



Table des matières

KIT DE SURVIE – ANTICIPER SANS STRESSER L'ÉQUIPE.....	3
LES FONDAMENTAUX POUR BIEN DÉMARRER.....	4
Fiche pratique n°1 - La planification en management : rôle du manager.....	4
Fiche pratique n°2 - Qu'est-ce qu'un projet ?.....	6
Fiche pratique n°3 - Le cycle de vie d'un projet.....	7
Fiche pratique n°4 - Expression de besoin.....	8
Fiche pratique n°5 - Postures efficaces & Expression des besoins.....	9
Fiche pratique n°6 - Rôle du chef de projet.....	12
Fiche pratique n°7 - La Gouvernance de Projet.....	14
OUTILS DE BASE.....	16
Fiche pratique n°8 – Persona.....	16
Fiche pratique n°9 - Objectifs SMART.....	18
Fiche pratique n°10 - Chemin critique.....	19
Fiche pratique n°11 - Indicateurs de performance (KPI).....	20
Fiche pratique n°12 - Plan de communication.....	20
Fiche pratique n°13 - Écoute active.....	21
Fiche pratique n°14 - Assertivité.....	23
Fiche pratique n°15 - Méthode DESC.....	24
Fiche pratique n°16 - Matrice des parties prenantes.....	25
Fiche pratique n°17 - Matrice RACI.....	25
Fiche pratique n°18 - Matrice des risques.....	26
Fiche pratique n°19 - Techniques de créativité.....	27
MÉTHODES.....	28
Fiche pratique n°20 - Méthode Agile.....	28
Fiche pratique n°21 - Méthode en V.....	30
Fiche pratique n°22 - Comparatif : Méthode Agile vs Méthode en V.....	31
Fiche pratique n°23 - Méthode ADDIE.....	32
Fiche pratique n°24 - Méthode (diagramme) Gantt.....	34
Fiche pratique n°25 - Méthode Kanban.....	35
Fiche pratique n°26 - Méthode Design Thinking.....	36
BIAIS ET ESPRIT CRITIQUE.....	38

Fiche pratique n°27 - IA : précautions d'emploi.....	38
Fiche pratique n°28 - BIAIS COGNITIFS : tableau synthétique.....	39
Fiche pratique n°29 - Les stratagèmes de Schopenhauer et la planification.....	40

KIT DE SURVIE – ANTICIPER SANS STRESSER L'ÉQUIPE



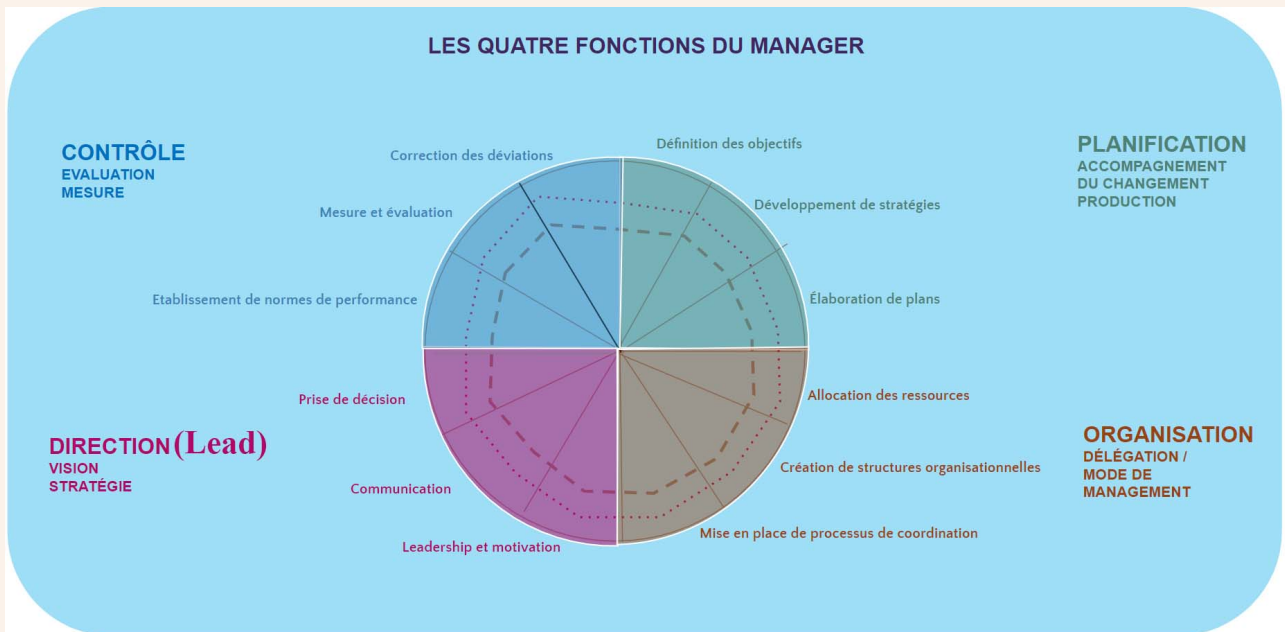
Objectif : Que tout le monde sache quoi faire et quand, avec de la marge pour respirer et sans chaos permanent 📅.

- **Gérez plusieurs horizons** - Annuel pour le cap global, trimestriel pour les Objectifs et Résultats Clé, mensuel pour les priorités, hebdo pour le tactique.
- **Structurez les projets simplement** - Charte rapide → livrables → jalons → responsables (RACI) → risques identifiés.
- **Utilisez des outils accessibles** - Notion, Trello ou Monday pour la visibilité partagée, Excel pour la charge et le budget.
- **Gérez la charge avec soin** - Capacity planning basique : heures disponibles vs demandées – évitez la surcharge chronique.
- **Priorisez intelligemment** - Matrice Eisenhower (classer vos activités : Importantes non importantes, urgentes, non urgentes) .
- **Ritualisez les rétrospectives** - Trimestrielle pour ajuster le cap, mensuelle légère pour ce qui a marché ou pas.
- **À éviter** : Un plan trop rigide, l'absence de marge (marge 15-20 %), ou la surcharge permanente.

Applications concrètes

- **Checklist rapide pour vous** : Les priorités trimestrielles sont-elles claires pour tous ? Un buffer (marge de manœuvre) de 15-20 % est-il intégré ? Les rétros/REX (Retours d'expériences) sont-elles ritualisées ?
- **À faire dans les 7 prochains jours** : 1. Lister les priorités (Indispensable, Important, Souhaitable, Pas cette fois) pour le mois. 2. Ajouter un buffer (marge de manœuvre) visible sur le planning partagé ❤️
- **Petit rappel bienveillant** : Un plan sans marge = chaos garanti dès le troisième jour... prévoyez un peu d'air pour tout le monde 😊
- **Outil simple** : Eisenhower visuel + rétro en 4 cases (À garder / À arrêter / À commencer / À faire différemment).
- **Signes que ça avance** : Fin de mois ou de sprint sans 3 urgences imprévues – l'équipe termine sereinement les tâches 🎉

LES FONDAMENTAUX POUR BIEN DÉMARRER



Comprendre les bases de la planification est essentiel pour garantir le succès de tout projet. Voici les éléments clés à maîtriser pour partir du bon pied...

Fiche pratique n°1 - La planification en management : rôle du manager

Objectif de la fiche

Donner aux managers les clés pour planifier efficacement leurs projets, structurer l'action dans le temps et mobiliser les ressources de manière optimale.

Pourquoi planifier ?

- **Anticiper** les besoins et les contraintes
- **Coordonner** les actions et les moyens
- **Réduire** les imprévus et les incertitudes
- **Fixer** des priorités et des échéances
- **Évaluer** les résultats et ajuster si nécessaire

Étapes clés de la planification

1. **Analyse de la situation** → Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)
2. **Définition des objectifs SMART** → Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels
3. **Élaboration des stratégies et plans d'action** → Définir les moyens et les étapes pour atteindre les objectifs
4. **Identification des ressources nécessaires** → Humaines, financières, matérielles, technologiques
5. **Mise en place d'un calendrier** → Échéances claires, jalons, rétroplanning

Les fondamentaux de la planification

Fonction de planification : rôle du manager							
Ecoute	Vision	Composition	Sélection	Réglages	Prévision	Silences	Improvisation
Capter les attentes, les tensions, les aspirations.	Formaliser avec clarté.	Structurer le projet	Identifier les compétences	Ajuster les priorités	Prévoir transitions et moments clés	Menager des pauses	Crise, opportunité, changement
Mener des entretiens, observer les signaux faibles, recueillir les retours du terrain.	Relier aux besoins	Définir les rôles	Mobiliser les talents	Arbitrer les ressources	Anticiper les changements de rythme	Prendre du recul	Cadre & Structure souple
Ecouter le besoin	Partager pour mobiliser	Répartir les responsabilités	Sélectionner les outils	Réguler les tensions	Préparer les relais	Temps d'écoute et de réflexion	Réagir vite, mobiliser les ressources sans perdre le cap
	Source d'énergie collective	Poser les jalons	Ensemble équilibré et variés	Ajuster, arbitrer, réguler	Sécuriser et accompagner les évolutions	Le silence n'est pas vide	S'adapter sans perdre le cap
		Anticiper les enchaînements			Prévoir les respirations		
		Structuration & Cohérence					

Élément clé	Équivalent musique jazz	Rôle du manager	Bonnes pratiques	Points de vigilance
Écoute des besoins	Capte l'ambiance de la salle	Comprend les attentes de l'entreprise et du marché	Mener des entretiens, analyser les signaux faibles, observer les tendances	Ne pas projeter ses propres attentes sur les besoins exprimés
Vision	Imagine la mélodie	Donne du sens, une direction, une intention	Co-construire une vision inspirante et fédératrice	Risque de flou ou de désengagement si la vision est trop abstraite ou imposée
Composition de la partition	Structure le thème musical	Décline les objectifs en étapes et en repères	Définir des jalons clairs, articuler les objectifs avec les moyens disponibles	Trop de rigidité peut nuire à l'adaptabilité
Sélection des instruments	Sélectionne les timbres et les rythmes	Mobilise les compétences, outils et ressources	Identifier les talents, adapter les outils aux besoins	Mauvais casting ou outils inadaptés peuvent freiner la dynamique
Réglage des balances	Harmonise les volumes et les nuances	Ajuste les moyens, répartit les rôles	Favoriser l'équité, ajuster en fonction des retours terrain	Risque de déséquilibre ou de frustration si les rôles sont mal répartis
Prévision des transitions et moments clés	Anticipe les changements de rythme	Prépare les passages critiques et les pivots	Simuler les scénarios, prévoir des plans B, communiquer en amont	Négliger les transitions peut générer des ruptures ou des résistances
Intégration des silences	Laisse respirer la musique	Crée des temps de pause, d'écoute, de recul	Instaurer des temps de feedback, de célébration, de respiration	Enchaînement sans pause = épuisement, perte de sens ou de créativité

À retenir

Planifier, c'est composer une partition qui permet à chacun d'improviser avec justesse. Le manager devient chef d'orchestre : il donne le cadre, anticipe les temps forts, et crée les conditions d'une harmonie collective. Dans le jazz comme dans l'entreprise, la réussite vient moins du contrôle que de la capacité à écouter, ajuster, et faire émerger le meilleur de chacun

Bonnes pratiques

- Impliquer les collaborateurs dès le début

- Rester flexible et réactif face aux imprévus
- Utiliser des outils collaboratifs (ex : Trello, Asana, Teams)
- Suivre les indicateurs de performance régulièrement

⚠ Points de vigilance

- Éviter les objectifs flous ou trop ambitieux
- Ne pas tomber dans le micro-management
- Ne pas négliger l'évaluation continue et les ajustements

📌 En résumé

La planification est une démarche proactive qui permet de transformer une vision en actions concrètes. Elle donne du sens, de la cohérence et de l'efficacité à chaque projet.

Fiche pratique n°2 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est une initiative temporaire conçue pour atteindre un objectif unique. Il se distingue par :

◆ **Un objectif défini** : Produire un livrable unique (produit, service ou résultat) répondant à un besoin précis.

◆ **Une durée limitée** : Il a un début et une fin clairement établis, permettant de structurer les étapes et d'en suivre l'avancement.

◆ **Des ressources contraintes** : Qu'elles soient humaines, financières ou matérielles, les ressources doivent être utilisées de manière optimale.

✂ *Exemple* : La construction d'un bâtiment. Objectif : livrer un immeuble fonctionnel. Durée : 18 mois.
Ressources : budget de 5 M€, 30 ouvriers, matériel de chantier.

Fiche pratique n°3 - Le cycle de vie d'un projet

Chaque projet traverse des phases clés. Bien les connaître permet une meilleure anticipation et un pilotage efficace :

1. **Phase expression et analyse du besoin**

Objectif : valider la pertinence du projet et comprendre les attentes.

- Identification d'une opportunité ou d'un problème
- Analyse de faisabilité
- Définition des objectifs initiaux et des parties prenantes
- Recueil des besoins (interviews, ateliers, questionnaires, étude de l'existant)
- Analyse fonctionnelle et formalisations (cahier des charges, personas, cas d'usage)
- Validation des besoins par les utilisateurs et commanditaires

2. **Phase de planification / conception**

Objectif : organiser concrètement la mise en œuvre du projet.

- Définition des livrables et structuration du projet (WBS, Gantt)
- Planification des ressources, analyse des risques, budget
- Choix de la méthode de gestion (cycle en V, agile, hybride, ADDIE...)

3. **Phase de réalisation / exécution**

Objectif : produire les livrables conformément aux exigences.

- Coordination des équipes, exécution des tâches
- Suivi de l'avancement, gestion des aléas, communication

4. **Phase de recette / validation**

Objectif : vérifier la conformité des livrables.

- Tests, validation par les utilisateurs, corrections, PV de recette

5. **Phase de clôture du projet**

Objectif : finaliser et capitaliser.

- Retour d'expérience, clôture administrative, archivage
- Transfert aux équipes métiers ou de maintenance

Fiche pratique n°4 - Expression de besoin



L'expression de besoin est une étape cruciale dans tout projet : elle permet de **clarifier ce qui est attendu**, pour éviter les malentendus, les dérives et les échecs. Elle sert de **base de référence commune** à toutes les parties prenantes tout au long du projet.

Pourquoi est-elle essentielle ?

- ✓ Définit les objectifs réels du projet
- ✓ Cadre les attentes des utilisateurs, commanditaires et autres acteurs
- ✓ Facilite la planification en traduisant les besoins en spécifications concrètes
- ✓ Réduit les risques d'erreur, de surcoûts ou de délais
- ✓ Favorise l'adhésion des utilisateurs finaux grâce à une meilleure compréhension

Éléments clés à inclure :

1. Contexte du projet (problème, opportunité, environnement)
2. Objectifs à atteindre
3. Besoins fonctionnels (ce que le produit/service doit faire)
4. Besoins non fonctionnels (qualité, sécurité, performance, etc.)
5. Contraintes (budgétaires, techniques, réglementaires)
6. Parties prenantes concernées (et leurs attentes)
7. Livrables attendus
8. Indicateurs de réussite

Une **expression de besoin bien rédigée** est un **levier de succès majeur** : elle aligne la vision, sécurise les choix et facilite l'évaluation en fin de projet.

Fiche pratique n°5 - Postures efficaces & Expression des besoins



Lors de l'expression des besoins, que ce soit dans le cadre d'un projet, d'une prestation ou d'une gestion de la relation client, certaines postures sont fondamentales pour garantir une communication efficace et aboutir à une définition claire et précise des besoins.

1. Écoute et Reformulation 🎧

Objectif : Assurer la bonne compréhension des besoins exprimés par les parties prenantes.

- **Écoute active** : Il est primordial d'écouter attentivement ce que l'interlocuteur dit, sans jugement ni distraction. L'écoute active implique de prêter attention aux détails et aux nuances dans le discours.
- **Reformulation** : Après avoir écouté, il est important de reformuler ce qui a été dit pour valider la compréhension. Cela peut être sous la forme de phrases comme : "Si je comprends bien, vous souhaitez...", ce qui montre à la fois l'écoute et permet à la personne de confirmer ou corriger ce qui a été compris.

Cette posture permet de :

- Vérifier la compréhension.
- Clarifier des points ambigus.
- Réduire le risque de malentendu.

2. Neutralité et Objectivité ⚖️

Objectif : Garantir une analyse impartiale des besoins, sans jugement personnel.

- **Neutralité** : Il est essentiel de ne pas laisser de biais personnels, de préjugés ou d'opinions affecter la manière dont on recueille ou interprète les besoins. Cela permet d'assurer que les besoins exprimés sont ceux de l'interlocuteur, et non influencés par des opinions extérieures.
- **Objectivité** : Lors de la collecte des besoins, il faut se concentrer sur les faits et éviter de laisser des préférences personnelles ou des idées préconçues altérer l'analyse.

Cette posture permet de :

- Assurer une prise en compte équitable des besoins de toutes les parties prenantes.
- Maintenir une relation de confiance, en montrant que chaque besoin est pris en compte de manière équitable.

3. Clarification et Synthèse 🧐

Objectif : Clarifier les besoins vagues ou imprécis et synthétiser les informations pour une meilleure compréhension.

- **Clarification** : Lorsque des besoins sont exprimés de manière vague ou floue, il est crucial de poser des questions pour obtenir des informations plus précises. Cela peut inclure des questions telles que : "Pouvez-vous me donner un exemple ?", "Qu'entendez-vous exactement par... ?", ou "Quelle est la priorité de cette fonctionnalité ?".
- **Synthèse** : Une fois toutes les informations recueillies, la capacité à synthétiser ces besoins de manière claire et concise est primordiale. Cela permet de reformuler les exigences dans un langage simple, compréhensible et sans ambiguïté.

Cette posture permet de :

- Eviter les malentendus en clarifiant les points obscurs.
- Fournir un résumé concis des besoins pour faciliter leur validation par les parties prenantes.

4. Priorisation 📈

Objectif : Déterminer quels besoins sont les plus importants et urgents.

- **Évaluation des priorités** : Tous les besoins ne sont pas équivalents en termes d'importance ou d'urgence. Il est important d'identifier les priorités et de les classer en fonction des critères du projet, comme la faisabilité, l'impact sur les utilisateurs, ou les ressources disponibles.
- **Méthodes de priorisation** : On peut utiliser des techniques comme la **matrice d'Eisenhower** (Urgent / Important), ou la méthode **MoSCoW** (Must have, Should have, Could have, Won't have) pour aider à déterminer la priorité de chaque besoin.

Cette posture permet de :

- Identifier ce qui est vraiment essentiel pour la réussite du projet.
- Gérer les attentes des parties prenantes en fonction des contraintes de temps, de budget et de ressources.

5. Collaboration 🤝

Objectif : Travailler ensemble pour comprendre les besoins de manière conjointe et collective.

- **Dialogue continu** : Les besoins ne doivent pas être vus comme une déclaration unilatérale, mais plutôt comme un processus dynamique. Il est important d'établir un dialogue constant avec les parties prenantes afin de co-crée une solution qui réponde aux attentes de chacun.
- **Feedback itératif** : La collaboration permet de recueillir des retours tout au long du processus, en ajustant et en affinant les besoins en fonction des échanges.

Cette posture permet de :

- Impliquer les parties prenantes dans le processus de définition des besoins.
- S'assurer que les besoins sont bien alignés avec les réalités du projet et les attentes des utilisateurs.

6. Anticipation des Risques ⚠

Objectif : Identifier et évaluer les risques potentiels associés aux besoins exprimés.

- **Évaluation des risques** : Chaque besoin peut entraîner des risques, qu'il s'agisse de risques techniques, financiers, ou organisationnels. Il est essentiel d'identifier ces risques dès l'expression des besoins, en posant des questions comme : "Quels sont les obstacles potentiels à la réalisation de ce besoin ?", ou "Quels sont les impacts si cette fonctionnalité n'est pas livrée à temps ?".
- **Planification de solutions** : Une fois les risques identifiés, il est important de prévoir des solutions ou des stratégies d'atténuation pour les minimiser ou les éviter.

Cette posture permet de :

- Identifier les éventuels obstacles ou difficultés dès le début du projet.
- Préparer des actions correctives ou des mesures préventives pour gérer les risques de manière proactive.

✨ Conclusion

L'expression des besoins est une étape cruciale dans la réussite d'un projet. Les postures d'écoute active, de neutralité et d'objectivité, de clarification et de synthèse, de priorisation, de collaboration et d'anticipation des risques sont toutes des pratiques essentielles pour garantir que les besoins recueillis soient correctement compris, validés et traduits en actions concrètes. Ces postures permettent de créer une relation de confiance avec les parties prenantes, de réduire les malentendus et d'assurer que les objectifs du projet soient atteints dans les meilleures conditions possibles.

Fiche pratique n°6 - Rôle du chef de projet



Le **chef de projet** est la personne responsable de **piloter un projet de bout en bout**, de l'idée à la livraison finale. Il joue un **rôle central de coordination, de décision et de communication** pour atteindre les objectifs fixés dans les délais, le budget et le périmètre définis.

⚙️ Ses principales responsabilités :

1. Définition du projet

- Comprendre le besoin et les attentes des parties prenantes
- Clarifier les objectifs, livrables, contraintes et risques
- Formaliser le cahier des charges ou le backlog

2. Planification

- Gérer les risques : intégrée dès le cadrage et la structuration du projet, la gestion des risques permet de définir des **plans de secours**, des **marges de sécurité**, et d'**adapter le planning, le budget ou les ressources** en conséquence.
- Répartir les tâches, définir les ressources nécessaires
- Construire le budget prévisionnel
- Estimer les durées et construire un **calendrier prévisionnel** (ex. diagramme de Gantt ou alternative plus simple le **Planificateur de Microsoft** (Microsoft Planner)).
- Définir les **jalons** clés du projet.

3. Animation et coordination

- Mobiliser et encadrer l'équipe projet
- Répartir les rôles (RACI)
- Organiser les réunions de suivi, favoriser la collaboration

4. Suivi et pilotage

- Suivre l'avancement, ajuster si besoin
- Gérer les imprévus (risques, conflits, retards)

- Maintenir le lien avec les parties prenantes

5. Contrôle qualité et validation

- S'assurer que les livrables répondent aux besoins exprimés
- Organiser les tests, recettes, et la validation finale

6. Clôture du projet

- Réaliser le bilan
- Capitaliser les retours d'expérience
- Transférer les livrables aux équipes concernées



Compétences clés

- Leadership & communication
- Organisation & rigueur
- Esprit d'analyse & gestion de risque
- Maîtrise des outils de gestion de projet
- Connaissance métier ou technique selon le contexte

Fiche pratique n°7 - La Gouvernance de Projet



La **gouvernance de projet** est l'ensemble des mécanismes, rôles, responsabilités et processus permettant de **piloter un projet de façon alignée avec la stratégie de l'organisation**, tout en assurant la **transparence**, la **cohérence** et la **prise de décision efficace**.

Les 3 niveaux de gouvernance

1.  **Gouvernance stratégique** : Détermine les **orientations majeures**, valide le **budget** et les **objectifs globaux**. Veille à l'**alignement avec les enjeux de l'organisation**.
 -  **Acteurs clés** : Sponsor, Direction générale, Comité stratégique, Parties prenantes majeures (clients, décideurs externes...).
2.  **Gouvernance tactique**
 - Pilote le projet au **quotidien** : suivi, arbitrage, coordination. Gère les **risques**, valide les **livrables-clés**, adapte le projet en fonction du contexte.
 -  **Acteurs clés** : Chef de projet, manager, PMO (optionnel, selon la taille du projet), Comité de pilotage (COPIL), Parties prenantes actives (utilisateurs clés, métiers, responsables de services).
3.  **Gouvernance opérationnelle**
 - Supervise l'**exécution technique et fonctionnelle** du projet. Gère les tâches, s'adapte aux **contraintes terrain**.
 -  **Acteurs clés** : Équipe projet, Référents techniques, Product Owner (méthode agile), utilisateurs opérationnels.

Les acteurs clés & parties prenantes

-  **Sponsor** : Porte la légitimité du projet, défend le projet, arbitre les décisions majeures.
-  **Chef de projet** : Pilote le planning, le budget, l'équipe et le périmètre.

- 🏢 **PMO** (Project Management Office : optionnel selon la taille du projet) : Met en place les standards de gestion, centralise les données projets.
 - 💻 **Équipe projet** : Développe les livrables et exécute les tâches.
 - 🗑️ **Comité de pilotage (COPIL)** : valide les jalons, suit les risques et les résultats, ajuste les moyens si besoin, et sécurise l'orientation stratégique. Le COPIL réunit sponsor, chef de projet et parties prenantes clés.
 - 👥 **Parties prenantes** :
 - Intervenants **internes** (utilisateurs finaux, RH, IT, finance...)
 - Acteurs **externes** (clients, fournisseurs, régulateurs...)
 - Leur implication est **essentielle** pour assurer la qualité, l'adhésion et l'impact du projet.
-

🔑 Points clés de la gouvernance

- 🎯 **Des rôles clairs et partagés**
 - Chaque acteur doit connaître **sa mission**, ses **responsabilités** et son **périmètre d'action**.
 - Utilisation recommandée : **Matrice RACI** (Responsable, Approuvateur, Consulté, Informé).
 - 👉 Cela évite les doublons, les oublis ou les conflits d'autorité.
- ⚖️ **Des règles de décision définies**
 - Les circuits de validation doivent être **connus, rapides et adaptés au projet**.
 - Mise en place de **comités de décision** avec rôles et pouvoirs clairement attribués.
 - 👉 Cela facilite l'arbitrage et permet de trancher rapidement en cas de blocage.
- 📊 **Des outils de suivi efficaces**
 - Suivi régulier à travers des **KPI pertinents** : avancement, budget, qualité, satisfaction, risques...
 - Utilisation de **tableaux de bord visuels** pour une lecture rapide et partagée.
 - 👉 Cela permet d'avoir une vision globale, de détecter les dérives et d'agir à temps.
- 👤 **Une communication fluide et continue**
 - Des **canaux adaptés** (réunions, mails, outils collaboratifs) et des **fréquences fixes** (COPIL, daily, reporting).
 - Importance de **la transparence**, de **l'écoute** et de **l'adaptation du message selon les interlocuteurs**.
 - 👉 Cela favorise l'adhésion, évite les malentendus et aligne les énergies.
- ⚠️ **Une gestion proactive des risques**
 - Identification des risques **en amont**, analyse de leur probabilité et impact.
 - Planification de **mesures préventives et correctives**.
 - Mise à jour continue du **registre des risques**.
 - 👉 Cela évite les surprises, réduit les impacts négatifs et sécurise les objectifs.

OUTILS DE BASE

Présentation des **principaux outils fondamentaux souvent utilisés dans la fonction de planification...**

Fiche pratique n°8 – Persona

Un **persona collaborateur** est une représentation semi-fictive d'un membre d'équipe, construite à partir de données réelles (comportements, motivations, compétences, attentes).

- Pour un manager, cet outil peut être extrêmement utile dans plusieurs dimensions de la gestion d'équipe
- En tant que chef de projet : cet outil de représentation incarne un utilisateur type d'un produit, service ou projet. Il est utilisé principalement lors de la phase de recueil et d'analyse des besoins, pour mieux comprendre les attentes, comportements, motivations et contraintes des utilisateurs finaux.

En tant que manager, pourquoi créer un persona collaborateur ?

- **Compréhension fine des profils** Cela permet au manager de mieux cerner les besoins, les aspirations et les modes de fonctionnement de chaque type de collaborateur (ex. : le créatif, le rigoureux, le leader informel).
- **Personnalisation du management** Adapter son style de leadership, ses feedbacks et ses leviers de motivation en fonction du profil du collaborateur. Par exemple, un collaborateur orienté autonomie appréciera davantage la délégation qu'un profil en quête de sécurité.
- **Amélioration de la communication** En comprenant les préférences de communication (visuelle, orale, écrite), le manager peut mieux faire passer ses messages et éviter les malentendus.
- **Optimisation de la dynamique d'équipe** En identifiant les complémentarités entre personas, le manager peut créer des binômes efficaces, anticiper les tensions et favoriser la collaboration.
- **Développement des talents** Le persona aide à repérer les axes de progression et à proposer des formations ou des missions alignées avec les aspirations du collaborateur.

En résumé

Le persona collaborateur est un outil puissant pour **individualiser le management, renforcer l'engagement et favoriser la performance collective**. Il transforme la gestion d'équipe en une approche plus humaine, stratégique et proactive.

En tant que chef de projet, pourquoi créer un persona collaborateur ?

Créer des personas utilisateurs permet de :

-  Mieux comprendre les besoins, attentes et comportements des utilisateurs.
-  Prendre des décisions plus pertinentes en se basant sur des profils concrets.
-  Aligner les équipes autour d'une vision commune centrée sur l'utilisateur.
-  Tester et valider les hypothèses de conception.
-  Optimiser l'expérience utilisateur et améliorer les résultats du projet.

En résumé, le persona est un **outil stratégique** qui transforme des données abstraites en **connaissances (insights) concrets**, permettant au chef de projet de **piloter avec empathie et efficacité**.

Fiche type d'un Persona

Un persona est une **fiche synthétique** qui décrit :

-  **Identité fictive** : prénom, âge, poste, secteur d'activité
-  **Objectifs/Motivations** : ce qu'il veut accomplir dans le cadre du projet ou d'une équipe
-  **Attentes et besoins** : ce qu'il espère obtenir du produit/service
-  **Difficultés rencontrées** : obstacles, douleurs, freins actuels
-  **Comportements et habitudes** : outils utilisés, façons de travailler
-  **Citations types** : phrases représentatives de ses préoccupations

Exemple de persona collaborateur

- Nom fictif : Camille, la stratège silencieuse
- Motivations : Résolution de problèmes complexes, reconnaissance discrète
- Compétences clés : Analyse, planification, esprit critique
- Préférences : Travailler en autonomie, peu de réunions
- **Points de vigilance** : Peut se sentir mise à l'écart si trop de décisions sont prises sans elle

Exemple de persona - Julie, la gestionnaire prudente

Ce persona est utilisé dans le cadre du développement d'une application mobile de gestion budgétaire destinée à un public familial et actif. L'objectif du projet est de concevoir une solution simple, rassurante et efficace pour aider les utilisateurs comme Julie à mieux gérer leur argent au quotidien, sans expertise financière.

- **Profil** : Femme de 34 ans, responsable RH, mariée avec enfants, technophile modérée
- **Objectifs** : Suivre ses dépenses, économiser, avoir une vue claire sur son budget
- **Frustrations** : Interfaces complexes, notifications intrusives, manque de conseils personnalisés
- **Comportements** : Utilise son smartphone matin et soir, préfère les interfaces simples, apprécie les rappels discrets
- **Attentes** : Application intuitive, synchronisation bancaire, alertes personnalisées et graphiques clairs

Fiche pratique n°9 - Objectifs SMART

Utiliser la méthode SMART garantit des objectifs clairs et atteignables :

Critère	Définition	Exemple
 Spécifique	L'objectif est précis et ciblé	Augmenter la productivité
 Mesurable	On peut en évaluer les résultats	+20 % de production
 Atteignable	Réalisable avec les moyens disponibles	Optimisation des process
 Réaliste	Cohérent avec la réalité du terrain	En lien avec les ressources
 Temporel	Délimité dans le temps	D'ici 6 mois

💡 *Exemple complet* : « Augmenter la productivité de l'équipe de 20 % d'ici 6 mois en optimisant les processus internes. »

Fiche pratique n°10 - Chemin critique

Le **chemin critique** est la **séquence des tâches** qui détermine la **durée minimale d'un projet**.

🕒 Si une tâche du chemin critique est **retardée**, **tout le projet l'est aussi**.

Pourquoi c'est utile ?

- Identifier les **priorités absolues**
- Gérer le **temps** et les **ressources**
- Suivre les **retards potentiels**
- Ajuster les **délais sans mettre en péril** la date finale

Exemple de projet : Organisation d'un séminaire (durée en jours)

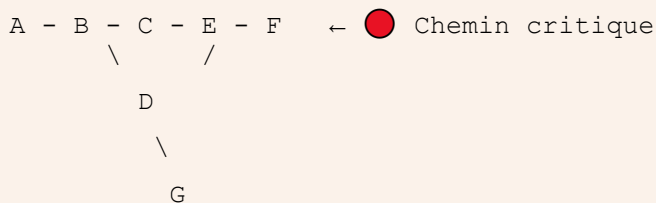
Tâche	Durée	Dépend de la tâche	Commentaire
A. Définir les objectifs	1	—	Point de départ du projet
B. Choisir le lieu	2	A	Nécessite les objectifs
C. Réserver le lieu	1	B	Dépend du choix du lieu
D. Sélectionner intervenants	2	A	Peut se faire en parallèle de B
E. Créer le programme	2	C, D	Besoin du lieu + intervenants
F. Créer les supports	3	E	Quand le programme est prêt
G. Envoyer les invitations	1	E	Peut être fait dès que E est terminé

🔴 **Chemin critique** = $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow F$

🕒 **Durée totale** : $1 + 2 + 1 + 2 + 3 = 9$ jours

Les autres tâches (comme D ou G) ne sont **pas critiques**, car elles peuvent être **décalées légèrement** sans retarder le projet.

💡 Visualisation simplifiée :



Fiche pratique n°11 - Indicateurs de performance (KPI)

Les KPIs mesurent la réussite du projet à travers plusieurs dimensions. Comme par exemple :

- **Avancement du projet** (par exemple, le pourcentage de tâches achevées).
- **Qualité** (tests réussis, conformité aux spécifications).
- **Coût** (dépenses par rapport au budget).
- **Délai** (écart entre le planning initial et l'état actuel).
- **Satisfaction des parties prenantes** (enquêtes de satisfaction, feedback).

Conseil : choisir les bons KPI

- Alignez-les avec vos **objectifs stratégiques**
- Limitez-vous à **5 à 10 KPI vraiment utiles**
- Suivez-les **régulièrement**, idéalement via un **tableau de bord visuel**

Fiche pratique n°12 - Plan de communication

Le plan de communication définit qui communique quoi, à qui, quand et comment tout au long du projet. Il vise à garantir une transparence et une fluidité de l'information entre toutes les parties prenantes.

🔑 Éléments clés :

- **Qui** : les cibles de la communication (équipe projet, clients, direction, prestataires...).
- **Quoi** : le contenu (rapports d'avancement, décisions, alertes, changements, risques...).
- **Quand** : la fréquence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, selon le type d'information).
- **Comment** : les canaux de communication (réunions, emails, tableaux de bord, outils collaboratifs, etc.).

✅ Exemple :

Chaque semaine, l'équipe projet envoie un rapport d'avancement à la direction, via un tableau de bord partagé et une réunion de suivi.

🎯 Intérêt du plan de communication

- **Renforce l'adhésion et l'engagement** des parties prenantes
- **Évite les malentendus et doublons**
- **Facilite la gestion des risques et des changements**
- **Soutient la coordination des actions** et le bon déroulement du projet
- **Assure la traçabilité des décisions** et des validations

Fiche pratique n°13 - Écoute active

L'**écoute active** est une compétence relationnelle clé qui consiste à **se rendre totalement disponible à l'autre**, en comprenant **non seulement les mots**, mais aussi les **émotions, intentions et besoins** sous-jacents. Dans le cadre de la gestion de projet, elle constitue un **levier essentiel** à toutes les étapes, de la définition du besoin à la clôture.



Les principes fondamentaux de l'écoute active

1. **Présence totale** : être pleinement attentif, sans distraction, ni jugement.
2. **Reformulation** : répéter avec ses propres mots pour valider la compréhension.
3. **Questionnement ouvert** : poser des questions qui invitent à l'explication ("Comment ? Pourquoi ?").
4. **Validation émotionnelle** : reconnaître les émotions exprimées, sans les minimiser.
5. **Silence maîtrisé** : laisser le temps à l'autre de s'exprimer, sans précipitation.
6. **Langage corporel cohérent** : posture, regard, hochements de tête... montrent une écoute sincère.
7. **Neutralité bienveillante** : éviter d'interrompre, de juger ou de proposer trop tôt une solution.



1. Dans le recueil et l'analyse du besoin

L'écoute active permet de :

- **Comprendre en profondeur les attentes** (même implicites) des parties prenantes.
- **Clarifier les besoins réels**, souvent différents de la demande initiale.
- **Éviter les malentendus** en reformulant et validant les informations.
- **Favoriser l'adhésion** au cahier des charges ou backlog.



Outils associés : interviews, ateliers de co-conception, persona, carte d'empathie.



2. Dans la planification

- Intégrer les **préoccupations des membres de l'équipe** lors de la définition des tâches et délais.
- **Identifier les contraintes** (charge, compétences, disponibilité) souvent exprimées indirectement.
- Favoriser un **engagement plus réaliste** sur les responsabilités assignées.



3. En exécution et suivi de projet

- Repérer les **difficultés non verbalisées** (fatigue, stress, démotivation).
- Encourager la **remontée d'alertes** ou de besoins d'arbitrage.
- Maintenir un **dialogue continu** dans les réunions, points d'étape, bilans intermédiaires.



4. En résolution de conflit ou coordination multi-acteurs

- Désamorcer les tensions en **reconnaissant les ressentis de chacun**.
- Mieux comprendre les positions divergentes pour **co-construire un compromis**.
- Faire preuve d'**équité perçue**, facteur de légitimité managériale.

Conclusion

Pratiquer l'écoute active permet au chef de projet :

- D'établir une **relation de confiance** avec les acteurs.
- De **prévenir les risques humains** et relationnels.
- D'**ajuster plus finement la planification** en fonction des réalités du terrain.

 L'écoute active n'est pas une posture passive, mais un **outil actif de pilotage humain du projet**.

Fiche pratique n°14 - Assertivité

L'assertivité désigne la **capacité à exprimer ses opinions, besoins, sentiments ou désaccords** de manière **claire, directe et respectueuse**, sans agressivité ni passivité. Dans la gestion de projet, elle est une **compétence essentielle** pour piloter efficacement les relations, poser des limites saines et maintenir la cohésion de l'équipe.



Les principes fondamentaux de l'assertivité

1. **Affirmation de soi** : dire ce que l'on pense, ressent ou veut, de manière honnête.
2. **Respect mutuel** : concilier affirmation personnelle et respect des autres.
3. **Utilisation du "je"** : parler en son nom pour éviter les accusations (ex. : "Je ressens que..." vs "Tu ne fais jamais...").
4. **Gestion des émotions** : exprimer ses émotions de façon appropriée et maîtrisée.
5. **Capacité à dire non** : poser des limites sans se sentir coupable.
6. **Écoute réciproque** : affirmer son point de vue tout en laissant place à celui d'autrui.
7. **Clarté et objectivité** : s'appuyer sur des faits, pas des jugements.



1. En recueil et clarification du besoin

- Exprimer clairement les **limites du projet** (budget, délais, périmètre).
- **Oser poser les vraies questions** sans crainte de gêner.
- Recadrer poliment mais fermement des **demandes floues ou irréalistes**.



2. En planification

- Définir les **responsabilités et engagements** de chaque acteur sans ambiguïté.
- Négocier les **délai/charge/objectifs** avec fermeté, en tenant compte des réalités du terrain.
- Refuser une **contrainte excessive** en argumentant de manière professionnelle.



3. En animation d'équipe

- Donner du **feedback constructif** (positif ou critique) sans blesser ni éviter.
- Gérer les tensions sans agressivité, en **posant un cadre clair**.
- Créer un **climat de communication ouverte**, où chacun ose s'exprimer.



4. En cas de désaccord ou pression externe

- Défendre les **intérêts du projet** sans céder à la manipulation ou à l'autorité injustifiée.
- Réagir calmement aux critiques en **affirmant ses positions avec tact**.
- Résister à la surcharge de travail ou à la dérive du périmètre en **formulant un refus argumenté**.

✓ Conclusion

Pratiquer l'assertivité permet au chef de projet :

- De **poser un cadre clair et respectueux** pour tous les acteurs.
- D'**éviter les tensions accumulées**, les frustrations ou les malentendus.
- D'**être écouté et respecté**, sans avoir à imposer son autorité.

💡 L'assertivité, c'est **piloter sans dominer, collaborer sans s'effacer**.

Fiche pratique n°15 - Méthode DESC

La **méthode DESC** est une technique de communication assertive conçue pour gérer les situations de désaccord ou de conflit de manière constructive et respectueuse. Elle est particulièrement utile dans le cadre de la gestion de projet, du management ou de la collaboration en équipe. Voici le séquençement à respecter...

💬 Méthode DESC : Décrire – Exprimer – Suggérer – Conclure

1. **D = Décrire** les faits de manière objective

Exposer clairement la situation sans jugement ni interprétation.

✓ Ex. : « *Lors des deux dernières réunions, tu es arrivé avec 20 minutes de retard.* »

2. **E = Exprimer** son ressenti ou son point de vue

Dire ce que cela provoque en soi (émotion, impact, gêne...)

✓ Ex. : « *Cela me met en difficulté pour démarrer efficacement la réunion.* »

3. **S = Suggérer** une solution ou une alternative

Proposer une action concrète et constructive pour améliorer la situation.

✓ Ex. : « *Est-ce possible de prévenir si tu risques d'être en retard ?* »

4. **C = Conclure** positivement en exprimant les bénéfices

Souligner ce que la solution sera positive pour tous.

✓ Ex. : « *Cela nous permettrait de mieux respecter notre timing.* »

🎯 Avantages de la méthode DESC

- Favorise l'**assertivité** sans agressivité
- Aide à **préserver la relation** tout en posant des limites claires
- Encourage la **recherche de solutions communes**
- Utile en gestion de projet pour **désamorcer les tensions rapidement**

Fiche pratique n°16 - Matrice des parties prenantes

Une **matrice des parties prenantes** d'un projet, aussi appelée **matrice d'analyse des parties prenantes**. Elle permet d'anticiper les résistances, les leviers d'un projet, selon le pouvoir et l'intérêt des acteurs

- **Pouvoir (ou influence)** sur le projet
- **Intérêt (ou implication)** dans le projet

Matrice des parties prenantes – Exemple simple

	Faible Intérêt	Fort Intérêt
Forte Influence	 Surveiller	 Impliquer étroitement
Faible Influence	 Informer simplement	 Consulter / Impliquer

Exemple concret : Projet de refonte du site web d'une entreprise

Partie prenante	Influence	Intérêt	Position dans la matrice	Action recommandée
Direction générale	Élevée	Moyenne	 Surveiller	Informar sur l'avancement
Service marketing	Élevée	Élevé	 Impliquer étroitement	Associer à la conception
Équipe IT	Moyenne	Élevé	 Consulter	Réunions régulières
Clients utilisateurs	Faible	Élevé	 Consulter	Tests / sondages
Prestataire web externe	Moyenne	Moyenne	 Consulter	Briefs réguliers
Autres salariés (non concernés)	Faible	Faible	 Informer simplement	Newsletter ou note interne

Fiche pratique n°17 - Matrice RACI

La matrice RACI permet de clarifier les rôles et responsabilités dans un projet :

- **R** : Responsable (celui qui fait le travail).
- **A** : Autorité (celui qui approuve les décisions et résultats).
- **C** : Consulté (les personnes qui fournissent des avis ou des informations).
- **I** : Informé (les personnes qui doivent être tenues informées de l'avancement).

Exemple : Dans un projet de lancement de produit, le responsable marketing peut être responsable de la création de la campagne, le chef de produit peut être l'autorité, les équipes de ventes sont consultées, et la direction générale doit être informée.

Exemple de matrice RACI – Projet e-commerce

Tâche / Activité	Chef de projet	Développeur web	Marketing	Graphiste	Direction
Rédiger le cahier des charges	R	I	C	I	A
Créer la maquette visuelle	I	I	C	R	A
Intégrer la page sur le site	I	R	I	C	A
Rédiger les textes marketing	C	I	R	C	A
Valider le contenu et le design	I	I	C	C	A
Suivre la mise en ligne	R	R	I	I	I

Fiche pratique n°18 - Matrice des risques

La **matrice des risques**, aussi appelée **matrice d'évaluation des risques** ou **matrice de criticité**, est un outil visuel utilisé en **gestion des risques** pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques en fonction de deux critères principaux :

1. La probabilité (ou fréquence) : Quelle est la chance que le risque se réalise ?

Elle est généralement notée sur une échelle de 1 (rare) à 5 (quasi-certain).

2. L'impact (ou gravité) : Quelle serait la conséquence si le risque se produisait ?

Cela va de "mineur" (impact négligeable) à "catastrophique" (arrêt total de l'activité, atteinte à la vie humaine, pertes financières majeures, etc.).

Exemple de Matrice de risques pour un Projet dans l'événementiel

	Impact Faible (1)	Impact Moyen (2)	Impact Élevé (3)
Probabilité Élevée (3)	Retard du traiteur	 Retard d'un intervenant (modéré)	 Pluie le jour J sans solution de repli (critique)
Probabilité Moyenne (2)	Oubli d'une animation secondaire	 Problème technique mineur (micro, slides)	 Annulation d'un prestataire clé (élevé)
Probabilité Faible (1)	Une déco oubliée	 Contretemps logistique (retard des bus)	 Incident médical grave (critique)

Interprétation de la matrice

Niveau de risque	Code couleur	Action recommandée
Faible	 Vert	Surveiller
Moyen / Modéré	 Jaune	Prévoir une solution de secours
Élevé	 Orange	Préparer un plan B immédiat
Critique	 Rouge	Élaborer un plan d'urgence complet

Fiche pratique n°19 - Techniques de créativité

Technique	Objectif	Usages clés	Étapes / Principes	Conseils pratiques
Brainstorming	Générer un grand nombre d'idées librement	Lancement de projet, résolution de problème, innovation produit	1. Suspendre le jugement 2. Encourager la quantité 3. Rebondir sur les idées des autres	Utiliser post-it ou tableau blanc Limiter le temps pour dynamiser la séance
6 Chapeaux de Bono	Explorer une situation sous différents angles mentaux	Prise de décision, analyse stratégique, réunions de synthèse	Chaque chapeau = un mode de pensée : Blanc (faits), Rouge (émotions), Noir (risques), Jaune (bénéfices), Vert (créativité), Bleu (organisation)	Alterner les rôles ou les faire tourner Utiliser des objets colorés comme repères
Storytelling	Communiquer de manière engageante et mémorable	Présentation de projet, mobilisation d'équipe, pitch client	1. Début (situation) 2. Tension (problème) 3. Résolution (solution) 4. Morale ou appel à l'action	Raconter une histoire vécue ou imaginer un cas client Utiliser des émotions
Mind Mapping	Organiser visuellement les idées et les connexions	Planification, synthèse, exploration de problématique	1. Thème central 2. Branches principales 3. Sous-branches 4. Couleurs et pictos	Outils numériques ou papier Idéal pour les réunions de cadrage ou bilans
Design Thinking	Concevoir des solutions centrées sur l'utilisateur	Innovation produit/service, amélioration de processus	1. Empathie 2. Définition 3. Idéation 4. Prototypage 5. Test	Commencer par des interviews ou observations terrain Prototyper rapidement
World Café	Faire émerger des idées collectives dans un cadre convivial	Séminaires, ateliers de co-construction, transformation culturelle	1. Tables thématiques 2. Discussions en petits groupes 3. Rotation des participants 4. Synthèse collective	Créer une ambiance détendue Utiliser nappes papier, feutres, musique
Hackathon	Résoudre un défi en un temps limité via l'intelligence collective	Innovation rapide, mobilisation interservices, prototypage	1. Défi clair 2. Équipes pluridisciplinaires 3. Travail intensif 4. Livrable concret 5. Jury ou restitution finale	Prévoir un lieu inspirant Offrir des récompenses symboliques
SCAMPER	Améliorer ou transformer un produit/service existant	Refonte, optimisation, innovation incrémentale	Acronyme : S = Substituer C = Combiner A = Adapter M = Modifier P = Proposer d'autres usages E = Éliminer R = Réorganiser	Utiliser comme grille de questionnement en réunion Appliquer à un produit concret
Fishbowl Conversation	Faciliter les échanges dans les grands groupes	Débat, feedback, partage d'expérience	1. Cercle intérieur actif 2. Cercle extérieur observateur 3. Entrée/sortie libre dans le cercle	Idéal pour les sujets sensibles Favorise l'écoute active
Jeux de rôle	Explorer des situations en incarnant différents points de vue	Formation, résolution de conflit, amélioration de service	1. Définir les rôles 2. Simuler la situation 3. Débriefing les ressentis et apprentissages	Simuler une interaction client ou une négociation Favoriser l'empathie
Open Space Technology	Laisser les participants créer leur propre agenda de discussion	Séminaire, transformation organisationnelle, innovation collective	1. Thème central inspirant 2. Liberté de mouvement 3. Sessions auto-organisées 4. Synthèse finale	"Loi des deux pieds" : chacun va là où il peut contribuer ou apprendre
Crowdsourcing	Collecter des idées ou solutions auprès d'un large public	Innovation participative, amélioration continue, veille	1. Plateforme ouverte ou interne 2. Challenge clair 3. Sélection et valorisation des idées	Lancer un appel à idées auprès des collaborateurs ou clients Prévoir un feedback

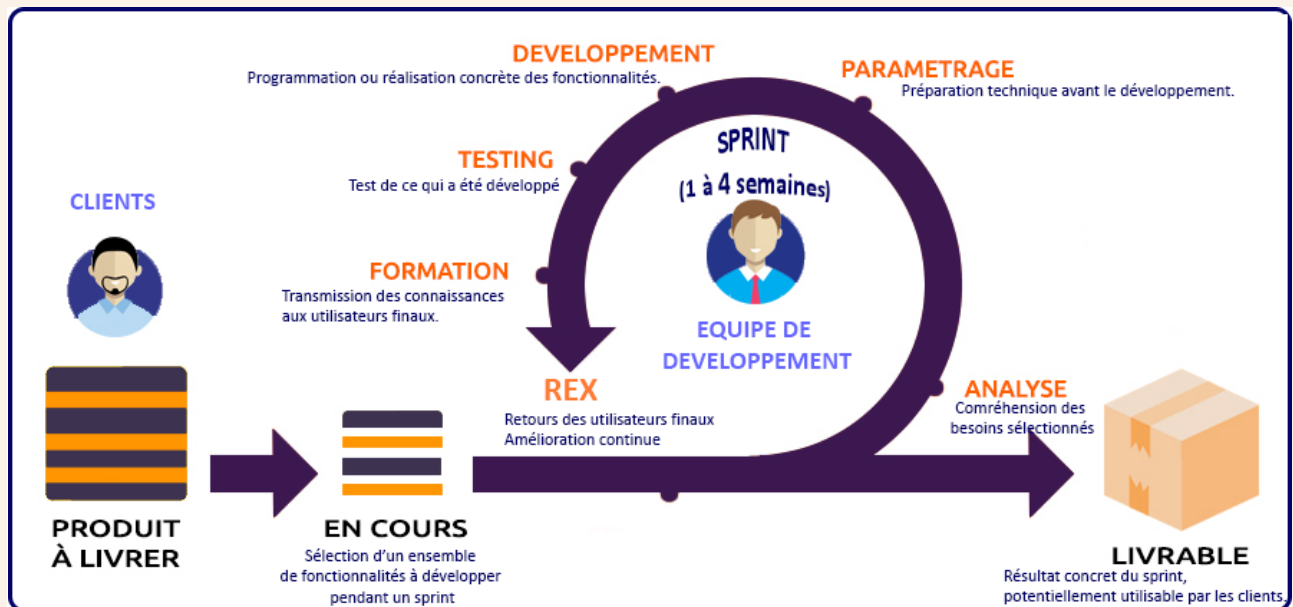
MÉTHODES

Présentation des principales méthodes utilisées dans la fonction de planification....

Fiche pratique n°20 - Méthode Agile

Fonctionnement cyclique de la méthode Agile, centrée sur l'amélioration continue et l'implication des utilisateurs finaux.

Agile repose sur un **cycle court** où chaque livraison est testée, évaluée, et enrichie par les retours terrain. C'est une approche **collaborative, adaptative**, centrée sur **la valeur pour le client**.



Cycle Agile (itératif et incrémental)

1. Produit à livrer (Backlog produit) :

- Liste priorisée des besoins ou fonctionnalités attendues par les **clients**.
- Le backlog est alimenté par les utilisateurs, le Product Owner ou le client.

2. En cours (Backlog sprint ou tâches sélectionnées)

- Sélection d'un ensemble de fonctionnalités à développer pendant un **sprint** (souvent de 1 à 4 semaines).
- Ces éléments sont clairs, réalisables et estimés.

Cycle de développement Agile

Chaque sprint passe par ces étapes, souvent portées par une **équipe d'implémentation** :

3. Analyse

- Compréhension détaillée des besoins sélectionnés.
- Collaboration avec les utilisateurs pour définir les critères d'acceptation.

4. Paramétrage

- Configuration éventuelle des outils ou de l'environnement.

- Préparation technique avant le développement.

5. Développement

- Programmation ou réalisation concrète des fonctionnalités.

6. Testing

- Tests unitaires, fonctionnels ou automatisés sur ce qui a été développé.

7. Formation

- (Parfois dans un sprint final ou en continu) Transmission des connaissances aux utilisateurs finaux.



Livrable

- Résultat concret du sprint, potentiellement **utilisable** par les clients.



Retours des utilisateurs finaux

- Recueil des **feedbacks**.
- Ce retour alimente le **backlog** pour le sprint suivant → **Amélioration continue**.



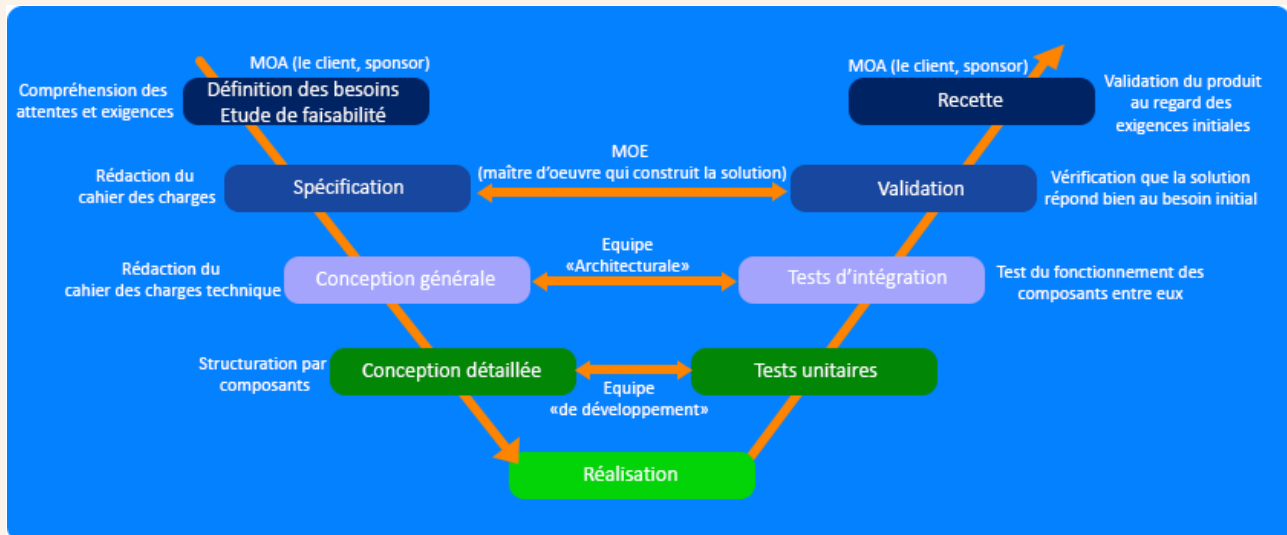
Rôle clé de la gestion de projet

- Orchestration de l'ensemble : priorisation, arbitrages, support à l'équipe.
 - Animation des rituels Agile (stand-up, revue de sprint, rétrospective...).
-

Fiche pratique n°21 - Méthode en V

Le **cycle en V** est un modèle de gestion de projet utilisé principalement dans le développement logiciel et les systèmes embarqués. Il est appelé ainsi en raison de sa forme en "V", qui illustre la relation entre les phases de conception et celles de validation.

Le cycle en V associe à chaque phase de réalisation une phase de validation, comme l'illustre le schéma ci-dessous...



✓ Avantages :

- Grande rigueur documentaire
- Bonne maîtrise du budget et des délais si les besoins sont bien définis
- Structure claire et rassurante pour les projets critiques
- Traçabilité complète des décisions et des exigences

⚠ Inconvénients :

- Rigidité importante, difficile à corriger en cours de route
- Peu adapté aux projets évolutifs
- Tests et retours utilisateurs tardifs
- Décalage possible entre solution livrée et besoins réels si ceux-ci ont évolué

Fiche pratique n°22 - Comparatif : Méthode Agile vs Méthode en V

Voici un comparatif clair entre la méthode Agile et la méthode en V, avec les critères clés pour faire le bon choix selon le contexte projet.

« Il ne s'agit pas de choisir entre rigidité ou liberté, mais entre **contrôle** et **adaptabilité** selon le contexte. Et parfois, **hybrider** les deux méthodes est la meilleure solution. »

Critères	Méthode en V	Méthode Agile
Structure	Séquentielle et rigide : chaque phase suit l'autre sans retour arrière	Itérative et flexible : travail par cycles (sprints) avec ajustements constants
Gestion des exigences	Exigences figées dès le départ	Exigences évolutives tout au long du projet
Implication du client	Client peu impliqué après la phase initiale	Client très impliqué tout au long du projet
Livrables	Un livrable final, livré en fin de projet	Livraisons fréquentes de versions intermédiaires fonctionnelles
Adaptabilité	Faible : difficile à adapter en cours de route	Forte : permet de répondre à des changements en continu
Temps et budget	Prédictibles si les exigences sont bien définies	Moins prévisibles, mais mieux maîtrisés dans l'incertitude
Documentation	Très formelle et complète	Plus légère, souvent centrée sur le code et les tests
Tests	En fin de cycle uniquement	Intégrés dès le début et tout au long du projet
Type de projet idéal	Projets stables, réglementés, à faible taux de changement	Projets innovants, complexes, évolutifs ou à forte incertitude

Comment choisir ?

Voici des **questions clés** à se poser pour faire le bon choix :

Choisissez la méthode en V si :

- Le périmètre est **clairement défini dès le départ**
- Le projet est **court, normé ou réglementé** (ex : pharmaceutique, aéronautique)
- Vous avez besoin de **documentation exhaustive et traçable**
- Vous travaillez avec des **équipes peu expérimentées en gestion Agile**

Optez pour la méthode Agile si :

- Le besoin peut **évoluer** ou n'est pas entièrement connu au lancement
- Vous avez besoin de **livraisons rapides et régulières**
- Le client souhaite être **impliqué activement**
- Vous travaillez sur un **produit numérique, service innovant**.

Fiche pratique n°23 - Méthode ADDIE



ADDIE est **un modèle universel de conception** centré sur les besoins, la rigueur méthodologique et l'amélioration continue. Il peut s'appliquer dans tout projet impliquant un **public cible, un livrable, et une logique de progression par étapes**.

Sa structure en 5 étapes (Analyse, Design, Développement, Implémentation, Évaluation) en fait un cadre adaptable à de nombreux projets nécessitant une planification rigoureuse et une prise en compte des besoins utilisateurs. Exemple pour la formation...

1. Analyse

Objectif : comprendre le contexte et les besoins.

- Identifier le public cible, ses attentes et ses compétences.
- Définir les objectifs de formation.
- Analyser les contraintes (temps, budget, ressources).

2. Design (conception)

Objectif : planifier la formation.

- Définir la structure pédagogique (modules, séquences).
- Choisir les méthodes, activités et types d'évaluation.
- Rédiger un storyboard ou un scénario pédagogique.

3. Développement

Objectif : produire les supports et contenus.

- Créer les modules, exercices, vidéos, quiz, etc.
- Intégrer les outils numériques (LMS, e-learning...).

- Tester les contenus avant déploiement.
-



4. Implémentation (mise en œuvre)

Objectif : déployer la formation.

- Former les formateurs ou animateurs si besoin.
 - Mettre la formation à disposition des apprenants.
 - Assurer l'accompagnement et le support technique.
-



5. Évaluation

Objectif : mesurer l'efficacité.

- Évaluer la satisfaction, les acquis, et les résultats.
 - Identifier les améliorations à apporter.
 - Mettre à jour les contenus si nécessaire.
-

En résumé : ADDIE est une approche structurée, itérative et centrée sur l'apprenant, adaptée à tout type de projet de formation (présentiel, e-learning, blended...).

Fiche pratique n°24 - Méthode (diagramme) Gantt

Un **Diagramme de Gantt** est un outil de **planification visuelle** qui affiche les tâches d'un projet sur une **échelle de temps**.

👉 Chaque tâche est représentée par une **barre horizontale** indiquant son **début**, sa **durée** et sa **fin**.



🔧 Utilisation typique

- 📌 Projets complexes avec dépendances
- ⌚ Gestion des délais
- ✅ Suivi de l'avancement global

✅ Avantages

- 📅 Vision chronologique claire du projet
- 🎯 Identification des dépendances (qui dépend de quoi)
- 🕒 Repérage du **chemin critique**

⚠️ Inconvénients

- ☐ Rigide face aux changements fréquents
- ✍️ Mise à jour souvent manuelle
- 🔄 Moins adapté à un **flux continu**

💻 Exemples d'outils

- 💻 Microsoft Project
- 📊 Excel (avec modèles de Gantt)
- 🌿 GanttProject

Fiche pratique n°25 - Méthode Kanban



Kanban est une méthode de gestion visuelle des flux de travail basée sur un tableau divisé en colonnes représentant les étapes du processus (ex : 📝 À faire → 🔑 En cours → ✅ Terminé). Les tâches sont représentées par des cartes qui avancent dans les colonnes.

🔧 Utilisation typique :

- 🔄 Travail en flux continu (ex : support, maintenance, développement agile)
- 📈 Amélioration continue
- 📊 Suivi de charge en temps réel

✅ Avantages :

- 👁️ Très visuel et flexible
- 🔄 Facile à adapter à tous types d'équipes
- 🤝 Encourage la collaboration et l'amélioration continue

⚠️ Inconvénients :

- 🌿 Moins structuré dans la planification long terme
- 🌀 Moins adapté aux projets avec des dépendances complexes
- 🌊 Peut devenir flou sans limites de travail en cours (WIP)

📦 Exemples d'outils :

- 📁 Trello
- 📅 Microsoft Planner
- 🚀 Jira
- 💻 Azure DevOps (Kanban board)

Fiche pratique n°26 - Méthode Design Thinking



Le **Design Thinking** est une démarche d'**innovation centrée sur l'humain**. Elle vise à concevoir des **solutions utiles, désirables et réalisables** en s'appuyant sur l'empathie, la co-crédation, et l'expérimentation.

Il est particulièrement utilisé pour :

- Concevoir de nouveaux produits ou services
- Améliorer une expérience utilisateur
- Résoudre des problèmes complexes et mal définis

Les 5 étapes du Design Thinking

1. Empathie

Comprendre les utilisateurs, leurs besoins, motivations et frustrations.

→ Outils : interviews, observations, personas

2. Définition du problème

Reformuler le besoin sous forme de problématique claire et centrée utilisateur.

→ Ex. : « Comment pourrions-nous aider Claire (persona) à mieux suivre la formation de ses équipes ? »

3. Idéation

Générer un grand nombre d'idées, sans jugement.

→ Techniques : brainstorming, mindmapping, SCAMPER...

4. Prototypage

Construire rapidement une version simplifiée de la solution pour la tester.

→ Ex. : maquette, croquis, story-board, prototype cliquable

5. Test

Tester le prototype auprès des utilisateurs finaux pour recueillir des retours, ajuster ou itérer.

→ On apprend des erreurs et on améliore continuellement.

Pourquoi l'utiliser ?

- Focalise l'innovation sur les **vrais besoins utilisateurs**
- Favorise la **créativité et la collaboration**

- Permet des **itérations rapides et peu coûteuses**
- Réduit les risques d'échec en confrontant tôt la solution au terrain

BIAIS ET ESPRIT CRITIQUE

Fiche pratique n°27 - IA : précautions d'emploi

Les principales précautions d'emploi à adopter lorsqu'on utilise l'IA dans la planification, notamment en contexte managérial et projet :

1. Vérifiez la qualité des données d'entrée

L'IA s'appuie sur les données qu'on lui donne. Des données incomplètes, obsolètes ou biaisées produiront des résultats inexacts.

Conseil manager : Nettoyez vos historiques, explicitez les contraintes, et assurez-vous de la fraîcheur des sources.

2. Ne déléguez pas le jugement humain

L'IA ne remplace ni l'intuition, ni l'éthique, ni le discernement humain. Elle suggère, mais ne décide pas.

Conseil manager : Confrontez toujours les propositions de l'IA à la réalité du terrain, à la culture d'équipe, et aux enjeux humains.

3. Gardez une traçabilité des hypothèses

L'IA peut planifier en “boîte noire” : il faut pouvoir comprendre **sur quelles hypothèses, contraintes et critères** elle s'est basée.

Conseil manager : Documentez les paramètres utilisés et expliquez aux équipes **comment** la solution IA a été construite.

4. Impliquez les équipes dans l'usage de l'IA

Une planification imposée par une IA peut susciter méfiance ou rejet.

Conseil manager : Faites-en un outil **collaboratif**. Co-analysez les résultats IA avec les collaborateurs pour valider ou ajuster.

5. Formez à l'esprit critique face aux résultats IA

Les suggestions de l'IA peuvent sembler “neutres” ou “objectives”, mais elles intègrent malgré tout des biais (culturels, techniques, algorithmiques).

Conseil manager : Encouragez l'analyse critique, surtout lorsqu'un planning semble **trop parfait** ou contre-intuitif.

6. Réévaluez régulièrement les modèles utilisés

Les environnements changent (ressources, outils, marché...). Un modèle IA performant aujourd'hui peut devenir inadapté demain.

Conseil manager : Programmez des points de **révision régulière** des modèles IA et de leurs recommandations.

7. Protégez les données sensibles

L'IA utilisée dans la planification touche à des éléments stratégiques : ressources, délais, budgets, performance individuelle.

Conseil manager : Assurez-vous que l'outil IA respecte la **sécurité des données, la confidentialité et le RGPD**.

Fiche pratique n°28 - BIAIS COGNITIFS : tableau synthétique

Connaître les biais cognitifs est essentiel en planification de projet car ces biais peuvent fausser nos jugements, nos estimations et nos décisions. Ils influencent subtilement notre manière de prévoir les délais, d'évaluer les risques, ou de mobiliser les ressources.

 Biais	 Descriptif	 Effets négatifs	 Contre-mesures clés
Biais d'optimisme	Tendance à surestimer les chances de succès et à minimiser les obstacles	Délais ou budgets irréalistes	 Se baser sur des projets similaires,  relecture externe pour objectiver les prévisions
Biais de planification	Sous-estimation systématique du temps ou des ressources nécessaires	Dépassements constants de planning	 Estimations analogiques,  marges de sécurité
Biais de confirmation	Recherche ou interprétation des infos qui confirment ses croyances	Mauvaise gestion des risques, aveuglement	 Confronter à des avis opposés,  avocat du diable
Illusion de contrôle	Croyance excessive en sa capacité à contrôler les événements	Absence d'anticipation des imprévus	 Analyse de risques réaliste,  plans alternatifs
Biais d'ancrage	Se fixer sur une première estimation ou info, même incorrecte	Estimations biaisées	 Proposer plusieurs évaluations indépendantes
Faux consensus	Penser à tort que tout le monde partage son point de vue	Objectifs flous, malentendus dans l'équipe	 Reformulation mutuelle,  vérification active
Biais de statu quo	Préférence pour maintenir les habitudes même inefficaces	Résistance au changement, inertie	 Prototypes,  démonstration de la valeur du changement

Fiche pratique n°29 - Les stratagèmes de Schopenhauer et la planification

Liste complète des 38 stratagèmes de Schopenhauer dans *L'Art d'avoir toujours raison*, chacun accompagné d'une brève description. Ces techniques visent à **remporter un débat**, parfois au mépris de la vérité, en jouant sur la logique, la rhétorique et les failles humaines.

Ces stratagèmes sont autant de **pièges dialectiques** que Schopenhauer décrit avec ironie, pour nous apprendre à les reconnaître — et à s'en défendre.

Ce guide est une véritable trousse de secours dialectique pour éviter de se faire manipuler dans un débat.



Les 38 stratagèmes de Schopenhauer, classés par efficacité rhétorique (du plus percutant au plus subtil).



Tableau 1 : Stratagèmes percutants en entreprise

N°	Stratagème	Description	Exemple en contexte de planification	Parade	Exemple de parade
1	Exagérer	Amplifier l'idée adverse jusqu'à l'absurde	« Tu veux réviser les échéances ? Donc tu proposes de tout retarder d'un an ! »	Recentrer sur l'intention réelle	« Non, je propose d'ajuster les étapes clés pour tenir les délais réalistes. »
2	Ad hominem	Attaquer la personne au lieu de ses idées	« Tu questionnes le rétroplanning, mais tu n'as jamais piloté un projet stratégique ! »	Recentrer sur les faits	« L'enjeu, c'est la cohérence du planning, pas mon CV. »
3	Diversion	Éviter le débat en changeant de sujet	« Parlons plutôt du taux d'absentéisme de ton équipe. »	Ramener au sujet initial	« Restons sur le plan de charge du trimestre, c'est le point à valider. »
4	Argument d'autorité	Mobiliser un nom ou statut comme preuve	« Le DGA valide notre planning tel quel, inutile de débattre. »	Demander des preuves concrètes	« Même avec un appui, les contraintes méritent d'être réexaminées objectivement. »
5	Retourner l'argument	Détourner les mots de l'autre contre lui	« Tu veux plus de souplesse dans les délais ? Alors tu refuses les indicateurs ! »	Clarifier le sens	« La flexibilité porte sur l'exécution, pas sur le suivi des résultats. »
6	Susciter la colère	Provoquer pour faire perdre le calme	« Tu paniques dès qu'il faut réviser un plan, c'est inquiétant ! »	Garder son calme	« Je reste concentré sur les ajustements nécessaires, le ton n'aide pas la discussion. »
7	Clamer victoire	Se déclarer vainqueur sans fondement	« Personne n'a contesté l'agenda, donc il est parfait. »	Demander une validation formelle	« Actons-le en séance, avec les éléments à surveiller. »
8	Cacher son jeu	Introduire des prémisses implicites	« Il est évident qu'on planifie selon le modèle matriciel. »	Identifier les sous-entendus	« Avant de poursuivre, clarifions les modalités retenues pour construire le planning. »
9	Fausse démonstration	Invalider une idée via une preuve discutable	« Le dernier plan trimestriel a échoué → ta méthode est mauvaise. »	Revenir à la thèse	« Ce cycle avait des facteurs externes, cela n'invalide pas le cadre proposé. »
10	Jouer sur les mots	Exploiter les ambiguïtés de langage	« Quand tu dis "jalon stratégique", tu veux dire report d'objectif, non ? »	Définir les termes	« Un jalon marque une étape, pas un glissement de responsabilité. »

 **Tableau 2 : Stratagèmes intermédiaires en contexte professionnel**

N°	Stratagème	Description	Exemple en contexte planification	Parade	Exemple de parade
11	Généraliser	Ériger une exception en règle universelle	« Ce projet a pris du retard → tous nos plans sont mal conçus. »	Recentrer sur le cas précis	« Un seul projet ne reflète pas l'ensemble de notre méthode. »
12	Induction forcée	Tirer une conclusion globale de quelques exemples	« Trois jalons ont été modifiés → notre planification est toujours instable. »	Nuancer les conclusions	« Chaque projet a ses contraintes, ne généralisons pas. »
13	Lexique flatteur / péjoratif	Utiliser des mots émotionnels pour influencer	« Ce planning est une usine à gaz ! » ou « C'est du génie organisationnel ! »	Revenir à des termes neutres	« Concentrons-nous sur la faisabilité et le réalisme du séquençement. »
14	Contraste engageant	Créer un faux dilemme entre deux extrêmes	« Soit on suit le planning à la lettre, soit on perd tout contrôle. »	Refuser le faux dilemme	« Il existe des marges de flexibilité sans abandonner la rigueur. »
15	Rideau de fumée	Détourner l'attention avec un sujet périphérique	« Et le budget de la formation continue ? Parlons-en ! »	Ramener au sujet principal	« Restons sur le séquençement des actions du plan stratégique. »
16	Couper les cheveux en quatre	Embrouiller avec des distinctions secondaires	« Ce n'est pas un décalage, c'est un ajustement micro-temporal. »	Clarifier les faits	« L'échéance est déplacée de deux semaines, c'est un retard. »
17	Interrompre et détourner	Interrompre la logique et détourner l'attention	« Tiens, j'ai mis à jour le tableau des livrables, regarde ! »	Reprendre le fil	« Je finis le point sur le jalon X, puis on regarde les livrables. »
18	Refuser le débat et généraliser	Balayer une critique en changeant d'échelle	« Ce n'est pas le planning, c'est notre culture de gestion qui est bancal. »	Recentrer sur le sujet	« Parlons d'abord du plan actuel, puis du cadre global si nécessaire. »
19	Tirer la conclusion soi-même	Imposer une conclusion comme logique et acquise	« Tu as reconnu que la charge est trop lourde → il faut réduire l'objectif. »	Vérifier les prémisses	« On peut revoir la répartition sans diminuer l'ambition du plan. »
20	Œil pour œil	Justifier un écart par un autre	« Tu n'as pas respecté les jalons → donc je n'ai pas fourni les ressources. »	Refuser la mauvaise foi	« Une faille ne justifie pas de rompre le contrat de collaboration. »

Tableau 3 : Stratagèmes contextuels en entreprise

N°	Stratagème	Description	Exemple en planification	Parade	Exemple de parade
21	Relancer le débat	Introduire un sujet connexe pour éviter de conclure	« Et si on reconsidérerait aussi le budget des modules additionnels ? »	Refuser la digression	« Finalisons la priorisation des livrables, le reste viendra ensuite. »
22	Forcer à l'exagération	Pousser à un extrême pour décrédibiliser	« Tu veux alléger le plan ? Donc tu proposes de ne rien planifier ! »	Recentrer sur la proposition réelle	« Il s'agit d'ajuster certaines étapes, pas de les supprimer. »
23	Fausse conclusions	Déformer les propos pour les rendre absurdes	« Tu dis que les jalons sont trop rapprochés → donc on reporte tout ? »	Corriger immédiatement	« Je propose d'espacer certains jalons critiques, pas de retarder globalement. »
24	Trouver une exception	Utiliser un cas particulier pour invalider une tendance	« Tu dis que les équipes manquent de temps → mais le projet X a tout livré ! »	Replacer l'exception dans son contexte	« Ce projet avait des ressources dédiées, c'est une situation atypique. »
25	La colère est une faiblesse	Utiliser l'émotion pour décrédibiliser	« Tu t'emportes → donc ton planning est bancal. »	Garder son calme	« Ma fermeté exprime l'enjeu, les données du plan restent solides. »
26	Convaincre le public	Séduire l'auditoire au lieu d'argumenter	« Toute l'équipe valide mon séquençement, c'est donc le bon. »	Recentrer sur les arguments	« Comparons les scénarios, y compris celui validé, avec des indicateurs objectifs. »
27	Feindre l'incompétence	Simuler l'ignorance pour décrédibiliser	« Ton tableau de priorisation est incompréhensible, donc inutile. »	Clarifier sans condescendance	« Je peux le présenter pas à pas, il s'appuie sur des critères simples. »
28	Association dégradante	Lier une idée à une approche mal perçue	« Cette méthode ressemble à celle de notre ancien système désastreux. »	Dissocier les jugements	« Cette méthode vise l'efficacité, indépendamment de son origine historique. »
29	Théorie vs pratique	Opposer la faisabilité au raisonnement	« Ce plan est séduisant sur Excel, mais il ne survivra pas à la vraie vie. »	Clarifier les conditions d'application	« Testons-le en pilote pour l'adapter aux contraintes réelles. »
30	Accentuer la pression	Précipiter la prise de décision	« Il faut trancher tout de suite, le directeur attend ! »	Prendre le temps de réfléchir	« Il vaut mieux valider le plan demain avec les bons arbitrages que décider sous stress. »

**Tableau 4 : Stratagèmes manipulateurs ou extrêmes en entreprise**

N°	Stratagème	Description	Exemple en planification	Parade	Exemple de parade
31	Intérêts dominant la raison	Prêter des intentions cachées pour discréditer	« Tu défends ce calendrier parce que ton prestataire y gagne en visibilité ! »	Revenir aux faits	« Le planning est basé sur les ressources et les livrables attendus. »
32	Paroles insensées	Formuler des propos excessifs ou absurdes	« Supprimons tous les jalons et planifions tout en flux continu ! »	Refuser l'absurde	« On cherche un équilibre entre structure et agilité, pas une désorganisation totale. »
33	Fausse démonstration	Rejeter une idée sur une preuve biaisée	« Ton benchmark sur le secteur santé est biaisé → ton plan n'est pas applicable. »	Revenir à la proposition	« Il repose sur plusieurs secteurs. On peut revoir les données spécifiques. »
34	Retourner l'argument	Détourner les mots de l'autre contre lui	« Tu veux plus de souplesse ? Alors plus aucun jalon n'est obligatoire ! »	Clarifier les nuances	« Souplesse ne signifie pas absence de cadre, mais une adaptation raisonnée. »
35	Bombardement de jargon	Noyer sous les termes techniques	« Ce jalon correspond à une intégration CI/CD déployée en Scrum hybride. »	Demander des explications simples	« Peux-tu reformuler cela dans une logique de pilotage clair ? »
36	Manipulation émotionnelle	Exploiter la peur ou la culpabilité	« Si on ne valide ce plan, on compromet la transformation globale. »	Identifier et recentrer	« Restons sur les faits, le scénario alternatif mérite d'être étudié calmement. »
37	Falsification de sources	Mobiliser des références non vérifiables	« D'après le cabinet X, 90 % des entreprises basculent sur ce modèle. »	Demander des sources vérifiables	« Partageons le rapport, pour voir s'il est adapté à notre planification. »
38	Attaque personnelle finale	Dévaloriser la personne fautive d'arguments	« Tu ne comprends rien à la logique projet, ce plan est hors de ta portée. »	Refuser l'agression	« Concentrons-nous sur les points du plan, pas sur les personnes. »

