



Quelques points de **vigilance** pour éviter qu'un projet ne dérape

L'enjeu

La diversité des sujets abordés et des acteurs peut vite faire déraiper un projet. Besoins antagonistes, contraintes multiples, nouveaux acteurs impliqués en cours de route et appréciations différentes des priorités se répercutent sur les coûts, les délais et l'ampleur du périmètre couvert. Se fixer des règles simples sur toute la durée de vie du projet – et s'y tenir ! – permet d'éviter les écueils classiques de la conduite de projet.

8 points de vigilance pour limiter les risques

La check-list suivante vous aidera à concilier maîtrise du projet et flexibilité face aux inévitables aléas de parcours.

1 Dimensionner le projet avec réalisme

Sous-dimensionner le projet par excès de volontarisme sur les coûts et les délais fait courir le risque de payer au prix fort les ressources manquantes en cours de route.

- **Partir des résultats attendus du projet** (= "le projet sera réussi si...") et non de la perception des ressources disponibles sur le moment.
- **Dimensionner en coûts complets** sans sous-estimer les postes annexes.

2 Bien spécifier le périmètre du projet

Il est fréquent que les demandes s'accumulent à mesure que les acteurs entrent dans le détail du projet au risque de faire croître sans cesse le périmètre du projet.

- **Clarifier les besoins** auxquels le projet doit répondre, mais aussi ceux qui sont hors champ.
- **Préciser la marge de manœuvre** par rapport à ce périmètre.
- **Documenter** de façon simple et précise le périmètre de référence.

3 Clarifier et actualiser régulièrement les objectifs de chacun

Sans répartition claire et partagée des responsabilités de chacun, il ne peut y avoir de collaboration efficace.

- **Formaliser les objectifs** de chacun et les expliquer en réunion d'équipe.
- **Actualiser** ces objectifs tout au long du projet en les ancrant dans des jalons tangibles (échéances, livrables, résultats intermédiaires).

4 Impliquer dès le début tous les acteurs

N'impliquer qu'au fur et à mesure les acteurs fait courir le risque de découvrir sur le tard des demandes ou contraintes qui remettent en cause des choix déjà faits.

- **Chercher à impliquer tôt les sponsors** du projet et les autres directions potentiellement concernées pour régler en amont les conflits d'intérêt.
- **Convier les prestataires** aux réunions de lancement pour anticiper les contraintes de mise en œuvre.

5 Concevoir une solution qui autorise les évolutions

Un projet évolue toujours. Mieux vaut partir de ce principe que figer excessivement une solution, aussi bonne soit-elle au vu du cahier des charges initial.

- **Privilégier les solutions modulaires** qui pourront être enrichies ou étendues.
- **Choisir des technologies** qui permettront de faire des aménagements ultérieurs à un coût raisonnable.
- **Accepter de "perdre du temps"** en amont pour ne pas être piégé en aval.

6 Suivre de près les tâches critiques au niveau transversal

Il y a toujours des dérapages. L'important est de les détecter suffisamment tôt pour éviter qu'ils ne s'accumulent et ne fassent effet boule de neige sur l'ensemble du projet.

- **Identifier les tâches critiques** dont le retard se répercutera sur d'autres tâches au sein de la même équipe ou d'une autre.
- **Se doter de moyens de visualisation** (outil PERT, diagramme des coûts...) pour garder une vue d'ensemble.
- **Encourager chacun à communiquer** même les micro-dérapages.

7 Veiller à ce que personne ne se désengage

Si personne ne se désengage, le projet avance. Tenir impliqués les acteurs, même dans les phases où ils ne sont pas directement sollicités, assure de les tenir mobilisables rapidement.

- **Prévoir des points d'information réguliers** pour tenir chacun (équipe projet, sponsors, voire fournisseurs, prestataires...) au courant des avancées clé du projet et de ses prochaines étapes.
- **Solliciter des points réguliers en comité de direction** ou auprès de quelques dirigeants clés pour conserver leur soutien.

8 Savoir clore le projet

Les ajustements pour amélioration peuvent facilement faire déraiper coûts et délais en fin de projet. Gare aux tentations de perfectionnement en dernière ligne droite.

- **Arrêter le circuit de validation** en fonction des objectifs clés du projet.
- **Analyser chaque demande de perfectionnement** en termes de mobilisation supplémentaire de ressources ou de rallonge de budget.
- **Lancer un autre projet** pour les demandes complémentaires.