plus complexe que le simple fait d'embaucher un électricien pour résoudre un problème précis chez soi, par exemple. Car pour l'entreprise, répondre correctement à cette question peut avoir des implications bien plus vastes, qui ne se limitent pas uniquement au projet en question.

Pour assurer leur réussite à long terme, les organisations doivent sortir du mode de crise et de fonctionnement habituel, pour apprendre à être plus proactives. La bonne nouvelle, c'est qu'il est tout à fait possible d'acquérir de bonnes capacités d'évaluation. La mauvaise, c'est que la plupart des organisations s'appuient sur des processus d'évaluation erronés. À vrai dire, de nombreux retards trouvent leur origine dans des facteurs qui n'ont rien à voir avec la capacité à évaluer chaque tâche distincte. C'est ce que nous allons voir dans ce document.

Grâce aux outils, aux pistes de réflexion et aux méthodes présentés dans ces pages, votre entreprise sera en mesure de résoudre par une approche globale un problème récurrent et lourd de conséquences, et devrait remarquer, par un effet de propagation positif, une meilleure efficacité de travail. Pour en savoir plus, poursuivez votre lecture.

Estimation des problèmes selon le degré de maturité de l'organisation



Source : étude comparative 2013 sur la gestion des ressources et la planification des capacités¹

¹Appleseed Partners, étude comparative 2013 sur la gestion des ressources et la planification des capacités, Planview.com/RMCPBenchmark

Table des matières

Contexte	1
I. On verra quand on y sera (gagner en précision au fil du temps)	3
II. Il y a plus d'une façon de gérer les incertitudes (méthodes classique et Agile)	3
III. Attention à ce que vous demandez (estimations et planification de capital)	4
IV. Cerner les contours du projet (méthodes d'estimation)	5
V. Le GPS de l'estimation (évaluation des contributeurs, valeur acquise et calendrier acquis) ..	6
VI. Lorsque la technologie PPM entre en jeu	7
VII. Pour aller plus loin	8
VIII. À propos de Planview	8
IX. Au sujet de l'auteur	9

I. On verra quand on y sera (gagner en précision au fil du temps)

Pour élaborer des estimations exactes, tout est une question de temps. Au tout début d'un projet, lorsque son périmètre est encore flou, il est difficile de prévoir quoi que ce soit avec une précision minutieuse. Nous n'avons pas toujours le luxe de disposer d'informations toutes prêtes avant de pouvoir fournir un devis, surtout lorsqu'il s'agit de faire valider le budget.

C'est pourquoi un projet requiert plusieurs évaluations à différentes étapes, de la conception initiale à la validation du budget, jusqu'à la validation du devis qui servira de référence.

Voici le déroulement habituel :

a. Demande de projet : au tout début d'un projet, un devis initial approximatif est proposé. La plupart du temps, les organisations autorisent un écart de +/- 50 % à ce stade, très en amont. Il s'agit souvent d'une estimation descendante, établie à partir des grandes lignes du projet, en s'appuyant sur l'avis d'un expert ou en comparaison avec d'autres projets. Le Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) établi par le Project Management Institute (PMI) suggère deux types d'estimations initiales pouvant correspondre à cette étape :

- Estimation d'Ordre de grandeur (-50 à +100 % de précision)
- Estimation Conceptuelle (-30 à +50 % de précision)

b. Analyse commerciale ou validation du budget d'une phase du projet : en préparation d'une analyse commerciale ou pour faire valider le budget d'une phase du projet, une étude plus approfondie est réalisée, bien qu'elle ne soit toujours pas ascendante, c'est-à-dire, qu'elle ne parte pas de chaque tâche précise pour remonter vers l'ensemble du projet. En règle générale, les entreprises visent une exactitude +/- 25 % à ce stade. Le Guide PMBOK du PMI suggère l'estimation suivante pour réaliser l'évaluation :

- Estimation préliminaire (-20 à +30 % de précision)

c. Validation du devis de référence : pour réaliser le devis définitif de référence, qui est une estimation ascendante obtenue à partir de l'évaluation de chaque tâche du projet, la plupart des organisations visent une précision d'environ +/- 10 %. Cette estimation est ensuite traduite par un devis qui servira de référence et de point de comparaison permanent pour vérifier si le projet respecte le budget. Là encore, le Guide PMBOK du PMI suggère deux types d'estimations possibles pour élaborer le devis de référence :

- Estimation définitive (-15 % à +20 % de précision)
- Estimation de vérification (-10 % à +15 % de précision)

Parfois, le devis de référence sort du cadre de l'analyse commerciale validée ou du budget imparti. Dans ce cas, l'écart doit être justifié et soumis à validation.

Bien sûr, plus on en sait sur le projet et les tâches à accomplir, plus l'estimation sera fiable. Les problèmes surgissent en cas d'exceptions, comme avec les projets Agile, où l'évolution permanente des besoins est la norme ; ou avec la planification de capital, où le déblocage de fonds doit être demandé en amont, lorsqu'il est délicat, voire impossible, d'atteindre une précision de 10 %.

Examinons quelques-unes de ces exceptions.

II. Il y a plus d'une façon de gérer les incertitudes (méthodes Classique et Agile)

La méthode de planification de projet classique, dite séquentielle ou « en cascade », recourt parfois à un modèle BDUF (Big Design Up Front), qui identifie les besoins et les grandes lignes du planning en amont. Dans ce cas, un devis précis est attendu lorsque le calendrier du projet prend corps. Même dans les projets classiques utilisant une méthode de planification « par vague », ce qui signifie que chaque étape est planifiée en détail lorsqu'elle se profile à l'horizon, les organisations attendent généralement des estimations précises à chaque étape.

Steve Mc Connell, célèbre spécialiste de l'estimation dans la création de logiciels, a développé un concept intitulé le « cône d'incertitude ». Au début du projet, le cône est ouvert (ce qui signifie qu'il existe de fortes incertitudes et marges de fluctuation sur la précision des estimations). Une fois les besoins connus et le périmètre du projet défini, lorsque la phase de développement est achevée et que les tests sont en cours, le cône d'incertitudes se referme. L'objectif de ce concept consiste à montrer le meilleur niveau de précision qu'il est possible d'atteindre à chaque étape, au fur et à mesure que le projet avance. L'idée étant qu'en analysant et en corrigeant les causes de fluctuation, il est possible de rétrécir le cône plus tôt dans le processus. Les entreprises commettent

souvent l'erreur de signer des engagements fermes trop tôt, alors que le périmètre du projet n'est pas encore suffisamment connu, d'où le besoin de recourir à plusieurs niveaux de devis avec des degrés d'exactitude de plus en plus précis.

Certaines organisations tentent de rétrécir le cône plus tôt en s'appuyant dès le départ sur davantage de documentation et de spécifications détaillées. Agile opte pour une autre solution. Plutôt que d'exiger des spécifications et une documentation plus précises dès le départ, cette démarche anticipe la phase test du cycle en développant des bouts de produits ou de logiciels par paliers courts de 2 à 4 semaines, pour obtenir plus rapidement un retour client. Avec Agile, les coûts et les délais sont fixes : ce sont les fonctionnalités prioritaires qui sont estimées. Ce qui rend obsolète le modèle d'estimation classique.

Si la solution Agile permet de répondre plus facilement à la question suivante : « Combien cela va-t-il me coûter ? », elle répond bien plus difficilement à cette question : « Quel résultat précis vais-je obtenir pour cette somme ? ». La réponse est : « Nous avons une bonne idée, mais nous ne pourrions en être certains qu'une fois que nous l'aurons produit et que nous aurons obtenu un retour client ». À nouveau, ce sont les fonctionnalités qui sont devisées, tout comme les coûts et les délais pour des projets classiques. Il ne s'agit pas d'« improviser », une idée fausse assez répandue autour d'Agile.

Les entreprises commettent souvent l'erreur de signer des engagements fermes trop tôt, alors que le périmètre du projet n'est pas encore suffisamment connu, d'où le besoin de recourir à plusieurs niveaux de devis avec des degrés d'exactitude de plus en plus élevés.

Une certaine confiance est nécessaire pour qu'Agile puisse fonctionner : il faut être convaincu que l'équipe de développement est bien composée de personnes intelligentes, qui recherchent l'intérêt du client, et qui travailleront avec lui, pour livrer plusieurs itérations d'un produit fini, adapté aux besoins prioritaires du marché. Finies, les éventuelles pertes de temps ou d'argent consacrées à des documentations et des spécifications détaillées qui ne sont de toute façon jamais suffisamment précises (puisqu'elles peuvent s'appuyer sur des hypothèses erronées).

D'une certaine manière, dans un modèle Agile, chaque itération est son propre « micro-cône » d'incertitudes, qui se referme lorsque le client voit et commente les démonstrations de chaque partie du projet. Au fur et à mesure, les itérations deviennent de plus en plus précises — le lancement du projet complet étant un « macro-cône » composé de plusieurs itérations.

Évidemment, Agile ne convient pas à toutes les organisations, ni même à tous les projets. Cette solution n'est pas adaptée aux projets exigeant une précision minutieuse dès le départ, ou exigeant de nombreuses validations juridiques à chaque étape. Elle ne convient pas non plus aux organisations dans lesquelles la participation du client n'est pas possible, voire n'est pas souhaitée, ou dont la culture ne peut accepter les principes de ce modèle.

Quel que soit le modèle, Classique ou Agile, il ne faut pas oublier qu'à un moment ou à un autre, il est essentiel que des conditions soient posées. Ces conditions peuvent être fonctionnelles (besoins ou fonctionnalités prioritaires spécifiques) ou non : facilité d'utilisation, maintenance, adéquation par rapport au marché, etc. Les exigences non fonctionnelles nécessitent souvent l'élaboration d'éléments spécifiques. Anticiper tout ce travail en amont permet de faire de meilleures estimations et d'éviter que, plus tard, le périmètre du projet ne s'écarte dangereusement des prévisions initiales. Après tout, on dit bien que les projets échouent au début, pas à la fin. Par conséquent, dans tout projet, Classique ou Agile, la planification joue un rôle important.

D'ailleurs, en matière de planification, un autre critère de taille doit être pris en compte pour gérer des modèles et des règles d'estimation : la planification de capital.

III. Attention à ce que vous demandez (estimations et planification de capital)

La méthode d'estimation classique, à trois niveaux, avec des estimations de plus en plus précises à chaque étape (Ordre de grandeur, Budget et Référence), semblerait plutôt adaptée aux projets classiques, d'assez grande envergure. Mais paradoxalement, ce type de projet exige souvent une planification de capital, ce qui complique l'affaire, car les budgets doivent souvent être soumis à validation très en amont, alors même que les coûts réels ne peuvent pas encore être connus avec précision.

À cet égard, de nombreuses organisations imposent des demandes de validation (DV) pour toute dépense de capital, assez tôt dans le projet. Souvent, ces demandes exigent un niveau de précision élevé (généralement +/- 10 %). Pour espérer obtenir une réponse positive et faire débloquer des fonds, mieux vaut en général éviter "d'aller trop souvent au puits", d'où la nécessité d'être aussi précis que possible.

Pour réduire les risques au maximum, voici quelques conseils pour obtenir un avis favorable à une demande de validation :

- Présentez le périmètre du projet, ses avantages et un calendrier aussi précis que possible (n'oubliez pas que les DV doivent souvent être effectuées avant que le planning complet du projet ne soit réalisé).

- Montrez que d'autres solutions ont été analysées et justifiez celle qui a été choisie.
- Explicitez les risques spécifiques au projet et leurs éventuels impacts sur le budget.
- Spécifiez les analyses complémentaires qui pourront s'avérer nécessaires plus tard, et pourraient éventuellement avoir un impact sur le budget (expliquez pourquoi ces analyses ne peuvent être effectuées à l'heure actuelle).
- N'oubliez pas d'indiquer le degré de précision du budget demandé. Parfois, ce seuil est dicté par la direction.

En dernier recours, il est possible de déposer une nouvelle DV si des fonds supplémentaires, dépassant l'enveloppe de la DV validée, s'avèrent nécessaires. Cette nouvelle demande sera plus facilement acceptée si la DC initiale intègre une analyse des risques pertinente.

IV. Cerner les contours du projet (méthodes d'estimation)

Selon le niveau d'évaluation donné (ordre de grandeur, budget ou référence), plusieurs techniques permettent d'obtenir des estimations efficaces. Examinons les différentes méthodes disponibles, principalement classées en deux catégories :

De haut en bas (descendante)

Les méthodes descendantes servent souvent à établir des estimations d'ordre de grandeur et des devis budgétaires. En voici quelques exemples (ces procédés peuvent être combinés ou utilisés séparément) :

- **Analogie** : le projet est comparé à un projet similaire précédent. Des différences peuvent subsister dans plusieurs facteurs : nombre et type de personnes impliquées, variables techniques, environnement culturel ou externe, processus entrepris, etc..
- **Opinion d'un expert** : faire appel à un expert du secteur et du sujet pour obtenir une estimation fondée sur une analyse initiale. C'est souvent ce type d'estimation descendante qui est le plus précis. Assurez-vous simplement que l'estimation tient compte du niveau d'expertise de la ressource qui réalisera le travail.
- **Paramètres** : utilisation d'un paramètre calculé : par exemple, 2 euros par ligne de code, x heures par programme, etc. Cette méthode peut être utilisée lorsqu'aucune expertise n'est nécessaire sur un sujet précis.
- **Analyse du point de fonction** : plus complexe, cette méthode d'estimation paramétrique pour logiciels consiste à faire la somme des occurrences des différents types de composants (connecteurs d'entrée et de sortie externes, interfaces, etc.) multipliée par la complexité de chaque occurrence. L'objectif étant d'obtenir la valeur totale du programme, système ou produit, puis d'adapter cette valeur en fonction de certaines ou de la totalité des 14 caractéristiques de système général (GSC) telles que le taux de transaction, la performance requise, la facilité de fonctionnement, etc.
 - L'efficacité de ce type d'estimation augmente au fur et à mesure que le projet est avancé, après les estimations d'ordre de grandeur ou les devis budgétaires. Par conséquent, elle sert souvent à établir le devis de référence définitif.
- **PERT (Technique d'évaluation et d'examen de programme)** : élaborée par la Marine américaine dans le cadre du projet du missile Polaris, soumis à d'importantes incertitudes (car le projet impliquait de créer un sous-marin capable de lancer un missile sous l'eau).
 - La formule PERT est la suivante : $P + O + (4*ML) / 6$, où P est l'estimation Pessimiste, O l'Optimiste, et ML est l'estimation la plus probable (Most Likely en anglais). Elle permet d'obtenir une moyenne pondérée de l'estimation la plus probable.
 - Pour définir les estimations pessimiste, optimiste et la plus probable, évaluez les risques réels. L'estimation pessimiste part du principe que la plupart ou tous les risques soupçonnés se réaliseront, l'optimiste part du principe que la plupart des risques seront évités, et la plus probable envisage que seuls les risques ayant la probabilité la plus élevée se produiront.
 - Si la technique PERT est rarement utilisée à l'heure actuelle, elle peut s'avérer utile pour certaines tâches exposées à de nombreux risques ou incertitudes, ne serait ce que pour apporter un certain degré de crédibilité à votre estimation.

De bas en haut (ascendante)

Dans une estimation ascendante, chacune des tâches du projet est évaluée par la ressource qui en a la charge et/ou des experts du secteur et du sujet (parfois, bien que cela ne soit pas recommandé, elles sont évaluées « à la louche » par le chef de projet). Ces estimations sont ensuite regroupées et remontées jusqu'au niveau du projet.

Chacune des tâches peut également être évaluée à l'aide des techniques mentionnées dans la rubrique Descendante (analogie, opinion d'expert, paramétrie, point de fonction ou PERT).

Une fois établie, l'estimation ascendante constitue généralement le devis de référence du projet. Cette référence peut être révisée si, suite à des changements validés, la référence initiale ne permet plus de suivre l'évolution du projet. Dans tous les cas, la référence initiale doit être conservée pour analyse ultérieure.

Autres critères à prendre en compte dans une estimation ascendante, l'analyse de la durée par rapport au travail fourni. La durée est le volume de temps nécessaire pour terminer la tâche en question, tandis que le travail représente le nombre d'heures homme requises pour achever cette tâche. La meilleure solution consiste à évaluer les deux critères, mais à gérer le planning en fonction de l'évaluation de la durée. Car la durée dicte le planning, tandis que les heures de travail dictent les coûts, et ont un impact sur la durée.

En règle générale, le processus se déroule comme suit :

- Un chef de projet évalue le mieux possible une durée initiale (ou consulte un expert du secteur et du sujet)
- Des ressources sont requises
- Le chef de projet vérifie leur disponibilité avec le responsable des ressources et évalue le nombre d'heures de travail avec les ressources et/ou l'expert en question.
- Le chef de projet précise la durée en fonction de la disponibilité des ressources et du nombre d'heures de travail requis.

Certains logiciels permettent de choisir entre « fixer » la durée, les heures de travail, ou les unités de ressources équivalant à un temps plein. Dans une structure matricielle où les ressources sont communes à toute l'entreprise, il est conseillé de fixer la durée et de prévoir le planning en conséquence, et de s'appuyer sur les compétences de chaque ressource pour évaluer le nombre d'heures de travail sous-jacentes. Il est également important de veiller à ce que les responsables des ressources gardent la mainmise sur la gestion des disponibilités des ressources par rapport à la demande. Certes, le recours à un système automatique peut apporter une aide bienvenue, tant pour le chef de projet que pour le responsable des ressources, mais ce système sera totalement incapable de donner un avis subjectif sur la durée ou sur le travail à fournir. De même, il est préférable de maintenir un dialogue régulier, afin de mieux cerner les priorités, la charge de travail et l'utilisation des ressources.

Si l'évaluation des heures de travail est utile pour préciser la durée – et absolument nécessaire pour calculer les coûts – il s'agit d'un élément totalement distinct de l'estimation de la durée, qui dicte le planning.

Notons que pour les projets Agile, les estimations ascendantes sont souvent hors de propos, car dans ce type de projet, les coûts et le planning sont fixes : seules les fonctionnalités livrées peuvent fluctuer. Les coûts sont généralement définis en fonction du nombre d'heures consacrées par les ressources au projet. Dans certaines entreprises, les estimations descendantes sont utilisées en amont pour évaluer le volume de ressources nécessaires pour le projet. À part ce cas de figure, en principe, dans le modèle Agile, ce ne sont pas les coûts, mais les fonctionnalités qui sont estimées. Ces projets Agile ont tendance à être évalués et suivis en termes de « points d'histoire » (c'est-à-dire, le nombre de points attribués à chaque histoire ou fonctionnalité, et la vitesse à laquelle ces points sont « gagnés » au fur et à mesure de l'avancée du projet). Pour les organisations qui ne sont pas habituées à Agile, cette méthode nécessite une adaptation culturelle non négligeable.

Enfin, les estimations ascendantes doivent refléter la réalité. Les données actuelles traduisent ce qui s'est passé, mais le fait est que la durée et les heures de travail traduisent l'avenir, c'est à dire, la portion restante sur le calendrier. Il est donc important de bien assimiler qu'un planning ne doit pas être gravé dans la pierre, ni affiché sur un mur pour y être admiré. Le planning cherche à prédire la réalité, mais au final, c'est une matière qui vit et qui respire, qui doit également refléter la réalité. Sinon, il ne représente rien d'autre qu'un vœu pieux. C'est là qu'entre en jeu l'évaluation des contributeurs.

V. Le GPS de l'estimation (évaluation des contributeurs, valeur acquise et calendrier acquis)

De la même manière qu'un GPS utilise les informations satellites sur la circulation pour calculer le temps restant de votre trajet, l'évaluation des contributeurs permet de faire en sorte que le planning du projet continue de refléter la réalité.

Les évaluations de contributeurs sont un aspect crucial, mais souvent négligé, de l'estimation des projets. Les collaborateurs reportant leurs tâches dans une feuille de temps peuvent et doivent indiquer, chaque semaine, une estimation des tâches restantes dont ils ont la charge. Ce système permet d'assurer la précision du planning en termes de temps restant, et reflète le point de vue actuel des personnes exécutant les tâches. De même, les chefs de projet devraient rester en contact avec les ressources et leurs responsables pour s'assurer de leur disponibilité pour le travail à venir.

Au niveau des coûts et de la valeur, certaines entreprises utilisent la Valeur acquise pour évaluer ce qui reste à accomplir sur un projet. La méthode consiste à multiplier le pourcentage de travail effectué par le budget global, afin d'estimer la « valeur » relative atteinte à un point donné, comparée à la valeur attendue à ce stade. De plus, la Valeur acquise sert souvent à prévoir les coûts du reste du projet (estimation budgétaire jusqu'à la fin du projet) et le coût final du projet global (estimation budgétaire à la fin du projet). La bonne façon d'utiliser la Valeur acquise consiste à s'appuyer sur des caps pondérés pour évaluer le pourcentage de progression du projet, car toutes les tâches ne se ressemblent pas. Le principal étant de garder à l'esprit que la Valeur acquise n'est pas une question de planning, mais plutôt de valeur et de budget.

Il existe un dérivé rarement utilisé de la Valeur acquise, appelée Calendrier acquis, qui cherche à déterminer l'écart entre le moment où la valeur d'une tâche a été atteinte, par rapport au moment où elle aurait dû être atteinte. L'objectif étant de mieux identifier les variations de planning en fonction du temps. Les entreprises ayant utilisé cette méthode la jugent fiable et efficace pour gérer le planning. Cependant, elle ne remplace pas l'évaluation des contributeurs, et doit être utilisée en complément de cette dernière.

Et les ressources dans tout cela ?

Puisque les estimations des contributeurs peuvent être si précieuses, à quel moment entrent-ils en jeu ? Découvrez-le dans la 2e partie de ce livre blanc, ainsi que bien d'autres informations :

6. Planifier les ressources
7. Les estimations qui permettent d'atténuer les risques
8. Le « méga projet »
9. Utiliser des estimations en plusieurs points
10. Que faire quand ça dérape (ce qui arrive toujours)

Et bien plus encore...

Assimilez ce que vous venez de lire et mettez-le en pratique, poursuivez la lecture pour approfondir le sujet et procurez-vous la 2e partie de ce livre blanc sur Planview.com/Project-Estimates-2.

VI. Lorsque la technologie PPM entre en jeu

Nombreuses sont les organisations qui utilisent des solutions de gestion du portefeuille (PPM) pour relever certains des challenges que nous venons d'aborder, et ce, pour une bonne raison. Une bonne application PPM peut aller jusqu'à résoudre certains de vos problèmes même si, comme mentionné plus tôt, elle ne doit jamais remplacer les connaissances et l'avis subjectif des experts du secteur et du sujet, de chefs de projet et de responsables de ressources impliqués dans leur travail.

Mais tout d'abord : qu'est-ce qu'une « bonne » application PPM ? Premièrement : elle est commune à toute l'entreprise et regroupe les données de tous les services, apportant de la visibilité sur les événements à venir, pour vous permettre de planifier correctement. C'est la bonne nouvelle – mais aussi la mauvaise. Si vous (ou vos collègues) travaillez encore avec des feuilles de calcul ou des applications installées sur votre Bureau, spécifiques à chaque projet, une application PPM représente un réel changement. Mais le jeu en vaut la chandelle, tant en termes de gain de sérénité que de valeur ajoutée. Selon les calculs de l'institut Forrester, le retour sur investissement d'un logiciel PPM s'élève à 255% pour une solution sur site, 281% pour une solution SaaS, le tout étant rentabilisé en moins de 12 mois. Les chiffres peuvent fluctuer selon votre situation, mais cela vaut sûrement le coup de se lancer.

En parlant d'analystes, voilà un autre critère à vérifier. Les instituts Forrester, Gartner, IDC, etc. sont de bons baromètres de qualité. En ce qui concerne les fonctionnalités spécifiques à rechercher, elles sont aussi variées que les sociétés qui les déploient. À vous de voir les critères qui vous intéressent le plus : facilité d'utilisation, précision des statistiques, visibilité des capacités et de la demande, et ainsi de suite. Quant aux coûts, ils peuvent souvent être réduits en optant pour un déploiement sur le cloud, si votre organisation l'autorise.

Si votre entreprise dispose déjà d'une solution PPM, vous avez une bonne avance en termes de budget et d'implémentation. Il ne reste plus qu'à analyser avec objectivité la façon dont cette solution est utilisée et dont elle peut être étendue à toute l'entreprise. Ces deux analyses peuvent vous donner du fil à retordre, mais une fois de plus, le jeu en vaut la chandelle.

En gardant tout cela à l'esprit, examinons les fonctionnalités à rechercher dans une solution PPM et ce qu'elles peuvent vous apporter. Lorsqu'on est aux prises avec les difficultés inhérentes à l'évaluation d'un projet, la dernière chose dont on a envie est d'aggraver le problème. Voici quelques points déjà abordés:

- **Utilisation des données réelles pour améliorer les estimations.** Ne sous-estimez pas l'utilisation des données réelles pour améliorer la précision de vos estimations et la vitesse à laquelle vous pouvez les produire. La plupart du temps, toute la difficulté consiste à mettre la main sur ces données. Sans un système en circuit fermé tel qu'une solution PPM, capable de saisir et d'enregistrer les informations (qui a fait quoi, pendant combien de temps, quelle valeur a été produite et à quels coûts), vous devrez souvent compter sur votre mémoire. Si le projet en question était modeste et qu'il s'est achevé la semaine dernière, cela ne pose pas de problème. Mais sinon ?
- **Mise à jour du calendrier du projet.** Dans la rubrique consacrée aux méthodes d'évaluation, nous avons vu que le planning d'un projet est une matière vivante, qui doit refléter la réalité. Une solution PPM peut s'avérer extrêmement utile ici, pas uniquement pour fournir les données nécessaires, mais aussi pour informer automatiquement tous les acteurs concernés (des ressources aux VP) des caps franchis, des éventuelles difficultés, etc. Cette fonctionnalité libère le chef de projet et les responsables des ressources de nombreuses tâches fastidieuses, évite le processus de recueil des données, souvent source d'erreur permet d'anticiper et donc d'éviter, de nombreux goulets d'étranglement.
- **Exploitation des estimations des contributeurs.** S'il est crucial de rester en relation étroite avec les ressources sur un projet, automatiser certaines des tâches les plus routinières peut s'avérer bénéfique pour tous. L'une des offres les plus courantes de la plupart des applications PPM est la saisie des feuilles de temps, qui permet aux responsables de rester au courant, chaque semaine, du temps de travail restant pour chaque tâche, estimé par les collaborateurs qui en ont la charge. Cette fonctionnalité permet de s'assurer que le planning du projet est à jour en termes de temps restant, tout en évitant les mauvaises surprises : non-respect des grandes étapes, indisponibilité des ressources...
- **Utilisation stratégique des méthodes classique et Agile.** Agile n'est plus un simple mot à la mode. Cette méthode est désormais reconnue par les entreprises comme un moyen efficace d'envisager les projets – du moins, certains d'entre eux. Mais même les organisations ayant adopté cette façon de faire savent que la méthode classique, dite « en cascade », est utile pour d'autres projets. Recherchez donc une solution PPM « ambidextre », capable de fonctionner avec les deux méthodes.

Un système PPM d'entreprise peut avoir bien d'autres atouts ; la liste ci-dessus répertorie uniquement quelques-uns des facteurs à prendre en compte.

VII. Pour aller plus loin

Si vous êtes prêt à relever les défis de l'évaluation de projet dans votre entreprise, je vous recommande les lectures suivantes :

- Comme mentionné plus haut, la 2e partie de ce livre blanc traite de la planification des ressources, des estimations qui permettent d'atténuer les risques, de la gestion de projets tentaculaires et d'autres sujets passionnants. Elle est disponible dès maintenant sur Planview.com/Project-Estimates-2.
- L'Étude comparative 2013 sur la gestion des ressources et la planification des capacités, citée tout au long de ce document, apporte un éclairage fascinant sur les défis auxquels sont confrontées les entreprises du monde entier à ce sujet. Téléchargez-la sur Planview.com/planification-des-capacites-etude.
- Les rapports d'analystes sur PPM peuvent s'avérer utiles ; voici quelques liens vers des analyses du marché récentes qui peuvent vous être utiles :
 - 2013 Gartner MarketScope for IT Project and Portfolio Management Software Applications, disponible (en anglais) sur Planview.com/MarketScope2013.
 - 2013 Magic Quadrant for Integrated IT Portfolio Analysis Applications, rapport disponible (en anglais) sur Planview.com/Gartner-Magic-Quadrant.
 - The Forrester Wave™: Project/Portfolio Management, Q4 2012, disponible dès maintenant (en anglais) sur : Planview.com/ForresterWave2012.

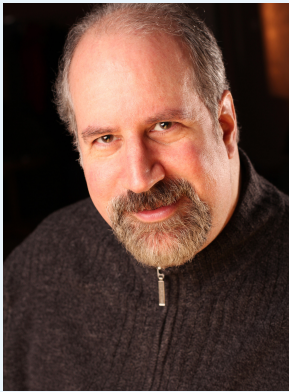
VIII. À propos de Planview

Planview®, leader en gestion de portefeuille (PPM) d'entreprise, apporte une réelle visibilité sur la disponibilité des capacités (tant en termes de ressources que de capitaux) pour aider les entreprises à établir des priorités et à répondre aux demandes en fonction de leurs objectifs stratégiques et des capacités disponibles. Nous concevons des solutions de gestion de portefeuille capables d'intégrer la planification et l'exécution de projet, afin de synchroniser stratégie et opérations. Les solutions PPM de Planview peuvent vous aider à résoudre vos problèmes d'estimation en choisissant la méthode la mieux adaptée à votre cas de figure et en l'adaptant parfaitement dans votre organisation, pour ne pas avoir à tout recommencer de zéro. Grâce à la visibilité en temps réel des capacités et des demandes partout dans l'entreprise, un système en circuit fermé qui permet d'exploiter les données réelles passées pour établir rapidement des comparaisons, un outil de statistique puissant capable d'anticiper les éventuels goulets d'étranglement, une analyse des risques, et bien plus encore, Planview Enterprise® est une solution PPM incontournable pour les processus d'évaluation de votre entreprise.

Découvrez pourquoi clients et analystes plébiscitent sans cesse nos solutions, sur site ou sur le cloud. Pour obtenir une démonstration sans engagement, contactez-nous :

- par téléphone au +33 (0) 1 73 02 51 60
- par e-mail à l'adresse suivante : market@planview.com

IX. Au sujet de l'auteur



Jerry Manas, rédacteur en chef chez Planview, est fréquemment cité par les principaux porte-parole du monde des affaires, qui font souvent référence à son livre à succès intitulé *Napoleon on Project Management*, en particulier ses thèmes centraux axés sur la simplicité et les objectifs.

Tout au long de sa carrière d'auteur, de conférencier et de consultant, Jerry s'est fait connaître en expliquant des informations et des processus complexes de façon claire et accessible.

Son travail a été référencé dans une multitude de publications, notamment *Leadership Excellence*, *The National Post*, *The Globe and Mail*, *The Chicago Sun Times* et *The Houston Chronicle*. Il a rédigé de nombreux articles et participé à des émissions de radio diffusées aux quatre coins des États-Unis.

Dans *Napoleon on Project Management*, Jerry établit des parallèles judicieux entre le génie stratégique et la réussite de Napoléon, et le milieu actuel de l'entreprise. La prestigieuse revue littéraire américaine *Kirkus Reviews* considère cet ouvrage comme « l'étude de cas la plus aboutie pour réussir sa gestion de projet ». Il a été publié dans huit langues.

Son ouvrage *Managing the Gray Areas*, qui apporte un éclairage nouveau sur la résolution des dilemmes les plus fréquents pour les directions d'entreprise, a été acclamé par Pat Williams, Vice-président de l'équipe de basket-ball Orlando Magic, qui le considère comme « une révolution pour les dirigeants ».

Jerry a participé, au côté de l'institut Creating WE, à la réalisation du best-seller *42 Rules for Creating WE*, numéro un sur Amazon en leadership, management, motivation et capacité d'organisation. Son dernier livre, *Project Lessons from the Roman Empire*, analyse l'ascension et la chute de Rome pour en tirer des conclusions en matière de leadership et de communication.

Jerry est l'un des membres fondateurs de [Creating We](#), institut à vocation internationale encourageant des méthodes collaboratives à travers la recherche et la publication. Membre reconnu de la blogosphère, il est l'un des fondateurs du blog populaire [PMThink!](#) et du Conseil des nouveaux médias du Project Management Institute, qui conseille PMI sur l'émergence de nouvelles tendances, notamment celles qui font le buzz dans les réseaux sociaux et les nouveaux médias.

Chez Planview, Jerry met sa passion et son expérience au service du développement et de la diffusion des meilleures pratiques dans les domaines du leadership, de la planification, de l'exécution et de la création de valeur. Il se concentre également sur le lancement de communautés de pratiques autour de différents thèmes : innovation, planification des capacités, gestion de portefeuille et de projet, etc.

N'hésitez pas à lui faire part de vos commentaires et de vos retours (en anglais) à l'adresse suivante : jmanas@planview.com.



Spécialiste de la gestion des ressources et portefeuilles de projets, Planview aide les entreprises à tirer le meilleur parti des opportunités commerciales en optimisant la capacité de leurs ressources humaines et financières limitées. Des chefs de file du marché font confiance à ses solutions pour gérer un large éventail de portefeuilles de projets — en développement de produits, informatique, services ou finance. Grâce à la vue globale ainsi obtenue, ils peuvent mettre en balance les ressources et les besoins. Pour plus d'informations, consultez le site www.planview.fr

© 2014 Planview, Inc. Tous droits réservés. Toutes les marques sont reconnues comme telles.