

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 que l'on intégrera à l'envie au projet.

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 projet 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.

INTRODUCTION

Stratégie d'entreprise et planification de projet

Si l'on doit parler stratégie, dans cet ouvrage ou en réunion, parions que personne ne parlera de la même chose. C'est là l'un des tout premiers enjeux d'une discussion de ce type : de quelle stratégie parle-t-on ?

Le directeur, placé directement sous les directives du conseil d'administration, vous parlera évidemment de la stratégie située à son niveau. Généralement, c'est celle qui est la plus connue et, disons-le, la plus reconnue. C'est la stratégie de l'entreprise, peut-être la plus noble de toute parce que placée au plus haut de l'entreprise. Pourtant, ce n'est pas cette stratégie qui nous intéresse directement bien que nous l'évoquerons plus avant.

Une autre stratégie, dénommée généralement *stratégie de domaine* ou *business strategy* est la plus pertinente pour répondre à nos besoins en matière de gestion de projet et de planification. Cette stratégie de domaine doit développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elle est tournée vers le client qui est souvent, mais pas systématiquement, le consommateur final. Naturellement, cette stratégie n'est pas issue de la seule pensée d'un chef de projet mais déployée selon les directives de la direction générale.

Ce qui rend la stratégie parfois insaisissable pour les néophytes est le haut niveau d'interactions dans un même milieu. Pour un non-initié, ses connaissances et le jugement qu'il a du domaine concerné étant – très – réduits, une décision stratégique apparaît parfois, au premier abord, comme un non-sens alors qu'elle est le fruit d'une analyse et d'une longue réflexion.

Anticiper les difficultés et composer avec la multitude de données, offrent une infinité de solutions et de possibilités alors même qu'une seule orientation sera choisie. Ce choix apparaît « pifométrique » pour certains alors qu'en réalité, c'est une vision objective qui a été définie pour ne pas prendre plus de risques que nécessaire.

L'analyse de son secteur d'activité amène à définir :

- La clientèle (localisation, revenus, etc.).
- Le(s) besoin(s) que l'on cherche à satisfaire.
- La concurrence (déjà établie ou qui pourrait s'établir).
- Les technologies utilisées ainsi que leur position dans leur cycle de vie (en développement, mature, en déclin).
- Le marché (marché d'acheteur ou de vendeur, client captif, fournisseur exclusif, etc.).
- L'apparition de produits de substitution qui rendraient le(s) projet(s) futur(s) caduque(s).

Dès lors, le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement est plus clair. Les points forts et les points faibles sont énoncés. Il devient envisageable de s'appuyer sur les premiers, de minimiser l'impact des seconds ou de travailler à obtenir des ressources supplémentaires. Nous sommes déjà dans le jeu de la gestion de projet et de ses ressources.

Pour dominer la concurrence et maîtriser tout ou partie des points listés ci-dessus, un choix parmi trois orientations s'effectue :

- Une domination par le coût : celui qui produit au coût le plus bas gagne en productivité comparé à ses concurrents tout en séduisant la clientèle par un prix potentiellement avantageux.
- Une différenciation des produits : on ne propose pas ce que le concurrent produit ; on segmente le marché afin de toucher une clientèle différente avec un prix de vente lui aussi différent.
- Une focalisation sur un type de produit précis, voire spécialisé : le produit est alors reconnu comme unique par la clientèle.

Il est possible de combiner ces trois orientations avec plus ou moins de subtilité.

Pour le chef de projet

Si, généralement, les chefs de projet comprennent et savent gérer leur projet, s'ils parviennent aussi à créer et à suivre une planification, la stratégie est une

activité bien différente. Celle-ci existe sur plusieurs strates de l'organisation, bien que les enjeux ne soient pas les mêmes. Il est toujours incroyable de constater que beaucoup d'entreprises n'ont aucune stratégie. Discuter avec ces dirigeants revient à partager un long moment de désillusion. Ainsi, dans une entreprise spécialisée en mécanique, il m'était confié qu'on ne voyait pas suffisamment loin pour avoir une stratégie. Le quotidien se gérait à la petite semaine et chaque année passée était une victoire.

C'est ainsi que certains chefs de projet deviennent stratèges quand ils constatent que l'encadrement n'assume pas ses responsabilités et renvoie invariablement au chef de projet des décisions qui ne lui appartiennent pas. Si l'on veut poursuivre (le *go*) ou, au contraire, arrêter un projet (le *no go*), il faut parfois avoir d'autres éléments en main que la seule vision du projet. Si ce n'est pas – toujours – le métier du chef de projet (ou du directeur de projet), il est de sa responsabilité de ne pas emmener l'entreprise sur un terrain dangereux pour sa survie.

Par ailleurs, selon les entreprises, leur structure, leur culture et leurs habitudes, le chef de projet va se voir confier le projet à des stades différents. On trouvera des organisations où le chef de projet est chargé de la prospection. Dans ce cas, cette dernière doit cadrer avec la stratégie d'entreprise. Dans d'autres cas, le projet est transmis au chef de projet bien après la phase d'analyse du besoin. À ce moment-là, la marge de manœuvre en matière de stratégie (de domaine) est plus réduite.

La difficulté à élaborer une stratégie tient généralement aux nombreuses dépendances qu'il faut imaginer entre technique, communication, ressources, besoins, contraintes, etc. Quand il n'est possible d'intervenir que sur une – petite – part de l'organisation, celle sur laquelle on a la main au regard de sa position dans l'organigramme, on pense que le développement d'une stratégie est limité, voire impossible.

Il ne faut pas considérer la stratégie comme une méthode permettant d'adapter l'environnement, les intervenants, les partenaires extérieurs ou les concurrents, à sa propre vision de l'avenir. La stratégie ne consiste pas à faire remonter l'eau tombée du ciel mais plutôt à savoir comment elle sera employée, dans quel délai, à quels usages, etc. La stratégie est par conséquent bien plus une technique permettant d'accompagner que de contraindre.

La stratégie nécessite un premier élément incontournable : il faut comprendre votre environnement et les possibilités de changement qui seront imposées ou à votre disposition. Très clairement, la stratégie implique que vous maîtrisiez

votre sujet ou, tout au moins, que vous soyez capable de collecter et de traiter des informations.

Par ailleurs, la démarche stratégique inclut de percevoir les changements, souhaités ou constatés, qui viendront d'autres entreprises, de personnes (interne ou externe), de la réglementation, etc. Un classement (favorable, neutre, défavorable) est envisageable pour chacune de ces entités. Selon vos constats, vous opérerez, par exemple, des aménagements à votre planification en évitant soigneusement la communication auprès des entités opposantes au projet. À l'inverse vous verserez les informations vers celles qui sont favorables et vous aurez une communication spécifique auprès de celles qui sont neutres, afin qu'elles deviennent vos alliés. Sur la base de ces premières informations, chercher à réaliser une validation collective afin de noyer les avis défavorables, provenant des opposants, parmi une multitude d'avis favorables s'avérerait judicieux. On appellera aussi à la concertation afin d'apaiser les échanges pour au final minimiser les remarques négatives. Un projet qui se développe dans un cadre défavorable n'engendrera pas une planification identique à un projet où toutes les entités souhaitent et ont besoin d'aboutir.

Par exemple, dans un projet de construction, pour séduire des financeurs, vous axerez votre démarche vers le rendement et les avantages financiers. Cependant, si le projet de construction se place dans un cadre emblématique, dans un quartier très recherché ou à proximité d'une institution célèbre, le côté financier perdra de son intérêt premier. Autre exemple, pour séduire le gestionnaire d'un projet immobilier, surtout si ce gestionnaire souhaite intervenir sur le développement du projet, on lui démontrera tous les avantages de la future construction. Chacune de ces démarches, que l'on doit analyser avant que ne débute le projet, nécessitera un temps de collecte et de traitement pour être ensuite intégrée dans votre planification.

Il n'est possible d'intervenir que si l'on dispose d'un lien avec les entités de son environnement. Il faut créer ce lien s'il n'existe pas. Parfois, la quasi-totalité de la stratégie consiste à tisser un réseau, l'intervention auprès des personnes devient secondaire. Un rapport sera créé et entretenu avec ceux qui apportent une ressource forte au projet. Un lien différent sera cultivé auprès des partenaires uniquement financiers et un contact minimal et ponctuel restera la norme pour ceux qui nuisent au projet et à son aboutissement mais qu'il faut, pour une raison ou pour une autre, informer.

La temporalité des actions stratégiques a aussi son importance. Une action dont les conséquences seront longues ou courtes, une action brève à un instant précis ou des actions multiples à intervalles irréguliers, n'ont pas le

même but, ni la même portée et ne réclament pas les mêmes ressources. Par ailleurs, certains interlocuteurs ne peuvent être contactés que ponctuellement alors que d'autres souhaitent avoir des échanges sur la durée.

« *N'attends pas que les événements arrivent comme tu le souhaites ;
décide de vouloir ce qui arrive et tu seras heureux.* »

LE MANUEL D'ÉPICTÈTE - II^e SIÈCLE

Par progression

Si l'on devait se risquer à une analogie, la stratégie est le besoin entre un état initial et un état futur (ou souhaité). Cette stratégie est ce qui nous permet de progresser vers le but que nous nous sommes fixé. Par exemple, si nous cherchons à recruter précisément une personne, nous allons rechercher les éléments nous permettant de l'amener à candidater dans notre organisation. La démarche serait de rencontrer cette personne en lui présentant les avantages qu'elle n'a pas sur son poste actuel, les objectifs de l'entreprise ou les moyens qui seraient mis à sa disposition. On finirait par évoquer les détails comme, par exemple, la date de recrutement.

Votre stratégie se met en œuvre afin de tendre vers les objectifs définis au travers d'un scénario. La stratégie est une démarche de transition avec un début et une fin, des moments de tourmente et de calme, des actions et des attentes. Ce dernier point est malheureusement parfois oublié et quelques-uns ne peuvent pas s'empêcher d'agir quand il est urgent de ne rien faire. La patience est aussi une clé.

Le projet doit respecter les capacités stratégiques de l'entreprise. Un projet – trop – ambitieux va solliciter la stratégie au-delà de ce qu'elle est capable de fournir, le besoin ne sera pas couvert et le but ne sera pas atteint. Dans ce cas il serait facile d'incriminer la stratégie alors que dans les faits c'est bien le projet qu'il faudrait remettre en cause.

Tout est-il stratégie ? C'est, *a priori*, la question qu'il faut se poser avant de s'engager plus avant. Dans notre quotidien, pris au sens de l'individu et pas celui du milieu professionnel, nous ne mettons pas en œuvre des stratégies complexes. À partir de quand et dans quelles circonstances la stratégie a sa légitimité d'être ? Sans rechercher dans l'histoire, sans se plonger dans les ouvrages présentant les prémices des stratégies guerrières et politiques (Sun Tzu et Nicolas Machiavel en tête), nous accepterons que la stratégie émerge quand un projet implique tout ou partie de l'environnement. Pour être encore un

peu plus pragmatique : un projet qui ne concerne que *vous seul* ne nécessite pas de développer une stratégie. Un projet qui touche à votre environnement ou dont l'environnement modifierait le projet requerra une stratégie.

C'est la prise en compte de l'environnement qui pose la première difficulté. Lors de l'élaboration du projet, nous ne disposons que des informations concernant l'environnement d'aujourd'hui (et encore faut-il avoir la certitude de les collecter en intégralité et avec fiabilité). Or, le projet va se dérouler dans le temps, dans un environnement changeant, variable, hostile ou, au contraire, favorable. La stabilité de l'environnement n'est jamais acquise bien que, selon les domaines, les environnements sont plus ou moins changeants. À moins de disposer d'une boule de cristal exceptionnellement efficace, il ne sera pas possible de déterminer avec certitude l'évolution de l'environnement dans les mois et années qui suivent le lancement d'un projet. La démarche va par conséquent consister à formuler des hypothèses dans lesquelles l'organisation va se reconnaître et imaginer son environnement futur.

La stratégie ne se suffit pas à elle-même. Ce n'est pas parce que vous engagez une démarche stratégique que vous allez parvenir au but que vous vous êtes fixé. Pour aller encore plus loin : ce n'est pas parce que vous engagez une démarche stratégique que vous allez avancer. La stratégie implique que vous disposiez de moyens. Ainsi, il est des projets qui vont avant tout nécessiter une énorme débauche technique, un investissement important en communication, ou encore, un management colossal. L'environnement étant par nature changeant, il n'est pas impossible que les ressources employées hier soient très différentes de celles développées demain.

Il existe un front où progressent ensemble le projet et la stratégie. La temporalité des actions doit rester proche sans quoi un projet sera mis en difficulté par une stratégie en retard et même, sur des cas extrêmes, en avance. Par exemple, une stratégie qui tend à offrir une technicité particulière aux produits de l'entreprise, ne sera envisageable pour un produit en particulier si et seulement si la stratégie est entièrement développée (y compris le service après-vente) au moment où le projet aboutit. Une stratégie de modernisation des outils ne doit pas mettre le développement d'un projet en difficulté. Le projet demeure cohérent avec son environnement, quoi qu'il arrive.

Par le biais de planifications liées, il est possible d'attacher des planifications entre elles, afin d'obtenir des développements synchronisés de certains projets. Cette simultanéité n'est possible que si l'on connaît les enjeux stratégiques de son entreprise.