

Accompagnateur de projet – Guide pour le travail de projet

Infos supplémentaires sur le projet 14–19 :
www.14-19.ch (e-mail : info@14-19.ch)

ou à l'adresse suivante :

Projet 14–19

case postale

4002 Bâle

tél. 061 636 04 19

fax 061 636 04 20

Editeur : Projet 14–19, Expo 02

Auteurs : Peter Corbat, Bâle, Matthias Vatter, Berne

Conseils et soutien rédactionnel :

Peter Egger, Bernhard Probst, direction d'édition h.e.p. verlag AG, Berne

Lectorat : Anja Vatter, Berne

Adaptation française : Patrick Maday, Clarens

Graphisme : Ateliers Jaune, Berne

Tous droits réservés © 2001 Projet 14–19, Expo 02, Bâle / Suisse

Contenu

1. Projet, idée et recherche d'idée	
Projet?	3
Vision, idée, but / recherche d'idée	3
Le mandat de projet	6
Recherche d'idée et solution des problèmes	6
2. Organisation du projet / décisions	
Questions de base et règles	9
Le rôle de la direction de projet	9
L'équipe de projet et l'environnement du projet	9
3. Planification du projet	
Principes	12
Etat de situation / point fixe / but intermédiaire	12
Moyens de planification	13
4. Réalisation du projet	
Réalisation en équipe	14
Résistances, problèmes, obstacles	14
5. Evaluation du projet / travail ultérieur	16
6. Littérature	16
7. Annexe	
Fiche de travail « Vision du projet »	18
Fiche de travail « Mandat du projet »	19
Fiche de travail « Organisation du projet »	20
Check-list « Planification dans le temps »	21
Fiche de travail « Planification globale »	22
Check-list « Travail ultérieur / Evaluation »	23

1. Projet, idée et recherche d'idée

1.1. Projet ?

Les projets et le travail de projet existent partout. Qu'il s'agisse d'un travail scolaire autour d'un thème, de la construction d'une maison, de l'organisation d'une exposition, de l'assemblage ou de l'achat d'une grande machine de production ou de la préparation d'une fête privée ; toutes ces démarches sont des « projets » qui sont réalisés par une ou plusieurs personnes.

Naturellement, il y a des petits projets qui peuvent être organisés rapidement et sans problèmes, comme p.ex. une petite fête privée. Mais lorsqu'il s'agit de réaliser une grande intention, comme p.ex. la construction d'un immeuble, une grande célébration, l'acquisition d'une nouvelle machine de production ou l'organisation d'une exposition nationale comme Expo.02, la plupart des gens se sentent rapidement dépassés. Il faut penser à trop de choses, il y a trop de sources d'erreurs. Généralement, les délais constituent aussi un problème. Beaucoup trop souvent, les gros événements doivent être repoussés ou coûtent tout à coup nettement plus cher, parce que tout prend plus de temps que prévu. La situation la plus délicate est le moment où il n'y a encore qu'une idée ou une vision, lorsqu'il n'est pas encore tout à fait clair quel doit être le résultat final du travail de projet. Le travail de projet – les professionnels utilisent souvent aussi le terme anglais de « project management » – s'apprend. Même s'il existe des métiers spécifiques à ce domaine, il n'est cependant pas forcément nécessaire de suivre toute une formation. Tout travail de projet comporte certaines règles fondamentales et moyens de s'organiser afin d'éviter que certains aspects ne « se perdent » en route. Le présent guide de projet veut offrir une aide et un soutien correspondants.

1.2. Vision, idée, but / recherche d'idée

Bien sûr : au début, comme à la fin, il y a un résultat. Il peut s'agir d'une simple vision, d'une idée plus concrète ou même d'un but très précis.

Vision (latin : « action de voir »)

- Nous utilisons très fréquemment le terme de « vision ». Dans le contexte d'un travail de projet, il peut signifier que :
- La vision est une intention stratégique à long terme
- La vision est la description d'un état idéal
- La vision est une tentative téméraire d'atteindre un but qui ne pourra jamais être entièrement atteint
- La vision est un but que tous les membres du groupe de projet veulent atteindre en commun

IMPORTANT *Un projet a besoin d'une vision. Surtout lorsque plusieurs personnes y travaillent, une vision commune peut aider à maintenir la cohésion et stimuler l'avancement des travaux. Une vision peut aider à développer de l'énergie de travail.*

Idee

A la différence d'une vision, une idée est plus concrète. On a une représentation de ce que l'on pourrait faire, de ce que l'on pourrait atteindre. Une idée peut aussi être une possibilité du COMMENT se rapprocher d'une vision. Une idée peut donc aussi être une voie, un chemin pour atteindre un but ou pour résoudre un problème. Une idée est spontanée. Elle vient à l'esprit sans que l'ensemble des éléments qui en font partie ne soit pris en considération. En conséquence, une idée se travaille.

Une idée doit être réalisée, mise en pratique. On doit tirer de l'idée un but concret.

But

Le but d'un travail de projet est un résultat défini avec précision. C'est ce que l'on veut concrètement atteindre.

Avec le but, on peut exactement décrire le résultat, savoir quelles sont les personnes concernées, ce qui doit finalement se passer, comment cela doit se passer, qui doit finalement faire quoi et combien cela aura coûté au total.

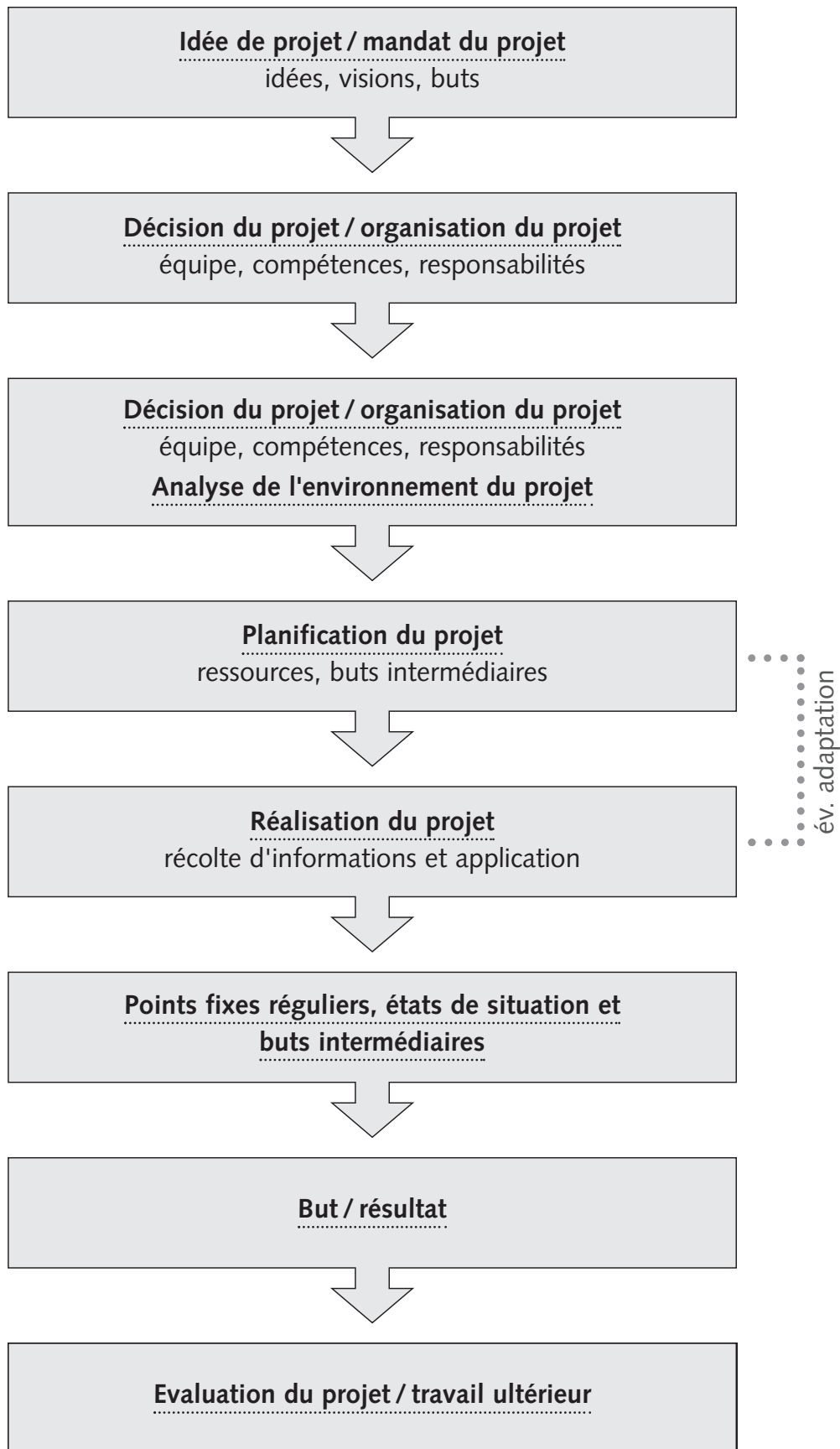
Le but d'un travail de projet doit être clairement défini avant même d'aborder l'organisation concrète du projet. Des éléments du but peuvent aussi évoluer pendant le travail de projet. Il faut donc définir dès le début la manière de gérer ces modifications.

Il s'agit également de définir le produit final. Est-ce un travail écrit ? Une présentation ? La construction d'une oeuvre ? Une combinaison de différents éléments ? Autre chose ?

EXERCICE *Notez les réponses aux questions suivantes et discutez-en au sein de votre groupe de projet :*

- *Quelle est ma représentation idéale du projet ?*
- *Qu'est-ce que je veux atteindre personnellement pour moi-même avec ce projet ?*
- *Qu'est-ce que je désire atteindre en équipe avec les autres membres du groupe ?*
- *Quelle serait l'ambiance de travail idéale pour moi (répartition du travail, collaboration, lieu de travail) ?*

Au sein du groupe de projet, discutez successivement chacune des réponses et tentez de formuler pour chaque question UNE réponse à laquelle tout le monde peut pleinement souscrire.



1.3. Le mandat de projet

Parfois, un projet est initié par un mandat concret. Un professeur, un employeur, une instance supérieure ou un mandataire extérieur (p.ex. la clientèle) donne le mandat de réaliser un certain projet.

Le mandat du projet devrait être défini en commun avec la direction du projet. Les conditions sont une analyse de situation et une formulation précise du but. En outre, les parties concernées conviennent des données de références (anglais: terms of reference).

Les données de références sont :

- La description de la situation / du problème de départ
- Les buts du projet (quels objectifs doivent être atteints avec quels moyens et dans quelles conditions ?)
- La définition du produit final (s'il n'est pas clairement donné)
- La liste de toutes les personnes, instances et domaines concernés par le projet (qui collabore, qui doit être informé, quelles personnes et éléments sont touchés par le projet ?)
- Le cadre financier de l'ensemble du projet (depuis le développement jusqu'au but)
- Un descriptif global du déroulement du projet et des décisions les plus importantes, des buts intermédiaires ou points fixes
- Les compétences de tous les participants (qui décide de quoi, qui commande qui ?)
- Les échéances avec un horizon temporel pour l'ensemble du projet et la date de conclusion.

EXERCICE Remplissez le formulaire « Mandat de projet » et discutez-en au sein de votre groupe. Qu'est-ce qui fait sens ? Que faut-il modifier pour réaliser votre projet ? Devez-vous créer votre propre formulaire de projet ?

1.4. Recherche d'idées et solution des problèmes

Parfois, au début d'un travail de projet, rien n'est vraiment clair. Cette situation se produit souvent à l'école, lorsqu'on reçoit simplement le mandat de réaliser « un travail de projet sur un thème librement choisi ». Il peut aussi arriver qu'en plein travail de projet, il surgit un problème pour lequel on ne trouve pas de solution – on se retrouve bloqué.

Pour gérer ces situations, il existe certaines « techniques de créativité » et « stratégies de solution des problèmes ». Quelques idées :

« Brainstorming »

Traduit en français, ce terme anglais signifie « tempête du cerveau », et c'est exactement de cela qu'il s'agit. A partir de « rien », il s'agit de noter tout ce qui nous passe par l'esprit. On peut le faire en groupe ou seul. La manière de procéder :

- Prenez une feuille blanche et vierge (sans quadrillage !)
- Notez et encadrez quelque part la problématique pour laquelle vous cherchez des idées

- Placez un réveil ou une montre à côté de vous, réglez le chrono sur cinq ou éventuellement dix minutes
- Notez tout ce qui vous passe par la tête, aussi ce qui peut vous sembler futile (ce n'est pas la qualité qui compte, mais la quantité !)
- Après les cinq ou dix minutes (tenir le coup en tous les cas !), vous commencez à évaluer les termes, les mots, les idées etc. que vous avez notés. Mais seulement après !

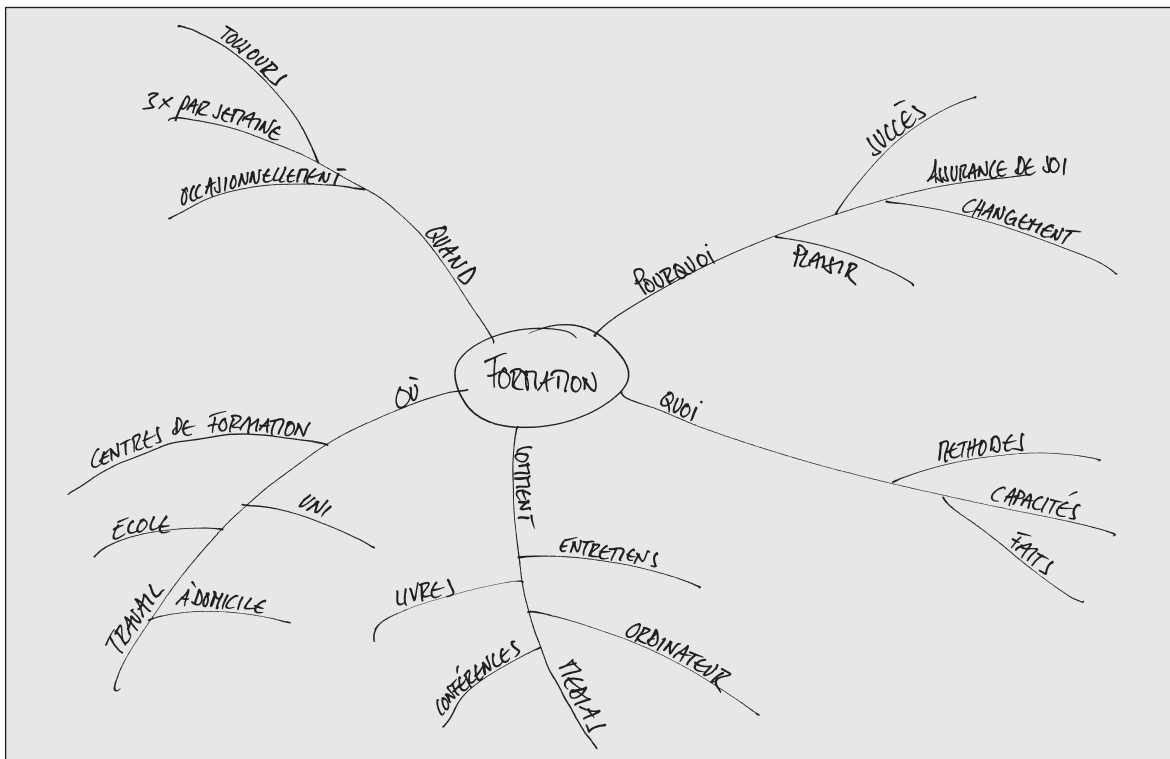
RÈGLE DE BASE Pendant toute la durée, vous devez rester « dans le flux » et noter absolument tout. La censure, le contrôle et l'évaluation ne se font qu'après la « tempête du cerveau ».

« Mindmapping »

Traduit en français, ce terme anglais signifie « cartographier les pensées ». La manière de procéder :

- Prenez une feuille blanche vierge (sans quadrillage !)
- Inscrivez le thème central en un mot au centre de la feuille
- Rassemblez un maximum de mots qui vous viennent à l'esprit en rapport avec ce thème et notez-les autour du terme central
- Ordonnez tous les mots en cherchant des termes d'ensemble pour regrouper ou appondre les mots que vous avez précédemment trouvés. Pour ce faire, inscrivez des lignes de liaison, des « branches ».

RÈGLE DE BASE N'utilisez que des termes importants, des adjectifs et des verbes. N'inscrivez qu'un terme par « branche ». Ecrivez en majuscules.



Un aspect possible d'une mind map (exemple de thème central : « formation »)

« Solution systématique des problèmes dans l'équipe »

La solution d'un problème au sein d'un groupe de projet exige la collaboration et la réflexion commune de tous les membres du groupe. Procédez de la manière ordonnée suivante :

- Identification du problème : tous les participants notent sur une feuille ce qu'ils estiment être le problème. Si quelqu'un estime qu'il n'y a pas de problème, il le note. Dans ce cas, nous avons d'ores et déjà le problème que tout le monde ne partage pas le même avis.
- Formulation du problème : l'ensemble du groupe doit formuler le problème avec une seule phrase, avec laquelle tous les participants sont d'accord.
- Analyse des causes du problème : tous les participants notent ce qu'ils estiment être les causes du problème. Les aspects partiels, les symptômes, les racines et les conséquences en font également partie. Les notes sont à nouveau résumées en commun en une seule phrase avec laquelle tous les participants sont d'accord.
- Variantes de solutions du problème : le groupe dresse en commun une liste de toutes les propositions de solutions possibles, une personne désignée en prend note.
- Prise de décision : parmi toutes les propositions, on choisit et applique la solution qui a le plus de chances d'être supportée par tout le monde.

EXERCICE *Essayez de faire une mind map autour du projet « soirée privée ».*

2. Organisation du projet / décisions

2.1. Questions de base et règles

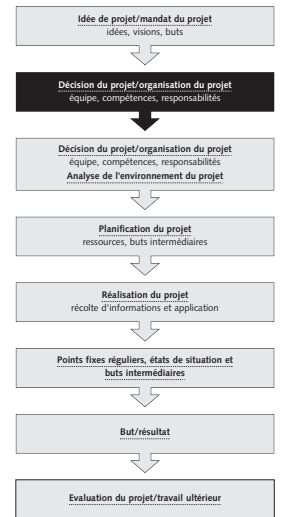
L'organisation précise d'un projet est d'une importance absolument centrale. Il est impératif que l'organisation soit déjà parfaitement réglée avant la planification du projet. L'organisation du projet doit répondre aux questions suivantes :

- Qui confie quel mandat à qui ou qui réalise quelle idée ?
- Qui peut prendre quelles décisions (compétences) ?
- Qui dirige le projet, qui en est responsable vers l'extérieur ?
- Comme évaluer les différentes étapes et comment peut-on corriger les erreurs ?
- Qui est responsable de quels domaines partiels (finances, partenariats, matériel ...)?

IMPORTANT

Régler clairement les compétences et responsabilités.

Il est important que chaque personne de l'équipe de projet sache exactement quelle est sa tâche. Chaque personne devrait être responsable de quelque chose et en être parfaitement consciente.



2.2. Le rôle de la direction de projet

En fonction de la nature d'un projet, la direction de projet remplit différentes fonctions. Elle peut être « uniquement » conseillère et se limiter à orienter le projet. Mais on peut aussi lui confier la responsabilité principale pour l'ensemble du projet. C'est ce qui est la règle dans le monde économique, où la personne en question prend la majorité des décisions et dispose du plus grand pouvoir. Une telle fonction dirigeante n'est pas l'affaire de tout le monde. Une bonne direction de projet doit être en mesure d'assumer les tâches suivantes :

- Estimer les forces et faiblesses de ses collaborateurs et savoir les utiliser en conséquence
- Prendre des décisions équitables qui peuvent être acceptées par tout le monde
- Gagner et entretenir la confiance de tous les participants au projet
- Garder la vue d'ensemble de l'organisation et définir les conditions-cadres (lieux de travail, horaires de travail, buts intermédiaires etc.)

2.3. L'équipe de projet et l'environnement du projet

Même si, de nos jours, tout le monde parle de la « capacité de travailler en équipe », les bons « coéquipiers » sont assez rares. Afin de collaborer efficacement dans le cadre d'un projet, chaque participant doit apporter les caractéristiques suivantes :

- La capacité de s'intégrer dans un groupe et de collaborer activement
- La capacité d'être honnête et ouvert face aux collègues

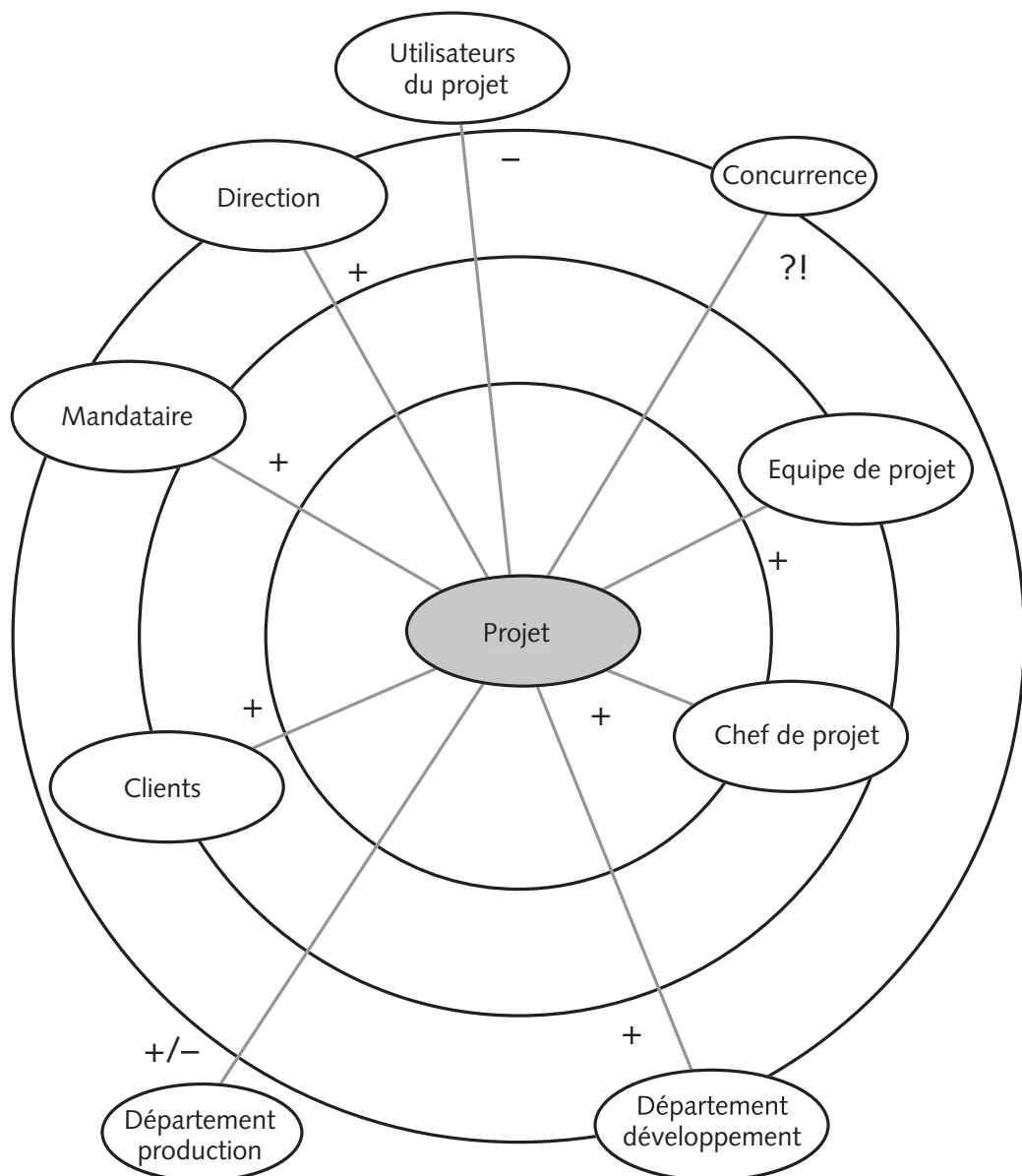
- La capacité d'aborder les conflits et problèmes de manière constructive (ne pas immédiatement « mettre la tête dans le sable »)
- La capacité de critiquer les changements, mais aussi celle de les accepter
- Savoir « perdre » sans être rancunier ou trop sensible

IMPORTANT

Un projet se situe toujours aussi dans un environnement !

Chaque projet se déroule dans un contexte. D'autres personnes, qui n'ont à priori rien à faire avec le projet sont subitement intégrées ou concernées. Certains objets sont nécessaires, d'autres personnes s'intéressent soudainement au projet, certaines règles / lois s'érigent en obstacles etc.

Afin de ne pas oublier les points importants dans l'environnement d'un projet (... sur lesquels on finira par buter), il est recommandé d'effectuer une « Analyse d'environnement du projet ».



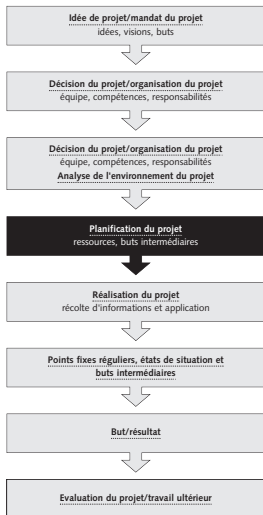
L'environnement d'un projet au sein d'une entreprise.

EXERCICE *L'analyse d'environnement du projet :*

- *Prenez une feuille blanche vierge, inscrivez au centre la désignation de votre projet.*
- *Listez sur une feuille séparée la totalité des gens, groupes, institutions, entreprises etc. concernés de quelle manière que ce soit.*
- *Groupez ces termes tout autour de la désignation sur la première feuille, en les inscrivant à proximité (proche du groupe de projet) ou à distance (éloigné du groupe de projet).*
- *Ajoutez autour de ces termes des cercles plus ou moins grands, en fonction de l'importance ou non des personnes / groupes etc. concernés.*
- *Evaluer ces différents groupes en fonction de leur avis / attitude face à votre projet avec « + » (attitude positive), « - » (attitude négative) ou « + / - » (attitude ambivalente, non définie).*

3. Planification du projet

3.1. Principes



Une bonne planification peut considérablement raccourcir le travail autour d'un projet. Il existe toute une série de systèmes de planification pouvant y contribuer. Approfondir cet aspect dans le présent document serait trop fastidieux. Ci-après, nous présentons un tel système. Le principe fondamental est le suivant : un but simple nécessite une planification simple ; un but complexe exige logiquement une planification détaillée et précise. Chaque participant doit planifier, pas seulement le directeur du projet – chaque participant de l'équipe dispose de ses petits buts partiels.

Toute planification doit tenir compte de ses « ressources » :

- Argent
- Temps
- Savoir
- Collaborateurs
- Moyens de production / machines / matériaux

3.2. Etat de situation / point fixe / but intermédiaire

Dans le cadre d'un travail de projet, il est déterminant que chaque grande étape / phase de travail entraîne un état de situation et une décision. Un tel état de situation, parfois aussi nommé « point fixe » ou « but intermédiaire », doit permettre au groupe de projet de répondre aux questions suivantes :

- Jusqu'à présent, qu'avons-nous fait et décidé ?
- Où nous situons-nous maintenant ?
- Qui fait quoi ?
- Que reste-t-il encore à faire ?
- Quand est fixé le prochain état de situation ?

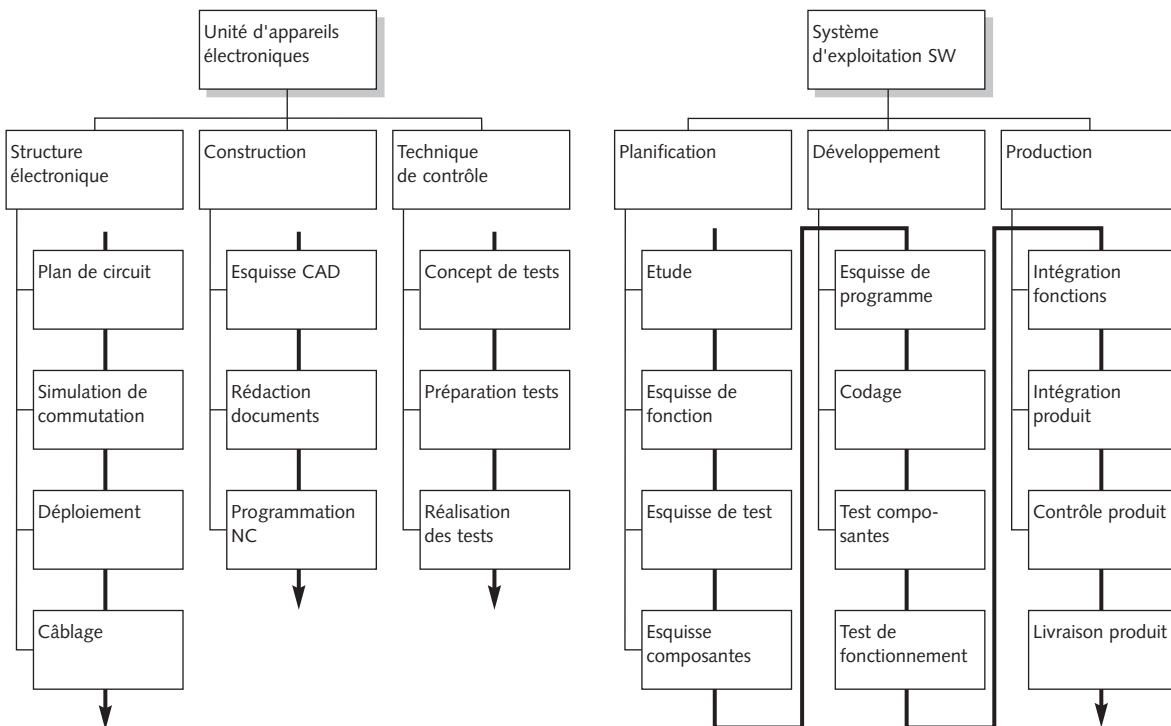
IMPORTANT *Les buts intermédiaires d'un projet doivent être planifiés. Il s'agit de réfléchir à un stade initial – pendant la phase de planification du projet – où se situent les points fixes importants. Ceux-ci doivent être retenus dans la planification temporelle du projet.*

EXERCICE Répondez maintenant aux cinq questions de l'état de situation de votre projet, en ce moment précis.

3.3. Moyens de planification

Exemple « Plan de structure du projet »

Le plan de structure du projet définit la tâche principale, les tâches partielles et, au niveau inférieur, les différents travaux concrets. Ce plan permet de subdiviser le projet en fonction des tâches à faire. Il permet de voir exactement quels travaux doivent être réalisés dans quel ordre. A l'aide d'un calendrier ou de listes d'étapes, le plan de structure du projet permet de dégager une planification simple dans le temps. Les plans de structure de projet peuvent être ordonnés de manière différente : en fonction des différents objets à traiter, selon les fonctions des collaborateurs du projet ou, plus simplement, en fonction des déroulements prévus – donc dans un ordre temporel.



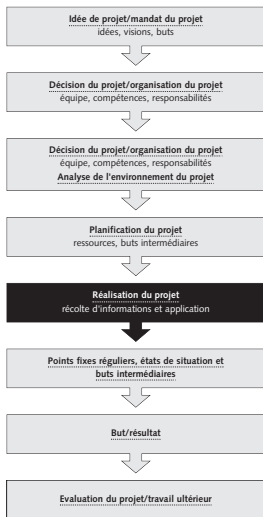
Un exemple de plan de structure de projet dans une entreprise :
à gauche selon les objets et fonctions, à droite selon le déroulement.

EXERCICE Planifier une fête.

Seul ou en groupe, tentez de planifier une fête pour cinquante personnes. Quel est votre point de départ ? De quelles ressources disposez-vous et comment les utilisez-vous ? Comment commencez-vous ? Où placez-vous des états de situation / buts intermédiaires ?

4. Réalisation du projet

4.1. Réalisation en équipe



Le travail en équipe est utile s'il s'agit de trouver des solutions et des idées nouvelles ou pour toutes les activités créatives. Le travail individuel est indiqué s'il s'agit de réaliser des tâches concrètes clairement définies.

Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, il est utile que tous les participants commencent par se préparer seuls. Ils réunissent leurs arguments et les documentations adéquates.

Les avantages du travail en équipe / groupe peuvent être résumés de la manière suivante :

- Le groupe sait plus : le groupe réunit la somme des connaissances des membres de l'équipe. Un groupe est encore en mesure de trouver des solutions là où ses membres individuels se retrouvent déjà bloqués. En outre, un membre individuel peut beaucoup apprendre du groupe, vu que celui-ci reçoit un flux permanent d'autres avis et de nouvelles idées.
- Le groupe stimule : les exigences et les contributions peuvent être augmentées. Les membres du groupe se motivent mutuellement, ils se soutiennent et se stimulent. Les discussions font souvent apparaître des nouvelles voies et idées, pas uniquement par la confrontation des avis les plus divergents, mais surtout aussi par les liens qui se créent entre les nouvelles approches / réflexions (synergies).
- Le groupe assure l'équilibre : si tout n'est pas clair et que les avis divergent, le groupe a besoin de compromis. Si l'on veut qu'une équipe / un groupe fonctionne, il faut que les membres s'échangent, se concertent et se comprennent.
- Le groupe favorise la réalisation et l'acceptation des décisions : si tous les membres du groupe ou de l'équipe sont intégrés dans la prise de décision, ils seront disposés à la soutenir.

IMPORTANT *Le travail en équipe vaut la peine ! S'il est vrai que dans certains cas, un projet peut être réalisé seul, les points précités montrent clairement qu'en groupe, le travail se fait nettement mieux et souvent plus rapidement.*

4.2. Résistances, problèmes, obstacles

Surtout dans le cadre de travaux de projet importants, qui réunissent de nombreux participants (large environnement de projet), il est fréquent que surgissent des résistances. Souvent parce que « subitement, cela devient autre chose » ou que « quelque chose de nouveau » apparaît.

Cela entraîne une certaine insécurisation, voire des peurs et, finalement, la direction du projet ou l'ensemble du groupe est confronté à un problème.

Comment gérer la situation ? Que peut-on faire ?

Une telle situation demande beaucoup de la part de la direction du projet :

- Il faut informer clairement et de manière complète toutes les personnes concernées d'une manière ou d'une autre (par trop d'infos, mais des infos claires et ciblées).
- Les personnes concernées doivent être intégrées le plus tôt possible dans le projet, qu'elles doivent percevoir et assimiler comme quelque chose de « bien » pour elles-mêmes.
- Les personnes aux attitudes particulièrement négatives doivent être particulièrement soutenues et sentir que leurs réserves sont prises au sérieux.

IMPORTANT *Les résistances peuvent être une chance.*

Un groupe de projet peut « grandir » par le biais des résistances. Il faut de nouvelles idées, le projet doit être plus ou moins repensé de fond en comble, des points oubliés peuvent resurgir. La critique à son propre projet / à son propre travail de projet doit être prise au sérieux et intégrée dans ses propres réflexions.

5. Evaluation du projet / travail ultérieur

A la fin de tout projet de travail réussi, il faut procéder à un regard en arrière : qu'est-ce qui était bien ? Qu'est-ce qui a fonctionné / pas fonctionné ? Que ferons-nous mieux la prochaine fois ?

Comme une bonne préparation (organisation et planification), une bonne évaluation fait partie intégrante de tout projet.

Il peut être très utile d'intégrer des tiers dans l'évaluation finale, des personnes qui ont observé le projet depuis « l'extérieur » ou qui ne l'ont découvert ou vécu qu'en tant que produit « fini ». Quel est l'effet du travail de l'équipe produit vers l'extérieur ? Comment le projet terminé est-il perçu ? Des suggestions utiles permettraient-elles d'améliorer ceci ou cela ?

Pour l'évaluation du propre travail de projet, on peut utiliser la check-liste qui se trouve en annexe.

6. Littérature sur le thème de travail de projet

Klose, B., Déroulement de projet, 1999 / ISBN : 3-7064-0520-2

Litke, H.-D., Management de projet, 1995 / ISBN : 3-446-18310-8

Maass, E. et al., Esprit d'équipe, 1998 / ISBN : 3-87387-319-2

Sur Internet, on trouve d'excellentes ressources sur les thèmes « apprendre » et « mind mapping » à l'adresse suivante : www.ni.schule.de/~pohl/lernen/kurs/lernlink.htm

7. Annexe

Annexe 1 : fiche de travail « Vision du projet »

La vision du projet

Bref descriptif

Annexe 2 : fiche de travail « Mandat du projet »

Titre		Proposition de projet	
Domaine	Rédacteur	Date	Page
Responsable	Signature		
Buts			
Description			
Justification			
Délais et coûts			
Divers			
Annexes			

Responsable La personne responsable pour cette proposition de projet.

Signature Signature de la personne responsable.

Buts Liste des buts que l'on veut atteindre avec ce projet.

Description Description détaillée de l'intention ou du problème.
Indication d'idées existantes et d'approches de solutions.
Buts et possibilités qui ne sont pas visés ou sont exclus.

Justification Justification précise de la demande. Il s'agit de décrire et d'estimer l'utilité future de la démarche.
Données, resp. leurs modifications dont il faut obligatoirement tenir compte, p.ex. lois, prescriptions, instruments. Indication des effets négatifs si la demande n'est pas réalisée.

Délais et coûts Présentation des exigences de calendrier, p.ex. délais, contraintes. Indication des coûts déjà connus et estimation des coûts nécessaires.

Divers Autres données dont il faut tenir compte, dans la mesure où elles ne figurent pas déjà sous « justification ».

Annexe 3 : fiche de travail « Organisation du projet »

Titre		Organisation du projet	
Domaine	Rédacteur	Date	page
Responsable	Signature		
Mandataire			
Direction de projet			
Equipe de projet			
Autres unités d'organisation dont il faut tenir compte (instances internes et /ou externes)			
Annexes			

Annexe 4 : check-list « Planification dans le temps »

Tenir compte du fait que seulement 60–80 % des besoins sont planifiables !

- Les estimations dans le temps sont-elles compatibles avec la planification des délais ?
- Les temps impartis aux travaux de la direction de projet tels que organisation, coordination, communication etc. (normalement 5–10 % du temps de travail) sont-ils suffisants ?
- A-t-on prévu du temps pour les imprévus (p.ex. 10 % du temps) ?
- A-t-on prévu du temps pour la coordination, les entretiens et les réunions avec les tiers ?
- A-t-on prévu un rapport ? Avez-vous prévu assez de temps pour les travaux de rédaction, les dessins et la rédaction du rapport final ?

Annexe 5 : fiche de travail « Planification globale »

PLANIFICATION GLOBALE (liste des dates / plan des buts intermédiaires)

Groupe : _____ Thème : _____

Date	Contenu	e.o.	Modifications
------	---------	------	---------------

e.o. = en ordre

Annexe 6 : check-list « Travail ultérieur / Evaluation »

Pour toutes les questions, on devrait bien réfléchir aux réponses et explications.
Le cas échéant, il faut en discuter au sein du groupe / de l'équipe de projet !

- Le but du projet formulé au début a-t-il été atteint ?
- Tous les collaborateurs du projet sont-ils satisfaits du but atteint ?
- Tous les collaborateurs ont-ils été satisfaits de leur propre travail et de celui de leurs collègues ?
- Qu'est-ce qui était très bien ? Qu'est-ce qui a fonctionné de manière excellente ?
- Qu'est-ce qui était mauvais ? Qu'est-ce qui n'a pas du tout fonctionné ? Qu'est-ce qui devrait être organisé différemment une prochaine fois ?
- Y a-t-il eu des mésententes au sein de l'équipe ? Ont-elles pu être résolues ?
- La direction de projet a-t-elle bien fonctionné ? La direction a-t-elle toujours gardé la vue d'ensemble ?
- Quelles techniques de travail ont porté leurs fruits, lesquelles étaient inadéquates ?
- Le temps imparti était-il suffisant ou fallait-il faire des heures supplémentaires ?