par Philippe Van den Abeele

Trois mille fois à temps

Généralement, pour suivre un projet, un agenda suffit amplement. En revanche, lorsqu'il faut gérer des milliers de projets, il faut songer à d'autres moyens pour que le planning soit respecté.

En 1999, **Thibaut De Vylder**, consultant chez **Fujitsu Consulting**, a participé à la naissance de **Fortis** née de la fusion entre la Générale de Banque et la CGER. C'est à cette occasion qu'il est entré en contact avec **Jean-Pierre Letourneur**. Celui-ci avait développé un concept de planification d'un déménagement important pour le compte de la banque française **Société Générale**. Ce concept a également profité à Fortis. Ensemble, De Vylder et Letourneur ont créé la société **Deployments Factory**. D'une part pour continuer le projet chez Fortis et d'autre part pour poursuivre le développement de la méthode pour qu'elle serve à d'autres entreprises et à d'autres applications. La fusion des deux banques a abouti à un projet comprenant un nombre de tâches encore jamais vu en Belgique. En effet, les 3.000 enseignes des agences ont dû être remplacées en l'espace de quelques semaines. Le nombre d'agences bancaires a dû être ramené en quelques années de 2.300 à 1.200, soit 1.100 agences à déménager, et ce sans pour autant interrompre les prestations de services. 550 agences ont demandé que leurs nouveaux bureaux soient aménagés de manière légèrement différente. Et 250 ont réclamé un réaménagement plus conséquent. Il en a résulté un surplus de 1.000 bâtiments environ qui, après d'éventuelles adaptations, ont pu être mis en vente ou loués. Outre le déménagement des agences, il y a également eu celui du siège, soit 10.000 employés.

Deployments Factory a accompagné tous ces projets. Ceux-ci consistent en des centaines de milliers de petites tâches qui doivent être réalisées dans un ordre précis. Qu'il s'agisse des peintres, des menuisiers ou des déménageurs, tous doivent pouvoir venir travailler un jour déterminé au préalable. Aussi faut-il les réserver à temps en parallèle avec la commande de nouveau mobilier, la demande d'autorisations éventuelles, etc.

PROJETS PARFOIS SUIVIS À LA LÉGÈRE

Quand il s'agit d'un petit projet de déménagement, un agenda suffit. Par contre lorsqu'il s'agit de milliers de projets, d'autres méthodes de travail sont indispensables pour respecter le planning. Thibaut De Vylder:

PG

Thibaut De Vylder, devant un graphique représentant un aperçu de milliers de tâches.

«Le suivi d'un projet n'a rien de neuf mais il arrive qu'il soit traité à la légère. On s'en aperçoit souvent lorsqu'il s'agit de projets importants. Tout le monde est d'accord sur les principes et l'objectif à atteindre. Mais pendant les travaux, on se laisse vite déborder. Et l'on se rend brutalement compte qu'il faut déménager vers un autre endroit et que le département TIC a oublié de commander à temps les câbles nécessaires. Quand il s'agit d'un petit projet, ce n'est pas la fin du monde, mais lorsque le problème se répète quand plus de mille agences déménagent, cela devient catastrophique. Différents hommes de métier doivent par conséquent revenir à un autre moment alors qu'ils sont déjà attendus sur le chantier suivant, ce qui peut entraîner bien évidemment des retards en cascade. Dans de telles conditions, un tel projet risque de tourner un fiasco avec des conséquences financières désastreuses et une grande insatisfaction de la part des employés et de la clientèle.»

Deployments Factory s'est spécialisé dans la gestion du bon déroulement de tels projets à grande échelle. C'est ce qu'on appelle le déploiement (par analogie avec le terme anglais *deployment*) mais on parlera de préférence d'exécution de projet.

Deployments Factory intervient dès le moment où les différentes étapes du projet sont définies. Il est divisé en fonction des opérations indispensables et de leur ordre logique dans le temps. Sont également déterminés au préalable: les délais de même que les responsables de l'exécution de chaque tâche. Comme il s'agit de projets où les mêmes actions sont répétées des centaines de fois, on

peut parler d'industrialisation des opérations. D'ailleurs, le terme *factory* repris dans le nom de la société y fait référence. «Un fournisseur qui doit installer 1.000 terminaux dans les différents bureaux ou 3.000 enseignes peut planifier son travail et l'exécuter de manière plus efficace qu'un fournisseur qui n'a qu'une seule opération à effectuer à un seul endroit», explique Thibaut De Vylder. «Le donneur d'ordre peut réaliser entre 20 et 30% d'économies. Toutefois, ce gain est généralement perdu. En effet, le fournisseur fixe son prix en calculant le coût du placement dans un bureau et multiplie ensuite ce chiffre par le nombre de bureaux concernés. On ne tient donc pas compte de l'effet d'apprentissage et l'amélioration de l'efficacité qu'entraîne l'exécution d'une tâche répétitive. S'il n'y a pas d'accord préalable, cette économie est généralement perdue.»

PRÉVENIR DES RETARDS

Le personnel de Deployments Factory suit l'exécution d'un projet de très près. Chaque participant au projet du client reçoit en effet à des moments déterminés, toutes les semaines par exemple, un aperçu des tâches à réaliser pendant cette période. Il est aussi informé du retard qu'il a pris. En principe, toutes les personnes concernées sont également tenues de rentrer un rapport où elles font part des tâches réalisées et de l'éventuel retard. Le responsable du projet est informé des retards toutes les semaines et peut ainsi faire face aux conséquences d'un retard non compressible. Si on s'aperçoit quelques mois plus tôt qu'une autorisation nécessaire à une filiale en particulier risque de prendre du temps, le planning du déménagement peut encore être adapté sans trop de difficultés. Les rapports remis à Deployments Factory ne sont pas liés à un système bien déterminé: les intéressés peuvent soit appeler, faxer, envoyer un e-mail ou encore un SMS. Deployments Factory n'est pas relié à un système TIC particulier mais tous les rapports sont traités dans un système adapté à l'ampleur du projet. Le compte rendu repose sur une méthode bien précise qui peut être adaptée à son tour aux besoins de chaque projet. En principe, chaque participant reçoit un rapport de ses tâches alors qu'un responsable de projet (partiel) reçoit un aperçu de toutes les opérations sous forme de graphique avec, pour chaque semaine, une couleur qui indique l'avancement des travaux. La couleur rouge est utilisée pour indiquer les retards et le vert si le planning est respecté.

Thibaut De Vylder: «Nous savons par expérience que les informations systématiques relatives aux retards permettent d'améliorer considérablement le respect des délais. Prenons l'exemple d'un projet pour lequel au début 40% des opérations n'étaient pas effectuées à temps. Le fait de suivre toutes les semaines les retards accumulés pour chaque tâche a permis d'y remédier progressivement et de ramener ce chiffre à moins de 10% à la fin du projet. Les retards ne sont pas toujours évitables, mais grâce à notre suivi du projet, nous nous en apercevons à temps et les dégâts peuvent donc être limités. Les écarts budgétaires peuvent également être vérifiés toutes les semaines et non pas après la clôture du projet. Chaque semaine, nous remettions à la direction de Fortis un résumé de notre rapport de manière à pouvoir suivre l'avancement du projet de fusion des agences.»

MÉTHODE APPLICABLE À DES PROJETS COMPLEXES

Cette méthode de travail peut s'appliquer à différents secteurs pour autant qu'il s'agisse d'un nombre très important de petites tâches qui doivent concorder parfaitement et qui reviennent dans de nombreux projets similaires.

Pour **Interparking**, Deployments Factory a réalisé le suivi du projet de rénovation et de standardisation du système informatique de 60 parkings, y compris le suivi de la formation destinée aux personnes responsables des commandes. Elle a également fait installer des logiciels chez 3.000 courtiers de **Portima** (ex-Assurnet). Thibaut De Vylder est convaincu du potentiel de sa méthode de travail: «À l'heure actuelle, des chaînes de magasins ouvrent des filiales dans différentes villes à grande vitesse. Notre approche permet d'éviter de nombreux frais. Elle s'applique également à la planification de la maintenance préventive de centaines d'objets. Q'il s'agisse de la maintenance de bâtiments, de machines ou de mises à jour de logiciels.» Deployments Factory emploie actuellement 9 personnes et fait appel à des intérimaires en période de rush. Elle a déjà des projets en cours en France auprès de Société Générale, la Poste et Air France et elle vise également tous les autres pays avoisinants.

«LES INFORMATIONS SYSTÉMATIQUES RELATIVES AUX RETARDS PERMETTENT D'AMÉLIORER CONSIDÉRABLEMENT LE RESPECT DES DÉLAIS.»

Deployments Factory ne marche pas sur les plates-bandes des spécialistes en *facility management* mais gère des projets complexes à un niveau plus élevé. Une collaboration avec des spécialistes de **DBAssociates** ne devrait donc pas poser problème. D'ailleurs DBAssociates a participé à l'aménagement des bureaux de Fortis. Kris Degroote, consultant chez DBAssociates: «Nous sommes spécialisés dans l'organisation de déménagements importants et de tout ce que cela comporte comme difficultés.»

Outre l'aspect logistique d'un déménagement, il y a un point essentiel: la communication entre l'entreprise et ses collaborateurs. En effet, qui dit déménagement, dit changement. Or celui-ci est souvent associé à un sentiment d'incertitude, de réticence et d'inquiétude. Si la communication à propos des changements futurs n'est pas structurée voire quasi inexistante, c'est une perte de temps et d'énergie, donc des frais en prévision. Un déménagement est l'occasion d'étudier le nouveau bâtiment jusque dans les moindres recoins. Ainsi en introduisant par exemple un nouveau concept d'implantation et d'espace de travail et en sélectionnant des bâtiments plus performants, on économise au niveau de la superficie.

DBAssociates conseille ses clients pour la composition et la gestion de leur portefeuille immobilier, l'optimalisation de leurs services généraux, des économies et la gestion des projets de déménagement et des travaux d'aménagement. Thibaut De Vylder: «Nous ne nous occupons pas du dessin des bureaux, ni de l'optimalisation du nombre de mètres carrés loués. C'est justement en cela que des entreprises comme DBAssociates sont utiles. Le savoir-faire spécifique de ces consultants peut être intégré dans le plan d'exécution de projet de Deployments Factory.»

L'entreprise propose également des audits dans le cadre de projets importants de même que des formations pour suivre des projets de manière autonome.

Dans les mois à venir, Deployments Factory va également se tourner vers les PME pour la gestion de projets spécifiques. ■

www.deploymentsfactory.com
www.dbassociates.com