

Le planning que vous avez accepté

Un livre blanc à l'intention des clients, commanditaires, comités de pilotage et financeurs de projets d'investissement.

Le planning est un document contractuel. Son acceptation est enfermée dans un délai, et toutes les réclamations des trois années à venir seront mesurées à l'aune de la version acceptée sans avoir été vérifiée. Ce document expose ce à quoi un client s'engage, ce qu'une mise à jour mensuelle dissimule, et les six questions qui révèlent si la situation déclarée est bien la situation réelle.

1 Le seul document contractuel que personne ne lit

Un projet d'investissement repose sur un ensemble de documents que l'on lit avec soin. Le contrat est lu par des juristes, les spécifications par des ingénieurs. Le budget détaillé est lu ligne à ligne, par plusieurs personnes, chaque mois.

Le planning, lui, n'est lu par personne, et ce n'est pas de la négligence : c'est une impossibilité pratique. Un planning de travaux de neuf mille activités ne se contrôle pas en le regardant. Ce qui compte n'apparaît pas sur la page : la logique entre les activités, les contraintes qui figent les dates, les calendriers qui fixent ce qu'est un jour ouvré, et la possibilité de rattacher la version du mois à celle qui a été convenue. Rien de tout cela ne survit à l'impression. Le PDF d'un planning n'est que l'image d'un planning.

Il est donc accepté (ou, plus souvent, n'est pas refusé) sur la foi d'un diagramme de Gantt, d'une note de présentation et d'une réunion. Dès cet instant, il devient le document à l'aune duquel seront mesurés, jusqu'à la fin du projet, les retards, les perturbations, l'allongement de la durée et chaque prolongation de délai (PDD).

Tout le problème tient dans cette asymétrie. Le planificateur de l'entrepreneur passe un mois à construire le planning. Le client dispose de deux semaines pour l'accepter, mais n'a aucun outil pour l'ouvrir, ni personne dont ce soit le rôle d'essayer.

2 Ce à quoi l'acceptation vous engage

Les contrats types, FIDIC comme les contrats britanniques NEC4 et JCT, diffèrent par leurs mécanismes mais vont dans le même sens : le silence profite à la partie qui soumet le planning. Les délais ci-dessous sont courts : ils partent de la soumission et courent, que quelqu'un ait ouvert le fichier ou non.

Contrat type	Délai	Si le délai s'écoule sans réponse
FIDIC 2017 (Livre rouge), sous-clause 8.3	21 jours pour que l'Ingénieur notifie la non-conformité	L'Entrepreneur exécute les travaux selon le planning tel que soumis
NEC4 ECC, clause 31.3	Deux semaines pour accepter le planning ou motiver le refus	L'Entrepreneur peut notifier cette carence ; une semaine de plus, et le planning est réputé accepté
JCT 2016 / 2024	Aucun mécanisme d'acceptation, quel qu'il soit	Il ne se passe rien de formel, ce qui signifie moins de protection, et non davantage

La clause 31.2 de NEC4 énumère ce qu'un planning doit contenir : les opérations, leur ordre et leur calendrier, la marge, la provision pour risque de délai (time risk allowance), les exigences de santé et de sécurité, et les dates auxquelles l'Entrepreneur prévoit de satisfaire aux conditions du contrat. Un planning auquel ces éléments manquent n'est pas conforme, et les motifs permettant de l'affirmer figurent dans le texte même de la clause.

L'exposition, en quatre points

- Le planning accepté devient l'étalon de toutes les demandes de PDD qui suivront.
- Les événements donnant droit à compensation (compensation events, NEC) et les modifications sont évalués par rapport à lui ; un planning de référence gonflé ou non vérifié se paie donc deux fois : une première fois dans le prix, une seconde dans les droits reconnus.

- Vos propres obligations (accès, informations, fournitures mises à disposition, décisions) y sont inscrites à des dates que vous n'avez peut-être jamais acceptées.
- Un planning accepté par le silence est plus difficile à contester par la suite qu'un planning accepté avec des réserves consignées.

3 Les motifs de refus existent déjà

Le contrat ne laisse pas le client sans défense. Il lui donne des motifs, et il lui donne un moyen de pression. On ne s'en sert presque jamais, pour une seule raison : il faut pour cela que quelqu'un ouvre le fichier natif dans les quinze jours et dise précisément ce qui ne va pas.

Aux termes de NEC4, le Project Manager peut refuser d'accepter un planning lorsque les dispositions qu'il présente ne sont pas réalisables, lorsqu'il ne fait pas apparaître les informations exigées par le contrat, lorsqu'il ne rend pas compte de manière réaliste des intentions de l'Entrepreneur, ou lorsqu'il n'est pas conforme au Scope (le cahier des charges au sens de NEC4). Ce sont quatre arguments distincts, et chacun relève de la preuve, non de l'opinion, dès lors que le fichier est ouvert.

La clause de pression. La clause 50.5 de NEC4 permet de retenir un quart du Price for Work Done to Date (le montant des travaux réalisés à date) jusqu'à ce que l'Entrepreneur ait soumis un premier planning faisant apparaître les informations exigées par le contrat. C'est la réponse à la question « comment les obliger à me remettre le fichier ? », et ce moyen de pression appartient au client, non à l'auditeur.

Aux termes de FIDIC, la situation est comparable dans ses effets : la notification de non-conformité par l'Ingénieur est un acte défini, assorti d'un délai défini, et l'absence de notification vaut en soi décision.

Le refus est rarement l'objectif. Une réserve motivée et consignée vaut généralement mieux qu'une acceptation ou qu'un refus, car elle préserve l'argument sans arrêter les travaux.

4 Ce qu'une mise à jour mensuelle dissimule

Une fois le planning de référence arrêté, le retard ne s'annonce pas. Il est absorbé. Six mécanismes assurent l'essentiel de cette absorption, et tous les six relèvent de la pratique ordinaire de la planification, et non d'un manquement. C'est précisément pour cela qu'on ne les conteste pas.

Les six mécanismes d'absorption

- **Le réordonnancement entre révisions.** Des activités sont ajoutées, scindées, fusionnées ou renumérotées, si bien que le planning du mois ne peut plus être rapproché de celui du mois précédent. Une fois la continuité rompue, aucun engagement pris dans la révision précédente ne peut plus être vérifié.
- **Le remaniement de la logique.** Les liens entre activités sont modifiés. Le chemin déterminant se déplace vers une autre chaîne de travaux, tandis que la date d'achèvement déclarée ne bouge pas.
- **Les dates tenues par des contraintes.** Des contraintes impératives figent les dates clés, si bien que le glissement n'a aucun moyen de se manifester. Aucune marge négative n'apparaît jamais, et le planning se lit comme s'il ne subissait pas la moindre tension.
- **La compression des durées sans méthode.** Les durées restantes sont raccourcies sur la foi d'une accélération qui ne repose sur aucune ressource, aucun mode opératoire et aucun coût.
- **La marge consommée en silence.** Le retard est absorbé par des chemins qui disposent encore de marge. Rien ne change à la date déclarée tant que la marge n'est pas épuisée ; à ce moment-là, plusieurs mois de glissement apparaissent d'un seul coup.

- **L'avancement déclaré à l'appréciation, non à la quantité.** Un pourcentage qui rend la discussion gérable, plutôt qu'un décompte de ce qui a effectivement été posé, essayé ou réceptionné.

4.1 Ce que cela donne lorsqu'on le mesure

Les chiffres ci-dessous proviennent de deux exports de fin de mois consécutifs d'un projet d'investissement en cours, d'environ neuf mille activités, comparés activité par activité. Aucun client, aucun projet, aucun secteur, aucune date, aucun nom d'activité. Ce sont des mesures, non des opinions sur le reporting du projet.

Mesuré	En un mois, sur un seul planning
51,7 %	des activités du planning actuel ont pu être rattachées à la révision précédente. L'autre moitié, non.
2 562	activités retardées, de 31 jours en valeur médiane.
13 jours	plus tôt : c'est ainsi que la date d'achèvement déclarée a évolué sur la même période.
145 sur 1 153	engagements pris dans la révision précédente ont été tenus.
52 %	de la logique entre activités a changé d'une révision à l'autre.
Aucune	marge négative, où que ce soit dans le planning.

Chacun de ces constats, pris isolément, peut se discuter. Réunis sur une seule période, ils disent ce qu'un commanditaire, une fois qu'il l'a lu, ne peut plus ignorer : la date déclarée ne découle pas des travaux qui la sous-tendent.

Deux lectures méritent d'être contredites

L'absence de marge négative est couramment présentée comme rassurante. C'est l'inverse. Un planning réellement sous tension le montre quelque part. Celui qui ne montre rien, alors que deux mille cinq cents de ses activités glissent, tient ses dates par des contraintes et non par la logique.

Quant à la moitié non traçable du planning, ce n'est pas une réserve sur l'analyse : c'est le constat le plus grave qu'elle contient. Là où la continuité est rompue, la révision précédente ne permet plus de vérifier quoi que ce soit, et la trace de ce qui avait été promis a tout simplement disparu.

5 Six questions à poser chaque mois

Ces questions ne s'adressent pas à nous. Elles s'adressent à quiconque vous rend compte, et elles sont la partie la plus utile de ce document. Un projet capable de répondre aux six questions reste maître de son propre historique. Un projet qui en est incapable a déjà dissocié la situation déclarée de la situation réelle, que quelqu'un s'en soit aperçu ou non.

1	Quelles activités déterminent la date d'achèvement ce mois-ci, et sont-ce les mêmes que le mois dernier ?
2	Quelle proportion de ce planning peut être rattachée au planning que nous avons accepté ?

- 3 Combien des engagements pris dans la révision du mois dernier ont été tenus ?
- 4 Quel niveau de confiance s'attache à la date déclarée, et par quelle méthode a-t-il été établi ?
- 5 Où la marge est-elle consommée, et par qui ?
- 6 Qu'avons-nous demandé ce mois-ci que nous n'avons pas obtenu ?

La sixième question est celle qu'on ne pose jamais, et c'est celle qui compte le plus. Toutes les autres trouvent leur réponse dans un document. Celle-là ne peut recevoir de réponse que de quelqu'un prêt à consigner une absence.

6 L'assurance n'est pas un second PMO (bureau de gestion de projet)

Désigner une maîtrise d'œuvre, un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) ou un partenaire de réalisation transfère la gestion. Cela ne transfère pas l'assurance. Ce sont trois lignes distinctes, et la troisième appartient au client, que quelqu'un l'occupe ou non.

Ligne	Qui	Responsable de
Première	L'entrepreneur	Réaliser les travaux, produire le planning et la déclaration d'avancement
Deuxième	Maîtrise d'œuvre / AMO / partenaire de réalisation	Piloter et administrer la réalisation pour votre compte, et rendre compte de ce qui est sous leur pilotage
Troisième	Vous, le client	Vérifier que la situation déclarée est bien la situation réelle, et que les protections prévues au contrat sont effectivement utilisées

La frontière, y compris dans ce qu'elle a d'inconfortable

Il est trois choses qu'une équipe projet, par construction, ne peut pas faire pour elle-même, et elles fondent à elles seules le recours à un intervenant indépendant. Elle ne peut pas être indépendante d'elle-même, puisqu'elle rend compte du travail de sa propre organisation. Elle ne peut pas quantifier, car un niveau de confiance défendable exige une simulation corrélée sur le réseau réel des activités. Et elle ne peut pas signaler ce qu'on ne lui a pas remis, car la phrase « le projet n'a pas pu étayer ce point » nuit à une carrière quand elle est écrite de l'intérieur, et relève de la routine quand elle l'est de l'extérieur.

La part inconfortable de cette frontière nous concerne. Une fonction d'assurance intégrée à un projet perd son indépendance en deux mois environ : c'est pourquoi les auditeurs font l'objet d'une rotation, et pourquoi ce travail s'effectue à distance, selon un cycle défini, sans lien hiérarchique et sans aucune décision prise au nom du client. La distance n'est pas une faiblesse dont le modèle s'excuse. C'est le modèle.

7 La trace contemporaine des faits

Il existe une seconde raison de vérifier le planning chaque mois, et elle n'a rien à voir avec l'information de pilotage.

Lorsqu'un retard est débattu deux ans plus tard, devant un organe de règlement des différends (adjudicator, dispute board), un tribunal arbitral ou une juridiction, ce qui pèse, c'est ce qui a été consigné à l'époque par quelqu'un qui n'avait aucun intérêt à l'issue. Une prévision établie après les faits, aussi compétente soit-elle, est une opinion d'expert. Une prévision établie chaque mois, avant que l'issue ne soit connue, scellée et jamais révisée, est un élément probant.

Chaque mois, la situation est donc consignée telle qu'elle se présentait : la date, le niveau de confiance, les hypothèses, les fichiers sources avec leur empreinte numérique, et la valeur d'amorçage (seed) de la simulation, afin que l'analyse puisse être relancée et auditée plutôt que crue sur parole. Rien n'est modifié après coup. Lorsqu'un mois ultérieur montre qu'une prévision antérieure était fausse, les deux subsistent, et l'écart entre elles constitue en soi un constat.

Un historique constitué ainsi ne coûte rien de plus à produire et vaut beaucoup au seul moment où l'on en a besoin. Sa valeur tient précisément à ce qu'il a été établi avant que quiconque sache dans quel sens tournerait le débat.

8 Obtenir les données, et pourquoi le moment en fixe le prix

Tout cela suppose de recevoir le fichier natif du planning plutôt qu'un rapport à son sujet, et les coûts sous forme d'un jeu de données défini plutôt que d'un tableur remis en forme. Ce sont deux demandes ordinaires, et toutes deux deviennent nettement plus difficiles à formuler une fois le projet en litige.

Le moment de les inscrire au marché, c'est l'attribution, lorsque personne n'a encore rien à défendre. Une clause courte exigeant l'export natif, les données de coûts selon une structure imposée et les éléments probants au-delà d'un seuil convenu ne coûte rien à ce stade. La même clause, négociée dix-huit mois plus tard, après le premier glissement sérieux, devient un enjeu commercial, avec un prix à la clé.

Il en va de même du mécanisme de retenue de la clause 50.5 de NEC4. Il est disponible dès le premier jour et n'est presque jamais invoqué : lorsque quelqu'un tient enfin assez au fichier pour actionner ce mécanisme, la relation dans laquelle il aurait pu être employé couramment a déjà disparu.

9 Ce que l'assurance ne fait pas

Quatre limites, énoncées sans détour, car un document qui affirme plus qu'il ne peut prouver vaut moins qu'un document qui n'affirme rien.

- **Elle ne pilote pas le projet.** Aucune instruction à l'entrepreneur, aucune décision prise à votre place, aucune ligne de reporting parallèle. L'assurance qui se met à piloter a cessé d'être de l'assurance.
- **Elle ne remplace ni le PMO ni la maîtrise d'œuvre.** Elle vérifie ce qu'ils produisent. Une bonne équipe reçoit un rapport qui le dit, en des termes qu'elle peut présenter à sa propre direction.
- **Elle ne peut pas vérifier ce qui n'est pas communiqué.** Lorsque des éléments probants sont refusés ou n'existent pas, le rapport consigne qu'ils ont été demandés et non fournis. Il ne comble pas le vide par une estimation.
- **Elle ne constitue pas un avis juridique.** Les constats sont formulés au regard des mécanismes contractuels et de leurs délais, afin que vous et vos conseils puissiez décider de la suite à leur donner. Les références de clauses sont indiquées pour que vous puissiez les vérifier.

10 Deux façons de commencer

Aucune des deux n'est un abonnement. Un service mensuel doit découler de ce qu'a révélé une mission au périmètre fixe, ou ne pas avoir lieu du tout.

Gratuit

Le diagnostic de dérive (Distress Diagnostic)

Vingt questions réparties sur huit domaines pondérés, environ quatre minutes, pour obtenir un indice de 0 à 100, vos trois domaines les plus faibles et une action concrète pour chacun sur les dix jours suivants. Rien n'est conservé, transmis ni suivi : ni compte, ni cookies, ni serveur. Les questions portent sur ce qui est, non sur ce que vous en ressentez.

Prix forfaitaire

La revue de mobilisation

Un périmètre défini, un prix défini et aucun engagement dans la durée. Le planning accepté et le planning actuel sont vérifiés en bonne et due forme, une fois : traçabilité, logique, calendriers, contraintes, chemin déterminant, jeu de données de coûts et position quantifiée. Vous obtenez à l'issue un état des lieux écrit de la situation réelle du projet, de ce que le contrat vous permet encore de faire, et de l'intérêt ou non de souscrire le service mensuel. S'il n'en vaut pas la peine, vous l'aurez appris pour le prix d'une revue plutôt qu'au bout d'un an. Le rapport, comme tous nos livrables, est remis en anglais, langue de travail de nos missions.

À propos de l'auteur

William Lord exerce depuis plus de trente ans dans la réalisation de projets d'investissement (sciences de la vie et production pharmaceutique BPF, pétrole et gaz, énergie, infrastructures), côté client, côté entrepreneur et en conseil. Le fil conducteur de son parcours est le redressement : des projets déjà en retard et en dépassement de budget, pris en charge depuis l'état des lieux initial jusqu'à la mise en service et la remise, en passant par la révision du planning de référence, la restructuration et la reprise du contrôle. Primavera P6 en pratique, pas seulement en principe ; analyse quantitative des risques de planning et de coûts ; analyse rétrospective des plannings (forensic planning) et analyse des retards appliquées au règlement des réclamations. Certifié PMP et médiateur accrédité par le CI Arb, une qualification qui n'a rien de décoratif dans un document consacré à l'exposition contractuelle.

Project Central Assurance est, délibérément, l'affaire d'un seul praticien. Un rapport signé par quelqu'un qui n'a pas lu le fichier ne vaut rien.

Pour parler d'un planning

enquiry@projectcentralassurance.com

projectcentralassurance.com

Pour un premier échange, le plus utile est une demi-heure consacrée à un seul planning. Apportez l'export natif si vous le pouvez : c'est là que se trouve la réponse.

Project Central Assurance est le nom commercial de Project Central 365 Ltd.