

MANAGEMENT / LEADERSHIP

PRATIQUES DE MANAGEMENT DE PROJET

Vincent
DRECQ

50 outils et techniques
pour réussir vos projets

3^e édition

DUNOD

Crédits iconographiques
Photo de l'auteur © Xavier Cornu

Composition : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080593-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

L'auteur	VI
Avant-propos	1
Chapitre 1 ■ Techniques de prise de décisions en groupe	7
Outil 1 : Le brainstorming	10
Outil 2 : Le brainstorming inversé	15
Outil 3 : La technique de Delphes	18
Outil 4 : Le vote pondéré par capital de points	21
Outil 5 : Le diagramme d'affinité	24
Outil 6 : La technique du groupe nominal	29
Outil 7 : L'analyse des champs de forces	34
Outil 8 : Les six chapeaux de la réflexion	38
Outil 9 : La méthode Disney	42
Chapitre 2 ■ Techniques de planification	47
Outil 10 : Le WBS (Work Breakdown Structure)	50
Outil 11 : La matrice de traçabilité	55
Outil 12 : La méthode MoSCoW	60
Outil 13 : La planification par vagues	62
Outil 14 : La méthode du chemin critique	65
Outil 15 : La méthode de la chaîne critique	74
Outil 16 : Le lissage et le nivellement des ressources	82
Outil 17 : Le diagramme temps-temps	86

Chapitre 3 ■ Techniques d'estimation	93
Outil 18 : La distribution PERT ou Bêta PERT	97
Outil 19 : L'estimation ascendante (<i>Bottom Up</i>)	104
Outil 20 : L'estimation par analogie	107
Outil 21 : L'estimation paramétrique	110
Outil 22 : La loi de Parkinson	115
Outil 23 : La courbe d'expérience	119
Chapitre 4 ■ Techniques de gestion des parties prenantes, des acteurs projet et du changement	129
Outil 24 : La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes	133
Outil 25 : Les matrices de positionnement des parties prenantes	137
Outil 26 : Le modèle de prédominance – Diagramme de Venn à 3 ensembles	145
Outil 27 : Le prisme de la performance	149
Outil 28 : La courbe de deuil	154
Outil 29 : Le modèle de KANO	160
Chapitre 5 ■ Techniques de management de la qualité	167
Outil 30 : La roue de Deming	170
Outil 31 : TQM (Total Quality Management)	174
Outil 32 : Le coût de la qualité	179
Outil 33 : L'analyse Coût-bénéfice de la qualité	182
Outil 34 : La méthode Six Sigma	184
Outil 35 : CMMI	188
Outil 36 : Le plan d'expérience	193
Chapitre 6 ■ Techniques de résolution de problèmes	197
Outil 37 : La matrice d'affectation des responsabilités (RACI ou RASCI)	199
Outil 38 : Le diagramme de Pareto, ou le principe des 80/20	203
Outil 39 : Le diagramme d'ISHIKAWA – Diagramme Cause-Effet – Diagramme Arêtes de poissons	206

Outil 40 : La méthode des « 5 pourquoi »	209
Outil 41 : La matrice d'Eisenhower	211
Outil 42 : Le diagramme SIPOC	220
Chapitre 7 ■ Techniques liées au processus d'achats	225
Outil 43 : L'analyse « Produire » ou « Acheter » – « Make-Or-Buy »	228
Outil 44 : Lancer un appel d'offres et conférence des soumissionnaires	234
Outil 45 : L'évaluation des offres par l'analyse multicritères	242
Chapitre 8 ■ Techniques de gestion des risques sur un projet	251
Outil 46 : La matrice SWOT (FFOM)	254
Outil 47 : Le registre des risques	260
Outil 48 : Le diagramme en tornade	265
Outil 49 : L'analyse des hypothèses	269
Outil 50 : La matrice de probabilité et d'impact des risques	273
Bibliographie	281

L'auteur



Vincent Drecq, PMP, a plus de 20 années de pratique de la gestion de projet. Il est consultant et formateur en management de projets, de programmes et de portefeuilles.

Il a commencé sa carrière en collaborant à des projets informatiques pour ensuite prendre la responsabilité d'une Direction des Systèmes d'Informations dans un groupe international. En 2007, il crée sa propre société de conseil pour accompagner les directions de programmes et manager des projets complexes d'envergure. Il intervient essentiellement sur des aspects de pilotage, de méthode et de mise en place de bureaux de projets. Il aide également ses clients dans la mise en place de portefeuilles projets afin d'aligner ces derniers à la stratégie de l'entreprise.

Il a déjà formé de nombreux acteurs projets : préparation à des certifications en management de projet, direction de projets, gestion de projets, mise en place d'un Project Management Office, gestion de portefeuille...

Il enseigne en gestion de projets au sein d'universités et de grandes écoles. Dans l'objectif de promouvoir les bonnes pratiques en gestion de projet, il intervient régulièrement dans des conférences.

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 des sources inépuisables d'inspiration. J'aborde la lecture de ce type d'ouvrages de manière non linéaire et très fréquemment 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...

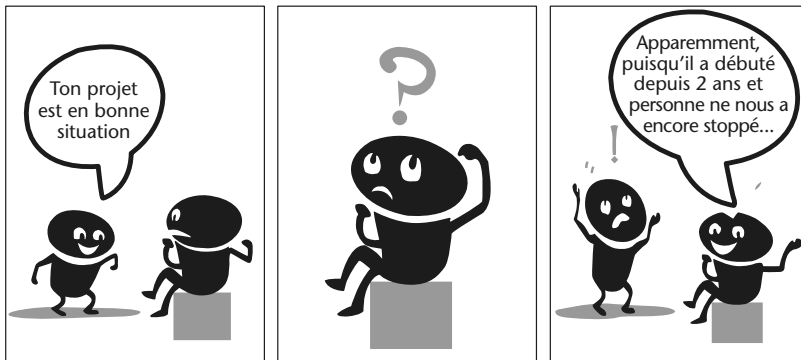
Parallèlement à cela, les entreprises réclament de plus en plus de réactivité, d'agilité (organiser les projets de telle manière que le changement soit favorablement accepté et pris en compte) et de productivité. Ainsi ces managers subissent de plus en plus de pressions relatives à la durée de leur projet. 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. En gardant l'analogie avec un livre de cuisine, je considère que le lecteur sait faire une sauce, et qu'il recherche parfois des moyens de rehausser le goût de celle-ci. Je désire 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. Cette 3^e édition est non seulement enrichie de nouveaux outils mais elle a été ajustée pour prendre en compte les dernières évolutions du management de projet. Elle intègre les notions d'agilité dans l'utilisation des outils. J'ai aussi approfondi les aspects humains dans la mise en œuvre des méthodes.



Cette 3^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.

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 9)	Le brainstorming	10	Rechercher des idées créatives en commun
	Le brainstorming inversé	15	Élargir le champ des possibles et trouver des idées encore plus innovantes
	La technique de Delphes	18	Obtenir rapidement le consensus d'un groupe d'experts
	Le vote pondéré par capital de points	21	Faciliter le choix entre plusieurs possibilités en fixant des priorités
	Le diagramme d'affinité	24	Classer des idées (après un brainstorming)
	La technique du groupe nominal	29	Aider à la décision en utilisant le vote pour décider en groupe
	L'analyse des champs de forces	34	Analyser les avantages et inconvénients d'un changement, d'un projet, etc.
	Les six chapeaux de la réflexion	38	Adopter d'autres modes de pensée pour avoir une vision globale de la situation
	La méthode Disney	42	Élaborer une stratégie pour atteindre un objectif en favorisant la créativité
2 Techniques de planification (page 49)	Le WBS (Work Breakdown Structure)	50	Définir le contenu du projet sous forme de livrables et de lots de travail
	La matrice de traçabilité	55	Outils la collecte et suivre l'évolution des besoins à réaliser avec le projet
	La méthode MoSCoW	60	Classer par ordre de priorité des exigences ou des besoins
	La planification par vagues	62	Définir précisément ce qui va bientôt se passer, et définir macroscopiquement le futur éloigné
	La méthode du chemin critique	65	Identifier les activités qui peuvent mettre en péril la durée du projet
	La méthode de la chaîne critique	74	Planifier en prenant en compte les contraintes des ressources pour respecter le délai d'un projet
	Le lissage et le nivellement des ressources	82	Prendre en compte les contraintes de ressources



Thématique	Outils et techniques	Page	Objectifs
3 Techniques d'estimation (page 95)	Le diagramme Temps-Temps	86	Suivre graphiquement l'évolution dans le temps du respect de la date de réalisation des livrables
	La distribution PERT ou Bêta PERT	97	Estimer des coûts ou des délais en prenant en compte une provision pour risques
	L'estimation ascendante (Bottom Up)	104	Estimer en partant de la décomposition des travaux et en sommant l'estimation de chaque lot de travail
	L'estimation par analogie	107	Estimer en comparant à des réalisations antérieures
	L'estimation paramétrique	110	Estimer en utilisant des paramètres dimensionnants
	La loi de Parkinson	115	Comprendre pourquoi il est préférable d'estimer au plus juste
	La courbe d'expérience	119	Comprendre l'effet d'expérience et l'utiliser pour sécuriser les projets
4 Techniques de gestion des parties prenantes, des acteurs projet et du changement (page 131)	La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes	133	Trouver rapidement les actions à mener auprès des parties prenantes pour obtenir leur engagement
	Les matrices de positionnement des parties prenantes	137	Catégoriser les acteurs en lien avec votre projet
	Le modèle de prédominance – Diagramme de Venn	145	Classer les parties prenantes à partir d'une analyse multidimensionnelle
	Le prisme de la performance	149	Identifier les attentes des parties prenantes d'un projet
	La courbe de deuil	154	Comprendre la résistance au changement et les phases du changement
	Le modèle de KANO	160	Mettre en lien la satisfaction de l'utilisateur du projet à la réalisation des exigences
5 Techniques de management de la qualité (page 169)	La roue de Deming	170	Favoriser une démarche d'amélioration continue
	TQM : Total Quality Management	174	Améliorer la productivité en réalisant un travail de qualité
	Le coût de la qualité	179	Ajuster au plus juste les efforts sur la qualité
	L'analyse Coût-bénéfice de la qualité	182	Équilibrer le coût de la qualité avec le coût de la non-qualité
	La méthode Six Sigma	184	Prévenir pour améliorer l'efficacité des procédés
	CMMI	188	Mesurer la capacité des projets (SI) à s'achever correctement
	Le plan d'expérience	193	Cerner davantage un phénomène non maîtrisé

Thématique	Outils et techniques	Page	Objectifs
6 Techniques de résolution de problèmes (page 199)	La matrice d'affectation des responsabilités (RACI ou RASCI)	199	Éviter le désordre en identifiant les rôles et responsabilités d'une équipe
	Le diagramme de Pareto, ou le principe des 80/20	203	Identifier les problèmes vitaux des problèmes secondaires
	Le diagramme d'ISHIKAWA – Diagramme Cause-Effet – Diagramme Arêtes de poissons	206	Clarifier la relation entre causes et effets
	La méthode des « 5 pourquoi »	209	Identifier la cause profonde d'un problème
	La matrice d'Eisenhower	211	Focaliser les efforts sur les bonnes priorités
	Le diagramme SIPOC	220	Améliorer tous les aspects d'un processus
7 Techniques liées au processus d'achats (page 227)	L'analyse « Produire » ou « Acheter » – « Make-Or-Buy »	228	Choisir entre faire (ressources en interne) ou faire faire (ressources en externe)
	Lancer un appel d'offres et conférence des soumissionnaires	234	Mettre en concurrence de candidats en vue de choisir un cocontractant
	L'évaluation des offres par l'analyse multicritères	242	Sélectionner le « meilleur » fournisseur suite à un appel d'offres
8 Techniques liées à la gestion des risques (page 253)	La matrice SWOT (FFOM)	254	Identifier en commun les forces, faiblesses, opportunités et menaces
	Le registre des risques	260	Faciliter le suivi des risques sur le projet et fédérer les équipes autour de la gestion des risques
	Le diagramme en tornade	265	Identifier les risques ayant l'impact le plus important sur le projet pour focaliser l'effort du chef de projet
	L'analyse des hypothèses	269	Vérifier si les hypothèses du projet sont exactes et éventuellement identifier de nouveaux risques
	La matrice des risques	273	Identifier quels sont les risques les plus importants de votre projet

Chapitre 1

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
- ▶▶ **Outil 9** : La méthode Disney

POUR COMMENCER...

Connaissez-vous le paradoxe d'Abilene ?

Il nous vient du sociologue Jerry Harvey et concerne la relation à la prise de décision au sein d'un groupe. Tout groupe est exposé à la même difficulté : prendre une décision et gérer collectivement son accord.

Dans son livre, il illustre son propos par une anecdote riche d'enseignements pour comprendre 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 décrocher en construisant ensemble des débuts de solutions.



Dans ce chapitre, nous verrons :

Tableau 1.1 – Techniques de prise de décisions en groupe

Outils et techniques	Page	Objectifs
Le brainstorming	10	Rechercher des idées créatives en commun
Le brainstorming inversé	15	Élargir le champ des possibles et trouver des idées encore plus innovantes
La technique de Delphes	18	Obtenir rapidement le consensus d'un groupe d'experts
Le vote pondéré par capital de points	21	Faciliter le choix entre plusieurs possibilités en fixant des priorités
Le diagramme d'affinité	24	Classer des idées (après un brainstorming)
La technique du groupe nominal	29	Aider à la décision en utilisant le vote pour décider en groupe
L'analyse des champs de forces	34	Analyser les avantages et inconvénients d'un changement, d'un projet, etc.
Les six chapeaux de la réflexion	38	Adopter d'autres modes de pensée pour avoir une vision globale de la situation
La méthode Disney	42	Élaborer une stratégie pour atteindre un objectif en favorisant la créativité

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.

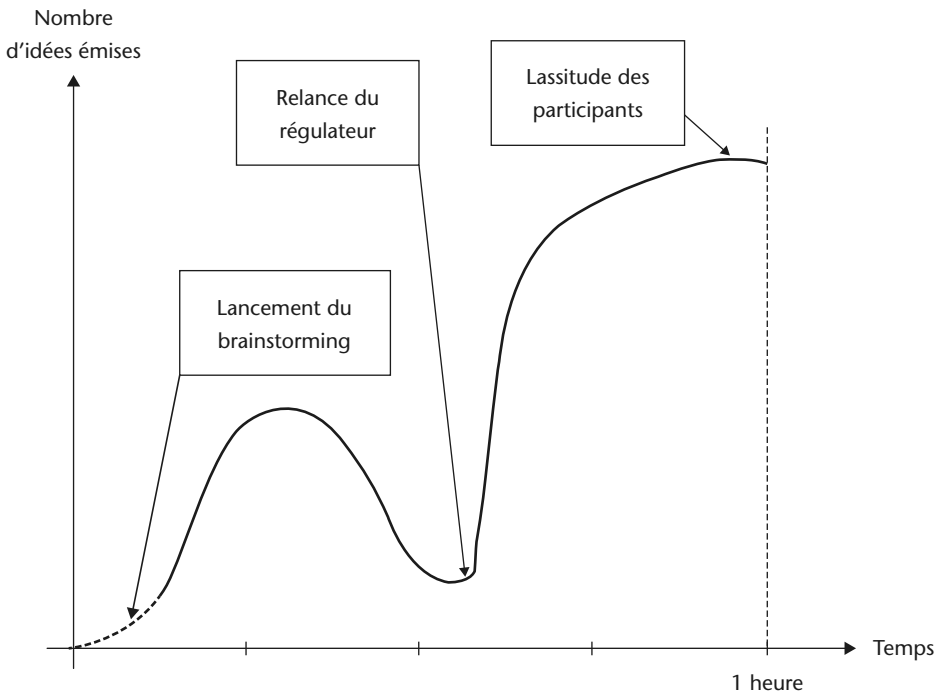


Figure 1.1 – Nombre d'idées émises en fonction du temps

Démarche

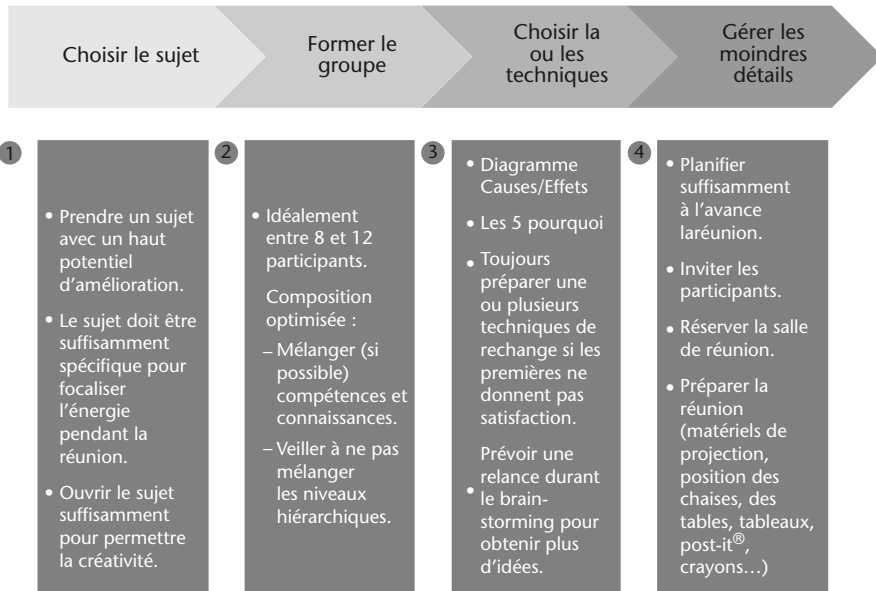


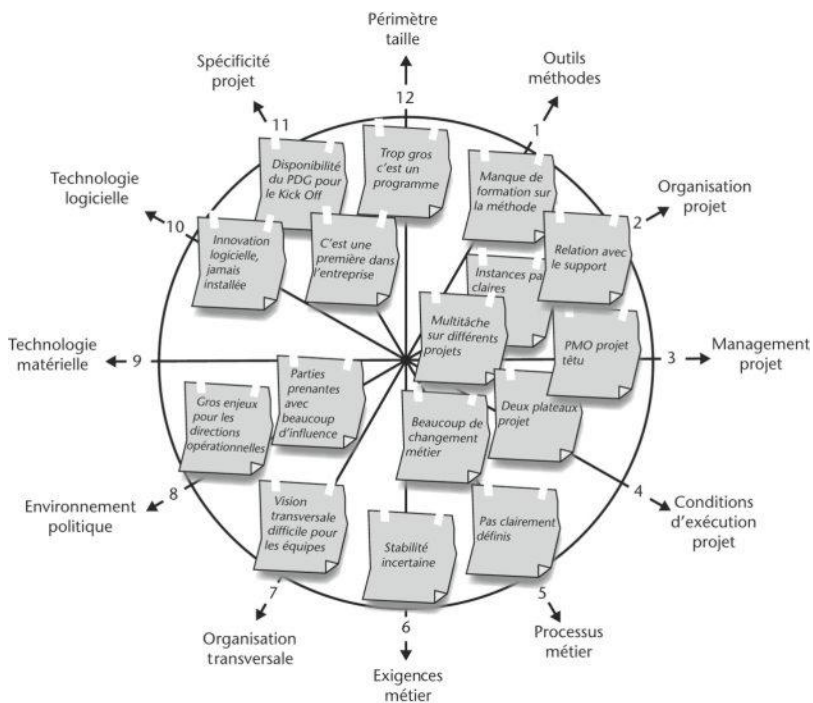
Tableau 1.2 – La répartition des rôles durant la réunion de brainstorming

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 ».

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...).

Conseils pratiques

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 !

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.

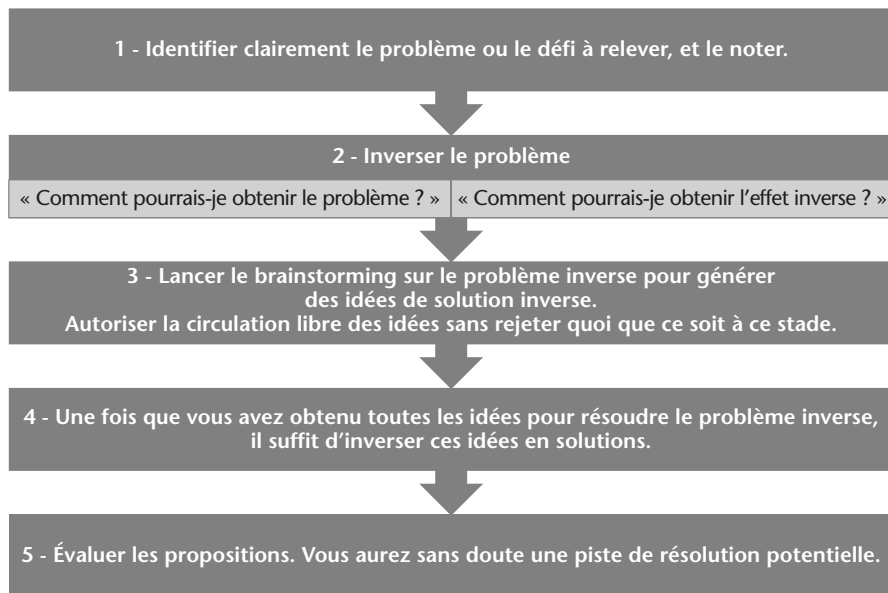
Généralement, ces séances sont sources de fous rires car elles nous mènent à des situations cocasses.

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.

Démarche



Exemple

Un client était confronté à de nombreux retards sur ses projets (pour ne pas dire tous ses projets). Lors d'un atelier avec différents chefs de projets triés sur le volet, nous recherchons des solutions. La première demi-heure de travail reste peu productive car l'élément récurrent est : le problème est ailleurs. Les fournisseurs ne sont pas fiables, les clients changent toujours d'avis et au dernier moment, le personnel manque de formation, le siège nous impose des règles inadaptées...

Cette attitude est naturelle chez l'être humain, il a tendance à rechercher ailleurs la source de ses problèmes (victimisation). Tant qu'une personne refuse de regarder ce qui est sous sa responsabilité, il sera impossible de l'aider à changer et elle sera incapable de se projeter dans l'avenir.

Nous avons donc mis en place un brainstorming inversé. La question n'était plus « Comment éviter les retards sur les projets ? » mais « Comment être sûr de ne jamais finir nos projets ? »

De nombreuses idées ont émergé : « Il serait bon de ne pas réaliser de planning », « on pourrait ne pas suivre le planning », « il faudrait recruter de mauvais profils », « on devrait surcharger le personnel sur trop de projets »,...

Conseils pratiques

Quand vous annoncez un brainstorming inversé, dans un premier temps, les gens sourient en se demandant si vous êtes sérieux ou pas ! Ensuite après quelques minutes, les idées arrivent (très, très vite). La difficulté pour vous sera de capter et canaliser les propositions. Vous obtiendrez de nombreuses idées, pas toujours des opportunités, mais en tout cas de bonnes pratiques à mettre en place.

Exemple

Nous avons repris chaque proposition pour les détailler. Bien entendu, chaque chef de projet réalise un planning. En creusant, nous nous sommes aperçus que les plannings étaient constitués en début de projet sans mise à jour durant la vie du projet ! Ces plannings étaient basés sur un modèle type que l'on présentait au client pour le rassurer mais comme chacun s'accordait à dire que l'on serait en retard, la mise à jour était inutile...

Les chefs de projets ont pris conscience de nombreuses mauvaises habitudes. Nous avons mis en place des formations sur les pratiques de gestion de projet en insistant sur le sens de chaque action pour pérenniser la démarche. Durant ces ateliers, nous avons utilisé les exemples concrets obtenus lors du brainstorming inversé.