

LES POINTS CLES POUR BIEN PLANIFIER SON PROJET

Un premier constat s'impose lorsqu'il s'agit de planifier un projet. La planification est fortement dépendante du mode de réflexion et de pensée des planificateurs ou des personnes en charge de construire un planning.

Prenons comme exemple le planning pour produire un stylo à quatre couleurs ; un produit qui existe depuis plusieurs décennies et que tout le monde connaît ou a utilisé au moins une fois. Demandez à 10 personnes de construire un planning à la main sur une feuille de papier. Vous constaterez à la fin de l'exercice que vous aurez 7 ou 8 planning différents.

Tous vous permettrons de produire un stylo bille à quatre couleurs. Mais en regardant de plus près ces plannings, vous observerez des logiques de construction parfois très complexes, des incohérences, des insuffisances.

Si vous demandez ensuite à chacun de justifier leur planning devant les autres participants, vous obtiendrez une belle foire d'empoignes ; preuve que personne ne partage une même vision du planning et du projet.

Imaginez la position du chef de projet s'il fallait exécuter réellement ce projet...

Quelques règles de base s'imposent donc pour planifier correctement un projet et faire en sorte que le planning soit à la fois fédérateur, réaliste et simple à gérer.

Deux situations sont à envisager : avant la construction du planning et la construction en elle-même du planning.

En amont de la construction d'un planning :

Qu'importe la personne en charge de réaliser le planning et son niveau d'expertise, deux règles s'imposent.

1. Identifier les parties prenantes et leurs besoins :

Trop souvent, le planning est fait par une personne qui s'isole et qui est persuadée de savoir tout appréhender. Nombre de plannings sont faits de la sorte et une fois présentés, ils sont rejetés parce que les parties prenantes n'ont pas été consultées au préalable et ne retrouvent pas dans le planning leurs besoins, leur façon de travailler, leurs données pour suivre l'avancement ou parce que le projet sous-jacent va à l'encontre des intérêts de ces parties prenantes.



Imaginez un projet de construction de voies de chemin de fer et la construction d'ouvrages d'art. Lors de la présentation du projet, les populations impactées ont découvert que les voies allaient passer devant chez elles et diminueraient la valeur marchande de leur maison. Sans compter les gênes occasionnées par le passage des trains. Résultats : des sittings sur le passage des voies, un exploitant qui a dû construire huit ouvrages d'art au lieu des deux initialement prévus dans le planning, plusieurs mois de retard sur la réception opérationnelle du projet !

2. Adopter une vision 'livrable' :

Bien souvent, les plannings sont construits par des personnes avec une forte culture technique. Le planning prend alors la forme de leurs activités au quotidien et le séquençement des tâches est fait ainsi.

Lorsque vous questionnez ces personnes, elles vous expliquent qu'elles produisent d'abord des plans, qu'elles achètent des équipements et des matériaux, qu'elles construisent les bâtiments, et enfin, qu'elles les réceptionnent. Que cela fait des années que c'est comme cela et qu'il n'y a pas de raison d'en changer ! Interroger le client maintenant. Il vous dira que la seule chose qui l'intéresse est de savoir si les machines et les bâtiments respecteront ses spécifications et contraintes d'exploitation. Savoir si le plan 'X' a été fait de telle manière et que tel équipement a été acheté chez untel, il s'en fiche totalement. Il veut des livrables tangibles.

Divergence de vues importante, n'est-ce pas ?



Bien planifier suppose de construire une structure de découpage du projet (SDP ou WBS en anglais) orientée 'livrables'. Et, c'est bien la définition d'une WBS. Beaucoup de personnes ont alors du mal à identifier ce qu'est un livrable. En fait, c'est très simple. Prenez par exemple l'écorché technique d'une voiture. Toutes les pièces, systèmes ou sous-systèmes sont des livrables tangibles et physiques. Pour construire une boîte de vitesse, il faut bien évidemment des plans et des dessins, acheter des engrenages ou des pièces détachées, les assembler et tester la boîte de vitesse.

La boîte de vitesse est un livrable, le reste constitue les activités permettant de la réaliser.

La construction du planning :

L'examen de plusieurs centaines de plannings dans nombres d'industries et d'entreprises a mis en évidence nombres d'insuffisances. Les retours d'expérience cités ci-dessous constituent autant de bonnes règles de gestion pour les éviter :

1. Toutes les tâches élémentaires du planning doivent avoir au moins un prédécesseur et un successeur,
2. Une référence de base doit être enregistrée avant le démarrage effectif du projet,
3. Un chemin critique doit être défini,
4. Les activités élémentaires doivent avoir une périodicité fixe,

5. Les contraintes et les retards ('lags') doivent être visualisés sous forme de jalon ou de tâche,
6. Un dictionnaire de la WBS doit indexer et documenter les tâches.

Ces six règles forment un tout indissociable. Sans l'une d'elle, la planification devient défailante.

Que se passe-t-il sans elles ?

Comment pouvez-vous suivre l'exécution du projet si une référence de base n'est pas enregistrée avant le démarrage ? Si les tâches ne sont pas liées entre elles, comment visualiser le chemin critique et prendre des actions corrective en cas de dérapages ? Sans parler de la valeur du pourcentage achevé et du reste à faire.



Pourquoi définir des périodicités fixes pour les activités ? En fonction des projets, les périodicités peuvent varier mais il en faut. Comment évaluer l'avancement d'une tâche qui durerait 120 jours ? Mieux vaut la fragmenter par période de 10 jours. Dans 10 jours, vous savez avec une certitude forte ce que vous serez en mesure de faire en fonction des milles et une autres activités qui vous incombent. Dans 120 jours, votre précision est moindre et nul doute que le court terme aura prévalu sur le long terme.

Des périodicités fixes vous permettent donc d'avoir un meilleur contrôle sur l'exécution du projet. Convenez que d'avoir 30% des tâches dans un planning, d'une durée inférieur à 3 jours, n'a pas beaucoup de sens. Gérer des tâches de 3 jours ne relève d'ailleurs plus de la gestion de projet mais de la gestion d'opérations. Vous vous voyez allez voir tous vos responsables de tâches tous les trois jours pour leur demander si ils ont terminé leur travail. Au début, ils accepteront mais au bout d'un certain temps, ils vous feront comprendre que vous les surchargez avec...des tâches administratives.

Pourquoi documenter et indexer un planning ?

En introduction, je vous ai dit que la construction d'un planning possède une forte composante individuelle. Votre planificateur part à la retraite. Un nouveau planificateur le remplace. Si le planning n'est pas indexé et documenté, son premier réflexe sera probablement de réécrire une bonne partie du planning pour le 'mettre à sa main'. Moyennant quoi, il perdra du temps et vous aussi.

'Documenter' signifie que les contraintes et les retards doivent apparaître 'en dur' dans le planning. Ce sont des jalons ou des tâches. S'il faut que le béton sèche pendant 20 jours et bien, vous créez une tâche 'séchage béton'. Il s'agit d'un retard technique mais il n'y a aucune confusion possible. On ne se dit pas : pourquoi y-a-t-il un tel retard sur cette activités. Parfois, ce n'est pas évident de comprendre.

'Indexer' signifie qu'il faut pouvoir donner toutes les vues possibles en fonction des caractéristiques du projet et des parties prenantes. Si votre projet suit un découpage par

zone géographique, indexez ces zones. Si à l'intérieur de ces zones, vous avez différents bâtiments et qu'à l'intérieur des bâtiments, vous avez des équipements, faites de même.

Un planning n'est pas autre chose qu'une base de données associée à un graphique de Gantt. Une base de données est indexée. Faites de même avec votre planning. Pendant l'exécution vous pourrez filtrer, extraire l'information qui vous intéresse, visualiser l'avancement sur une zone, identifier des co-activités, localiser rapidement les activités qui bloquent votre avancement. Plus vous avez de tâches, plus l'indexation se justifie. Cela vous évite de faire l'ascenseur toute la journée sur votre écran.

A ce stade, je suis sûr que vous avez une question. Quel outil faut-il utiliser pour bien gérer un planning ? Réponse : celui qui vous convient le mieux ou que vous possédez. Bien construire un planning ne repose pas sur un outil de planification. Si vous écrivez n'importe comment dans un logiciel de traitement de texte, vous écrivez n'importe quoi.

Une dernière remarque sur les points clés pour bien planifier un projet. Rien ne sert de courir, il faut arriver à point. Souvent (trop souvent en fait), on observe des planificateurs se plonger dans leur outil préféré pour construire leur planning sans avoir pris le temps de construire une logique de planification telle que celle proposée dans cette contribution.

Résultat, la tortue produit de meilleurs plannings que le lièvre...

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

Thierry VERLYNDE
Département Marketing Opérationnel

