

À St-Pétersbourg en PMBOK® 4th edition.

La chenille sur sa branche voit le monde comme un cylindre rugueux.
Arghal le Scythe, IV° s.

Mot des auteurs.

Dans quinze minutes, à la fin de la lecture de ces pages, vous aurez découvert le fameux “PMBOK® Guide”, 4^{ème} édition, sans même vous en apercevoir.
C’est notre souhait.

Ici, nous faisons le lien entre la vie et les concepts, entre le quotidien et les processus. Thierry et moi¹ nous sommes racontés l’un à l’autre l’histoire de notre voyage à Saint-Pétersbourg et nous avons repéré les processus correspondants dans le PMBOK®, tous les processus. Nous vous invitons à faire de même : relisez votre expérience, un projet donné, une phase-clé. C’est incontestablement plus amusant à deux ou trois. Pour information, Thierry et moi y avons consacré une après-midi de quatre heures.

¹ Moi, c’est Pascal.

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 1

Maintenant, laissons Thierry nous narrer la saga ! Les notes en bas de page pointent sur les processus du PMBOK® 4^{ème} édition qui sont à l'œuvre au moment M.

Let's go à St-Pétersbourg!

Tâchons de nous mettre d'accord² au téléphone. Notre cahier des charges à nous, c'est simple : nous voulons partir loin, sans les enfants, avec mon³ beau-frère et ma belle-sœur, voire un couple d'amis. Notre besoin : repos et découverte. Description du produit : 5 jours dont 4 nuits dans un pays étranger, en l'occurrence la Russie, avec restaurants, spectacles, palais et musées. Notre plan stratégique, c'est faire perdurer notre union avec des moments privilégiés chaque année.

Pourquoi Saint-Pétersbourg, versus d'autres destinations (*Business case*) ? Offre voyageur complète, les Rembrandt au musée de l'Ermitage. Et même pas cher ! On pourra faire tous les restos qu'on veut. Et nous retrouverons le sentiment amoureux, sinon l'on est miné par nos manies : ignominie !

² 4.1. Develop Project Charter

³ Moi, ici, c'est Thierry. *It's to confuse the Russians* © (réflexion exhumée de la Guerre Froide).

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 2

Les parties prenantes⁴ sont moi, Isabelle, Michel et Nathalie, nos amis éventuels. Les enfants en sont aussi... (Quand partent-ils en colo, quand reviennent-ils ?) Et les amis, parrains et marraines, qui récupèrent les bichons. « Et ta sœur ? » Et ma sœur !

Quid des risques à vue d'hélicoptère ? « Ne t'inquiète pas, Isabelle, si Killian devait partir après nous (risque identifié), ma sœur s'en occupera (stratégie de réponse). » « Et si elle ne peut pas s'en occuper (risque secondaire) ? » « J'ai un plan de secours (*fallback plan*) : un taxi. » Il reste un risque non couvert : que Killian ne se réveille pas (risque résiduel). « Pas de problème, chérie, j'improviserai à l'instant « t » (*workaround*).⁵ Autre risque : Emma tombe malade pendant que nous sommes à Saint-Pétersbourg et nous devons rentrer dare-dare...

Une idée des jalons pour ce voyage : la décision d'y aller prise, le chèque d'engagement payé, les visas octroyés, les valises fermées et pesées, l'avion décollé, la frontière passée, la chambre d'hôtel investie, nous assis au restaurant du premier soir, les musées visités, la famille de retour à la maison.

⁴ 10.1. Identify Stakeholders

⁵ L'an dernier (ce qu'on a appris de l'organisation des plans précédents), pour Lisbonne, les enfants étaient en colonie de vacances du samedi au samedi, et nous partions du dimanche au vendredi soir. Mais Killian partait en Turquie lundi matin seulement et ça, on l'avait oublié... On avait prévu que ma soeur véhicule Killian vers CDG – mais elle avait une réunion professionnelle à Nantes le même jour et ça, elle l'avait oublié...

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 3

Maintenant que nous sommes d'accord, appelons ça « charte ». Les grandes lignes sont approuvées.

Planifions les détails⁶. Un dîner à la maison chez Michel et Nathalie nous en donne l'occasion. Tout à la dégustation d'un Arack, nous collectons les exigences⁷ : Isabelle souhaite que ce soit pendant les vacances scolaires. Moi, je désire voir les Rembrandt au musée de l'Ermitage. Michel exige qu'on lui foute la paix jusqu'à 10 heures du matin ; de bons restaurants lui iraient bien. Nathalie, elle, veut visiter beaucoup de musées et des palais saint-pétersbourgeois les fronts audacieux. Banco.

Passons à table, guide de Saint-Pétersbourg en main. Nathalie et moi définissons le contenu exact du séjour⁸, pas un restau de plus, pas un palais de moins. Nous laissons à Michel le soin de choisir les restaurants. Les contraintes d'ouverture des musées sont identifiées, le budget lui aussi est fixé à une certaine limite. Les règles de répartition des dépenses sont elles aussi clarifiées.

Maintenant, au dessert, nous imaginons ce que sont les livrables⁹ de ce projet. Je pense spontanément aux visas ! Isabelle s'inquiète des billets d'avion et des vouchers de réservation

⁶ 4.2. Develop Project Management Plan

⁷ 5.1. Collect Requirements

⁸ 5.2. Define Scope

⁹ 5.3. Create WBS

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 4

d'hôtel. J'évoque les « nuitées » et les « visites ». Question de Michel : aura-t-on la possibilité de louer une Lada (« véhicule ») ? Nathalie s'exclame : je n'ai plus rien à me mettre pour ce voyage ! Et moi de renchérir : nos valises sont insortables, il faut en changer. Pascal, mon vieux copain, se proposera de nous refiler son guide Le Petit Fûté de Russie 1988, je refuserai poliment.

Le digestif servi, nous déclinons les activités¹⁰ : vérifier les passeports, demander les visas, etc.

Qu'est-ce qu'on fait en premier¹¹ ? Les visas, d'abord, et la réservation du voyageur. Eh, attention, il faut faire dans l'ordre : d'abord, vérifier les passeports, puis demander les visas. En parallèle, réservons chez le voyageur. Etc.

Y a-t-il un risque que nous n'ayons pas les visas à temps¹² ? Ca arrive souvent ? Combien ça nous coûterait ? Et l'assurance annulation ?¹³ OK, nous prenons une assurance annulation¹⁴.

¹⁰ 6.1. Define Activities

¹¹ 6.2. Sequence Activities

¹² 11.2. Identify Risks

¹³ 11.3. Perform Qualitative Risk Analysis

¹⁴ 11.5. Plan Risk Responses

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 5

Estimons les ressources nécessaires à la réalisation des activités¹⁵. Par exemple, pour l'obtention du visa ? Eh bien, une ambassade et chaque porteur de passeport présent au moment de la demande.

Estimons la durée de tout ça¹⁶. Attention, il y a six semaines de délais pour les visas. Eh, il faut combien de temps pour visiter le musée de l'Ermitage ? Euh, bien une demi-journée, mais il faut passer une heure dans le train de banlieue. (C'est comme visiter Sintra à partir de Lisbonne, ça prend une bonne journée, en fait.) Combien de temps, la visite du palais impérial ?

Et si on mettait tout ça dans un calendrier¹⁷ ? Allez, compilons. Oh flûte, il nous faudrait six jours au lieu de cinq à Saint-Pétersbourg pour faire tout ce qu'on a prévu... Il y a la contrainte de rentrer le samedi matin pour récupérer les enfants le dimanche (foutus gamins !). Comment optimiser ? Visiter deux musées en parallèle ? Bof. Mettre plus de visiteurs à l'Ermitage pour faire plus court ? re-Bof. Par contre, si l'on réduit la durée des visites et focalise sur un thème donné, on altère la profondeur de la visite (à l'Ermitage, juste les Rembrandt et rien d'autre) mais la qualité est sauve. On est d'accord ? On est d'accord. Ce sera la référence de base du calendrier.

¹⁵ 6.3. Estimate Activity Resources

¹⁶ 6.4. Estimate Activity Duration.

¹⁷ 6.5. Develop Schedule.

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 6

Et ça va coûter combien¹⁸, tout ça ? Seules données claires, le prix voyage + hôtel + petit-déjeuner ! Vêtements, valises, on n'a pas pris en compte le taxi de la maison à CDG, de l'aéroport de Saint-Petersbourg à l'hôtel, les déplacements en ville (le pass touriste), les pots, les restos, tout ça. Et les souvenirs (pour les enfants, encore eux !). Ai-je parlé du coût des visas ?

Mettons les données ensemble et faisons les arbitrages du budget, et mettons-nous d'accord sur la façon de financer tout ça¹⁹.

Planifions ce qu'il faut faire pour s'assurer de notre satisfaction quant à ce projet de voyage²⁰. D'une expérience précédente, Isabelle et moi avons fait une checklist pour préparer les valises et la fermeture de la maison à notre départ. D'un autre côté, nous choisissons l'hôtel 3 étoiles comme standard d'hébergement. Et nous voulons voyager dans un avion d'une compagnie régulière. Et si on appelait Marie-Cécile et Pascal, ils ont fait un voyage similaire l'an dernier, pour savoir à quoi faire attention particulièrement en Europe de l'est ?

¹⁸ 7.1. Estimate Costs

¹⁹ 7.2. Determine Budget

²⁰ 8.1. Plan Quality

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 7

Les gars, kifékoï²¹ ? « Pourquoi on s'engueule jamais quand on part tous les quatre ? Parce que chacun sait ce qu'il a à faire ! » Je réserve avion et hôtel, Nathalie épluche les guides touristiques, Michel en déduit les restos, Isabelle complimente Michel sur ses bons choix. Vive le RACI !!

Comment communique-t-on²² ? Pour la phase de préparation, on écrira des emails en arrosant tous les concernés, on conversera au téléphone ou en face-à-face. Cette année, on fera un Google Doc (*pull communication*). Il nous faudra des portables qui fonctionnent en Russie : attention à la couverture réseau, au *roaming* et aux chargeurs aux standards russes. Est-ce qu'on amène un ordi, pour envoyer des emails ?

Bon, et les risques, dans tout ça, comment les aborde-t-on²³ ? Quelles sont les natures de risques à considérer, qu'est-ce qu'on appelle entre nous un risque critique ou non, un impact acceptable ou non, une probabilité forte ou faible ?

Quels risques pouvons-nous rencontrer²⁴ ? On a déjà vu que Killian pouvait avoir à partir après nous. Se pourrait-il que les Rembrandt aient été prêtés au Musée d'Orsay au moment où nous nous pointons à l'Ermitage. Et si l'avion ne décollait pas ?

²¹ 9.1. Develop Human Resource Plan

²² 10.2. Plan Communications

²³ 11.1. Plan Risk Management

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 8

Quels sont les risques les plus importants²⁵ ? Mettons-les en ordre de priorité en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact.

Et si nous calculions l'effet des risques les plus importants sur nos objectifs²⁶ ? A Portland en Oregon, ils font des calculs savants pour anticiper un tremblement de terre de 8 sur l'échelle ouverte de Richter. Quant à nous, nous devons faire de savants calculs pour anticiper l'élection de Poutine à la présidence de la Russie, sachant qu'à peine les résultats communiqués il se précipitera à Saint-Petersbourg et la ville sera bloquée par les forces de sécurité, éphèbes slaves qui se nettoient. Et si on loupait le taxi ? Il nous suffirait de prendre la voiture pour aller à l'aéroport, frais de parking en sus. Faisons les *Expected Monetary Values (EMV)*, rangées sous forme de diagramme en tornade (*Tornado Diagram*). Et nous obtiendrons la réserve pour contingences.

Et on en fait quoi, de tous ces risques²⁷ ? Rappelez-vous, on prend une assurance annulation pour le voyage, et je paie tout avec ma carte Gold Platinum.

²⁴ 11.2. Identify Risks

²⁵ 11.3. Perform Qualitative Risk Analysis

²⁶ 11.4. Perform Quantitative Risk Analysis

²⁷ 11.5. Plan Risk Response

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 9

Est-ce qu'on va à l'aéroport avec notre voiture ou bien en taxi et quel genre de taxi (gros coffre !!). Nous avons identifié deux taxis : le G7 ou bien l'artisan taxi de Villevaudé. Est-ce qu'on prend un guide à la journée ou on fait tout au Michelin²⁸ ?

Au chapitre des convives, les chambres étant à 3 lits doubles (!), nous recherchons un couple ami pour nous accompagner²⁹.

Voilà. Nous revenons chez nous, à la maison, le plan de notre projet dûment approuvé par chacun. Yapuka.

L'équipe

Nous avons parlé de la charte à Pascal et Marie-Cécile, ils sont partants³⁰. Ils nous invitent chez eux et nous faisons une série de jeux afin de mieux nous connaître³¹.

Plus tard, au retour, nous saurons que c'est le compromis qui marche le mieux pour apaiser les conflits entre les lève-tôt et les couche-tard³².

²⁸ 12.1. Plan Procurement

²⁹ 10.1. Identify Stakeholders

³⁰ 9.2. Acquire Project Team

³¹ 9.3. Develop Project Team

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 10

Contrats

On choisit l'artisan taxi de Villevaudé (celui qui a réveillé Killian l'an dernier) et on contracte avec lui. On contracte aussi avec une société de guides francophones, pour une journée sur les quatre.

33

La phase des Visas

Comme prévu, je fais les démarches pour l'obtention des visas, à commencer par rassembler les six passeports. Je suis le plan et je consigne mes activités (quoi, quand, qui) dans le Google Doc ³⁴.

Isabelle vérifie avec moi que j'ai bien suivi le processus de demande de visas³⁵, tant il y a de papiers à fournir ! J'envoie nos passeports à l'ambassade de Russie et les demandes de visas suivent leur cours.

Je récupère les visas de l'ambassade et les contrôle moi-même : l'ambassade a-t-elle bien renseigné les bonnes dates, etc.³⁶ ?

³² 9.4. Manage Project Team

³³ 12.2. Conduct Procurements

³⁴ 4.3. Direct and Manage Project Execution

³⁵ 8.2. Perform Quality Assurance

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 11

A l'arrivée sur le territoire russe, l'officier des services d'immigration avise de visu les visas visés et accepte de les considérer valides : nous passons en Russie³⁷.

Clôturons gaiement la phase critique de l'obtention des visas³⁸, par 1- la mise de ces passeports dans un tiroir fermé à clé, 2- la compilation des factures et autres évidences des démarches réalisées auprès de l'ambassade, 3- l'écriture dans notre journal la leçon apprise dans cette phase : les russes ont mis trois semaines de plus que prévu à délivrer nos visas et l'officier des services d'immigration nous a parlé en anglais : anticipons, anticipons, et « c'est bon, la modernité ».

Le premier jour à Saint-Pétersbourg

Ah, comme nous sommes contents de la visite de ce palais³⁹ ! « Mais nous avons perdu une heure dans les transports, le bus #2 est resté bloqué par les travaux de voirie en centre-ville »⁴⁰.
« Normal, prenez le bus 3 et vous gagnerez une heure sur votre trajet ! », nous dit la

³⁶ 8.3. Perform Quality Control

³⁷ 5.4. Verify Scope

³⁸ 4.6. Close Project or Phase

³⁹ 5.4. Verify Scope

⁴⁰ 10.5 Report Performance

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 12

réceptionniste. Je propose un changement préventif : prendre désormais le bus #3 et réévaluer la succession de nos visites⁴¹.

Isabelle appelle la colonie de vacances et demande des nouvelles d'Emma⁴². Le lendemain, dès potron-minet, Isabelle s'attellera à l'écriture des cartes postales afin d'informer les parties-prenantes de nos pérégrinations⁴³.

L'Ermitage

A l'heure prévue, nous sommes au musée de l'Ermitage⁴⁴. Horreur et putréfaction, les Rembrandt sont prêtés à Berlin ! Le musée ne tient pas ses promesses, nous n'aurons pas vu les Rembrandt. Quelle déveine⁴⁵ !. Je propose que nous reportions la contemplation des Rembrandt à notre prochain voyage, dès l'an prochain⁴⁶. Michel nous dit : « Et si nous changions nos plans ? » Quant à

⁴¹ 4.4. Monitor and Control Project Work

⁴² 11.6. Monitor and Control Risks

⁴³ 10.3 Distribute Information

⁴⁴ 4.3. Direct and Manage Project Execution

⁴⁵ 5.5. Control Scope

⁴⁶ 10.4. Manage Stakeholder Expectations

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 13

moi, je propose une balade en canot au milieu des multiples îlots de Saint-Pétersbourg. Nathalie fait remarquer que nous avons des sous en plus, du fait de la grande sagesse de ces dames⁴⁷. De plus, écourtée la visite au musée de l'Ermitage, nous avons de l'avance sur notre planning⁴⁸.

Nous sortons du musée et étudions cette demande de changement⁴⁹ : quel est son impact sur notre budget, sur notre planning ? Nous nous empressons de refaire la référence de base du projet en excluant les Rembrandt, de peur de rester frustrés par ce rendez-vous manqué. Nous sommes tous d'accord pour approuver ma proposition de promenade en canot. Nous mettons à jour notre plan de projet⁵⁰.

Le guide

Nous prenons rendez-vous avec le guide par courriel pour un jour, une heure et un endroit donnés⁵¹. C'est une guide. A l'heure dite, nous la rencontrons⁵² et paraphons sa feuille de

⁴⁷ 7.3. Control Costs

⁴⁸ 6.6. Control Schedule

⁴⁹ 4.5. Perform Integrated Change Control

⁵⁰ 4.5. Perform Integrated Change Control

⁵¹ 10.3. Distribute Information

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 14

présence⁵³. Nous passons une splendide journée. La coquine insiste pour que nous prenions en charge la vodka du repas de midi, un extra ordinaire, paraît-il⁵⁴. Après une discussion entre nous⁵⁵, nous acceptons cette dépense somptuaire. Nathalie nous fait remarquer que notre budget est en dépassement sérieux, mais notre référence de base n'en sera pas changée car les filles décident unilatéralement de priver les garçons de leur apéritif du soir.

La guide francophone nous propose de renseigner sa feuille d'évaluation le soir-même⁵⁶. Ensemble nous faisons un retour d'expérience, fébriles du fait de la privation d'apéro : la prochaine fois, nous nous assurerons que la clause « all inclusive » comprend bien les alcools indigènes et, enfin d'accord, nous clôturons cette phase de visite guidée par le règlement de la facture⁵⁷.

⁵² 4.3. Direct and Manage Project Execution

⁵³ 12.3. Administer Procurements

⁵⁴ 12.3. Administer Procurements

⁵⁵ 4.5. Perform Integrated Change Control

⁵⁶ 12.4. Close Procurements

⁵⁷ 4.6. Close Project or Phase

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 15

Fin du voyage.

Nous sommes rentrés en France depuis une semaine et nous trions nos photos chez Michel et Nathalie⁵⁸. Les facturettes sont compilées et les frais sont répartis entre nous. Isabelle et Nathalie nous alertent : elles ont réussi à trier en deux heures de temps moitié moins de photos que prévu⁵⁹ (jours et heures de nos appareils étaient désynchronisés). Michel et moi proposons de repousser à plus tard le peaufinage de l'album commun⁶⁰. Bon, d'accord, on laisse l'album en l'état pour l'instant⁶¹ (*unfinished deliverable*). Et nous devisons sur nos conclusions quant à notre voyage, applicables aux voyages à venir⁶².



⁵⁸ 4.3. Direct and Manage Project Execution

⁵⁹ 10.5. Report Performance

⁶⁰ 4.4. Monitor and Control Project Work

⁶¹ 4.5. Perform Integrated Change Control

⁶² 4.6. Close Project or Phase

Auteurs : T. Paugam & P. Le Deley, PMP®	Story telling PMBOK® 4th edition	Let-s_go_to_Saint_Petersbourg-v2.3-Web.docx
Création : 2 avril 2012	Version : 2.3 du 6 février 2019	Page 16