

Ne plus porter le projet seul

De distributeur de tâches à constructeur d'une responsabilité collective.

- Pour retrouver en deux minutes les outils et les repères des deux jours.
- Pour repérer le moment où vous reprenez le projet sur vos seules épaules, et le geste qui le rend à l'équipe.
- Pour lire ce qui se joue entre les personnes, sans jamais juger une personne.

« La norme tenue par le groupe survit aux absences du chef de projet ; celle tenue par le chef de projet, non. »

5 PARTIES · 17 FICHES OUTILS · 5 REPÈRES · 1 PAGE = 1 GESTE + 1 CHECKLIST

PARTIE 1 Constituer 1 2 3 4	PARTIE 2 Tenir 5 6 7 8	PARTIE 3 Désaccord 9 10 11	PARTIE 4 Cultures 12 13	PARTIE 5 Embarquer 14 15 16
---	--	--	---	---

Ce livret n'est pas un cours

Il est fait pour être rouvert dans six semaines, au milieu d'un projet, sans avoir à se souvenir de la formation. Deux entrées : par la partie qui correspond à votre situation (**la carte, page 4**), ou par ce qui coince (« **Trouvez votre situation** », **page 3**). Dans le PDF, chaque renvoi est cliquable.

? LA QUESTION DU LUNDI

Une seule question de diagnostic, à vous poser seul, chaque semaine :

à quel moment ai-je repris le projet sur mes seules épaules ?

🧑 LA QUESTION JUELLE

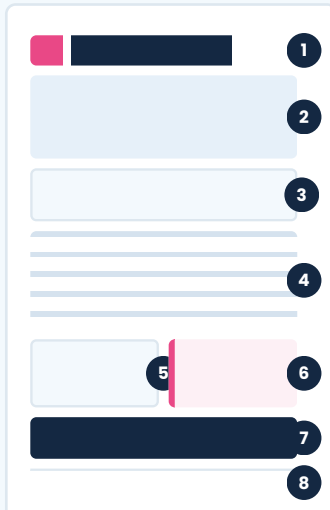
Devant chaque erreur, chaque retard, chaque angle mort :

qui, dans l'équipe, pouvait le voir, et qu'est-ce qui l'empêchait de le dire ?

i LE PRINCIPE DE TOUT LE RESTE

Ce livret lit des **interactions**, jamais des personnes. Les outils parlent de fonctions et de relations entre fonctions ; les repères sur les comportements servent à comprendre un besoin, pas à classer quelqu'un. Aucun questionnaire, aucun score. Les **repères**, marqués d'une lettre, donnent une grille de lecture ; les **fiches outils**, numérotées de 1 à 17, donnent le geste.

📍 UNE FICHE OUTIL SE LIT TOUJOURS DE LA MÊME FAÇON



- 1 **À ressortir quand** : le déclencheur : la situation qui doit vous faire rouvrir la fiche.
- 2 **Le schéma** : l'outil en une image, souvent tiré de ce que vous avez vécu en formation.
- 3 **Ce que c'est** : l'outil en trois phrases.
- 4 **Le geste, pas à pas** : ce que vous faites, dans l'ordre.
- 5 **La checklist** : les points à cocher pour vérifier que le geste est complet.
- 6 **Le piège** : toujours sur fond rose : l'erreur que tout le monde fait.
- 7 **Si vous ne retenez qu'une chose** : toujours le bandeau bleu nuit à l'étoile, en bas de fiche.
- 8 **Voir aussi, ancrage ou astuce** : les fiches liées avec leur page, et d'où vient l'idée.



Si vous ne retenez qu'une chose : ces outils se jugent à ce qu'ils vous enlèvent des épaules, pas à leur rigueur.

VOIR AUSSI

- ? **Trouvez votre situation** p. 3
- ☰ **La carte** p. 4
- A **Entre les personnes** p. 5

ASTUCE TERRAIN

Chronos Abyss, le projet fil rouge de la formation, revient dans les exemples : il réveille ce que vous avez vécu.

Trouvez votre situation

Vous êtes ici parce que quelque chose coince, et souvent parce que vous portez seul ce qui devrait être porté à plusieurs. Trouvez la ligne, ouvrez la fiche.

PARTIE 1 Constituer l'équipe

« Je lance le projet, et je veux que chacun s'engage vraiment »

1 Kick-off équipe cœur p. 7

« Je ne sais plus qui fait vraiment partie de l'équipe »

2 Carte des rôles p. 8

« Tout passe par moi, ou « je croyais que tu t'en occupais »

3 Grille d'interface p. 9

2 Carte des rôles p. 8

« Un équipier se retire, un autre envahit la réunion »

4 Lire un comportement p. 10

A Entre les personnes p. 5

PARTIE 2 Tenir dans le temps

« Le projet s'endort entre deux jalons »

5 Rituels p. 13

« On me demande une date, et chacun garde sa marge »

6 Chaîne critique p. 14

B La marge p. 18

« Je ne sais pas si nous sommes en retard »

7 Fever chart p. 16

« On me dit « c'est fait à 90 % » depuis trois semaines »

8 Avancement mesuré p. 17

PARTIE 3 Traverser un désaccord

« La tension monte avec un collègue »

9 DESC p. 21

« On a décidé, et ça se rediscute à chaque réunion »

10 Décider qui décide p. 22

« Il a dit oui en réunion, rien depuis »

10 Décider qui décide p. 22

« Deux fonctions se disputent la même ressource »

11 Négociation raisonnée p. 23

PARTIE 4 Travailler entre cultures

« Certains me court-circuitent, d'autres n'osent rien sans moi »

12 Protocoles d'équipe p. 27

C Grilles culturelles p. 26

« Personne ne me contredit, et j'apprends les problèmes après coup »

12 Protocoles d'équipe p. 27

« Mon message a été mal pris »

13 Quatre facettes p. 28

PARTIE 5 Embarquer au- delà de l'équipe

« J'ai peur qu'on oublie quelqu'un, ou qu'un acteur bloque »

14 Parties prenantes p. 31

« Il résiste, et mes arguments n'y font rien »

15 Lire une résistance p. 32

D Lewin, socio-dynamique p. 34

« On a annoncé le changement, et rien ne bouge »

16 Quatre marches p. 33

TOUT DU LONG Vous et l'équipe

« Je suis sûr que ça va passer »

17 Pré-mortem p. 36

E Treize biais p. 37

« Ce qui se joue entre nous m'échappe »

A Entre les personnes p. 5



Si vous ne retenez qu'une chose : la bonne fiche est celle qui répond à la situation du jour, pas celle qui suit dans l'ordre.

La carte : cinq parties, dix-sept fiches

LE FIL DES DEUX JOURS

Le jour 1 a fait vivre l'interdépendance, puis l'a outillée dans le temps : ce sont les parties 1 et 2. Le jour 2 a travaillé trois réflexes du chef de projet qui reprend tout sur lui, chacun avec son antidote : ce sont les parties 3, 4 et 5.

PARTIE 1 · P. 6

Constituer l'équipe

Qui est dedans, qui décide, ce qu'on se dit

- | | | | | | |
|---|-------------------------------|------|---|--------------------------------------|-------|
| 1 | Le kick-off de l'équipe cœur | p. 7 | 2 | La carte des rôles et la centralité | p. 8 |
| 3 | La grille d'interface de rôle | p. 9 | 4 | Lire un comportement comme un besoin | p. 10 |

PARTIE 2 · P. 12

Tenir dans le temps

Le lien, la marge et la vérité de l'avancement

- | | | | | | |
|---|--|-------|---|--|-------|
| 5 | Les rituels : une norme portée par le groupe | p. 13 | 6 | La chaîne critique : une marge qui appartient à l'équipe | p. 14 |
| 7 | Le fever chart | p. 16 | 8 | L'avancement mesuré : courbe en S et valeur acquise | p. 17 |
| B | Repère : Où passe la marge | p. 18 | | | |

PARTIE 3 · P. 20

Traverser un désaccord

Réflexe 1 : décider seul pour tenir le délai

- | | | | | | |
|----|-----------------------------|-------|----|--|-------|
| 9 | Le DESC : dire un désaccord | p. 21 | 10 | Décider qui décide : le veto et le oui franc | p. 22 |
| 11 | La négociation raisonnée | p. 23 | | | |

PARTIE 4 · P. 25

Travailler entre cultures

Réflexe 2 : supposer que l'autre pense comme moi

- | | | | | | |
|----|------------------------------------|-------|----|----------------------------------|-------|
| 12 | Les protocoles d'équipe explicites | p. 27 | 13 | Les quatre facettes d'un message | p. 28 |
| C | Repère : Les grilles culturelles | p. 26 | | | |

PARTIE 5 · P. 30

Embarquer au-delà de l'équipe

Réflexe 3 : répondre à tout le monde, convaincre tout le monde

- | | | | | | |
|----|--|-------|----|--------------------------------------|-------|
| 14 | Les parties prenantes : pouvoir, légitimité, urgence | p. 31 | 15 | Lire une résistance | p. 32 |
| 16 | Communiquer le changement : les quatre marches | p. 33 | D | Repère : Lewin et la socio-dynamique | p. 34 |

REPÈRES TRANSVERSES

Tout du long

Ce qui se lit à chaque étape

- | | | | | | |
|----|--|-------|---|---|------|
| 17 | Le pré-mortem | p. 36 | A | Repère : Ce qui se joue entre les personnes | p. 5 |
| E | Repère : Treize biais, quatre familles | p. 37 | | | |



Si vous ne retenez qu'une chose : le chef de projet distributeur de tâches porte tout ; le constructeur d'une responsabilité collective fait porter le projet par l'équipe.

A

Ce qui se joue entre les personnes

À RESSORTIR QUAND

une relation de travail se tend, un équipier se ferme ou envahit, et vous ne voyez pas pourquoi.

	INCLUSION <i>Suis-je dedans ?</i>	CONTRÔLE <i>Qui décide ? Ai-je prise ?</i>	OUVERTURE <i>Puis-je dire ce que je vois ?</i>
NIVEAU 1 Le comportement ce que je fais avec les autres	J'inclus les autres, ou je me tiens à part ; je cherche à être associé, ou non.	Je dirige, ou je laisse diriger ; je veux décider, ou qu'on décide pour moi.	Je dis ce que je pense et ce que je vois, ou je le garde pour moi.
NIVEAU 2 Le ressenti ce que je ressens avec les autres	Me sentir important, compter pour eux.	Me sentir compétent, à la hauteur.	Me sentir apprécié, accepté avec ce que je pense.
LA PEUR, AVEC LES AUTRES	Être ignoré, laissé de côté.	Être humilié, mis en défaut.	Être rejeté, jugé pour ce que j'ai dit.
NIVEAU 3 L'image de soi ce que je fais et ressens envers moi	Être présent, vivant, engagé ; compter à mes propres yeux.	Décider de moi-même ; me sentir capable.	Me connaître, et m'apprécier tel que je suis.
LA PEUR, ENVERS SOI	Ne pas compter, être sans valeur.	Ne pas être à la hauteur, être impuissant.	Ne pas être digne d'être aimé.

Chaque case se vit de « peu » à « beaucoup ». Ce qui pose problème n'est pas le niveau, c'est la rigidité : la préférence s'adapte quand la situation l'exige, la rigidité insiste. D'après les travaux de Will Schutz (théorie FIRO, 1958 ; Éléments Humains). Repère de lecture, sans questionnaire ni score.

📍 L'ORDRE : INCLUSION, CONTRÔLE, OUVERTURE

Un groupe traverse les trois dimensions **dans cet ordre** : on veut d'abord savoir si l'on est dedans, puis qui décide, et seulement alors on peut dire ce qu'on voit. À chaque changement (nouvel équipier, nouvelle phase, nouveau sponsor, crise), la roue se resserre et l'équipe repasse par les trois.

🔗 POURQUOI LE DON NE VIENT PAS

L'ouverture, c'est dire ce qu'on voit, proposer, donner, alerter : la matière même de la responsabilité collective. **Elle n'existe que si l'inclusion et le contrôle sont réglés.** Le distributeur de tâches règle le contrôle avant l'inclusion, et obtient de la conformité.



Si vous ne retenez qu'une chose : un comportement n'est pas un trait de caractère : c'est une stratégie pour nourrir un besoin ou éviter une peur.

VOIR AUSSI

4 Lire un comportement p. 10

1 Kick-off équipe cœur p. 7

10 Décider qui décide p. 22

ANCRAGE THÉORIQUE

Schutz W. (1958), FIRO ; *The Human Element* (1994). Tuckman (1965) pour les étapes de la vie d'une équipe.

Constituer l'équipe

Qui est dedans, qui décide, ce qu'on se dit

Le kick-off et la carte des rôles sont les moments où le chef de projet distribue des lots, ou construit une responsabilité partagée. Ce qui s'y règle, ou reste ouvert, décide de ce que chacun donnera ou retiendra ensuite.

1
Constituer

2
Tenir

3
Désaccord

4
Cultures

5
Embarquer

LES FICHES OUTILS DE CETTE PARTIE

1 Kick-off équipe cœur p. 7

2 Carte des rôles p. 8

3 Grille d'interface p. 9

4 Lire un comportement p. 10

A Entre les personnes p. 5

TIPS & ASTUCES

- La moitié du kick-off se joue avant : voyez chaque fonction en tête-à-tête.
- Réglez qui est dedans avant de distribuer qui fait quoi.
- Écrivez qui décide de quoi, à froid, avant le premier désaccord.
- Recevez la première alerte avec un merci, sans la discuter.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Un entretien de vingt minutes par fonction
- ☐ Ordre du jour envoyé avec les questions à préparer
- ☐ Anneau des fonctions tracé avec l'équipe
- ☐ Cinq ou six paires notées ensemble, de 0 à 9
- ☐ Une grille par paire à 8 ou 9
- ☐ Ce qu'on se dit, écrit
- ☐ Compte rendu parti sous 24 heures

QUESTIONS À SE POSER

- ? Qui est dedans, et le sait-il ?
- ? Qui décide de quoi, et qui a le veto ?
- ? Qu'est-ce qui peut se dire, à qui, sous quelle forme ?
- ? Que sait chaque fonction que je ne sais pas ?
- ? Quelles interfaces passent toutes par moi ?

CE QUE VOUS AVEZ VÉCU

L'exercice d'équipe du matin : quatre carrés ou rien. Celui qui termine son carré et le garde est le distributeur de tâches qui a fini son lot ; la table ne réussit que si quelqu'un renonce à son carré fini.

Personne n'a mal joué ; personne n'a réussi seul.



Si vous ne retenez qu'une chose : l'ouverture, dire, proposer, alerter, n'existe que si l'inclusion et le contrôle sont réglés.

VOIR AUSSI

1 Kick-off équipe cœur p. 7

A Entre les personnes p. 5

ANCRAGE THÉORIQUE

Schutz W. (1958) ; Edmondson A. (1999) : la sécurité psychologique se calibre sur la réaction du chef aux premières alertes.

1

Le kick-off de l'équipe cœur

À RESSORTIR QUAND

vous lancez un projet, une phase, ou une nouvelle équipe cœur se forme.

Avant

20 min par fonction,
trois questions

LA SÉANCE · SIX TEMPS · TROIS QUESTIONS

Qui est là

Le pourquoi

Ce que
chacun sait

Qui décide
de quoi

Ce qu'on se
dit

Par quoi on
commence

Après

compte rendu sous
24 h, premier rituel

Rose : qui est dedans (inclusion). Bleu : qui décide (contrôle). Ocre : ce qui peut se dire (ouverture). La séance met en commun ce que les entretiens ont fait sortir.

CE QUE C'EST

Il y a trois kick-offs : le lancement avec le sponsor et le comité (décider et cadrer), le kick-off contractuel (engager), et le kick-off de l'équipe cœur. Le troisième répond à trois questions : qui est dedans, qui décide, ce qu'on se dit. Chaque fonction détient une information qu'elle ne donne que si sa condition est remplie : être nommée, savoir qui décide, voir la première alerte bien reçue.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Avant : un entretien de vingt minutes par fonction. « Que savez-vous de ce projet que je ne sais pas ? Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de faire votre part ? Qu'attendez-vous du projet, et de moi ? »
- 2 Envoyez l'ordre du jour avec les questions à préparer, et faites le test de l'absent : de qui dépend une étape, et qui n'est pas dans la liste ?
- 3 Ouvrez par qui est là : nommez chaque fonction et ce que vous en attendez, dans les cinq premières minutes, temps partiels compris.
- 4 Faites coller les dates qu'on ne contrôle pas sur une frise, puis demandez « qu'est-ce qui pourrait nous faire échouer ? ». Remerciez la première alerte.
- 5 Écrivez qui décide de quoi et ce qu'on se dit. Sortez avec trois actions datées, chacune portée par une fonction ; compte rendu sous 24 heures.

LA CHECKLIST

- ☐ Entretiens faits avant
- ☐ Chaque fonction nommée
- ☐ Frise des dates remplie
- ☐ Qui décide de quoi, écrit
- ☐ Trois actions, trois porteurs

LE PIÈGE

Présenter vingt minutes de charte : le chef de projet parle, l'équipe écoute, et chacun repart avec l'information qu'il avait en arrivant.



Si vous ne retenez qu'une chose : un kick-off réussi ne se juge pas à ce que vous avez dit, mais à ce que chacun a donné.

VOIR AUSSI

2 Carte des rôles p. 8

3 Grille d'interface p. 9

5 Rituels p. 13

ANCRAGE THÉORIQUE

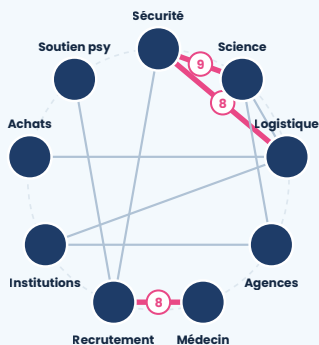
Bandura (1977), Edmondson (1999) : l'équipe imite la façon dont vous recevez la première mauvaise nouvelle.

2

La carte des rôles et la centralité

À RESSORTIR QUAND

l'équipe existe sur le papier, mais personne ne sait vraiment qui en fait partie, ni quelles relations comptent.



- **Étape 1, l'adhésion** : une fonction par cercle, et la phrase « sa contribution a un effet visible sur le résultat parce que... ».
- **Un trait** quand l'une ne peut pas finir son travail sans l'autre.
- **Étape 2, la centralité** : les paires les plus critiques, notées de 0 à 9 par l'équipe entière. En rose, les paires à 8 ou 9 : elles passent à la grille.

Exemple de l'équipe cœur de Chronos Abyss. Le chef de projet est relié à tous : on ne trace pas ses traits.

CE QUE C'EST

Deux étapes de la démarche d'organisation de l'Élément Humain. L'**adhésion** : un membre de l'équipe est quelqu'un dont la contribution a un effet visible sur le résultat. La **centralité** : pour une paire de fonctions, en quoi est-il important pour l'objectif qu'elles travaillent bien ensemble, de 0 à 9, décidé par l'équipe entière. On parle de fonctions, jamais de compatibilité entre personnes.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Une fonction par cercle, six à douze, en partant de la liste du kick-off.
- 2 Pour chacune, la phrase « sa contribution a un effet visible sur le résultat parce que... ». Si elle ne vient pas, la fonction sort de l'anneau : le sponsor décide du budget, il ne fait pas le travail.
- 3 Un trait entre deux fonctions quand l'une ne peut pas finir son travail sans l'autre.
- 4 Chacun propose ses trois paires les plus critiques ; le groupe en retient cinq ou six et les note ensemble, de 0 à 9.
- 5 Les paires à 8 ou 9 passent à la grille d'interface (**fiche 3**).

LA CHECKLIST

- ☐ Fait avec l'équipe, pas seul
- ☐ Chaque fonction justifiée
- ☐ Cinq ou six paires notées
- ☐ Les paires à 8 ou 9 repérées

LE PIÈGE

Noter toutes les paires à 7 pour ne vexer personne, ou vouloir faire les trente-six paires : la carte ne distingue plus rien.



Si vous ne retenez qu'une chose : la carte dit qui est dedans ; la centralité dit quelles relations méritent d'être écrites.

VOIR AUSSI

1 Kick-off équipe cœur p. 7

3 Grille d'interface p. 9

ANCRAGE THÉORIQUE

D'après la démarche d'organisation de l'Élément Humain (Will Schutz) : adhésion et centralité.

3

La grille d'interface de rôle

À RESSORTIR QUAND

une interface casse, ou vous entendez le premier « je croyais que tu t'en occupais ».

LES QUATRE FIGURES DU DÉFAUT D'INTERFACE



Rétention

l'information existe, elle ne passe pas.



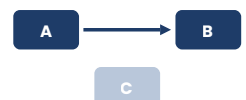
Tâche orpheline

chacun croit que l'autre s'en occupe.



Double autorité

deux rôles pensent décider la même chose.



Hors de la boucle

celui qui devait savoir l'apprend après.

CE QUE C'EST

Une interface, c'est ce qui relie deux rôles pour que le projet fonctionne. Elle a deux faces : ce que j'attends de l'autre, et ce que je lui dois. Elle se conçoit, elle ne se subit pas. La grille la spécifie en trois lignes de travail, écrites par les deux titulaires.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- Commencez par les paires à 8 ou 9 (**fiche 2**) : une grille par interface, remplie par les deux titulaires, plus un ou deux autres.
- Notez la criticité : si l'interface casse, le projet continue, ralentit ou déraile. Elle mérite la grille complète, un simple qui fait quoi, ou rien de formel.
- Remplissez les trois lignes. Information : qui doit savoir quoi, quand, par quel canal. Décision : qui initie, qui reçoit, qui a le veto, qui arbitre. Alerte et trace : ce qu'on se doit de dire sans attendre, ce qui s'écrit, diffusé à qui.
- Bornez chaque veto à un périmètre, et nommez l'arbitre et son délai.
- Faites valider par les deux titulaires ; revue au changement de titulaire, de phase, ou au premier « je croyais que tu t'en occupais ».

LA CHECKLIST

- ☐ Criticité notée
- ☐ Veto borné
- ☐ Arbitre et délai nommés
- ☐ Validée par les deux
- ☐ Revue prévue

LE PIÈGE

Faire passer toutes les interfaces par vous : vous devenez l'intégrateur de toutes les paires, et vous portez tout.



Si vous ne retenez qu'une chose : tant que chaque interface passe par le chef de projet, il porte le projet seul. La grille le rend à ceux qui le portent.

VOIR AUSSI

2 Carte des rôles p. 8

10 Décider qui décide p. 22

12 Protocoles d'équipe p. 27

ASTUCE TERRAIN

Le test : avec cette interface, l'information que ce rôle détenait serait-elle sortie au kick-off ?

4

Lire un comportement comme un besoin

À RESSORTIR QUAND

un comportement vous agace en réunion : il se retire, il envahit, il conteste tout, ou il ne dit rien.

DIMENSION	TROP PEU	TROP	LE BESOIN	LE GESTE
 Inclusion	absent, caméra coupée, « faites sans moi »	partout, en copie de tout, sur tous les sujets	compter · peur d'être ignoré	nommer sa contribution, l'associer avant
 Contrôle	« comme vous voulez », renvoie tout	conteste chaque chiffre, reprend les décisions	avoir prise · peur d'être mis en défaut	confier une décision entière avec un cadre ; les écarts en tête-à-tête
 Ouverture	oui mou, silence, alertes tardives	dit tout, tout de suite, à tout le monde	pouvoir dire · peur d'être rejeté	inviter les mauvaises nouvelles, merci à la première alerte

Celui qui se retire et celui qui envahit ont souvent le même besoin. On lit une interaction à un moment donné, jamais une personne.

 CE QUE C'EST

Un comportement n'est pas un trait de caractère : c'est une stratégie pour obtenir ce qui manque, ou éviter ce qu'on redoute. Derrière, un besoin et une peur (repère A). Une même peur produit deux comportements opposés. Ce qui pose problème n'est pas la préférence, c'est la rigidité. C'est un outil de lecture, pas de diagnostic.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Décrivez ce que vous observez, en trop peu ou en trop, sans adjectif.
- 2 Rattachez-le à une dimension : compter (inclusion), avoir prise (contrôle), pouvoir dire (ouverture).
- 3 Nourrissez le besoin avec le geste du tableau, plutôt que de corriger le comportement.
- 4 Regardez si le comportement change. S'il change, c'était bien ça.
- 5 À chaque changement, refaites un tour court : qui est dedans, qui décide, qu'est-ce qu'on se dit maintenant.

 LA CHECKLIST

- ☐ Fait décrit, pas jugé
- ☐ Dimension identifiée
- ☐ Geste choisi
- ☐ Mon propre comportement lu en premier

 LE PIÈGE

Diagnostiquer l'autre à voix haute (« tu as un besoin de contrôle ») : on lit une interaction, jamais une personne, et on ne classe personne.



Si vous ne retenez qu'une chose : le premier comportement à lire est le sien : quand vous voulez avoir raison, c'est souvent votre propre peur qui parle.

VOIR AUSSI

 **Entre les personnes** p. 5

 **DESC** p. 21

 **Parties prenantes** p. 31

ANCRAGE THÉORIQUE

D'après les travaux de Will Schutz (théorie FIRO, 1958 ; Élément Humain).

Vos notes · Constituer l'équipe

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● CE QUE JE CHANGE DÈS LE PROCHAIN LANCEMENT

Tenir dans le temps

Le lien, la marge et la vérité de l'avancement

Le kick-off initie, le rituel maintient. Entre deux jalons, trois choses se perdent si personne ne les tient : le lien entre les fonctions, la marge, et la vérité sur l'avancement. Chacune se tient mieux à plusieurs.

1
Constituer

2
Tenir

3
Désaccord

4
Cultures

5
Embarquer

LES FICHES OUTILS DE CETTE PARTIE

5 **Rituels** p. 13

6 **Chaîne critique** p. 14

7 **Fever chart** p. 16

8 **Avancement mesuré** p. 17

B **La marge** p. 18

TIPS & ASTUCES

- Allégez un rituel en phase creuse, ne le supprimez pas.
- Faites décider les règles du rituel par l'équipe.
- Demandez deux estimations, jamais une.
- Une seule date publique, buffer compris.
- Mesurez l'avancement, ne le faites pas déclarer.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Revues à deux niveaux en place
- ☐ Forme légère prévue pour la phase creuse
- ☐ Deux estimations par tâche de la chaîne
- ☐ Buffer visible, possédé par l'équipe
- ☐ Fever chart à chaque fin de tâche
- ☐ Règle de mesure décidée ensemble

QUESTIONS À SE POSER

- ? Quel fil se détend, et qui est au bout ?
- ? Qui possède la marge ?
- ? Qui est la ressource que tout le monde attend ?
- ? Où en est-on, mesuré et non déclaré ?
- ? Donner sa deuxième estimation est-il sans danger ici ?

LA BASCULE

« Avant mon lot, pas mon problème ; après mon lot, plus mon problème » : c'est la définition du distributeur de tâches.

La chaîne critique la retourne : la marge et la date appartiennent à l'équipe.



Si vous ne retenez qu'une chose : la norme tenue par le groupe survit aux absences du chef de projet ; celle tenue par le chef de projet, non.

VOIR AUSSI

5 **Rituels** p. 13

6 **Chaîne critique** p. 14

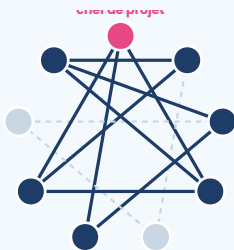
ANCRAGE THÉORIQUE

Goldratt E. M. (1997), *Critical Chain* ; Collins R. (2004), *Interaction Ritual Chains*.

5 Les rituels : une norme portée par le groupe

À RESSORTIR QUAND

le projet s'endort entre deux jalons, ou un contributeur à 5 % décroche.



- **Tissage** : chaque fonction lance la pelote à celle dont elle a besoin : « j'ai besoin de toi pour... ».
- **Six semaines sans réunion** : deux fonctions périphériques lâchent. Ce sont les autres qui sentent la toile mollir.
- **Le chef de projet ramasse les fils** : il en tient beaucoup, il n'en tient aucun vraiment.

La toile, vécue en formation : elle ne tient que si chaque fil est tendu des deux côtés. Le rituel est ce qui retend.

❶ CE QUE C'EST

Régulier dit que ça revient ; rituel dit que ça relie. Pour le contributeur à 5 %, la réunion est parfois le seul endroit où le projet existe : supprimer un rituel, c'est signaler que le projet s'éteint. Les règles tiennent quand l'équipe les a décidées, et la norme tient quand le groupe la porte.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Deux niveaux de revue : l'équipe chaque semaine (comment ça se passe, ce qui est fini, ce qu'il faut commencer) ; le sponsor toutes les deux à quatre semaines, impliqué dans vos découvertes.
- 2 En phase creuse, allégez sans supprimer : points courts à cadence fixe même sans actualité, micro-livrables visibles, information dédiée à ceux qui doivent rester prêts.
- 3 Faites décider les règles par le groupe : « comment veut-on fonctionner pour que ce point vaille son coût ? »
- 4 Faites porter la norme par le groupe : rôles tournants (animation, temps, trace), rappel de la règle par un pair et non par vous.
- 5 Repérez les fils qui se détendent : qui n'a plus été sollicité depuis six semaines ?

☑ LA CHECKLIST

- ☐ Deux niveaux de revue
- ☐ Forme légère pour la phase creuse
- ☐ Règles décidées en groupe
- ☐ Rôles tournants

⚠ LE PIÈGE

Tenir tous les fils vous-même : relancer chacun, rappeler chaque règle. La norme tenue par un seul tombe à sa première absence.



Si vous ne retenez qu'une chose : le kick-off initie, le rituel maintient.

VOIR AUSSI

1 Kick-off équipe cœur p. 7

7 Fever chart p. 16

ANCRAGE THÉORIQUE

Lewin K. (1943) : la règle décidée en groupe engage. Collins R. (2004) : l'attention partagée et répétée produit l'appartenance.

6

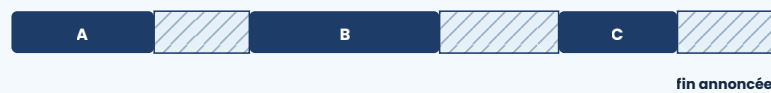
La chaîne critique : une marge qui appartient à l'équipe

À RESSORTIR QUAND

on vous demande une date, chacun a caché sa marge, et le projet finit en retard quand même.

Classique

chaque tâche cache sa marge



Chaîne critique

la marge mise en commun



Une marge cachée dans chaque tâche est consommée par chaque tâche. La même marge, réduite et mise en commun en fin de chaîne, protège la date de toute l'équipe.

CE QUE C'EST

Chaque tâche protège sa propre marge, et la perd : on commence tard, on ne rend pas l'avance, on mène deux choses de front (repère B). La chaîne critique retire la marge des tâches, la met en commun en fin de chaîne (le buffer), et protège la ressource que tout le monde attend. La chaîne est l'enchaînement le plus long de tâches **et** de personnes : quelqu'un qui a deux tâches n'en fait qu'une à la fois.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Pour chaque tâche, deux questions à son responsable : la durée sur laquelle vous vous engagez, et la durée si tout va bien. À condition que répondre soit sans danger.
- 2 Trouvez la chaîne : l'enchaînement le plus long, en tenant compte des personnes qui ne font qu'une chose à la fois.
- 3 Écrivez d'abord l'agenda de la ressource que tout le monde attend ; ce qui la précède est prêt à temps, ce qui la suit garde une marge.
- 4 Planifiez avec les durées si tout va bien ; mettez une partie de ce que vous avez retiré en commun : un buffer en fin de chaîne, un tampon devant chaque branche qui la rejoint.
- 5 Annoncez une seule date, buffer compris, et pilotez le buffer avec le fever chart ([fiche 7](#)).

LA CHECKLIST

- ☐ Deux estimations par tâche
- ☐ Ressource contrainte identifiée
- ☐ Buffer en fin de chaîne
- ☐ Tampons aux jonctions
- ☐ Une seule date publique

LE PIÈGE

Diviser toutes les durées par deux sans le dire : l'équipe remet sa marge ailleurs. Et jamais pour un délai externe, une fenêtre imposée ou une durée fixée par un protocole.



Si vous ne retenez qu'une chose : la marge cachée est une décision individuelle ; la marge visible est une responsabilité collective.

VOIR AUSSI

7 Fever chart p. 16

8 Avancement mesuré p. 17

B La marge p. 18

ANCRAGE THÉORIQUE

Goldratt E. M. (1997), *Critical Chain*. Page suivante : faire vivre la méthode.

6

Faire vivre la chaîne critique

À RESSORTIR QUAND

la chaîne critique est planifiée, et il faut qu'elle tienne.

→ LES RÈGLES D'ÉQUIPE QUI LA FONT MARCHER

- ☐ **Le relais** : on démarre dès que le prédécesseur a fini, et il le dit à voix haute.
- ☐ **La ressource prévenue** avant que son tour arrive.
- ☐ **Une chose à la fois**, la chaîne d'abord.
- ☐ **L'avance s'annonce** : elle se récupère au lieu de se perdre.
- ☐ **Le buffer appartient à l'équipe** : on le consomme, c'est prévu ; on le regarde ensemble.

👁 DANS LA FORMATION : CHRONOS ABYSS

Tour 1, planning classique, durées engagées, règles de la maison : 36 semaines planifiées, 34 promises au comité, et presque toutes les équipes arrivent au-delà. La marge était là : la plupart des tâches ont duré moins que leur durée engagée.

Tour 2, les mêmes tables de dés, les règles de l'équipe : la fin arrive plus tôt dans la quasi-totalité des tirages. L'écart ne vient ni de la chance ni du calcul : il vient de ce que l'équipe met autour du travail réel.

❗ QUAND ON N'A PAS LES DEUX ESTIMATIONS

La division par deux de Goldratt est un pis-aller quand on n'a que l'estimation engagée. Mieux : poser les deux questions à chaque responsable. Jamais de division pour un délai externe, une fenêtre imposée, une durée fixée par un protocole : on planifie à rebours depuis la date fixe, avec un tampon devant.

✅ LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un sponsor qui accepte une seule date publique, buffer compris, sans la raboter.
- Le fever chart qui remplace le reporting par tâche, au lieu de s'y ajouter.
- Un pilote sur un projet, avant le portefeuille.
- Le droit à l'erreur : la deuxième estimation ne se donne que si la donner est sans danger.

⚠ LE PIÈGE

L'adoption partielle : des buffers sans relais ni priorité. C'est un chemin critique avec une marge en moins, et c'est le cas d'échec le plus fréquent. Autre piège : le management qui lit le buffer comme du gras et le rabote.



Si vous ne retenez qu'une chose : sans droit à l'erreur, pas de chaîne critique : la deuxième estimation ne se donne que si la donner est sans danger.

VOIR AUSSI

7 **Fever chart** p. 16

B **La marge** p. 18

17 **Pré-mortem** p. 36

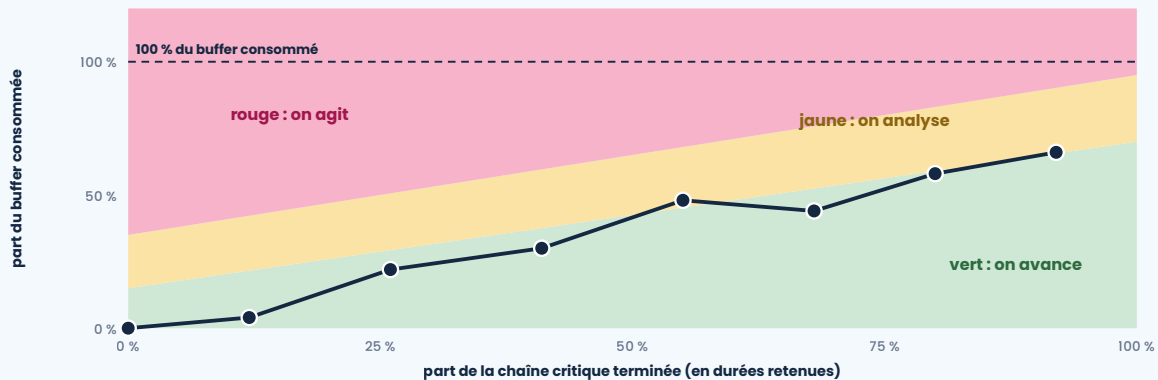
ANCRAGE THÉORIQUE

Herroelen et Leus (2001), Trietsch (2005) : les critiques académiques, utiles pour répondre aux objections.

7 Le fever chart

À RESSORTIR QUAND

vous devez dire si le projet est en retard, sans attendre qu'il le soit.



Un point à chaque fin de tâche de la chaîne. L'objectif : atteindre 100 % d'avancement en ayant consommé au plus 100 % du buffer.

CE QUE C'EST

Un seul graphique pour tout le projet. En abscisse, la part de la chaîne critique terminée ; en ordonnée, la part du buffer consommée. Un retard de tâche n'est plus une alerte en soi : seul compte son effet sur le buffer. La zone dit quoi faire, pas qui blâmer.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 À chaque fin de tâche de la chaîne, calculez les deux valeurs et placez le point.
- 2 Vert : on avance, rien à signaler ; on ne demande pas de reporting par tâche.
- 3 Jaune : on analyse les causes et on prépare des options, avant d'en avoir besoin.
- 4 Rouge : on agit. On replanifie, on arbitre, on décide, et on remonte au sponsor avec la courbe.
- 5 Montrez la courbe en revue : la tendance compte plus que le dernier point.

LA CHECKLIST

- ☐ Un point à chaque fin de tâche
- ☐ Règle des zones connue de tous
- ☐ Options prêtes en jaune
- ☐ Courbe montrée en revue

LE PIÈGE

Ajouter le fever chart aux tableaux de bord existants au lieu de les remplacer : l'équipe remplit deux reportings et ne croit à aucun.



Si vous ne retenez qu'une chose : le fever chart ne croit personne : il remplace « ça devrait aller » par un point sur une courbe.

VOIR AUSSI

ASTUCE TERRAIN

6 Chaîne critique p. 14

8 Avancement mesuré p. 17

5 Rituels p. 13

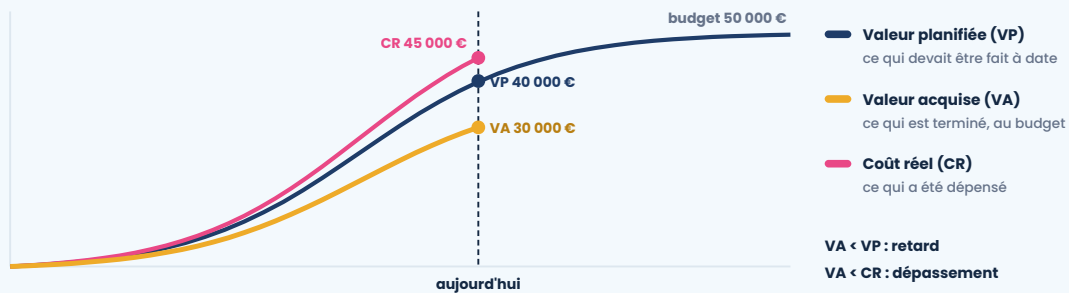
Le buffer consommé n'est pas un échec : il est fait pour ça. L'alerte, c'est le rythme de consommation.

8

L'avancement mesuré : courbe en S et valeur acquise

À RESSORTIR QUAND

on vous dit « c'est fait à 90 % » depuis trois semaines.



Le cas du tunnel de 1 000 m : 80 % prévus, 60 % creusés, 45 000 € dépensés. Retard de 10 000 € de valeur, dépassement de 15 000 €.

CE QUE C'EST

L'avancement se mesure selon une règle décidée ensemble, il ne se déclare pas. Trois courbes : la valeur planifiée (ce qui devait être fait à date), la valeur acquise (ce qui est réellement terminé, valorisé au budget), le coût réel. Leurs écarts disent le retard et le dépassement, en euros.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Décidez avec l'équipe la règle de mesure de chaque tâche : 0/100 pour les petites tâches, unités mesurables (mètres, plans, fonctions), ou jalons intermédiaires pondérés.
- 2 À date, calculez la valeur acquise : la part réellement terminée de chaque tâche, multipliée par son budget.
- 3 Lisez les écarts : VA moins VP pour le délai, VA moins CR pour le coût.
- 4 Réestimez le reste à faire tâche par tâche, avec ceux qui la font : jamais « on rattrapera ».
- 5 Donnez un atterrissage mesuré : date et coût à terminaison.

LA CHECKLIST

- ☐ Règle de mesure décidée ensemble
- ☐ VA calculée, pas déclarée
- ☐ Écarts en euros
- ☐ Reste à faire réestimé avec l'équipe

LE PIÈGE

Le 90 % déclaré : les derniers 10 % sont ceux qu'on n'a pas encore rencontrés. Et « je rattrape le retard ! », dit sans nouveau plan.



Si vous ne retenez qu'une chose : un avancement mesuré selon une règle commune est porté par chacun et se dit tôt.

VOIR AUSSI

7 **Fever chart** p. 16

6 **Chaîne critique** p. 14

ASTUCE TERRAIN

$SPI = VA \div VP$ (moins de 1 : retard). $CPI = VA \div CR$ (moins de 1 : dépassement). Tunnel : 0,75 et 0,67.

B

Où passe la marge

À RESSORTIR QUAND

vous voulez comprendre pourquoi un projet finit en retard alors que chaque tâche avait sa marge.

MÉCANISME	CE QUI SE PASSE	VÉCU EN FORMATION	L'ANTIDOTE D'ÉQUIPE
La marge cachée	La durée annoncée contient une marge que personne ne voit.	<i>Le jeu de la marge : deux durées pour une même tâche.</i>	Deux estimations, un buffer commun.
Le syndrome de l'étudiant	On commence tard parce qu'il reste du temps.	<i>Le dé rouge du tour 1.</i>	Le relais dit à voix haute.
La loi de Parkinson	Le travail s'étale sur le temps disponible ; fini en avance, on ne le rend pas.	<i>Jamais avant la date planifiée : l'avance est perdue.</i>	Une seule date publique ; l'avance s'annonce.
Le multitâche	Chaque bascule coûte, et rien n'est livré avant la fin.	<i>Le jeu des deux lignes : la manche mélangée, bien plus longue.</i>	Une chose à la fois, la chaîne d'abord.
Le rabais	La date promise est rabotée avant de commencer.	<i>36 semaines planifiées, 34 promises.</i>	La date annoncée inclut le buffer.

Ce n'est pas le jeu, c'est nous : la marge était là, nos règles l'ont mangée.

❓ POURQUOI SI PEU APPLIQUÉE ?

La chaîne critique date de 1997, et reste peu appliquée. Les raisons ne sont pas techniques : un buffer lu comme du gras, un reporting par tâche qui ne disparaît pas, et surtout **une deuxième estimation qui ne se donne que si la donner est sans danger**. La méthode repose sur le droit à l'erreur.

❗ TROIS OBJECTIONS, TROIS RÉPONSES

« Diviser par deux, c'est arbitraire » : oui, c'est un pis-aller ; la vraie règle, ce sont les deux questions.
 « Le comité rabotera le buffer » : il ne voit qu'une date, buffer compris. « Le planning va bouger » : on ne replanifie pas à chaque tâche, on regarde le buffer.



Si vous ne retenez qu'une chose : la marge n'a pas disparu : elle a été consommée tâche par tâche, en silence.

VOIR AUSSI

6 Chaîne critique p. 14

7 Fever chart p. 16

E Treize biais p. 37

ANCRAGE THÉORIQUE

Goldratt E. M. (1997) ; Flyvbjerg B. (2021) pour les biais de planification.

Vos notes · Tenir dans le temps

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● CE QUE JE CHANGE DANS MES RITUELS ET MON PLANNING

Traverser un désaccord

Réflexe 1 : décider seul pour tenir le délai

Le chef de projet adapte, valide, tranche sans consulter, parce que consulter prend trois semaines. Le conflit arrive après, et il le prend seul. Le conflit est ce que coûte une décision portée par un seul.

1
Constituer

2
Tenir

3
Désaccord

4
Cultures

5
Embarquer

LES FICHES OUTILS DE CETTE PARTIE

9 DESC p. 21

10 Décider qui décide p. 22

11 Négociation raisonnée p. 23

TIPS & ASTUCES

- Traitez un désaccord en privé, sur des faits datés.
- Réglez qui décide à froid, jamais au milieu du désaccord.
- Traitez un silence comme un non : il se paie plus tard.
- Cherchez les intérêts derrière les positions.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Faits datés avant la conversation
- ☐ DESC préparé
- ☐ Ligne décision de l'interface écrite
- ☐ Veto borné à un périmètre
- ☐ Oui ou non de chacun au moment d'acter
- ☐ Intérêts de l'autre explorés
- ☐ Ma solution de rechange connue

QUESTIONS À SE POSER

- Qui avait décidé, et avec qui ?
- De quelle nature est ce conflit : moyens, rôle, intérêt, personnalité, valeurs ?
- Quel besoin n'est pas rempli chez l'autre, et chez moi ?
- Quelle ligne de l'interface aurait évité ce désaccord ?
- Que ferai-je si nous ne trouvons pas d'accord ?

LE RÉFLEXE ET SON ANTIDOTE

Réflexe 1 : décider seul pour tenir le délai.

Antidote : la réparation de l'interface. Qui décide, qui a le veto, qui arbitre, écrit à froid. La décision sort des épaules du chef de projet pour entrer dans l'interface.



Si vous ne retenez qu'une chose : le conflit est le prix d'une décision prise seul ; l'interface est ce qui évite de le repayer.

VOIR AUSSI

9 DESC p. 21

10 Décider qui décide p. 22

ASTUCE TERRAIN

Le conflit de rôle est souvent une double autorité ; le conflit de moyens, une rétention (fiche 3).

9

Le DESC : dire un désaccord

À RESSORTIR QUAND

vous devez dire un désaccord à quelqu'un, sans abîmer la relation.

D · Décrire

les faits, datés, sans adjectif

E · Exprimer

en je : l'impact sur moi et sur l'activité

S · Spécifier

la solution à construire ensemble

C · Conclure

un accord : qui, quoi, pour quand

La check-list : factuel, en privé, l'acte et pas la personne, sans généralisation, en distinguant le besoin de la demande.

CE QUE C'EST

Une méthode pour dire, pas pour réparer : décrire les faits, exprimer ce qu'ils produisent, spécifier la solution à construire ensemble, conclure par un accord. Elle transforme un reproche en demande. La réparation, elle, se joue dans l'interface (**fiche 10**).

→ **LE GESTE, PAS À PAS**

- 1 Décrivez les faits, datés, observables, sans adjectif : « le 12, le protocole 3 a été modifié ; je l'ai appris par un mail de deux lignes ».
- 2 Exprimez en je l'impact sur vous et sur l'activité : « je me suis retrouvé exposé devant le comité ».
- 3 Spécifiez ce que vous proposez de construire ensemble, en distinguant votre besoin de votre demande.
- 4 Concluez par un accord explicite : qui fait quoi, pour quand, et comment on se le dira la prochaine fois.
- 5 Choisissez le lieu et le moment : en privé, jamais devant le groupe.

LA CHECKLIST

- ☐ Factuel
- ☐ En privé
- ☐ L'acte, pas la personne
- ☐ Sans généralisation
- ☐ Accord conclu

LE PIÈGE

S'arrêter après D et E : on a décrit et exprimé, on n'a rien construit. C'est le cas le plus fréquent en jeu de rôle comme au bureau.



Si vous ne retenez qu'une chose : le DESC sert à dire un désaccord ; la réparation se joue dans l'interface.

VOIR AUSSI

10 Décider qui décide p. 22

4 Lire un comportement p. 10

3 Grille d'interface p. 9

ASTUCE TERRAIN

Ce qui amplifie : « c'est toujours pareil », le jugement, le mail brandi comme preuve. Ce qui désamorce : les faits datés, le je.

10

Décider qui décide : le veto et le oui franc

À RESSORTIR QUAND

on a décidé, et ça se rediscute à chaque réunion ; ou quelqu'un a dit oui, et rien ne suit.

1 · Décider qui décide, avant de décider

Le processus se règle à froid : qui initie, qui valide, qui a le veto, qui arbitre sous quel délai. Jamais au milieu du désaccord.

2 · Le veto comme protection

Il ne sert pas à bloquer, mais à protéger le projet d'une décision dangereuse. Pas d'abstention : l'absent renonce à son veto. Pas de prise d'otage : un veto s'argumente et propose.

3 · Le oui franc

Au moment d'acter, chacun dit oui ou non. Un « ouais », un silence, un « on verra » sont des non déguisés, qui se paient en implémentation.

CE QUE C'EST

Une équipe qui n'a pas réglé sa décision la rejouera à chaque réunion. Le processus se règle à froid. Dans la répartition des rôles, celui qui répond du résultat porte un veto : il ne sert pas à bloquer mais à protéger le projet. Au moment d'acter, un oui franc vaut mieux qu'un consensus mou.

3

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Listez les décisions qui traversent l'interface (**fiche 3**) : pour chacune, qui initie, qui valide, qui a le veto, qui arbitre et sous quel délai.
- 2 Bornez chaque veto à un périmètre : la sécurité a le veto sur la sécurité, et sur rien d'autre.
- 3 Posez les deux contreparties : pas d'abstention, pas de prise d'otage.
- 4 Au moment d'acter, faites dire oui ou non à chacun, à voix haute ; traitez le non en séance.
- 5 Écrivez la décision, sa raison et ses signataires. Un mail sans réponse n'est pas une consultation.

LA CHECKLIST

- ☐ Processus réglé à froid
- ☐ Veto borné
- ☐ Arbitre et délai nommés
- ☐ Oui ou non de chacun
- ☐ Décision tracée

LE PIÈGE

Prendre un « ouais » pour un oui : le vrai non se traite en réunion, le faux oui se paie pendant des semaines.



Si vous ne retenez qu'une chose : un faux oui coûte plus cher qu'un vrai non.

VOIR AUSSI

- 3 Grille d'interface** p. 9
- 9 DESC** p. 21
- 12 Protocoles d'équipe** p. 27

ANCRAGE THÉORIQUE

D'après les principes de décision par accord unanime avec veto publiés par Will Schutz, réexprimés en mots propres.

11 La négociation raisonnée

À RESSORTIR QUAND

deux fonctions réclament la même ressource, et chacune campe sur sa position.



	LE RÉFÉRENT SCIENTIFIQUE	LA SÉCURITÉ
Position	le créneau du treuil, entier	le créneau du treuil, entier
Intérêts	45 min de treuil, puis 2 h 30 de calibrage avant dimanche, avec lumière et une deuxième personne	90 min entre 14 h et 16 h, une charge d'essai de 100 kg, deux personnes au fond

Le dernier créneau du treuil : sur les intérêts, les caisses servent de charge d'essai, et la science tient le fond pendant l'exercice.

CE QUE C'EST

Sur les positions, la négociation est perdue d'avance : il n'y a qu'une orange. Derrière chaque position, des intérêts, souvent compatibles, qu'on ne découvre qu'en posant des questions. Quatre principes : séparer les personnes du problème, chercher les intérêts et non les positions, inventer des options ensemble, s'appuyer sur des critères objectifs.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Préparez avec les huit questions. Comprendre : notre intérêt commun, mes intérêts réels, lesquels sont fondamentaux, ses intérêts. Construire : les solutions gagnantes, mes concessions, ce que je peux faire pour lui, ma solution de rechange.
- 2 Connaissez votre MESORE, la meilleure solution de rechange : jamais d'accord moins bon, et on ne la met pas sur la table.
- 3 Ouvrez par les questions : « de combien as-tu besoin, exactement ? », « qu'est-ce qui te manque encore ? ».
- 4 Dites vous aussi ce qui compte vraiment pour vous : l'information retenue rend l'orange indivisible.
- 5 Construisez une option où chacun apporte à l'autre ce qui lui manquait, puis vérifiez-la sur un critère objectif.

LA CHECKLIST

- ☐ Huit questions préparées
- ☐ MESORE connue
- ☐ Intérêts de l'autre explorés
- ☐ Option construite à deux
- ☐ Critère objectif vérifié

LE PIÈGE

Couper la poire en deux trop vite : le compromis ampute chacun, là où la collaboration aurait tout donné.



Si vous ne retenez qu'une chose : deux fonctions qui savent ce dont l'autre a besoin ne se battent pas pour un créneau.

VOIR AUSSI

3 Grille d'interface p. 9

13 Quatre facettes p. 28

10 Décider qui décide p. 22

ANCRAGE THÉORIQUE

Fisher R., Ury W. (1981), *Getting to Yes* ; Thomas K., Kilmann R. (1974), les cinq approches du conflit.

Vos notes · Traverser un désaccord

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● LA DÉCISION QUE JE RÈGLE À FROID DÈS CETTE SEMAINE

Travailler entre cultures

Réflexe 2 : supposer que l'autre pense comme moi

Le chef de projet croit que tout le monde se représente la décision, le désaccord et la confiance comme lui. Il découvre le contraire dans les silences et les malentendus. Ce qui n'est pas explicité remonte au chef de projet, qui finit par décider seul.

1
Constituer2
Tenir3
Désaccord4
Cultures5
Embarquer

LES FICHES OUTILS DE CETTE PARTIE

12 Protocoles d'équipe p. 27

13 Quatre facettes p. 28

C Grilles culturelles p. 26

TIPS & ASTUCES

- En cas de doute, suivez les usages hiérarchiques : ils risquent moins de mettre quelqu'un en difficulté.
- Vérifiez ce que les autres comprennent de votre anglais.
- Écrivez les protocoles d'équipe dès le lancement.
- Lisez un message sur ses quatre facettes avant d'y répondre.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Protocoles écrits : niveaux, copies, décision
- ☐ Façon de dire un désaccord convenue
- ☐ Avis des silencieux invité explicitement
- ☐ Ligne information des interfaces écrite
- ☐ Sujets sensibles traités de vive voix

QUESTIONS À SE POSER

- Comment chacun se représente-t-il un bon chef ?
- Qui ose me contredire, et devant qui ?
- Comment décide-t-on ici : vite puis on ajuste, ou longtemps puis on s'y tient ?
- Que veut dire un silence dans cette équipe ?
- Qu'est-ce qui, chez moi, paraît étrange aux autres ?

LE RÉFLEXE ET SON ANTIDOTE

Réflexe 2 : supposer que l'autre pense comme moi.

Antidote : les protocoles explicites d'équipe, et la négociation qui cherche les intérêts. La règle explicite remplace l'implicite.



Si vous ne retenez qu'une chose : on ne construit pas de responsabilité collective sur des implicites non partagés.

VOIR AUSSI

12 Protocoles d'équipe p. 27

C Grilles culturelles p. 26

ANCRAGE THÉORIQUE

Hofstede G. (1980, 2010) ; Meyer E. (2014), *The Culture Map*.

C Les grilles culturelles

À RESSORTIR QUAND

une équipe internationale vous surprend : un silence, un contournement, une décision qui traîne ou qui va trop vite.

LES SIX DIMENSIONS DE HOFSTEDE	CE QU'ELLES DÉCRIVENT
Distance au pouvoir	jusqu'où ceux qui ont moins de pouvoir acceptent et attendent qu'il soit inégalement réparti
Individualisme / collectivisme	je, ou nous : à qui l'on doit loyauté d'abord
Masculinité / féminité	trancher par l'affirmation et la lutte, ou par le consensus et le compromis
Contrôle de l'incertitude	le besoin de règles, de plans et de prévisibilité
Orientation long terme / court terme	l'horizon temporel d'une société
Indulgence / modération	la place faite à la satisfaction des désirs immédiats

📍 LES ÉCHELLES D'ERIN MEYER VUES EN FORMATION

- **Égalitaire ou hiérarchique** : contredire le chef en public, agir sans son accord, écrire à tous les niveaux (**fiche 12**).
- **Décider** : longtemps, avec beaucoup d'experts, puis on s'y tient ; ou vite, puis on ajuste au fil de l'eau.
- **La confrontation** : cherchée comme un signe de sérieux, ou évitée pour préserver la relation.
- **Pêche ou noix de coco** : très accessible d'emblée mais une sphère privée plus loin ; ou dure à l'extérieur, et une amitié qui engage.

🧩 LES CINQ APPROCHES DU CONFLIT

Devant l'orange que deux personnes veulent : **évitement, accommodement, confrontation, compromis, collaboration**. Chaque culture a sa pente, chaque personne aussi ; la collaboration a une méthode (**fiche 11**).

⚠️ LE PIÈGE

Transformer une grille en portrait : une culture dit une tendance de groupe, jamais la personne que vous avez en face. La grille sert à formuler une hypothèse, que l'on vérifie en demandant.



Si vous ne retenez qu'une chose : une culture dit une tendance, pas une personne : vérifiez avec celle que vous avez en face.

VOIR AUSSI

12 Protocoles d'équipe p. 27

13 Quatre facettes p. 28

11 Négociation raisonnée p. 23

ANCRAGE THÉORIQUE

Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences* ; Meyer E. (2014) ; Thomas et Kilmann (1974).

12 Les protocoles d'équipe explicites

À RESSORTIR QUAND

dans une équipe internationale, certains vous court-circuitent, d'autres n'osent rien sans votre accord.

Égalitaire

- On me contredit devant les autres, et c'est normal.
- On agit sans mon accord.
- On écrit ou on appelle à n'importe quel niveau.

Hiérarchique

- On obtient mon accord avant d'agir.
- On s'accorde avec le chef en public.
- Si j'envoie mon adjoint, ils enverront le leur.

D'après Erin Meyer, The Culture Map (2014). Une échelle de tendances culturelles, jamais un portrait de la personne en face.

CE QUE C'EST

Quand une équipe mélange des cultures égalitaires et hiérarchiques, chacun applique ses règles implicites et lit celles des autres comme de l'impolitesse ou de la passivité. La réponse n'est pas de deviner : c'est d'écrire les protocoles de l'équipe dès le lancement. Ce que le chef de projet n'écrit pas, il reste le seul à le savoir.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Au kick-off, posez la question : quand saute-t-on des niveaux, et qui prévient-on ?
- 2 Convenez de qui on met en copie, et quand.
- 3 Écrivez comment on décide : qui propose, qui valide, et à partir de quand une décision ne se rediscute plus (**fiche 10**).
- 4 Convenez de la façon de dire un désaccord : en réunion, en tête-à-tête, par écrit, et à qui.
- 5 Invitez explicitement l'avis de ceux qui ne parlent pas sans y être invités : tour de table, question nominative, écrit avant la réunion.

LA CHECKLIST

- ☐ Niveaux et copies convenus
- ☐ Mode de décision écrit
- ☐ Façon de dire un désaccord convenue
- ☐ Avis des silencieux invité

LE PIÈGE

« Ma porte est ouverte » : la volonté de venir vous voir dépend de ce que chacun comprend de votre rôle, pas de votre porte.



Si vous ne retenez qu'une chose : ce qu'un chef de projet n'écrit pas, il reste le seul à le savoir.

VOIR AUSSI

C Grilles culturelles p. 26

3 Grille d'interface p. 9

10 Décider qui décide p. 22

ANCRAGE THÉORIQUE

Meyer E. (2014) : dans une équipe internationale, définir d'emblée les protocoles de l'équipe.

13 Les quatre facettes d'un message

À RESSORTIR QUAND

un message a été mal pris, ou vous ne comprenez pas ce qu'on vous demande vraiment.

Le fait

les frais dépassent le budget

Ce que je dis de moi

je suis sous pression sur les coûts

« Les frais de déplacement
sont plus élevés que prévu. »

Ce que j'attends de toi

une explication ? plus de vigilance ?

Ce que je dis de nous

je ne suis pas sûr que tu maîtrises

Le cas Patrick, vu en formation : il a entendu la facette « nous » (on ne me fait pas confiance) ; le manager pensait surtout au fait et à sa propre pression.

CE QUE C'EST

Tout message en porte quatre à la fois : un contenu factuel, ce que l'émetteur révèle de lui, ce qu'il dit de la relation, et ce qu'il demande. Entre cultures, la même phrase ne pèse pas pareil sur les quatre facettes : l'un entend le fait, l'autre entend le reproche. Le sens d'un message est celui qui est reçu.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Avant de répondre, relisez le message sur ses quatre facettes.
- 2 Séparez le fait de ce qu'il dit de la relation : « les frais sont plus élevés que prévu » n'est pas « je ne te fais pas confiance ».
- 3 Demandez ce qui est attendu : une réunion, une correction, ou une simple vigilance ?
- 4 Quand vous écrivez : donnez le fait chiffré, dites l'attente explicitement, joignez les données.
- 5 Pour un sujet sensible, préférez le face-à-face ou le téléphone au mail.

LA CHECKLIST

- ☐ Quatre facettes relues
- ☐ Fait séparé du reproche
- ☐ Attente demandée
- ☐ Sujet sensible traité de vive voix

LE PIÈGE

Répondre à la facette relation quand l'autre parlait du fait, ou l'inverse : la conversation part sur un malentendu que personne ne nomme.



Si vous ne retenez qu'une chose : le sens d'un message est celui qui est reçu, pas celui qui est envoyé.

VOIR AUSSI

12 Protocoles d'équipe p. 27

9 DESC p. 21

4 Lire un comportement p. 10

ANCRAGE THÉORIQUE

Schulz von Thun F. (1981) : le carré de la communication.

Vos notes · Travailler entre cultures

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● LE PROTOCOLE QUE J'ÉCRIS AVEC MON ÉQUIPE

Embarquer au-delà de l'équipe

Réflexe 3 : répondre à tout le monde, convaincre tout le monde

Le chef de projet répond au plus bruyant, argumente face aux réticences, s'épuise, et laisse échouer les silencieux. La carte se fait en équipe, la décision de groupe engage, les alliés portent, et la communication monte les marches une à une.

1
Constituer

2
Tenir

3
Désaccord

4
Cultures

5
Embarquer

LES FICHES OUTILS DE CETTE PARTIE

14 Parties prenantes p. 31

15 Lire une résistance p. 32

16 Quatre marches p. 33

D Lewin, socio-dynamique p. 34

TIPS & ASTUCES

- Faites la carte des parties prenantes à deux ou trois, jamais seul.
- Lisez une résistance avant d'y répondre.
- Confiez le message à l'émetteur légitime, pas forcément vous.
- Faites décider en groupe ce qui peut l'être.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Carte faite depuis une check-list
- ☐ Dépendants silencieux identifiés
- ☐ Une action datée par acteur critique
- ☐ Visage de chaque résistance lu
- ☐ Plan de communication en sept lignes
- ☐ Chaque action portée par quelqu'un de l'équipe

QUESTIONS À SE POSER

- Qui n'est pas dans la boucle, et devrait y être ?
- Qui est légitime et pressé, sans pouvoir ?
- Cette objection est-elle rationnelle, émotionnelle ou identitaire ?
- Sur quelle marche est chaque acteur ?
- Qui porte ce message mieux que moi ?

LE RÉFLEXE ET SON ANTIDOTE

Réflexe 3 : répondre à tout le monde, convaincre tout le monde.

Antidote : la carte faite en équipe, le changement conduit par la décision de groupe et les alliés, une communication qui monte les marches.



Si vous ne retenez qu'une chose : chaque acteur cartographié débouche sur une action portée par quelqu'un de l'équipe, pas forcément par vous.

VOIR AUSSI

14 Parties prenantes p. 31

16 Quatre marches p. 33

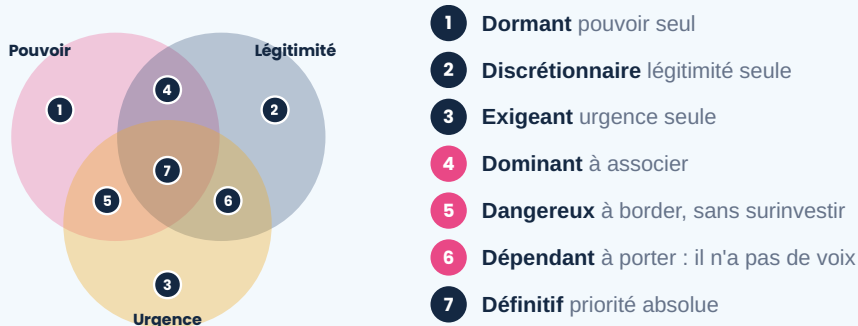
ANCRAGE THÉORIQUE

Lewin K. (1947) ; Bareil C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*.

14 Les parties prenantes : pouvoir, légitimité, urgence

À RESSORTIR QUAND

vous sentez qu'on va oublier quelqu'un, ou qu'un acteur va bloquer.



En rose, les trois profils à risque. Les attributs sont perçus et changent en cours de projet : la carte vaut pour un moment.

CE QUE C'EST

Trois attributs perçus, et dynamiques : le **pouvoir** (peut-il imposer ou bloquer ?), la **légitimité** (sa demande est-elle fondée ?), l'**urgence** (son calendrier à lui). Le cumul fait la priorité. On évalue une relation à un moment du projet, jamais une personne dans l'absolu. En comité, le sponsor qui conteste chaque chiffre se lit d'abord comme un besoin (**fiche 4**), avant de se lire comme un pouvoir.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Partez d'une check-list, jamais de votre mémoire : balayage, croisement des regards, entretien avec le sponsor, test de l'absent.
- 2 Évaluez les trois attributs à deux ou trois, jamais seul.
- 3 Placez chaque acteur dans l'un des sept profils ; repérez les trois à risque : dominant, dangereux, dépendant.
- 4 Une action datée par acteur critique, portée par quelqu'un de l'équipe. Sinon la carte décore.
- 5 Rejouez la carte à chaque jalon : les attributs bougent.

LA CHECKLIST

- ☐ Partie d'une check-list
- ☐ Évaluée à plusieurs
- ☐ Dépendant silencieux identifié
- ☐ Une action datée par acteur critique

LE PIÈGE

Le dépendant silencieux : légitime et pressé, sans pouvoir. Il ne bloque pas, il laisse échouer. Et le plus bruyant capte toute l'attention.



Si vous ne retenez qu'une chose : la carte se fait en équipe ; chaque acteur critique a une action, et un porteur.

VOIR AUSSI

4 Lire un comportement p. 10

15 Lire une résistance p. 32

16 Quatre marches p. 33

ANCRAGE THÉORIQUE

Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997) : pouvoir, légitimité, urgence.

15 Lire une résistance

À RESSORTIR QUAND

quelqu'un résiste, et vos arguments n'y font rien.

VISAGE	CE QU'ON ENTEND	LE VRAI MESSAGE	Y RÉPONDRE PAR
Rationnelle	« ça ne marchera pas », « on n'a pas le temps »	« montre-moi que c'est solide »	la preuve, les chiffres, la démonstration
Émotionnelle	« on perd ce qu'on avait »	« rassure-moi, je crains de perdre »	écouter, reconnaître, sécuriser
Identitaire	« ce n'est pas nous », « pas notre métier »	« ne nie pas qui nous sommes »	reconnaître la culture, réancrer le sens

On répond au type de résistance, pas au mot prononcé. Se tromper de type renforce la résistance.

i CE QUE C'EST

La résistance est normale : c'est une information à traiter, pas un problème à éliminer. On répond au type de résistance, pas au mot prononcé. L'émotion et l'identité se déguisent souvent en objection rationnelle, parce que c'est plus acceptable à formuler : c'est le faux rationnel.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Écoutez le registre, pas seulement le contenu : de l'émotion dans la voix ? une appartenance évoquée ?
- 2 Comptez les objections : une seule et précise, elle est rationnelle ; des objections qui se déplacent, elle est émotionnelle ou identitaire.
- 3 Faites le test : répondez par des faits. Si l'objection se déplace ou revient, elle n'était pas rationnelle.
- 4 Demandez : « qu'est-ce qui vous inquiète vraiment ? »
- 5 Répondez à la préoccupation du moment : on ne forme pas quelqu'un qui s'inquiète encore pour son poste.

☑ LA CHECKLIST

- ☐ Registre écouté
- ☐ Objections comptées
- ☐ Test des faits fait
- ☐ Préoccupation du moment repérée

⚠ LE PIÈGE

Répondre par des chiffres à une résistance identitaire (« ce n'est pas notre métier ») : la bonne réponse, au mauvais registre, renforce la résistance.



Si vous ne retenez qu'une chose : une résistance identitaire ne se répond pas par des chiffres.

VOIR AUSSI

16 Quatre marches p. 33

D Lewin, socio-dynamique p. 34

4 Lire un comportement p. 10

ANCRAGE THÉORIQUE

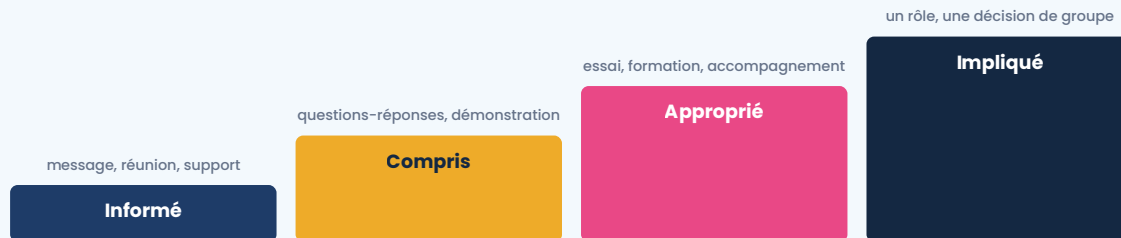
Bareil C. (2004) : les sept préoccupations, repère D.

16

Communiquer le changement : les quatre marches

À RESSORTIR QUAND

vous avez annoncé le changement, et rien ne bouge.



Personne ne s'implique dans ce qu'il ne s'est pas approprié, ne s'approprie ce qu'il n'a pas compris, ne comprend ce dont il n'a pas été informé. Une marche sautée revient en résistance.

CE QUE C'EST

Chaque marche a ses moyens, et une marche sautée se paie plus tard, en résistance. Quatre leviers pour les monter : communiquer (donner du sens, dire ce qui change et ce qui ne change pas), former, accompagner (être là au premier échec), ancrer (mesurer, valoriser). Ce qui fait basculer, ce sont les déclics : chacun est convaincu par ce qu'il y gagne, rarement par la présentation.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Pour chaque acteur, repérez sa marche actuelle.
- 2 Choisissez le moyen de la marche suivante, pas de la dernière.
- 3 Écrivez le plan en sept lignes : les cibles ; les axes et objectifs par cible ; les émetteurs légitimes ; les moyens ; le détail des actions ; le planning ; le suivi des résultats.
- 4 Faites porter chaque action par quelqu'un de l'équipe ou un allié, jamais par le chef de projet seul.
- 5 Faites décider en groupe ce qui peut l'être : la décision de groupe engage plus durablement que l'injonction.

LA CHECKLIST

- ☐ Marche de chaque acteur repérée
- ☐ Plan en sept lignes
- ☐ Émetteur légitime choisi
- ☐ Chaque action a un porteur

LE PIÈGE

Sauter d'« informé » à « impliqué » : une réunion d'annonce suivie d'une demande d'engagement. La marche sautée revient en résistance.



Si vous ne retenez qu'une chose : l'émetteur légitime est la ligne la plus oubliée du plan de communication.

VOIR AUSSI

15 Lire une résistance p. 32

14 Parties prenantes p. 31

D Lewin, socio-dynamique p. 34

ANCRAGE THÉORIQUE

Lewin K. (1943, 1947) : la décision de groupe change les comportements plus durablement que l'injonction.

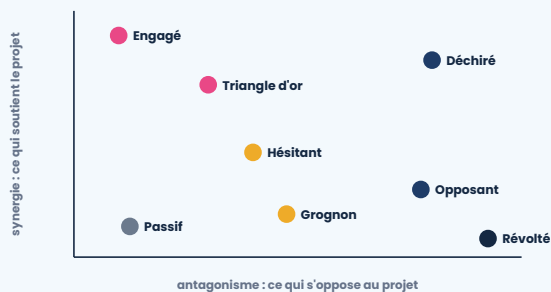
D Lewin et la socio-dynamique

À RESSORTIR QUAND

vous préparez un changement, et vous voulez savoir sur qui vous appuyer.



Lewin : dégel, changement, regel. Les verbatims de résistance changent d'une étape à l'autre ; la décision de groupe engage plus que l'injonction.



- **Engagés et triangle d'or** : s'appuyer sur eux, leur confier une part du message.
- **Hésitants et passifs** : ne pas les convaincre, leur donner une tâche concrète et visible, et un retour.
- **Opposants** : lire le visage de la résistance ; répondre par le cadre et la reconnaissance, jamais en plénière.
- **Déchirés** : ils soutiennent et s'opposent à la fois ; traiter la condition qu'ils posent.

Socio-dynamique : chaque acteur se lit sur deux axes, ce qu'il apporte au projet et ce qu'il y oppose. Positions indicatives.

📍 LES SEPT PRÉOCCUPATIONS, DANS L'ORDRE OÙ ELLES ARRIVENT (BAREIL)

- 1 · Aucune préoccupation : donner du sens.
- 2 · Moi, mon poste : rassurer, dire ce qui ne change pas.
- 3 · L'organisation, est-ce sérieux ? montrer l'engagement.
- 4 · Le changement, concrètement : expliquer, montrer.
- 5 · L'expérimentation : former, laisser essayer.
- 6 · La collaboration : échanger entre pairs.
- 7 · L'amélioration : laisser bonifier.

📌 LA PHRASE À TENIR

L'attitude ne dépend pas du profil psychologique mais du comportement par rapport au projet. Ce n'est pas une typologie de personnes : un même acteur change de profil quand le projet change.

Le piège de Bareil : former quelqu'un (réponse à « vais-je y arriver ? ») alors qu'il s'inquiète encore pour son poste. La bonne réponse, au mauvais moment.



Si vous ne retenez qu'une chose : on ne convainc pas tout le monde : on s'appuie sur les alliés, et on donne une place à chacun.

VOIR AUSSI

15 Lire une résistance p. 32

16 Quatre marches p. 33

14 Parties prenantes p. 31

ANCRAGE THÉORIQUE

Lewin K. (1947), *Frontiers in group dynamics* ; Fauvet J.-C., la sociodynamique.

Vos notes · Embarquer au-delà de l'équipe

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● L'ALLIÉ SUR QUI JE M'APPUIE, ET CE QUE JE LUI CONFIE

17

Le pré-mortem

À RESSORTIR QUAND

vous lancez un projet, ou vous êtes sûr que ça va passer.



Se placer après l'échec libère ce que l'optimisme et la loyauté empêchaient de dire avant.

CE QUE C'EST

Imaginer le projet échoué, et en écrire les causes avant de commencer. Se placer après l'échec libère ce que l'optimisme et la loyauté empêchaient de dire avant. C'est l'antidote de la surconfiance, et il est collectif par nature : dix minutes au lancement, avec toute l'équipe.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 « Nous sommes à la date de fin. Le projet a échoué. » Chacun, seul, écrit les causes, une par post-it, pendant trois minutes.
- 2 Les plus gênantes d'abord : celles qu'on n'aurait pas dites en réunion.
- 3 On lit tout, on ne débat pas.
- 4 On regroupe les causes, puis on décide ce qu'on surveille, et qui le surveille.
- 5 On le refait à chaque changement de phase, ou quand tout le monde est sûr que ça va passer.

LA CHECKLIST

- ☐ Écrit seul, avant de parler
- ☐ Lu sans débat
- ☐ Causes regroupées
- ☐ Un veilleur par risque retenu

LE PIÈGE

Débattre chaque cause au moment où elle est lue : les causes gênantes se taisent, et le pré-mortem devient une revue des risques polie.



Si vous ne retenez qu'une chose : le garde-fou n'est jamais dans la tête de celui qui se trompe : il est dans l'équipe qui peut le voir et qui a le droit de le dire.

VOIR AUSSI

E Treize biais p. 37

1 Kick-off équipe cœur p. 7

6 Chaîne critique p. 14

ANCRAGE THÉORIQUE

Klein G. (2007), « Performing a project pre-mortem », *Harvard Business Review*.

E

Treize biais, quatre familles

À RESSORTIR QUAND

vous voulez savoir quel biais vous guette, et qui dans l'équipe peut le voir avant vous.

LE BIAIS	EN UNE PHRASE	LE GARDE-FOU D'ÉQUIPE
CE QU'ON SE RACONTE		
Optimisme	Croire que, cette fois, ça ira mieux que d'habitude.	Deux estimations et un buffer commun.
Unicité	« Notre projet est différent » : l'expérience des autres ne compte pas.	La vue extérieure : vos dix derniers projets de ce type.
Erreur de planification	Sous-estimer en regardant le plan de l'intérieur, tâche par tâche.	Durées si tout va bien, buffer, taux de base.
Surconfiance	Être plus sûr de soi que les faits ne le permettent.	Le pré-mortem (fiche 17).
CE QU'ON RACONTE AUX AUTRES		
Représentation stratégique	Dire ce qui fait passer le projet plutôt que ce qu'on sait.	Une seule date publique, buffer compris.
Escalade de l'engagement	Continuer parce qu'on a déjà investi, pour tenir sa promesse.	Le veto écrit dans l'interface ; le fever chart rouge.
CE QU'ON REGARDE		
Biais rétrospectif	Après coup, croire qu'on savait : « on aurait dû ».	La règle de débrief : personne n'a mal joué.
Disponibilité	Juger par le plus récent, le plus bruyant, le plus proche.	La carte des parties prenantes, faite en équipe.
Négligence du taux de base	Ignorer ce qui arrive d'habitude au profit du cas présent.	Les chiffres de ses propres projets, regardés avant d'estimer.
Ancrage	Rester collé au premier chiffre entendu.	Estimer avant d'entendre la date du sponsor.
CE QU'ON FAIT DU TEMPS		
Syndrome de l'étudiant	Commencer tard parce qu'il reste du temps.	Le relais, dit à voix haute.
Loi de Parkinson	Le travail s'étale ; fini en avance, on ne le rend pas.	Une seule date publique ; l'avance s'annonce.
Multitâche	Mener deux choses de front : chaque bascule coûte.	Une chose à la fois, la chaîne d'abord.



Si vous ne retenez qu'une chose : un biais est ce que produit un chef de projet qui porte seul ; le garde-fou est collectif.

VOIR AUSSI

17 Pré-mortem p. 36

B La marge p. 18

10 Décider qui décide p. 22

ANCRAGE THÉORIQUE

Flyvbjerg B. (2021) ; Goldratt (1997) ; Klein (2007).

Pour aller plus loin : les sources

LES PERSONNES ET L'ÉQUIPE

Schutz W. (1958) : *FIRO, A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior* ; *The Human Element* (1994). Inclusion, contrôle, ouverture ; adhésion et centralité ; décision par accord avec veto.

Tuckman B. (1965) : « Developmental sequence in small groups ». Forming, storming, norming, performing.

Bandura A. (1977) : *Social Learning Theory*. L'équipe imite ce que fait le chef : le modelage.

Edmondson A. (1999) : « Psychological safety and learning behavior in work teams ». La première alerte bien reçue.

Collins R. (2004) : *Interaction Ritual Chains*. L'attention partagée et répétée produit l'appartenance.

LA PLANIFICATION ET L'AVANCEMENT

Goldratt E. M. (1997) : *Critical Chain*. La marge mise en commun, le relais, la ressource contrainte.

Herroelen W., Leus R. (2001) : « On the merits and pitfalls of critical chain scheduling », *Journal of Operations Management*.

PMI, PMBOK Guide : la gestion de la valeur acquise, VP, VA, CR, SPI, CPI.

LE DÉSACCORD, LA NÉGOCIATION, LES CULTURES

Fisher R., Ury W. (1981) : *Getting to Yes*. La négociation raisonnée, la meilleure solution de rechange.

Thomas K., Kilmann R. (1974) : les cinq approches du conflit.

Hofstede G. (1980) : *Culture's Consequences* ; six dimensions dans les éditions ultérieures.

Meyer E. (2014) : *The Culture Map*. Égalitaire ou hiérarchique, décider, la confrontation.

Schulz von Thun F. (1981) : *Miteinander reden*. Les quatre facettes d'un message.

LES PARTIES PRENANTES, LE CHANGEMENT, LES BIAIS

Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997) : « Toward a theory of stakeholder identification and salience ».

Lewin K. (1943, 1947) : la décision de groupe ; dégel, changement, regel.

Bareil C. (2004) : *Gérer le volet humain du changement*. Les sept préoccupations.

Fauvet J.-C. : la sociodynamique, synergie et antagonisme.

Flyvbjerg B. (2021) : « Top ten behavioral biases in project management », *Project Management Journal*.

Klein G. (2007) : « Performing a project premortem », *Harvard Business Review*.

Lexique

Les termes qui reviennent d'une fiche à l'autre, au cas où quelqu'un les lâche en réunion sans les définir.

TERME	DÉFINITION
Adhésion	Étape 1 de la carte des rôles : est membre celui dont la contribution a un effet visible sur le résultat (fiche 2).
Buffer	La marge retirée des tâches et mise en commun en fin de chaîne critique ; il appartient à l'équipe (fiche 6).
Centralité	Pour une paire de fonctions, l'importance, de 0 à 9, qu'elles travaillent bien ensemble (fiche 2).
Chaîne critique	L'enchaînement le plus long de tâches et de personnes ; il fixe la date (fiche 6).
DESC	Décrire, exprimer, spécifier, conclure : dire un désaccord sans abîmer la relation (fiche 9).
Fever chart	Graphique de la part du buffer consommée selon l'avancement de la chaîne ; trois zones (fiche 7).
Inclusion, contrôle, ouverture	Les trois dimensions d'une relation de travail, d'après Will Schutz (repère A).
Interface	Ce qui relie deux rôles : information, décision, alerte et trace (fiche 3).
MESORE	Meilleure solution de rechange si la négociation échoue (BATNA en anglais) (fiche 11).
Oui franc	Au moment d'acter, un oui ou un non explicite ; le silence est un non déguisé (fiche 10).
Pré-mortem	Imaginer le projet échoué et en écrire les causes avant de commencer (fiche 17).
Relais	Démarrer dès que le prédécesseur a fini, et le dire à voix haute (fiche 6).
Ressource contrainte	La personne que tout le monde attend ; on écrit son agenda en premier (fiche 6).
Salience	Priorité d'une partie prenante selon son pouvoir, sa légitimité et son urgence (fiche 14).
Socio-dynamique	Lecture des acteurs selon leur synergie et leur antagonisme avec le projet (repère D).
Tampon	Marge placée devant une jonction de branches ou une ressource contrainte (fiche 6).
Valeur acquise (VA)	Ce qui est réellement terminé, valorisé au budget (fiche 8).
Valeur planifiée (VP)	Ce qui devait être terminé à date, valorisé au budget (fiche 8).
Veto	Le droit de dire non qui arrête l'action, borné à un périmètre ; sans abstention ni prise d'otage (fiche 10).

Ce que je rends au collectif

Pas « je ferai mieux » : « voilà ce que je cesse de porter seul ». Dit devant quelqu'un, un engagement tient mieux : relisez cette page dans trente jours.

1

UNE INTERFACE DE MON PROJET À SPÉCIFIER SOUS TRENTÉ JOURS (FICHE 3)

AVEC QUI

SUR QUOI

D'ICI QUAND

2

UNE DEUXIÈME INTERFACE À SPÉCIFIER SOUS TRENTÉ JOURS

AVEC QUI

SUR QUOI

D'ICI QUAND

3

UNE CHOSE QUE JE PORTE SEUL AUJOURD'HUI, ET QUE JE RENDS À L'ÉQUIPE

À QUI JE LA RENDS

CE QUI CHANGE POUR MOI

À PARTIR DE QUAND

4

UN PREMIER PAS DE MOINS D'UNE HEURE, DATÉ DANS LA SEMAINE

LE GESTE

AVEC QUI

LE JOUR



Si vous ne retenez qu'une chose : l'engagement n'est pas « je ferai mieux », c'est « voilà ce que je cesse de porter seul ».

Vos notes

● CE QUE JE GARDE DE LA FORMATION

● LES QUESTIONS QUI RESTENT OUVERTES

● LES PERSONNES À RECONTACTER



LE COMPTOIR VIVANT DE LA GESTION DE PROJET



Là où la méthode redevient humaine.

Des projets vivants. Des équipes engagées.

Nicolas Prolhac

Formation et conseil en gestion de projet

nprolhac@numanx.com

07 64 13 73 29

numanx.com

[linkedin.com/in/nicolas-prolhac-numanx](https://www.linkedin.com/in/nicolas-prolhac-numanx)