

PRÉAMBULE

Dans la série télévisée *La Vipère noire* (*The Black Adder*), l'un des personnages annonce fièrement : « J'ai un plan ingénieux. » (traduction approximative et personnelle). Pour ceux qui ont suivi tout ou partie des épisodes, ils savent que l'échec était une donnée redondante à chaque épisode. L'esprit d'une planification pourrait ici se résumer : planifier un projet sans prendre en compte l'environnement sera source d'échec si on ne dispose pas de ressources supplémentaires.

En commençant la planification de projet au milieu des années quatre-vingt-dix, je constatais que beaucoup s'attachaient invariablement à la présentation du diagramme de Gantt bien que ce ne soit finalement qu'un accessoire. Ce diagramme, impressionnant quand il représente un projet de 150 tâches sur plusieurs années, prenait vite la forme d'une chose remarquable par sa complexité. Sans explication, sans analyse, il restait impénétrable et donc totalement inutilisable. Ceux qui y lisaient une information, souvent déterminante, prenaient l'allure de sorciers, au même titre que certains informaticiens qui, par téléphone, font la pluie et le beau temps sur un ordinateur.

La différence entre ceux qui voulaient utiliser une planification et ceux qui l'utilisaient tenait au travail qu'ils avaient réalisé en amont. Ceux qui y lisaient comme dans un livre ouvert savaient ce que chaque point du projet représentait. Les autres ne voyaient que des liens, des briques, des flèches et des dates. Ils n'étaient pas au courant de toutes les finesses de l'opération en cours et des évolutions récentes. En clair, une planification est une représentation d'un projet. C'est un outil qui se partage entre des personnes qui travaillent sur le même sujet et qui ont un niveau d'information assez semblable.

L'information diffusée par la planification est complexe. Cette dernière dépend du projet lui-même. Deux projets gérés différemment, sur la base d'une répartition différente des ressources, avec des responsables éparpillés dans une organisation ou, au contraire, intégrés dans le même service, ne vont pas engendrer les mêmes planifications. De plus, chaque projet est le reflet de la stratégie qu'on a voulu développer. Dès lors, deux projets, ordinairement similaires, mais développés à quelques mois ou quelques années d'intervalle, mèneront à des objectifs différents et donc à des planifications différentes. Un projet n'est pas isolé de son contexte et n'en devient pas indépendant.

Sur cette base, la récupération d'une planification de projet déjà achevée, qui aurait prouvé sa pertinence, sa justesse et son utilité, pour gérer un projet futur est rarement appropriée. Ces deux planifications, placées à deux moments où la stratégie, l'environnement et les projets sont différents, ne peuvent pas aboutir au même résultat. S'il peut exister des éléments communs entre des projets, il ne peut pas y avoir des planifications identiques.

Le chef de projet doit remettre son ouvrage sur la table (ou l'écran d'ordinateur). S'il est souvent destinataire de la stratégie, il ne doit pas en omettre des éléments qu'il est parfois le seul à connaître dans un milieu professionnel maintenant très spécialisé. Avant de poser les premières lignes de sa planification, il devra réfléchir à ce qui changera et à ce qui restera immuable lors du développement du projet. Se posera aussi la question de l'environnement du projet. Dans certains milieux, il n'est pas rare que la concurrence évolue très vite afin de se différencier ou pour s'appuyer sur des ressources aboutissant à acquérir une expérience plus rapide garantissant un coût de production plus faible et plus rapidement acquis. Les projets voient alors leur programme bouleverser et les jalons se modifier alors qu'on est en plein développement.

À chaque contrainte, et selon les opportunités qui se présentent, des outils en matière de planification vous faciliteront le développement et l'analyse de solutions. Convaincre des partenaires (et des financeurs...) de la pertinence d'un projet à l'aide d'un diagramme de Gantt n'est pas toujours judicieux. Effectuer la même démarche sur la base d'une méthode PERT, beaucoup plus fine, puis achever sa démonstration avec un tableau présentant la charge de travail des ressources et toutes les optimisations réalisées a beaucoup plus de chances de réussir. Votre capacité d'analyse sera avérée et vous aurez ainsi rassuré vos interlocuteurs... à la condition d'avoir envisagé cette possibilité dans le scénario de votre projet.

Loin de moi l'idée de faire un livre sur les stratégies d'entreprise. Un minimum de bagages dans le domaine, ainsi qu'une bonne paire d'yeux et d'oreilles, améliorent considérablement la pertinence du travail réalisé et transforme un

projet lambda en un projet phare. Car la stratégie permet à l'entreprise de s'appuyer sur ses forces, celles-là mêmes qui sont les fondements des projets et de leurs planifications.

Certains cas définis dans ce livre pourront sembler évidents. Il faut cependant avouer que les chefs de projets sont plus souvent la tête dans le guidon et ne prennent pas toujours la hauteur nécessaire à leur métier. Spécialisés dans le développement du projet, ces responsables en oublient parfois de pousser la bonne porte ou d'interroger une personne-ressource. Ils constatent que des informations leur auraient fait gagner en efficacité tout en éliminant stress et précipitation. Que penser de ce chef de projet qui constate après le lancement de son projet que la réglementation changera dans quelques mois... comme cela a été annoncé dans la presse depuis quelque temps ?

Il est des projets dont – malheureusement – les objectifs sont bouleversés ou qui, ponctués de risques qu'il faut écarter au fur et à mesure de la progression, demeurent sur des rails. Ce management du projet ne peut se faire que si l'on connaît les spécificités du produit sur lequel on travaille, les buts de l'entreprise, l'âpreté de la concurrence, etc. Pour être tout à fait clair, il est inutile pour un chef de projet de parfaitement maîtriser l'outil de la planification, s'il ne maîtrise pas celui de la conduite de projet et s'il n'a aucune idée du cadre et de l'environnement du produit final.

Chaque projet relève d'un scénario qui va permettre d'aboutir aux buts choisis. Ce scénario est nécessairement en phase avec l'esprit et la culture de l'entreprise. D'ailleurs, chaque scénario détermine des méthodologies et des processus de travail, souvent collectifs, idéalement intégrés et maîtrisés au sein de l'entreprise. La meilleure façon d'aboutir à un scénario logique et pertinent est de partir sur plusieurs hypothèses... dépendantes souvent elles-mêmes de la stratégie de l'entreprise et de son environnement. Il ne choquera personne qu'une planification de projet chez *Ford USA* ne ressemble pas à celle de chez *Toyota*.

Le but de ce livre n'est donc pas seulement de savoir construire une planification mais de construire celle qui se rapproche le plus des besoins, des ressources disponibles, de la stratégie de l'entreprise ainsi que des variations de l'environnement lors du développement du projet. La stratégie est au service d'une planification sur-mesure, adaptée au contexte et présentant la meilleure fiabilité face aux risques. Tout cela est intimement lié à la gestion de projet évidemment. Cependant, je n'ai pas souhaité décrire tous les tenants et aboutissants du projet en employant les termes et jargons consacrés au métier. L'objectif de ce livre est de vulgariser la planification de projet, pas la gestion de projet.

La planification est aussi un formidable outil de progrès. Des analyses successives permettent de faire émerger des zones plus ou moins dangereuses sur lesquelles il faut focaliser les ressources disponibles ou, au contraire, réduire la voilure pour limiter les coûts quand ils ne sont pas opportuns. Ces analyses facilitent la vie du projet et modifient la planification. Lors du déroulement du projet, elle n'aurait aucun sens sans suivi. Votre planification est le reflet de votre propre gestion ou, tout au moins, de la gestion maison, celle de votre entreprise et de sa stratégie.

Paradoxalement, la création d'une planification commence en amont de la détermination des premières tâches, prend corps avec un logiciel de création de planification, s'affine lors des analyses, se modifie avec le suivi, s'achève enfin avec la fourniture des livrables pour engendrer un retour d'expérience, clair et concis, qui alimentera les projets futurs avant d'être clôturée.

C'est cette démarche que je vous propose de partager.

CHAPITRE I

CONSTRUIRE UNE PLANIFICATION

Lorsque je me suis spécialisé dans la construction de planifications, j'ai cherché des informations autour de moi. J'ai trouvé des ouvrages qui traitaient de planifications. Le plus souvent il ne s'agissait que des manuels de logiciels (payants) dont Microsoft® Project® est sans doute le meilleur représentant.

Pour ce chapitre sur la construction d'une planification, j'ai souhaité sortir de ce cadre. Si les illustrations ressemblent à ce que des logiciels, libres ou payants, savent réaliser, je n'ai pas voulu spécialiser la construction d'une planification vers un produit ou un autre. Le champ des logiciels utilisables restera le plus ouvert possible. C'est mon souhait. Que vous choisissiez la dernière version de Project® avec toutes les options possibles et imaginables ou le dernier logiciel libre développé par un étudiant, vous pourrez construire votre planification à la fin de ce chapitre.

Il faut cependant se rendre à l'évidence : tous les logiciels de se valent pas et, malheureusement, tous les utilisateurs ne savent pas ce que leur logiciel vaut comparé à ceux des concurrents, qu'ils soient libres ou payants. Vous constaterez, parfois, que les fonctionnalités que j'explique ici, ne sont pas disponibles sur l'outil que vous utilisez au quotidien. Deux remarques sur ce point. Soit cette fonctionnalité vous apparaît indispensable et la recherche ou l'acquisition d'une nouvelle version sera nécessaire. Soit il s'agit d'une fonction superflue et, dans ce cas, vous pourrez continuer à travailler sereinement avec

le logiciel que vous connaissez. Il n'est pas utile d'utiliser un logiciel payant et complet pour effectuer des planifications simples. Un outil élémentaire, facile d'accès, qui ne fait pas peur aux collaborateurs, est aussi un excellent moyen de simplifier les échanges et de rendre les planifications et leurs contenus accessibles et donc aisément communicables.

Certains termes sont propres à des logiciels. Ne vous choquez pas de ne pas trouver le mot ou la description exacte formulée ici. D'autant que tout évolue et, sans parler de changement, il est probable que les mots employés aujourd'hui se complètent demain au travers de nouvelles idées ou de nouveaux produits. La maîtrise que l'on peut avoir des planifications de projet se fait au travers du ou des logiciels qui sont utilisés. Une personne qui maîtrise mieux le logiciel que la planification s'en sortira, selon moi, au moins aussi bien que quelqu'un qui ne sait plus comment mettre en œuvre ses idées. L'informatique est indispensable pour mener à bien les missions de planification.

Il faut garder la tête froide : il n'est pas toujours nécessaire d'utiliser toutes les fonctions d'un logiciel. Pour certains métiers, pour de nombreuses planifications, elles s'avèrent peu ou pas nécessaires. C'est à vous de vous projeter dans la conduite de ce projet, au regard du développement que vous avez choisi et de votre stratégie. Il y a des cas où la simplicité l'emporte. Des planifications en réseau, des fiches de synthèses, des diagrammes PERT sont sans aucun doute très intéressants mais uniquement quand on en a besoin. Il ne faut jamais perdre de vue que l'objectif premier est de gagner en performance. Ainsi, utiliser un logiciel parce qu'il permet de protéger en écriture et en lecture les différentes versions d'une planification n'a pas d'intérêt quand ce partage se fait sur un nombre très limité de postes. Perdre son temps à gérer des outils qui n'apportent aucune plus-value, c'est jeter l'argent par les fenêtres et, pire que cela, le montrer au plus grand nombre.

Il est tentant de s'approprier les planifications disponibles ici ou là. J'ai moi-même diffusé plusieurs de celles que j'ai créées au cours des dernières années. Cependant il n'est pas possible de se baser sur l'intégralité d'une planification existante venant d'un environnement et d'une entreprise que vous ne connaissez pas. Ce serait comme utiliser la voiture d'un ami (qui a une vie à lui) dans le cadre de votre vie à vous. Essayez de partir en vacances avec vos 3 enfants dans un cabriolet si vous ne comprenez pas ce que je veux dire...

Selon les chefs de projet concernés, la planification prend des allures plus ou moins autonomes. Il y a ceux qui considèrent que le chef de projet est le seul maître à bord et que la planification est un outil qui permet l'émergence des idées et les contrôles lors du développement du projet. C'est, selon moi, la seule démarche valable pour une planification et c'est la matière de ce livre.

Toutefois, j'ai rencontré des chefs de projet qui voyaient la planification comme un outil *pensant* et qui cherchaient à voir le futur dans un diagramme ou une série de chiffres, un peu comme des médiums. Je pense que ces chefs de projet ont tort de considérer que l'outil effectue des analyses seules. Enfin, j'ai vu des chefs de projet qui recherchaient avant tout une démarche automatique. Leur intervention était minimale, voire inexistante. Pour ce dernier cas, j'ai même pu discuter avec un responsable qui avait inventé une planification qui repoussait, seule, les dates des tâches en retard...

Caractériser un projet est parfois le plus ardu. Est-on dans une démarche professionnelle traditionnelle, une activité normale liée au métier ? Ou se place-t-on réellement dans une démarche projet avec toutes les spécificités que cela réclame en matière de projection et de variables ? La (les) différence(s) est (sont) parfois ténue(s). Là encore, il est hors de propos de développer ce sujet ici jusqu'à obtenir des réponses parfaitement calibrées. Néanmoins, accordons-nous sur le fait qu'un projet est une démarche originale et spécifique. Les risques sont présents et impliquent invariablement une gestion des risques. Le projet a un début et une fin ainsi qu'un volume de variables (internes et externes, endogènes et exogènes) impossible à quantifier au moment du souhait d'engager le projet et qui nécessite une démarche proactive et de l'anticipation. Le projet n'est pas une démarche solitaire où une seule personne est concernée.

Principes de base

La gestion de projet et la planification sont deux choses liées. Mieux on maîtrise la gestion de projet et plus les planifications créées sont pertinentes. Quand on observe la façon dont se sont développés les projets depuis le milieu du Moyen Âge, on discerne des données communes.

Les projets sont devenus des points de structure des entreprises et l'industrialisation a créé des besoins grandissants dans ce domaine. La gestion de projet est née de ce besoin et la planification est demeurée un outil incontournable. Si l'objectif initial est de prévoir, il est encore plus aujourd'hui d'anticiper, de mesurer et de contrôler. D'autres outils ont été inventés et d'autres notions ont été introduites. La planification n'est donc plus un outil pour elle-même mais présente un éventail de possibilités. Or, la construction de la planification doit prendre en compte les nouveaux outils pour être la plus efficace.

La spécialisation a engendré des phénomènes sur lesquels philosophes et techniciens ont mis le doigt : la division technique et la division professionnelle. D'une part, il s'agit de diviser une tâche complexe en plusieurs tâches plus simples (par exemple l'assemblage d'une montre). D'autre part, il est question de séparer les corps de métier (par exemple les différents métiers lors de la construction d'une cathédrale). Le principe : on considère qu'il est plus efficace que chaque personne soit spécialisée dans une ou plusieurs tâches. De cette façon chacun devient la ressource pertinente pour travailler sur une part du projet. La spécialisation des ressources est un élément fondamental. On comprend alors qu'une tâche où plusieurs ressources et plusieurs métiers interviennent sera scindée en d'autres tâches jusqu'à obtenir une tâche spécialisée avec un seul spécialiste aux commandes (ce qui n'exclut pas plusieurs ressources pour la réaliser).

Assez rapidement, on a constaté que les projets se scindaient en deux parties : une partie conception (ou étude) et une partie réalisation (ou mise en œuvre). Certains vulgariseraient cela en mettant d'un côté les cols blancs (ceux qui pensent) et de l'autre les cols bleus (ceux qui fabriquent). À noter que, dans un lointain passé, cela n'était pas ainsi. Les ouvriers d'un chantier d'il y a plusieurs siècles, avançaient lentement en concevant, ou plutôt en imaginant, ce qu'ils allaient réaliser les jours suivants. Par exemple, je me souviens de ce qu'on disait de la construction d'une église dans un village. Les habitants appartenant à deux parties distinctes du bourg, il fallut imaginer deux clochers mais il fut impossible de déterminer avec précision leur hauteur tant une partie du village voulait un clocher toujours plus haut. L'église fut donc achevée avec deux clochers de hauteur différente. Aujourd'hui, cela serait inconcevable dans le cadre d'un projet d'entreprise.

Entre la première idée et l'aboutissement, le projet rencontre plusieurs phases. Ce cycle de vie impose des besoins, un savoir, une créativité, une communication, des décisions, etc. Ces différentes choses sont sollicitées de façon très variable entre le début et la fin du projet. Entre le souhait de faire un projet et la clôture du projet, les exigences en matière de planification et de précision sont très différentes. Quand nous n'en sommes qu'à l'intention de lancer un projet, on se limitera à des phases approximatives (dans leur contenu), qu'on cherchera toutefois à rendre exhaustives (par leur nombre). Au tout début du projet, un délai approximatif est suffisant. Mais au moment de la mise en production, ce délai doit être plus précis. Quand la communication auprès du grand public est calibrée, un retard de quelques semaines peut s'avérer catastrophique. Par exemple, pour une construction immobilière, il n'est pas aisé d'expliquer à de futurs locataires qu'ils n'entreront pas à la date prévue, alors qu'ils ont déjà donné congé de leur précédent appartement.

La planification évolue par conséquent au rythme du projet lui-même selon les besoins de connaissance nécessaires à l'instant du cycle de vie du projet. Or, plus ce cycle avance et plus la marge de manœuvre en matière de planification se réduit. Dans le cadre d'une restructuration dans des locaux tertiaires, plusieurs scénarios de travaux étaient possibles. Au stade de la faisabilité, les possibilités d'intervention étaient majeures (variation de coûts d'environ 10 % et plusieurs mois d'écart en matière de délai). Une fois le scénario choisi, les progrès étaient plus réduits et les gains possibles n'étaient, au mieux, que de quelques semaines. Les plus gros gains en matière de délais se font à l'origine du projet quand les marges de progression sont importantes. Chercher à gagner du temps lors du développement du projet, quand le scénario de base a été choisi, augmente très souvent les risques.

Plusieurs entités apparaissent nécessairement dans une planification même si ce n'est pas sous cette appellation qu'on les connaît : maître d'œuvre (aussi appelé MOE et qui a le rôle de fournisseur du projet) et maître d'ouvrage (aussi appelé MOA et qui est le client ou l'initiateur). Le projet est placé au centre de cette relation où le directeur de projet représente la MOA et le chef de projet représente la MOE. La relation contractuelle qui relie MOA et MOE doit être analysée afin d'en faire ressortir les éléments de délai : un contrat qui stipule qu'une première phase d'étude sera présentée après trois mois doit apparaître au maximum à ce délai dans la planification. De la même façon, les coûts ou des spécificités techniques sont versés dans la planification. Si, contractuellement, un contrôle technique doit être opéré sur des prototypes, ce contrôle (avec ses ressources, son coût, ses délais) apparaît lui aussi à ce moment-là.

Selon les tendances, les cultures, les projets et les entreprises concernés, le nombre de phases dans un projet est variable. Certains en voient quatre (évaluation, développement, réalisation, achèvement) quand d'autres en perçoivent sept (intuition, faisabilité, désignation, développement, réalisation, exploitation, retrait). Dans les faits, le nombre de phases à répertorier dans votre planification dépend du stade d'avancement du cycle de vie du projet, du scénario choisi et surtout de la période à laquelle le chef de projet est désigné. Si ce dernier est saisi au début du développement, c'est parfois le cas dans certaines entreprises, alors une à trois phases se seront déjà déroulées. Par conséquent, les possibilités d'intervention seront limitées.

Si l'on veut entrer dans le contenu de chacune des phases d'un projet, qui représentera potentiellement une ou plusieurs tâches récapitulatives, il faut en connaître la teneur et le mieux est de les avoir construites vous-même. Des phases pourraient ne rien vous dire, voire vous apparaître vides de sens

et d'intérêt puisque vous n'y êtes pas intégré. Dans les faits, des projets sont parfois pilotés par une culture maison, éloignée des principes académiques. Par exemple, dans certaines entreprises, souvent familiales, c'est le dirigeant qui effectue les phases amont d'un projet et qui confie les phases de conception et réalisation à une équipe projet. On trouve aussi d'autres façons de faire où le projet ne concerne que la conception, la réalisation étant entièrement externalisée (sous une licence par exemple).

Le projet débute avec un besoin, une envie, certains disent même, une intuition qui provient d'un service marketing ou de recherche et développement. Il s'agit ensuite de préciser ce besoin avec les premières études. Les premiers scénarios, l'étude des risques et l'estimation des besoins en matière de ressources, sont les premiers éléments qui vous permettent de structurer la planification. Il s'agit des esquisses, des grandes lignes d'un projet que l'on va ensuite matérialiser sous la forme de tâches générales encore imprécises dans leur contenu à ce moment-là.

Vient ensuite, et seulement, la conception de la planification. La structuration des tâches successives, leurs liens les unes avec les autres, les estimations aussi bien en matière de délais que de coûts, sont des missions qui focaliseront une part importante de votre travail.

La planification devient alors un outil de suivi qu'il aura fallu analyser pour en tirer tous les gains envisageables afin d'éviter les surcoûts ou les dérapages de délais. On s'appuie sur des solutions qui ont fait leur preuve lors d'anciens projets et qui seront intégrées dans des projets futurs. Cette démarche n'est rien d'autre qu'une standardisation qui facilite le déroulement du projet en s'appuyant sur des parties de planification optimisées.

La planification prend la forme d'une représentation idéale du projet. Lors de son déroulement, les heurts seront nombreux. Le but sera alors de détecter les écarts mais, surtout, de déterminer les causes et d'apporter des solutions. Cette mission réclame une grande cohérence entre les constats et les actions. Un écart avec peu de conséquences ne doit pas engendrer de profondes modifications qui perturberont d'autres tâches voire d'autres projets.