

# LA GESTION DE PROJET

## Checklists et pièges (à éviter)

Héviva Renens  
POGE, Module 5, bonus

# A quoi sert ce document?



- C'est un complément au cours qui vous permet de revoir, en un coup d'œil, si vous avez pensé à tout concernant un sujet en particulier.
- Tous les chapitres ne sont pas forcément représentés.

# 1.2. Le début d'un projet

## Checklist avant de démarrer un projet

1. Le mandant est-il bien défini?
2. Le client est-il bien identifié?
3. Le besoin/problème est-il bien compris?
4. Le but du projet (contenu et périmètre, délais, budget) est-il bien formulé?
5. Les livrables sont-ils bien définis?
6. La charte de projet est-elle signée par le mandant?

## Pièges

- Tout le monde reconnaît la nécessité du projet - mais il n'a toujours **pas de mandant**.
- Le mandant ne veut pas prendre clairement position, il reste dans des **déclarations vagues**.
- Les différentes parties prenantes du projet ont des **objectifs différents** pour le projet.

# 1.3. Identification du problème

## Checklist

- Avez-vous discuté avec **toutes** les différentes catégories d'utilisateurs et de personnes concernées par le projet?
- Avez-vous noté **chaque élément, chaque problème, chaque besoin**?
- Avez-vous procédé à une **priorisation** des besoins / problèmes?

## Pièges

- Ne voir que le problème présenté par les utilisateurs. Souvent, le **vrai problème est caché**.
- Discuter avec les supérieurs et **ignorer les utilisateurs**. Les supérieurs connaissent souvent mal les vrais problèmes des utilisateurs.
- Passer **trop peu de temps** avec les utilisateurs.
- **Ne discuter qu'avec certaines personnes**, ne pas englober l'ensemble des parties prenantes du projet.

# 1.4. Le choix du chef de projet

## Checklist

- Le chef de projet a-t-il assez de **connaissances du domaine**?
- Le chef de projet est-il un **leader**?
- Le chef de projet sait-il **négocier** et **gérer les conflits**?
- Le chef de projet a-t-il assez **d'expérience dans le domaine**?
- Le chef de projet sait-il bien **communiquer**?
- S'il n'a pas toutes ces qualités, quelles sont les **qualités indispensables** pour ce projet?

## Pièges

- Choisir un chef de projet **uniquement en fonction de son savoir technique** du métier. En effet, un chef de projet doit savoir diriger ses collaborateurs – et pour cela, le savoir technique est de peu d'utilité.
- Choisir un chef de projet qui **connaît mal le domaine** spécifique, qui est uniquement un gestionnaire est également faux. Un tel chef de projet sera incapable de mener à bien les arbitrages nécessaires, il aura de la peine à être respecté.

# 2.1. Contenu ET périmètre du projet

## Checklist

- La formulation de vos objectifs est-elle **SMART** ?
- L'objectif tient explicitement compte **des intérêts des parties prenantes** les plus importantes.
- L'objectif est **connu et accepté de toutes les parties prenantes**.
- Avez-vous **stipulé hypothèses et limites**?
- Avez-vous défini les **critères de validation** (comment les objectifs seront-ils validés?)

## Pièges

- Les objectifs sont souvent formulés de manière **imprécise**
- Les objectifs ne prennent pas suffisamment en compte les **intérêts des parties prenantes**.
- Les **utilisateurs finaux** ne sont **pas consultés**.
- Les objectifs ne tiennent pas assez **compte des conditions cadres** existantes.
- Certaines parties prenantes ont donné leur accord formel, mais on sent qu'**au fond, elles ne sont pas d'accord** et vont tenter de revenir sur la définition des objectifs
- Une hypothèse de départ, importante pour la réussite du projet, n'a pas été stipulée.

# 2.2. Développement du concept

## Checklist

- A-t-on généré plusieurs variantes?
- A-t-on passé suffisamment de temps sur cette étape?

## Pièges

- Ne pas traiter les détails spécifiques (C'est pour plus tard)

## 2.3. choix des variantes

### Checklist

- Les options de **toutes les parties prenantes** du projet ont-elles été prises en considération?
- Les **différentes opinions** à propos des critères et leur pondération ont-elles été prises en compte?
- La pondération des critères a-t-elle été définie en **fonction du contenu et de l'étendue** du projet?

### Pièges

- La pondération des critères doit être faite **avant l'évaluation** de chaque variante (sinon il y a danger de manipulation).
- Au cas où des parties prenantes n'ont pas été associées au processus de décision, elles pourraient à nouveau **mettre en question** le résultat.

# 3.1. Structure et découpage du projet

## Checklist

- A-t-on pris en compte **tous les livrables** du projet?
- Les activités sont-elles **définies assez précisément**?
- Les activités peuvent-elles être **attribuées clairement** à une personne, à un fournisseur ou à un groupe de personnes (sinon, il faut subdiviser plus finement)?

## Pièges

- Au départ du projet, certaines activités peuvent ne **pas être subdivisées** (manque d'informations). Il est impératif d'**actualiser régulièrement la SDP** durant le projet.
- La SDP n'est **pas une activité du chef de projet seul**! C'est un travail de groupe, qui contribue à développer la compréhension de l'ensemble du projet.
- Ne **rangez pas la SDP** dans un tiroir! Elle doit toujours pouvoir être consultée au bureau de projet. La dessiner en grand et l'afficher en vue.

## 3.2. réseau logique

### Checklist

- **Toutes les activités** de la structure de découpage de projet ont-elles été prises en compte?
- Toutes les **dépendances** ont-elles été notées?
- Certaines activités peuvent-elles être faites **en parallèle**?

### Pièges

- Si vous ne tenez pas compte du fait que des activités peuvent être faites en parallèle, la durée du projet sera **allongée inutilement**.
- Si vous n'impliquez pas l'équipe dans l'élaboration du réseau logique, la planification leur apparaîtra comme **quelque chose d'étranger**.

# 3.3. chemin critique

## Checklist

- Si un chemin un **tout petit peu plus court** que le chemin critique existe, il doit aussi être considéré comme un chemin critique – car un léger retard suffit pour que le chemin critique bascule.
- Le chemin critique n'est **pas immuable**. Vous pouvez par exemple subdiviser une nouvelle fois les tâches afin d'utiliser au mieux les parallélismes.

## Pièges

- Les activités peuvent demander notre attention pour d'autres raisons que d'être critiques, p.ex. si elles exigent un **effort important** ou sont un **goulet d'étranglement**. Elles peuvent aussi représenter des **risques élevés** ou parce que les **ressources pas assurées**
- Ne pas **"oublier" les autres tâches** (hors chemin critique), sinon elle peuvent rapidement devenir critiques
- Si vous dites à un collaborateur «*de travailler sur une activité non critique.*», le danger est alors qu'il n'accomplisse pas cette tâche **aussi rapidement** qu'il le devrait.

# 3.4. planification des ressources

## Checklist

- Avez-vous tenu compte des **absences possibles** des collaborateurs (prendre un coefficient de **70%**).
- Vous êtes-vous assuré que les collaborateurs seront **véritablement disponibles**?
- Avez-vous bien **défini les rôles et responsabilités**?

## Pièges

- Ne pas tenir compte **des absences** des collaborateurs
- Se contenter d'une **vague promesse** du chef de ligne pour la mise à disposition de ces collaborateurs.
- **Commencer** le projet **avec trop de collaborateurs** – le nombre de collaborateurs doit augmenter peu à peu.
- **Mal définir les rôles et responsabilités** de chacun.

# 3.5. diagramme de gantt

## Checklist

- Les **réserves** ont-elles été estimées correctement?
- Les estimations de **charge** sont-elles correctes?
- Les **jalons** correspondent-ils à la **livraison** des livrables et sont-ils **mesurables**?
- A-t-on vérifié la **disponibilité des ressources**?

## Pièges

- La planification est **trop optimiste**.
- Les **dépendances** ont été **mal interprétées**.
- Les **ressources** ne sont pas **effectivement disponibles**.
- Les **activités** n'ont pas été **suffisamment décomposées**.
- Les **responsabilités** n'ont **pas** été **définies**.
- Les **jalons** ne sont **pas mesurables objectivement**.

# 4.1. identification des risques

## Checklist

- **Toutes les sources** (personnes-clés, méthodes) ont-elles été abordées / utilisées pour l'identification des risques?
- Les risques ont-ils été **inscrits dans le registre** des risques? Avec la formulation "**Risque que ...**",
- Une check-list des risques (de l'entreprise, de la branche) a-t-elle aussi été utilisée?

## Pièges

- Les expériences des autres chefs de projet n'ont **pas** été **prises en compte**.
- **L'équipe n'a pas été consultée** pour l'identification des risques.
- Passer les risques sous **silence**, afin de ne pas mettre le projet en danger.
- Les risques sont décrits de manière **trop générale** au lieu de façon spécifique.
- Les risques **mal formulés** ne peuvent faire l'objet ni d'une évaluation ni de mesures de maîtrise ciblées.
- Des catégories de risque complètes sont mises de côté.
- Au lieu d'une combinaison de méthodes, **une seule méthode** est **utilisée** pour l'identification des risques (p.ex. la checklist). Une combinaison augmente les chances d'identifier davantage de risques.

# 4.2. Évaluation des risques

## Checklist

- Existe-t-il des échelles d'évaluation pour définir la probabilité et l'impact?
- Une échelle a-t-elle été fixée afin de décider si un risque doit être qualifié d'élevé, de moyen ou de faible? (p.ex. matrice de probabilité et d'impact)
- Un consensus a-t-il été atteint dans l'évaluation des différents risques?
- Le registre des risques a-t-il été complété des valeurs de probabilité, d'impact et de criticité?
- Les risques principaux sont-ils connus?

## Pièges

- Il n'existe aucune échelle/référence uniforme pour l'évaluation des risques.
- Les risques sont évalués arbitrairement, sans être au clair sur les probabilités et les impacts.
- Effectuer une analyse des risques sans connaître suffisamment le projet.

## 4.3. Maîtrise des risques

**Checklist.** Pour chaque risque à criticité élevée:

- Le risque peut-il être **éliminé** ou **transféré** ?
- La probabilité de **l'apparition** et/ou **l'impact** peuvent-ils être **réduits**?
- Un **scénario** a-t-il été **développé**? (soit des mesures de secours dans le cas de l'apparition du risque)
- Des indicateurs et des critères de **déclenchement** ont-ils été définis rendant possible la surveillance des risques?
- Un **responsable** a-t-il été désigné pour **chaque risque**? Un **gestionnaire des risques** a-t-il été désigné?
- A-t-on défini les **intervalles** entre lesquels les indicateurs doivent être surveillés?
- Ai-je fixé des **délais** (mensuels, hebdomadaires, journaliers) après lesquels les risques du projet doivent être **réexaminés/réestimés**?

### Pièges

- Ne passez pas trop de temps sur les risques dont la probabilité et l'impact sont **faibles**.
- Lorsque le risque est très élevé, on devrait prioritairement essayer de **l'éliminer**.
- Il n'y a **aucune surveillance régulière** des risques.
- Les petits signaux sont **ignorés**.
- On est **trop optimiste**. (donner la gestion des risques à un pessimiste est une bonne idée)

# 5.1. Estimation du Budget

## Checklist

- Avez-vous fait appel aux **spécialistes du domaine**?
- Avez-vous fait une **estimation en groupe**?
- Avez-vous fait appel à des **spécialistes externes** si le savoir n'est pas dans votre entreprise?
- Avez-vous bien tenu compte des **différences** entre votre projet actuel et les projets servant de base de comparaison

## Pièges

- **L'instinct**, les estimations "dans le vide", sans bases sérieuses, sont très dangereuses: elles peuvent parfois sous-estimer la réalité d'un facteur 2 à 5. Les conséquences sur le projet seront dramatiques.
- Faire appel à **une seule personne** est dangereux.
- Attention: les collaborateurs jeunes ont très souvent tendance à se **surestimer**, donc à sous-estimer la durée des activités.

# 5.2. Contrôle des coûts

## Checklist

- Tous les coûts du projet à ce jour ont-ils été pris en compte?
- Les estimations des coûts restants sont-elles réalistes?
- Le calcul de la variance a-t-il été fait?
- A-t-on analysé les conséquences des mesures correctives?
- Les mesures prises ont-elles été communiquées à toutes les parties prenantes?

## Pièges

- Les informations sur les coûts sont présentées trop tard.
- Les coûts à venir sont sous-estimés.
- L'estimation par l'équipe de projet des coûts restants est trop optimiste.
- On ne tient pas assez compte de l'effet des mesures correctives.

# 6.1. formation de l'équipe

## Checklist

- Vérifier que les collaborateurs choisis ne travaillent pas déjà dans plusieurs autres projets.
- Vérifier qu'il n'y ait pas d'incompatibilités entre les personnes de l'équipe.
- Dans la mesure du possible : n'ayez pas que des hommes !!

## Pièges

- Ne pas mettre dans l'équipe un collaborateur et son supérieur : le subordonné se taira souvent, de peur de dire une chose qui déplairait à son chef.
- Eviter de mettre dans l'équipe des personnes ayant beaucoup de responsabilités dans l'entreprise. Elles seront souvent absentes aux réunions – mais quand elles viennent, elles veulent remettre en cause tout ce qui a été fait durant leur absence...
- Ne jamais intégrer quelqu'un dans l'équipe par "complaisance", ou pour éviter que cette personne ne s'oppose au projet. L'équipe doit impérativement regrouper des collaborateurs motivés et qui croient au projet.

# 6.2. matrice des responsabilités



## Checklist

- Avons-nous listé toutes les décisions importantes qui devront être prises au cours du projet?
- Avons-nous listé les activités les plus importantes?
- Il est impératif que tous les membres de l'équipe soient présents lors de l'élaboration de la matrice des responsabilités.
- Si des divergences apparaissent entre les membres (par exemple, deux personnes aimeraient être responsables d'une activité), il est important de bien discuter ces divergences et d'arriver à un accord satisfaisant pour les deux parties.

## Pièges

- Laisser des points peu clairs, surtout dans l'attribution des responsabilités, conduira inévitablement à des conflits ultérieurs.
- Avoir deux responsables pour une tâche

# 7.1. les lots de travaux

## Checklist

- Le résultat du travail a-t-il été décrit exactement?
- Les exigences de qualité ont-elles été spécifiées?
- L'effort estimé a-t-elle été spécifié?
- Le début du travail a-t-il été spécifié? Le délai final a-t-il été spécifié?
- Des conditions particulières ont-elles été spécifiées? (moyens de travail, documentation, documents, dessins...)
- Le formulaire a-t-il été contresigné par les deux parties?

## Pièges

- Pour la distribution de travail en interne (par ex. à un autre département), on "oublie" souvent d'établir une description formelle des lots de travaux. C'est exactement là qu'est le danger!
- Les lots de travaux doivent être contresignés par les deux parties – sinon on risque d'en rester au stade de promesses. Ou alors le collaborateur pressenti sera tout à coup employé ailleurs et vous laissera tomber.

# 7.2. Jalons

**Checklist.** *Dans les semaines / jours avant d'atteindre le jalon:*

- Les collaborateurs de l'équipe possèdent-ils tous les instruments, les ressources, les informations pour travailler de manière efficace et tenir les délais?
- Tous les collaborateurs de l'équipe savent-ils comment le jalon sera mesuré?
- Pour des activités devant être exécutées en interne: le chef de projet s'informe-t-il quotidiennement de l'avancement de la tâche?
- Pour des activités qui ont été sous-traitées à l'extérieur: le chef de projet s'informe-t-il régulièrement de l'avancement de la tâche?

**Checklist.** *Une fois le jalon atteint:*

- De concert avec le responsable du management de la configuration ou avec le responsable de la qualité, examiner la tâche, la contrôler et l'accepter.

# 7.2. Jalons

## Pièges

- Ne pas attendre la veille du jour où le jalon devrait être atteint pour s'informer sur l'avancement du travail!
- Souvent les collaborateurs ont tendance à annoncer l'atteinte d'un jalon beaucoup trop tôt. Assurez-vous que les éléments mesurables du jalon ont bel et bien été atteints.
- Des jalons non mesurables sont sans valeur (un jalon est atteint ou non. L'entre-deux n'existe pas)
- Il y a beaucoup trop d'écart entre les jalons. Les jalons doivent être fréquents - car ils servent aussi à motiver l'équipe. Mais tous les jalons ne doivent pas être forcément communiqués "à l'extérieur": beaucoup de jalons restent internes à l'équipe.

# 7.3. pilotage des délais

## Checklist

- Chaque jalon est-il mesurable, c'est-à-dire associé à un livrable?
- Avez-vous prévu des séances de projet hebdomadaires pour contrôler l'avancement?
- Chaque collaborateur du projet sait-il où, quand et par qui les résultats de son travail seront utilisés?
- Si une activité est terminée plus tôt ou plus tard que prévu, a-t-on recalculé le chemin critique?

## Pièges

- Demander aux collaborateurs quel % d'une activité ils ont déjà réalisé. Souvent, la réponse sera fautive. Si un collaborateur a 10 jours pour faire une activité et que vous lui demandez à la fin du 4e jour où il en est, il vous répondra sûrement: «J'ai fait environ 40% du travail». Il fera simplement le **rapport entre le temps écoulé et le temps prévu**.
- **Trop espacer** les réunions de pilotage. Les informations concernant les délais arrivent **trop tard** chez le chef de projet.
- Les collaborateurs n'arrivent pas à estimer leur avancement. Ils sont d'abord très optimistes, puis, vers la fin du temps alloué, c'est comme s'ils n'avançaient plus. C'est le **phénomène des 90%**: on met autant de temps pour faire les derniers 10% que pour faire les premiers 90%...
- Passer **trop de temps à rassembler les données** d'avancement, à les mettre dans un logiciel de saisie de temps, à produire de beaux graphiques d'avancement... Toutes ces activités ne sont pas productives!
- En cas de retard, ajouter du monde pour la tâche actuellement en travail est souvent contre-productif: les nouveaux arrivés doivent se mettre au courant, ils compliquent la tâche de ceux qui travaillent déjà

# 7.4. gestion des changements

## Checklist

- Est-il clair pour tous que seul le chef de projet peut autoriser un changement du cahier des charges?
- Chaque changement est facturé.
- Chaque changement est noté par écrit sur un formulaire.
- A-t-on évalué les conséquences de ce changement sur d'autres produits partiels ou sur d'autres sous-systèmes? Les responsables des autres projets partiels ont-ils été consultés?
- Si un changement est accepté: tous les membres de l'équipe et les fournisseurs ont-ils été informés?

## Pièges

- Lors du calcul du prix d'un changement il faut examiner en détail (brainstorming) les conséquences possibles de ce changement sur d'autres parties de projet ou fonctions de projet. Sinon de mauvaises surprises peuvent apparaître: un petit changement a souvent de nombreuses conséquences sur le projet entier!
- Si on ne règle pas le responsable des demandes de changement, tous les changements risquent d'être effectués (=> coûts supplémentaires importants).
- Lorsque le projet concerne deux clients finaux (p.ex. les collaborateurs du service après-vente et les collaborateurs du service des achats): si un des clients réclame un changement, vous devez impérativement contrôler si l'autre client est également d'accord.

# 7.5. communication

## Checklist

- A-t-on demandé à toutes les parties prenantes quels étaient leurs besoins en information?
- A-t-on sensibilisé les membres de l'équipe à la nécessité d'informer?
- A-t-on indiqué aux membres de l'équipe quelles informations étaient confidentielles?
- A-t-on défini un plan de communication?

## Pièges

- Ne pas informer les parties prenantes régulièrement.
- Oublier d'informer les utilisateurs finaux.
- Donner des informations "indigestes": p.ex. envoyer partout les PV des séances.
- Permettre au client ou aux fournisseurs d'obtenir des informations confidentielles auprès des membres de l'équipe.
- Ne pas informer tout le monde des changements dans les spécifications du projet

# 7.7. Séance de projet (micro)

## Checklist

- Quelles informations importantes dois-je donner au team?
- Une personne externe doit-elle être invitée à la séance?
- Y a-t-il dans le local de la séance un flip-chart (ou tableau) à disposition?
- Ai-je désigné quelqu'un pour écrire le protocole?
- Ai-je donné connaissance de l'ordre du jour?
- Tous les points ont-ils été notés sur le flip-chart (paperboard)?

## Pièges

- Ne pas fixer de séance à 10 heures: cela interrompt les collègues au milieu de leur travail. Mieux vaut la fixer à 11 heures – le repas de midi devient alors une limite naturelle..
- Des discussions sur des détails techniques doivent être stoppées immédiatement.
- Certaines personnes s'expriment moins que d'autres: pour les faire parler, faire un tour de table, dans lequel on demandera à chacun de donner son opinion.
- Permettre à certains d'arriver en retard à une séance (cercle vicieux)

# 7.8. revue de projet (MACRO)

**Checklist.** *Pour le chef de projet:*

- Tous les documents ont-ils été envoyés à l'équipe de revue?
- Toutes les difficultés ont-elles été montrées de façon transparente?
- La situation de risque a-t-elle été réévaluée?

**Checklist.** *Pour l'équipe de revue:*

- A-t-on étudié tous les documents?
- A-t-on systématiquement comparé le cahier des charges avec le travail effectué? (il est nécessaire d'entrer vraiment dans le détail...)

## Pièges

- Embellir la réalité. Ou être trop optimiste.
- Taire des difficultés
- Planifier trop peu de temps pour la revue: selon la taille du projet, les revues peuvent durer de 2 à 8 heures.

# 8.1. les acquis

## Checklist

- Planifier la post-analyse longtemps à l'avance.
- Inviter toutes les parties prenantes pour la post-analyse (à l'exception du client: s'il s'agit d'un client externe, il faut fixer avec lui une séance spécifique).
- Les partie-prenantes ont-elles toutes reçu le formulaire «Les enseignements d'un projet» et l'ont-ils tous retourné dûment rempli?
- Les résultats de la post-analyse ont-ils été envoyés à tous les chefs de projet de l'entreprise?

## Pièges

- A la fin du projet, tous les collaborateurs se lancent dans un autre projet, et personne n'a le temps de rassembler les expériences. Pour pallier ce manque, la post-analyse devrait dès le début être incluse dans le plan de management du projet.
- On aimerait être aimable: afin de ne blesser personne, les critiques sont formulées de manière si molle et évasive qu'on ne peut en tirer aucun enseignement utile.