

L'ampleur, la nature et le nombre de tâches

Cette annexe sur la planification de la production d'un événement générique donne des informations complémentaires et des suggestions pratiques sur la détermination de l'ampleur, de la nature et du nombre de tâches dans la planification de la production d'un événement.

L'ampleur : jusqu'à quel niveau de détail doit-on subdiviser?

Il n'y a pas de règle fixe pour déterminer l'ampleur (on dit aussi l'envergure) d'une tâche élémentaire. Cependant, l'expérience en gestion d'événements a permis d'établir les orientations suivantes.

- Si les tâches élémentaires sont de trop grande ampleur, il sera difficile de vérifier leur avancement au cours de l'exécution (de la production, dans un événement).
- Si les tâches élémentaires ont une ampleur insuffisante, la planification sera plus ardue et plus longue, mais la gestion n'en sera pas améliorée : on fera de la micro-gestion.
- La quantité de travail (aussi appelée le niveau d'effort) est une bonne mesure de l'envergure d'une tâche.
- Le niveau d'effort est habituellement évalué, pour un événement, en personnes heures ou en personnes jours, selon la durée envisagée de la production de l'événement.

Personne heure

Quantité de travail que fournit une personne travaillant à plein temps pendant une heure normale de travail.

Personne jour

Quantité de travail que fournit une personne travaillant à plein temps pendant une journée normale de travail.

Note

Le niveau d'effort ne correspond pas nécessairement à la durée prévue d'exécution; une tâche dont le niveau d'effort est de huit personnes heures pourrait durer :

une journée, si elle est exécutée par une personne à plein temps;

une demi-journée, si elle est exécutée par deux personnes à plein temps;

deux heures, si elle est exécutée par quatre personnes à plein temps ;

deux jours, si elle est exécutée par une personne à demi temps, etc.

En pratique, l'ampleur **minimale** d'une tâche devrait être de quatre à huit personnes heures d'effort. Il est à noter que l'ampleur minimale d'une tâche élémentaire n'est pas fonction de l'importance de l'événement : les événements de grande envergure ne sont pas décomposés en tâches élémentaires de plus grande ampleur, mais en un nombre plus grand de tâches élémentaires d'ampleur comparable à celles d'un petit événement.

Il n'y a pas, non plus, de règle absolue pour l'ampleur **maximale** d'une tâche élémentaire. Cependant, l'expérience a démontré qu'il est dangereux de définir une tâche de trop grande ampleur, dont la durée d'exécution serait trop longue. En effet, il est plus facile de contrôler l'avancement d'une tâche quand elle est terminée que quand elle l'est à moitié. Si l'on a prévu que l'exécution d'une tâche prendra 160 personnes heures d'effort (à deux personnes plein temps, elle durerait 10 jours), on court davantage le risque de se rendre compte, seulement au bout de 10 jours, qu'une erreur technique (par exemple) a été commise au début de l'exécution. En pratique, les tâches d'un événement devraient, de préférence, être inférieures à 100 personnes heures d'effort et à 5 jours de durée.

La nature : tout travail est-il une tâche?

Doit être considéré comme une tâche et planifié comme telle tout travail précis, physique ou intellectuel, qui produit un résultat concret contribuant directement à la production de l'événement.

Mais certaines activités de gestion répétitives, comme les réunions de coordination, des activités liées au contrôle de l'avancement des travaux ou des coûts, le suivi des sous-traitants et l'administration du bureau, sont des *préoccupations continues* pendant la production de l'événement.

L'expérience a démontré qu'il n'est pas avantageux de les considérer comme des tâches élémentaires ; c'est même désavantageux car on multiplie inutilement le nombre de tâches planifiées, sans améliorer pour autant la qualité de la gestion. Pour s'assurer que ces tâches répétitives soient accomplies, le principal responsable de l'événement et ses collaborateurs peuvent chacun dresser une petite liste de priorités pour chaque jour, chaque semaine.

Par contre, certaines *tâches ponctuelles* devraient être considérées comme des tâches élémentaires si elles ont un impact important sur la poursuite des travaux : par exemple, une approbation ou une décision. Il faut les planifier comme telles, même si elles ont très peu d'ampleur, car leur importance comme balise dans la progression des travaux est grande.

Par ailleurs, on se demande parfois si les activités de planification devraient être considérées comme des tâches. La réponse est non, puisque ces activités sont normalement terminées au moment où le plan d'exécution est complété.

Le nombre : la liste des tâches est-elle complète ?

Quant au nombre de tâches élémentaires à exécuter pour produire un événement ce n'est pas un objectif, mais un résultat : il s'agit du quotient de l'envergure de l'événement (mesurée en monnaie ou en unités d'effort) par l'importance moyenne d'une tâche élémentaire (mesurée dans la même unité que l'envergure).

Par exemple, si on estime l'envergure globale des travaux de production d'un événement à 800 personnes heures, le nombre de tâches serait de l'ordre de 200 si les tâches ont en moyenne une ampleur de 4 personnes heures d'effort, et ainsi de suite.

On ne sera jamais certain de n'avoir oublié aucune tâche. Mais l'expérience a démontré que si l'on complète au mieux la liste des tâches pour chaque lot, on diminue le risque d'oublier des tâches.

Malgré cela, il arrive très souvent que, en poursuivant son travail, le planificateur découvre que des tâches ont été oubliées. Les logiciels d'ordonnancement permettent d'ajouter facilement des tâches à tout moment dans la suite de la planification.