

Vincent Drecq

Pratiques

4^e édition

de management

**50 outils
et techniques
pour réussir
vos projets**

de projet

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Sandrine Paniel
Fabrication : Cedric Mathieu
Conception de couverture : Studio Dunod
Mise en page : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

Sommaire

Avant-propos	7
Guide : comment choisir l'outil adapté à votre besoin ?	11
Chapitre 1 Techniques de prise de décisions en groupe.....	19
Outil 1 : Le brainstorming	22
Outil 2 : Le brainstorming inversé	27
Outil 3 : La technique de Delphes	30
Outil 4 : Le vote pondéré par capital de points	34
Outil 5 : Le diagramme d'affinité.....	38
Outil 6 : La technique du groupe nominal	45
Outil 7 : L'analyse des champs de forces	51
Outil 8 : Les six chapeaux de la réflexion.....	56
Chapitre 2 Techniques de planification	63
Outil 9 : Le WBS (<i>Work Breakdown Structure</i>).....	67
Outil 10 : La matrice de traçabilité	72
Outil 11 : La méthode MoSCoW	77
Outil 12 : La planification par vagues	81
Outil 13 : La méthode du chemin critique.....	84
Outil 14 : La méthode de la chaîne critique.....	96
Outil 15 : Le lissage et le nivellement des ressources.....	104
Outil 16 : Le diagramme temps-temps.....	108

Chapitre 3	Techniques d'estimation.....	115
	Outil 17 : La distribution PERT ou Bêta PERT	119
	Outil 18 : L'estimation ascendante (<i>Bottom Up</i>)	127
	Outil 19 : L'estimation par analogie	131
	Outil 20 : L'estimation paramétrique.....	135
	Outil 21 : La loi de Parkinson	140
	Outil 22 : La courbe d'expérience.....	145
Chapitre 4	Techniques de gestion des parties prenantes, des acteurs projet et du changement	157
	Outil 23 : La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes.....	162
	Outil 24 : Les matrices de positionnement des parties prenantes.....	167
	Outil 25 : Le modèle de prédominance – Diagramme de Venn à 3 ensembles.....	176
	Outil 26 : Le prisme de la performance.....	181
	Outil 27 : La courbe de deuil.....	187
	Outil 28 : La méthode ADKAR	193
	Outil 29 : Le modèle de KANO	198
Chapitre 5	Techniques de management de la qualité	209
	Outil 30 : La roue de Deming.....	212
	Outil 31 : TQM (<i>Total Quality Management</i>).....	217
	Outil 32 : Le coût de la qualité	223
	Outil 33 : L'analyse coût-bénéfice de la qualité	227
	Outil 34 : La méthode Six Sigma	230

Outil 35 : CMMI	235
Outil 36 : Le plan d'expérience	241
Chapitre 6 Techniques de résolution de problèmes	247
Outil 37 : La matrice d'affectation des responsabilités (RACI ou RASCI).....	249
Outil 38 : Le diagramme de Pareto, ou le principe des 80/20....	254
Outil 39 : Le diagramme d'Ishikawa – Diagramme cause-effet – Diagramme arêtes de poissons	257
Outil 40 : La méthode des « 5 pourquoi ».....	261
Outil 41 : La matrice d'Eisenhower	264
Outil 42 : Le diagramme SIPOC.....	275
Chapitre 7 Techniques liées au processus d'achats	281
Outil 43 : L'analyse « Produire » ou « Acheter » (<i>Make-Or-Buy</i>)	284
Outil 44 : Lancer un appel d'offres et conférence des soumissionnaires	292
Outil 45 : L'évaluation des offres par l'analyse multicritères.....	301
Chapitre 8 Techniques de gestion des risques sur un projet	311
Outil 46 : La matrice SWOT (FFOM)	315
Outil 47 : Le registre des risques	321
Outil 48 : Le diagramme en tornade	328
Outil 49 : L'analyse des hypothèses.....	332
Outil 50 : La matrice de probabilité et d'impact des risques	337
Bibliographie	345

Avant-propos

Cet ouvrage présente des techniques et pratiques indispensables pour les managers de projets, pour toute personne ayant des responsabilités de management et pour les étudiants en management désireux d'obtenir des exemples concrets de mise en œuvre. Elles leur permettront d'améliorer la qualité globale de leur(s) projet(s), d'en diminuer le délai, d'optimiser leurs estimations et leur gestion des risques, d'anticiper davantage et de mieux gérer les parties prenantes du projet.

L'ouvrage est né de la rencontre de deux pôles d'intérêt, en apparence fort éloignés : le plaisir de cuisiner et mes activités professionnelles.

Encore loin d'atteindre le niveau d'un chef cuisinier, j'aime découvrir et préparer des plats pour mes amis ou ma famille... Les livres de cuisine sont pour moi une source inépuisable d'inspiration. J'aborde la lecture de ce type d'ouvrages de manière non linéaire et très fréquemment en commençant par la fin. Après avoir choisi une recette, j'aime l'adapter selon mes envies et mes besoins, selon le contexte (ou les ingrédients dont je dispose).

Dans mon travail, j'interviens sur tous les aspects gravitant autour des projets, programmes et portefeuilles. Je rencontre régulièrement des gestionnaires de projets, d'un très bon niveau, et ayant appris ce métier par la pratique (sur le tas). Nul besoin de leur expliquer les étapes d'un projet, les attentes de chaque phase, le triangle coût/délai/performance... Mais parfois, ce qui leur manque, ce sont des techniques simples et pratiques permettant de débloquer des situations, de résoudre des problèmes, de collecter des informations, de prendre en compte les aspects humains de leurs décisions et actions...

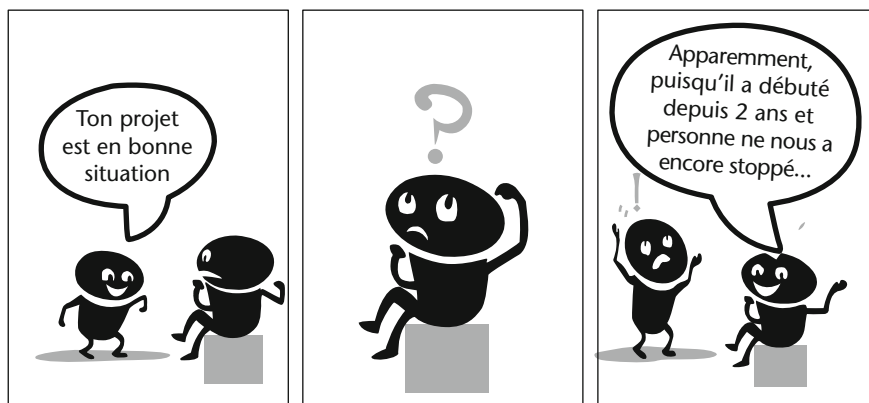
Parallèlement à cela, les entreprises réclament de plus en plus de réactivité, d'agilité (organiser les projets de telle manière que le changement soit favorablement accepté et pris en compte) et de productivité. Ainsi, ces managers subissent de plus en plus de pressions relatives à la durée de leur projet. Il faut faire plus, en moins de temps, et avec parfois moins d'argent. Les techniques et pratiques condensées dans ce livre permettent d'être plus productif et d'améliorer l'efficacité.

Je me suis volontairement refusé à expliquer les raisons pour lesquelles on lance des projets, à détailler les différents cycles de vie d'un projet car cela fait déjà l'objet d'excellents ouvrages.

Ce livre est à prendre comme un livre de cuisine pour la gestion de projet : des recettes à utiliser et à adapter durant vos projets. Pour filer l'analogie avec un livre culinaire, je considère que le lecteur sait faire une sauce, et qu'il recherche parfois des moyens de rehausser le goût de celle-ci. Je désirais écrire un ouvrage concret et abordable dans le contexte du management de projet accessible au plus grand nombre.

Ainsi, l'objectif, poursuivi par ce livre, est de permettre aux lecteurs de mieux utiliser les techniques de gestion de projet. C'est pourquoi l'ouvrage est enrichi de nombreux exemples illustratifs, d'une démarche de mise en œuvre cohérente et adaptable à tout type de projet. Le plus souvent, j'évite l'utilisation d'un langage ésotérique que seuls certains initiés pourraient comprendre. Je souhaite que ces techniques puissent être abordées par toute personne qui doit mener un projet et cherche à maximiser ses chances de réussite.

Je me suis, en partie, inspiré des techniques listées dans le corpus des connaissances en management de projet (PMBOK® Guide). J'ai sélectionné les techniques que j'utilise et qui me semblent incontournables et pourtant cet inventaire est loin d'être exhaustif. Pour cette 4^e édition, j'ai tenté d'apporter de nombreux conseils pratiques afin de faciliter la mise en œuvre des techniques exposées. Ces conseils prennent en compte les dernières évolutions du management de projet, les notions d'agilité et les aspects humains relatifs à la mise en pratique des méthodes et outils.



Cette 4^e édition se décompose en huit chapitres.

Le chapitre 1 répond à deux problématiques : fournir des **techniques de prise de décisions en groupe** et **trouver des idées créatives et innovantes**. Le responsable de projet est un chef d'orchestre, il doit connaître les techniques permettant à chacun d'exprimer au mieux son art et de faire en sorte que tout le monde adhère aux décisions sans tuer le talent de ses musiciens.

Le chapitre 2 présente le savoir incontournable pour **planifier correctement**. Cette notion dépasse largement le simple fait de réaliser un planning ou d'utiliser un outil informatique quelconque.

Le chapitre 3 traite de **techniques d'estimation de coûts, de délais, de charges...** Ces techniques sont encore trop peu utilisées. Pourtant, les erreurs d'estimation sont souvent une source importante de dépassement des budgets et des délais.

Le chapitre 4 vise à montrer **comment tirer parti des parties prenantes du projet**. De nombreuses techniques existent tant pour collecter les besoins et les exigences que pour identifier quelles stratégies adopter. Vous y trouverez aussi des moyens permettant de mieux gérer l'accompagnement au changement de vos parties prenantes avec la méthode ADKAR notamment.

Le chapitre 5 aborde une notion fondamentale : **la qualité dans les projets**. Il s'agit ici d'adapter au monde du projet des outils couramment utilisés dans l'industrie.

Le chapitre 6 fournit des **clés favorisant la résolution des problèmes**. Toute planification, aussi bonne soit elle, ne réduit pas à néant les difficultés sur un projet. Vous trouverez ici des méthodes de résolution efficaces et des moyens de mieux organiser les responsabilités.

Le chapitre 7 a pour finalité de présenter des **techniques utiles lors du processus achat (matériel, prestation, etc.)**. Nombre de chefs de projets doivent écrire des cahiers des charges sans participer à la phase de sélection et d'évaluation des offres. Je parcours ce processus et vous fournis quelques outils que j'utilise dans mon quotidien.

Le chapitre 8 couvre un des challenges du management de projet : **la gestion des risques**. Les aléas bousculent les plannings, les estimations et encore trop de pilotes de projet pensent pouvoir s'affranchir d'une gestion formelle des risques. Ce chapitre reprend quelques outils incontournables pour assurer une gestion de risques sur tout type de projet : petit, gros, simple ou complexe.

Je remercie particulièrement Sophie Rigaux, Thomas Montroig, Armel Cusin-Gogat (PMP), Emmanuel Cox, le général Jacques Deman, Stéphane Couvy (PMP), Yann Gazounaud (PMP)... pour le temps qu'ils ont consacré à la relecture de cet ouvrage, pour leurs remarques et leurs encouragements.

Je fais un clin d'œil à mes trois enfants qui m'ont accompagné tout au long de la rédaction. Chaque semaine, ils se comportaient (sans le savoir) en réels chefs de projet : « Alors, comment cela avance ? Combien de pages écrites aujourd'hui ? ». Ils mesuraient mon moral et mon avancement, et je sentais dans leurs yeux de l'admiration et de la confiance en ma capacité à écrire cet ouvrage. Parfois, je redoutais de devoir leur expliquer que j'avais peu produit, mais ils me rassuraient sans jamais me juger. Merci pour la leçon.

Pour finir, je remercie mon épouse pour son soutien quotidien, pour sa patience et toutes les remarques et critiques qu'elle a formulées durant la rédaction. Grâce à ses retours, ce livre est plus clair et plus agréable à lire.

Avant de vous laisser entamer la lecture de l'ouvrage, je tiens à vous souhaiter une excellente dégustation.

Vincent Drecq

Guide : comment choisir l'outil adapté à votre besoin ?

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
1 Techniques de prise de décisions en groupe (page 19)	Le brainstorming	22	Rechercher des idées créatives en commun
	Le brainstorming inversé	27	Élargir le champ des possibles et trouver des idées encore plus innovantes
	La technique de Delphes	30	Obtenir rapidement le consensus d'un groupe d'experts
	Le vote pondéré par capital de points	34	Faciliter le choix entre plusieurs possibilités en fixant des priorités
	Le diagramme d'affinité	38	Classer des idées (après un brainstorming)
	La technique du groupe nominal	45	Aider à la décision en utilisant le vote pour décider en groupe
	L'analyse des champs de forces	51	Analyser les avantages et inconvénients d'un changement, d'un projet, etc.
	Les six chapeaux de la réflexion	56	Adopter d'autres modes de pensée pour avoir une vision globale de la situation

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
2 Techniques de planification (page 63)	Le WBS (<i>Work Breakdown Structure</i>)	67	Définir le contenu du projet sous forme de livrables et de lots de travail
	La matrice de traçabilité	72	Outiller la collecte et suivre l'évolution des besoins à réaliser avec le projet
	La méthode MoSCoW	77	Classer par ordre de priorité des exigences ou des besoins
	La planification par vagues	81	Définir précisément ce qui va bientôt se passer, et définir macroscopiquement le futur éloigné
	La méthode du chemin critique	84	Identifier les activités qui peuvent mettre en péril la durée du projet
	La méthode de la chaîne critique	96	Planifier en prenant en compte les contraintes des ressources pour respecter le délai d'un projet
	Le lissage et le nivellement des ressources	104	Prendre en compte les contraintes de ressources
	Le diagramme Temps-Temps	108	Suivre graphiquement l'évolution dans le temps du respect de la date de réalisation des livrables

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
3 Techniques d'estimation (page 115)	La distribution PERT ou Bêta PERT	119	Estimer des coûts ou des délais en prenant en compte une provision pour risques
	L'estimation ascendante (<i>Bottom Up</i>)	127	Estimer en partant de la décomposition des travaux et en sommant l'estimation de chaque lot de travail
	L'estimation par analogie	131	Estimer en comparant à des réalisations antérieures
	L'estimation paramétrique	135	Estimer en utilisant des paramètres dimensionnants
	La loi de Parkinson	140	Comprendre pourquoi il est préférable d'estimer au plus juste
	La courbe d'expérience	145	Comprendre l'effet d'expérience et l'utiliser pour sécuriser les projets

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
4 Techniques de gestion des parties prenantes, des acteurs projet et du changement (page 157)	La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes	162	Trouver rapidement les actions à mener auprès des parties prenantes pour obtenir leur engagement
	Les matrices de positionnement des parties prenantes	167	Catégoriser les acteurs en lien avec votre projet
	Le modèle de prédominance – Diagramme de Venn	176	Classer les parties prenantes à partir d'une analyse multidimensionnelle
	Le prisme de la performance	181	Identifier les attentes des parties prenantes d'un projet
	La courbe de deuil	187	Comprendre la résistance au changement et les phases du changement
	La méthode ADKAR	193	Accompagner le changement en prenant en compte les aspects humains de manière structurée
	Le modèle de Kano	198	Mettre en lien la satisfaction de l'utilisateur du projet à la réalisation des exigences

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
5 Techniques de management de la qualité (page 209)	La roue de Deming	212	Favoriser une démarche d'amélioration continue
	TQM (<i>Total Quality Management</i>)	217	Améliorer la productivité en réalisant un travail de qualité
	Le coût de la qualité	223	Ajuster au plus juste les efforts sur la qualité
	L'analyse Coût-bénéfice de la qualité	227	Équilibrer le coût de la qualité avec le coût de la non-qualité
	La méthode Six Sigma	230	Prévenir pour améliorer l'efficacité des procédés
	CMMI	235	Mesurer la capacité des projets (SI) à s'achever correctement
	Le plan d'expérience	241	Cerner davantage un phénomène non maîtrisé

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
6 Techniques de résolution de problèmes (page 247)	La matrice d'affectation des responsabilités (RACI ou RASCI)	249	Éviter le désordre en identifiant les rôles et responsabilités d'une équipe
	Le diagramme de Pareto, ou le principe des 80/20	254	Identifier les problèmes vitaux des problèmes secondaires
	Le diagramme d'Ishikawa – Diagramme Cause-Effet – Diagramme arêtes de poissons	257	Clarifier la relation entre causes et effets
	La méthode des « 5 pourquoi »	261	Identifier la cause profonde d'un problème
	La matrice d'Eisenhower	264	Focaliser les efforts sur les bonnes priorités
	Le diagramme SIPOC	275	Améliorer tous les aspects d'un processus
	7 Techniques liées au processus d'achats (page 281)	L'analyse « Produire » ou « Acheter » – « Make-Or-Buy »	284
Lancer un appel d'offres et conférence des soumissionnaires		292	Mettre en concurrence de candidats en vue de choisir un cocontractant
L'évaluation des offres par l'analyse multicritères		301	Sélectionner le « meilleur » fournisseur suite à un appel d'offres

THÉMATIQUE	OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
8 Techniques liées à la gestion des risques (page 311)	La matrice SWOT (FFOM)	315	Identifier en commun les forces, faiblesses, opportunités et menaces
	Le registre des risques	321	Faciliter le suivi des risques sur le projet et fédérer les équipes autour de la gestion des risques
	Le diagramme en tornade	328	Identifier les risques ayant l'impact le plus important sur le projet pour focaliser l'effort du chef de projet
	L'analyse des hypothèses	332	Vérifier si les hypothèses du projet sont exactes et éventuellement identifier de nouveaux risques
	La matrice des risques	337	Identifier quels sont les risques les plus importants de votre projet

Techniques de prise de décisions en groupe

*« Le management est l'art de prendre des décisions
à partir d'informations insuffisantes. »*

Roy Rowan

Sommaire

- **Outil 1** : Le brainstorming
- **Outil 2** : Le brainstorming inversé
- **Outil 3** : La technique de Delphes
- **Outil 4** : Le vote pondéré par capital de points
- **Outil 5** : Le diagramme d'affinité
- **Outil 6** : La technique du groupe nominal
- **Outil 7** : L'analyse des champs de forces
- **Outil 8** : Les six chapeaux de la réflexion

Pour commencer...

Connaissez-vous le paradoxe d'Abilene ?

Ce concept du sociologue Jerry Harvey traite de la prise de décision en groupe. Chaque groupe est confronté au défi de décider ensemble. Dans son livre, il utilise une anecdote pour illustrer les dynamiques de groupe. Aucun des quatre membres d'une famille ne souhaitait se rendre à Abilene mais, par crainte d'offenser l'autre et de se contredire mutuellement, ils y finissent tous !

« Prenez une famille. Les parents, reçoivent leur fille et son mari qui viennent rarement leur rendre visite. Le père, craignant que le jeune couple s'ennuie, propose d'aller dîner en ville, à Abilene, située à environ 80 km de là. Il se verrait bien rester tranquillement à jouer aux dominos, mais faire plaisir à sa fille lui paraît important. La jeune femme s'enthousiasme, pour ne pas gâcher le plaisir de son père, et elle demande à son mari ce qu'il en pense. Pour ne pas se retrouver en décalage avec les désirs des autres, celui-ci accepte, tout en demandant si sa belle-mère est d'accord. Celle-ci, qui n'a pourtant aucune envie de se coltiner un trajet interminable dans la vieille voiture sans climatisation, accepte : bien entendu, elle a envie d'y aller. L'expédition est évidemment un désastre dont chacun reviendra frustré et de mauvaise humeur rejetant la faute de ce fiasco sur les autres. »

Le paradoxe illustre le fait suivant : plusieurs personnes prennent une décision d'un commun accord alors qu'aucune ne la trouve appropriée. Cette situation est fréquente sur les projets que nous menons.

Il faut en avoir conscience et certaines techniques peuvent nous éviter de tomber dans ces travers.

L'intérêt des outils de cette section

Je rencontre souvent des managers de projet qui étaient d'anciens techniciens très compétents. C'est d'ailleurs l'une des raisons principales de l'obtention de leur nouveau poste. Mais ils se heurtent parfois à des difficultés dans l'animation d'un groupe ou de réunions. Pour exemple, on citera des réunions avec de forts enjeux politiques et stratégiques pour le projet (Réunions de pilotage notamment).

L'objectif de cette section est de fournir quelques pistes pour les aider à mieux guider leurs actions dans ce type de situation.

Je vous livre ainsi les techniques que j'utilise régulièrement. Elles ont l'avantage de faire gagner du temps et d'aider les parties prenantes à se décroisser en construisant ensemble des débuts de solutions.

Dans ce chapitre, nous verrons :

OUTILS ET TECHNIQUES	PAGE	OBJECTIFS
Le brainstorming	22	Rechercher des idées créatives en commun
Le brainstorming inversé	27	Élargir le champ des possibles et trouver des idées encore plus innovantes
La technique de Delphes	30	Obtenir rapidement le consensus d'un groupe d'experts
Le vote pondéré par capital de points	34	Faciliter le choix entre plusieurs possibilités en fixant des priorités
Le diagramme d'affinité	38	Classer des idées (après un brainstorming)
La technique du groupe nominal	45	Aider à la décision en utilisant le vote pour décider en groupe
L'analyse des champs de forces	51	Analyser les avantages et inconvénients d'un changement, d'un projet, etc.
Les six chapeaux de la réflexion	56	Adopter d'autres modes de pensée pour avoir une vision globale de la situation

Tableau 1.1 – Techniques de prise de décisions en groupe

OUTIL 1 : LE BRAINSTORMING

Contexte et définition

Le brainstorming est la technique de créativité la plus connue, la plus employée et aussi la plus mal utilisée ; elle est souvent réduite à quelques minutes de « délire incontrôlé » ou à l'inscription de quelques mots sur des Post-it®. En réalité, elle exige une grande discipline.

Avec l'invention de la méthode du « brainstorming » en 1935, Alex Osborn est reconnu comme un pionnier de la créativité en entreprise.

Il a observé le comportement de chacun en réunion. Il s'est aperçu que la plus grande partie des énergies déployées servait à critiquer de manière destructrice les idées des autres.

Au cours de la première phase de recherche des idées, il décida d'interdire toute critique. C'est ainsi qu'il a introduit la pensée créative dans le monde de l'entreprise.

Utilisation

L'idée du brainstorming est de réunir un certain nombre de personnes sur une thématique précise. Il s'agit de générer autant d'idées que possible dans un temps très court grâce au jugement différé qui consiste à :

- énoncer d'abord un grand nombre d'idées ;
- les évaluer, ensuite, après avoir pris du recul.

Pour le pilote, mener ce type d'animation relève, d'une organisation précise, au risque de passer à côté de l'objectif poursuivi.

*« Le meilleur moyen d'avoir de
bonnes idées, c'est d'en avoir
beaucoup. »*

Linus Pauling, Prix Nobel

Pour maximiser la production d'idées, il faut qu'elle se déroule en deux temps :

- un temps de production pure d'idées qui permet d'énoncer massivement et sans détails, en stimulant les associations ;
- un temps d'approfondissement des idées où elles sont détaillées pour être comprises et exploitées.

Bénéfices

Le brainstorming est une technique qui peut être utilisée dans un grand nombre de contextes tels que :

- la résolution de problèmes ;
- la recherche d'idées innovantes ;
- la définition d'une stratégie.

Le principe est de générer autant d'idées que possible : la quantité semble l'emporter sur la qualité ! Mais au final, ce sont bien des idées de qualité qui apparaissent.

Même connectée de façon mineure au sujet, toute idée est bienvenue. L'attitude « candide » est nécessaire pour trouver des idées improbables, novatrices, décalées..., et des solutions nouvelles.

Précautions

- Dans la phase d'élaboration des idées, mettez votre pensée critique de côté ! Le principe est de générer des idées « jamais entendues ».
- L'esprit critique tue la créativité. Il est primordial de préserver le flux d'idées et d'éviter de détruire les pensées des autres.
- La critique des avis bruts se fait dans une phase ultérieure, où une solution adaptée à la situation est construite.
- Certaines personnes manquent de confiance en elles ou ont peur d'être critiquées, cela peut nuire à la génération d'idées. Vous pouvez alors adapter la méthode de collecte des idées : par Post-it® dans un premier temps puis lecture de l'idée...

- Prenez garde à une définition trop large du sujet : les solutions exposées seront trop vagues et inexploitable.
- Évitez de laisser libre court à des questions ou des explications de concept pour favoriser la génération d'idées : gardez le rythme !
- La durée idéale d'une session de brainstorming est au maximum d'une heure. La plupart des individus atteignent leur limite au terme de ce délai.

Plus longtemps, la discussion risque de perdre en énergie et en qualité, avec le risque de brouiller la clarté des meilleures idées émises en cours d'échange.

Mieux vaut programmer une nouvelle session que de laisser la rencontre s'éterniser trop longtemps.

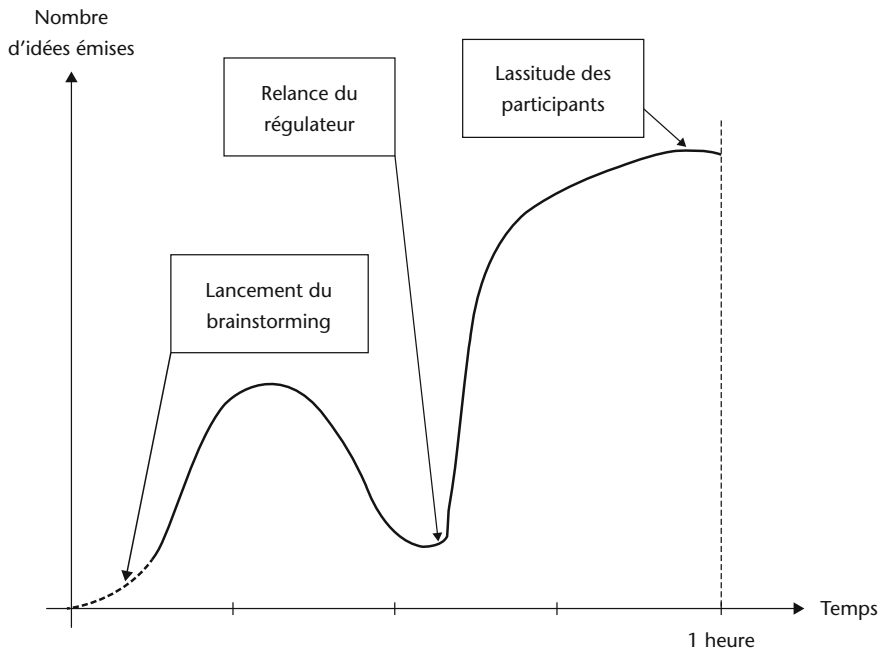


Figure 1.1 – Nombre d'idées émises en fonction du temps

Démarche



- 1
 - Prendre un sujet avec un haut potentiel d'amélioration.
 - Le sujet doit être suffisamment spécifique pour focaliser l'énergie pendant la réunion.
 - Ouvrir le sujet suffisamment pour permettre la créativité.
- 2
 - Idéalement entre 8 et 12 participants.
 - Composition optimisée :
 - Mélanger (si possible) compétences et connaissances.
 - Veiller à ne pas mélanger les niveaux hiérarchiques.
- 3
 - Diagramme Causes/Effets
 - Les 5 pourquoi
 - Toujours préparer une ou plusieurs techniques de rechange si les premières ne donnent pas satisfaction.
 - Prévoir une relance durant le brainstorming pour obtenir plus d'idées.
- 4
 - Planifier suffisamment à l'avance la réunion.
 - Inviter les participants.
 - Réserver la salle de réunion.
 - Préparer la réunion (matériels de projection, position des chaises, des tables, tableaux, post-it®, crayons...)

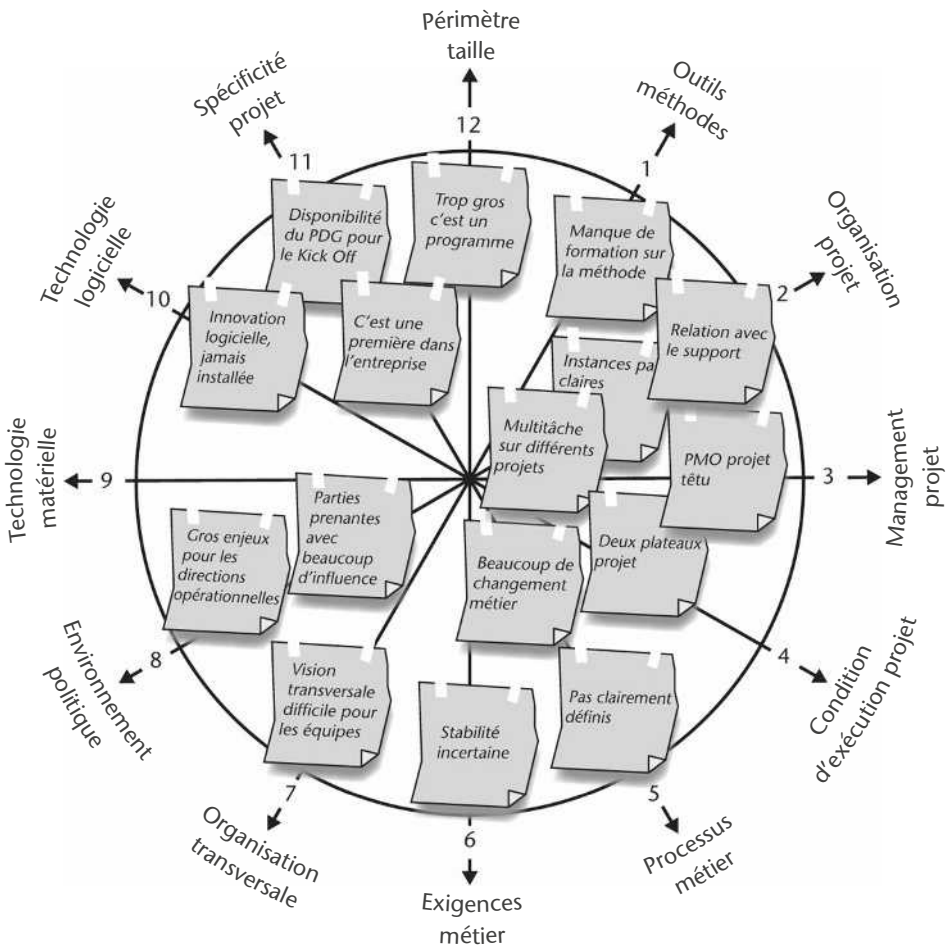
RÔLE	COMPORTEMENTS	
	ATTENDUS	INAPPROPRIÉS
Régulateur	Veille au respect des règles. Stimule la génération d'idées. Implique tous les participants dans le processus. Maintien le bon niveau d'énergie et la motivation.	... sans gérer le contenu des idées fournies. ... sans mettre en compétition. ... avec favoritisme et exclusion de certains participants. ... avec manipulation des participants.
Secrétaire	Note les idées sur le tableau.	... en les modifiant.
Participant	Génère autant d'idées que possible. Pose des questions et participe aux discussions.	... tue les idées des autres. ... sans essayer de trouver des solutions avec les autres.
Expert	Explique le problème. Répond aux questions et donne des informations complémentaires.	... en étant un « tueur d'idées ».

Tableau 1.2 – La répartition des rôles durant la réunion de brainstorming

Exemple

Des thèmes de réflexion peuvent être proposés sous forme de camembert. Prenons le cas d'identification des risques sur un projet.

- Dessinez les secteurs avant de lancer la session de brainstorming.
- Accordez 10 minutes pour noter les risques sur une note Post-it® (un risque par papier).
- Quand tout le monde a terminé, pendant 10 minutes, chacun vient coller sa contribution sur le cercle. Tout le monde a le droit d'avoir de nouvelles idées et de coller d'autres étiquettes. C'est d'ailleurs l'intérêt de l'atelier.
- Enfin, un partage en commun permet d'échanger sur les risques, leur compréhension, etc.
- On pourra ensuite mener une deuxième réunion pour chiffrer ces risques.



Pour des groupes de taille importante, définissez des sous-groupes et affectez à chacun 3 ou 4 thèmes (le sous-groupe 1 aura les trois thèmes : Périmètre/Taille, Outils/Méthodes et Organisation projet...).

Pendant un projet, tentez toujours de favoriser l'échange entre les personnes. Ainsi, elles partageront les mêmes objectifs et elles auront en tête les mêmes risques. Il est préférable d'avoir une équipe avec une vision commune des risques majeurs plutôt qu'un beau fichier avec tous les risques connus et utilisé de vous seul !

Conseils pratiques

Préférez les outils numériques comme les tableaux blancs en ligne pour la collecte d'idées au lieu des Post-it®. Utilisez des applications de brainstorming pour la collaboration à distance et la facilitation de la collecte, du tri et du partage des idées. Assurez une diversité d'expériences en incluant des membres variés dans le groupe de brainstorming. Commencez par permettre aux participants de réfléchir individuellement au sujet, ce qui favorise les idées originales.

OUTIL 2 : LE BRAINSTORMING INVERSÉ

Contexte et définition

En tant qu'analystes, nous avons souvent des problèmes à résoudre et nous aboutissons souvent aux mêmes conclusions.

Le brainstorming inversé, ou brainstorming négatif, vous aide à résoudre les problèmes en combinant les techniques de brainstorming et l'inversion. Vous obtiendrez des idées plus créatives.

QUESTION TYPIQUE	QUESTION INVERSÉE
« Comment puis-je résoudre ou prévenir ce problème ? »	« Comment pourrions-nous agir pour obtenir le problème et l'amplifier si possible ? »
« Comment puis-je obtenir ces résultats ? »	« Que pourrions-nous faire pour être certains de ne pas obtenir les résultats ? »

Le marketing et la communication utilisent ce type de démarche pour gérer plus de créativité, on parlera de *reverse-thinking*.

Utilisation

Le brainstorming inversé sera utilisé pour favoriser la génération d'idées nouvelles et inattendues. Vous pouvez utiliser cette méthode durant un brainstorming comme technique de relance.

Cette technique est très efficace pour aider l'équipe à trouver des opportunités sur le projet mené.

Bénéfices

Cette technique facilite l'identification de nouvelles solutions à des problèmes complexes car vous élargissez le champ des possibles.

Cette méthode vous permet de vous focaliser sur les causes du problème et pas seulement sur les effets.

Vous utilisez l'énergie des ronchons qui participent très volontiers puisqu'il faut citer des idées négatives.

Généralement, ces séances sont sources de fous rires car elles nous mènent à des situations cocasses.

Précautions

Les participants peuvent avoir l'impression de devoir résoudre un paradoxe ou même de répondre à côté de la question de départ. Cela provoquera parfois une incompréhension de la démarche. Il est alors utile que l'animateur rassure le groupe et précise l'intérêt de ces détours, à savoir qu'ils permettent de favoriser la production d'idées et de changer d'angle de vue.

Les compétences en dynamique de groupe et en animation de groupe de l'animateur sont essentielles pour mener à bien ce travail de production d'idées.