



Les 20 principaux pièges des
projets
Les connaître pour mieux les prévenir



<http://www.chef-de-projet.org/>

V1.6 04/11

Les 20 principaux pièges

AXE 1 ORGANISATION DU PROJET.....	4
1 Le problème est mal défini et mal délimité.....	4
2 Les exécutifs refusent de voir la réalité.....	4
3 Les plannings sont réalisés à la petite semaine, sans impliquer les acteurs de terrain.....	5
4 Les plannings sont trop rigides et imposent des coupes franches improvisées.....	7
5 Les estimations à la bonne franquette deviennent les objectifs à tenir.....	7
6 Les budgets sont trop verrouillés.....	9
7 Le projet n'est pas en phase avec les budgets alloués.....	9
AXE 2 COOPERATION ETENDUE.....	10
8 Les responsabilités sont trop mal définies ou changent constamment.....	10
9 Les équipes ne sont qu'un ensemble d'individualités.....	10
10 Les acteurs du projet sont déplacés et réaffectés à tort et à travers.....	11
11 Un manque de participation des autres parties prenantes.....	11
12 L'absence de véritable communication entre les exécutants et les managers du projet.....	12
AXE 3 ASSISTANCE A L'ANTICIPATION.....	13
13 Les enjeux mal précisés évoluent et bouleversent les priorités.....	13
14 Les ressources sont inappropriées ou mal utilisées.....	15
15 Les exécutants ont perdu de vue les objectifs initiaux.....	15
16 L'instrument de mesure est inadéquat.....	16
17 Le balisage du projet ne permet pas une appréciation concrète de l'avancement.....	16
AXE 4 INTEGRATION.....	17
18 Les aspects techniques du projet sont privilégiés aux dépens des besoins fonctionnels.....	17
19 Le chef de projet cherche à reproduire ce qu'il fait habituellement aux dépens des besoins propres de l'entreprise.....	17
20 Le budget initial ne tient pas suffisamment compte des besoins propres de l'intégration.....	18

Les causes d'échecs ont la fâcheuse manie de se répéter et de se reproduire aux travers des projets. Une des toutes premières précautions d'usage sera de prendre connaissance des pièges les plus courants reconnus à ce jour afin de les prévenir ou, en tout cas, d'être mieux préparé à les contrer. Il s'agit là des fondements d'une véritable analyse du risque.

La fréquence de survenance n'étant pas un critère, elles sont toutes aussi néfastes, les principaux pièges sont présentés ci-après selon un classement catégoriel en 4 axes d'intervention.

- *AXE 1 ORGANISATION DU PROJET*
- *AXE 2 COOPERATION ETENDUE*
- *AXE 3 ASSISTANCE A L'ANTICIPATION*
- *AXE 4 INTEGRATION*

AXE 1 ORGANISATION DU PROJET

1 *Le problème est mal défini et mal délimité.*

Définir le problème, sa portée et son périmètre n'est pas qu'une simple formalité. Trop souvent, bien que l'étude des besoins semble avoir été effectuée dans les règles et que le cahier des charges soit établi, le projet reste mal défini. En fait, personne ne s'est réellement investi, et chacun voit seulement ce qu'il veut voir. Les questions délicates restent en suspens. Pas de chance ! C'est justement celles-là qu'il fallait poser avant de commencer...

2 *Les exécutifs refusent de voir la réalité*

Plutôt que de s'investir au cœur du projet et essayer de comprendre les subtilités des solutions proposées, les exécutifs préfèrent se réfugier dans une forme archaïque de la délégation : "*Vous avez carte blanche*". Sous entendu : "*A vous de deviner ce qui pourrait me faire plaisir... Mais gare à vous si je suis déçu !*". Impliquer les exécutifs ne doit pas rester une vaine parole.

3

Les plannings sont réalisés à la petite semaine, sans impliquer les acteurs de terrain

Lorsque le ou les chefs de projet se sentent suffisamment compétents pour évaluer la difficulté de chacune des étapes en termes d'enchaînement et de durée, sans faire appel aux acteurs en charge de la réalisation, le planning a toutes les chances d'être révisé, corrigé, adapté, remanié conséquemment à brève échéance pour le plus grand mal du projet.

1ère loi de Parkinson :
" Toute tâche finira par utiliser la
totalité du temps qui lui est alloué "

4

Les plannings sont trop rigides et imposent des coupes franches improvisées

La précision des plannings et la rigueur de l'application (*tout est prévu, il n'y a plus qu'à suivre...*) sont une cause d'effets pervers imprévisibles. Plus un planning est rigide, plus il est difficile de le modifier et de l'adapter aux besoins du terrain en cours de réalisation. Lorsque la réalité montre le bout de son nez et met à mal les prévisions les plus fiables, il ne reste plus qu'à couper à chaud. Ce n'est jamais la meilleure solution pour le bon achèvement du projet.

5

Les estimations à la bonne franquette deviennent les objectifs à tenir

Il n'y a rien de plus difficile que d'estimer la charge en termes de durée, de consommation de ressources et plus généralement de coûts d'une tâche à effectuer. Mais étudier le problème, envisager un maximum de conjectures, questionner des interlocuteurs susceptibles d'éclairer son propre point de vue, tout cela prend du temps. Cependant, les estimations à la louche ("*on verra bien et on s'arrangera*") une fois écrites deviennent les objectifs à tenir...

3ème loi de Golub :

" Un projet mal planifié prend 3 fois plus de temps que prévu. Lorsqu'il est bien planifié, il ne prend que deux fois plus de temps."

6

Les budgets sont trop verrouillés

Le superflu est essentiel.

Pourquoi toujours jouer la carte de l'économie en réduisant le confort des acteurs de terrain ? Ce qui, depuis son bureau de manager, peut sembler comme des détails superflus est pourtant essentiel pour celui qui est sur le terrain, pris par les difficultés quotidiennes et à la merci du stress. Comme disait Jean Yanne lors d'une interview de Jacques Chancel, entre un film réussi et un film raté, il n'y a pas grand chose, juste quelques milliers d'Euros.

Les quelques milliers d'Euros qui permettent d'acheter de bons sandwiches et de loger plus confortablement les équipes techniques. Ce sont malheureusement ces quelques milliers d'Euros qui seront sacrifiés.

7

Le projet n'est pas en phase avec les budgets alloués

Après des réductions budgétaires inopportunes, le projet initial n'est plus réalisable. Le manager de projet tout comme l'équipe de réalisation et les futurs utilisateurs, doit alors prendre le temps d'oublier les ambitions d'origine pour redessiner le projet selon le budget disponible. Sans cette étape de remise en phase, le « rêve » est en trop grand décalage d'avec le « possible ». C'est une cause majeure d'échecs.

AXE 2

COOPERATION ETENDUE

8

Les responsabilités sont trop mal définies ou changent constamment

Pourquoi définir précisément les responsabilités ? Chacun connaît son rôle et, en vrai professionnel, s'investira comme il faut. C'est vrai. En tout cas lorsque tout va bien et que l'urgence n'est pas devenu la principale contrainte. A ce stade du projet, il est primordial de savoir qui fait quoi.

9

Les équipes ne sont qu'un ensemble d'individualités

Un groupe non formé n'est qu'un ensemble d'individus travaillant à un même projet et dans le même lieu. Ce mode de fonctionnement est contre-productif. Au cœur d'un groupe non formé, si ce n'est le conflit, c'est en tout cas le consensus mou qui en règle le fonctionnement. Il ne faut pas attendre d'idées originales, ni d'initiatives et encore moins d'engagement.

10

Les acteurs du projet sont déplacés et réaffectés à tort et à travers

Lorsque la gestion de l'entreprise se résume à gérer l'urgence, les priorités changent au gré du vent et des exigences des clients. Un changement d'affectation est toujours déstabilisant. Il faut un temps pour regretter la position précédente, trouver ses repères, faire son trou et commencer à produire. De même, renforcer les équipes pour réduire un retard peut être, par effet pervers et paradoxal, totalement contre-productif.

11

Un manque de participation des autres parties prenantes

Le projet n'a pas pour finalité de demeurer dans un laboratoire. Le système conçu devra à terme rencontrer ses utilisateurs afin de remplir sa fonction de création de valeurs. Lorsque les acteurs externes sont tenus à distance, c'est être fort ambitieux que d'espérer un accueil naturellement favorable.

*L'absence de véritable communication entre les
exécutants et les managers du projet*

Lorsque le manager agit en véritable chef et se contente de délivrer ordres et consignes et n'attend en retour que des résultats, il ne faut pas être surpris si le projet dérive sans prévenir. Il faut au contraire identifier et inciter les acteurs de terrain à communiquer leurs doutes et incertitudes.

AXE 3

ASSISTANCE A L'ANTICIPATION

13

Les enjeux mal précisés évoluent et bouleversent les priorités

Il n'est pas toujours évident de définir des objectifs précis et immuables tout au long du projet. Lorsque ce dernier est d'une certaine ampleur, il existe de multiples raisons pour réajuster les objectifs en fonction de l'évolution des enjeux. Par voie de conséquence, les priorités vont changer. Mais lorsque les priorités changent trop souvent, lorsque les acteurs en charge de la réalisation passent leur temps à abandonner des tâches déjà commencées pour une nouvelle, la démobilisation n'est pas loin. Personne n'aime voir son travail relégué au rebut. Il est important d'assurer un suivi précis des enjeux afin d'éviter l'arbitraire.

1ère loi de Golub :
*"Laisser les objectifs dans le flou est
particulièrement pratique
pour éviter l'embarras de l'estimation des
coûts correspondants"*

14

Les ressources sont inappropriées ou mal utilisées

"Nous, on fait avec ce que l'on a !"

On ne peut pas tout improviser. Si les ressources ne sont pas disponibles, si les profils requis ne sont pas présents, même avec la meilleure volonté, il ne sera pas possible de mener le projet à son terme. La gestion de l'affectation des ressources par anticipation est indispensable.

15

Les exécutants ont perdu de vue les objectifs initiaux

Dans le feu de l'action, notamment dans le cadre de projets technologiques, les acteurs de terrain perdent irrémédiablement de vue les objectifs initiaux, aussi précisément définis et présentés fussent-ils. Les contraintes techniques occuperont leur temps et leur esprit à 120%. Il faudrait être un doux rêveur pour les imaginer lever les yeux du guidon et lorgner vers les enjeux!

16

L'instrument de mesure est inadéquat...

Qui serait capable de conduire sur une route de montagne en gardant le regard braqué sur la jauge du réservoir et sur le totaliseur kilométrique ? Pas vous ? Alors pourquoi limiter le tableau de bord de pilotage aux seules informations de consommation de ressources et délais ?

17

Le balisage du projet ne permet pas une appréciation concrète de l'avancement...

Lorsque le projet est conséquent et commence à partir dans tous les sens, il n'est pas facile d'identifier clairement le franchissement des jalons prédéfinis sensés apporter une mesure précise de l'avancement. Il est bien préférable de définir les grands projets comme une somme de plus petits projets et de livrer régulièrement des modules opérationnels appréciables autant par les utilisateurs que par les chargés de la réalisation. L'effort de découpage (la lotification) d'un grand projet en modules livrables est conséquent mais c'est la seule façon d'en suivre le déroulement et de le réorienter le cas échéant.

AXE 4 INTEGRATION

18

Les aspects techniques du projet sont privilégiés aux dépens des besoins fonctionnels

Le chef de projet d'origine technique privilégie naturellement les aspects techniques du projet. A sa décharge, il est vrai que la mise en œuvre des technologies est une question sacrément complexe et accapare un temps maximum. Mais il est aussi victime des travers de son métier et il ne voit les aspects fonctionnels qu'au travers de son prisme technique. Pour prendre en compte les besoins réels de l'entreprise et replacer la technologie dans son rôle de « solution », il est primordial de doubler le chef de projet technique d'un responsable de l'entreprise cliente connaissant parfaitement les attentes de cette dernière et reconnu des utilisateurs.

19

Le chef de projet cherche à reproduire ce qu'il fait habituellement aux dépens des besoins propres de l'entreprise.

Lorsque dans le cas le plus courant, le chef de projet d'origine technique est extérieur à l'entreprise, son objectif est clair : répondre aux cahiers des charges tout en économisant ses moyens. C'est ce que son employeur attend de lui. Pour cela, il va chercher à répéter ce qu'il connaît et ce qu'il sait faire en délaissant les spécificités de l'entreprise. Pourtant, ce n'est pas cela qu'attend l'entreprise client. Si elle a lancé ce nouveau projet, c'est bien pour améliorer sa compétitivité en s'appuyant sur ses ressources et spécificités...

Le budget initial ne tient pas suffisamment compte des besoins propres de l'intégration.

Si la question de l'accompagnement est bien devenue un thème à part entière de la gestion de projet, il est rare qu'elle soit considérée à sa juste valeur lors de l'élaboration des budgets. Des postes comme la formation des utilisateurs, sans parler du coût des efforts de communication, sont pour le moins éludés. Et ne parlons pas de l'appréciation des conséquences et des impacts indirects du projet. Il est indispensable de considérer le projet dans sa dimension globale de changement lors des étapes préalables pour éviter au maximum les déconvenues.

Connaître cette liste est une condition nécessaire mais non suffisante pour réussir les projets. En fait c'est un véritable état d'esprit que le manager doit adopter en se plaçant dans une dynamique qualité et en faisant jouer son bon sens naturel. Le livre de référence suivant présente les 12 facteurs clés de succès d'une conduite de projet réussi :



Eyrolles 220 pages 20 €

<http://www.chef-de-projet.org/>
Alain Fernandez



Les nouveaux tableaux de bord des managers
Le projet décisionnel en totalité
5ème édition 2011
[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord, Concevoir le tableau de bord de pilotage avec Microsoft © Excel
3ème édition 2011
[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
12 bonnes pratiques pour une démarche d'entrepreneur
4 ème édition 2011
[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies expliqué au manager
Les technologies de l'information expliquées en terme d'usage
[Fiche détaillée, extraits](#)

Ce document comme l'ensemble des sites du portail <http://www.piloter.org/>
est protégé par la législation des droits d'auteur en vigueur.
Il est d'ailleurs déposé à l'IDDN.
Ce document est cependant téléchargeable et diffusable à volonté à la
condition de ne le modifier en aucune manière et encore moins d'en
supprimer le nom et les références de l'auteur.