

LIVRET DE FORMATION · GESTION DE PROJET

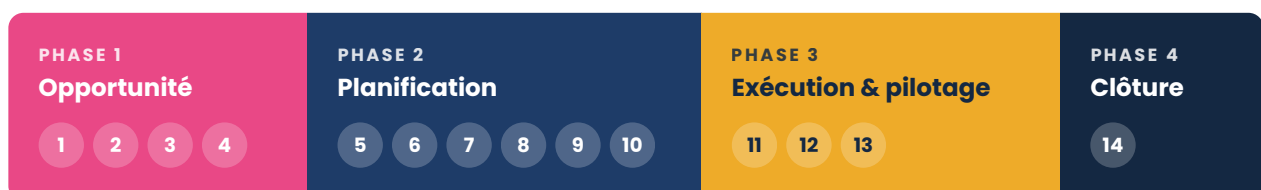
Votre livret gestion de projet

Maintenant, c'est à vous de jouer.

- Pour retrouver en deux minutes les concepts, les outils et les gestes vus en formation.
- Pour vous guider en autonomie, que vous soyez en cadrage, en planification, en pilotage ou en clôture.
- Pour tenir votre posture de chef de projet, avec des repères clairs et concrets.

« Un projet sans kick-off, sans weekly, sans compte rendu n'est pas un projet. »

4 PHASES · 14 FICHES OUTILS · 1 PAGE = 1 GESTE + 1 CHECKLIST



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 phase où vous êtes (**la carte, page 4**), ou par ce qui coince (« **Trouvez votre situation** », **page 3**). Dans le PDF, chaque renvoi vers une fiche ou une page est cliquable.

FIL ROUGE 1 · EMBARQUER

Chaque outil est d'abord un levier d'embarquement : un WBS se partage, un planning se co-construit, un rituel tient l'équipe.

La question à poser à chaque livrable : qui embarque-t-il ?

FIL ROUGE 2 · DIFFUSER JUSTE

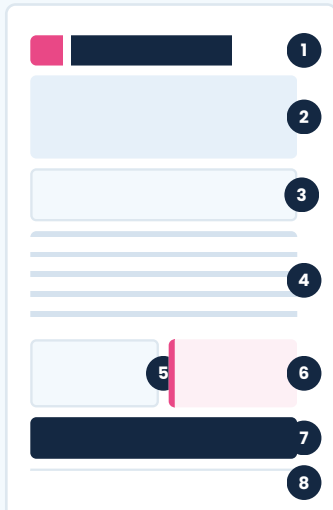
Chaque livrable a un périmètre de diffusion : qui doit le voir, qui ne doit pas le voir, par quel canal.

La question jumelle : que partagez-vous, avec qui ?

LE PRINCIPE DE TOUT LE RESTE

Ce qui se répète d'un projet à l'autre relève du **processus** : vos méthodes, vos modèles, vos check-lists. Ce qui est unique relève du **pilotage** : c'est l'objet de ces fiches. Aucun outil ici ne demande de logiciel : une page, un mail, un paperboard suffisent.

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.
- 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, toujours 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 au temps qu'ils vous rendent, pas à leur rigueur.

VOIR AUSSI

? **Trouvez votre situation** p. 3

☰ **La carte** p. 4

ASTUCE TERRAIN

Les fiches de phase (une par phase) donnent la vue d'ensemble ; les fiches outils, numérotées de 1 à 14, donnent le geste.

Trouvez votre situation

Vous êtes ici parce que quelque chose coince. Trouvez la ligne, ouvrez la fiche.

PHASE 1 Opportunité

« Je démarre : par quoi je commence ? »

1 Charte p. 7

2 Carto p. 8

3 Cercles p. 9

« Les attentes partent dans tous les sens »

1 Charte projet p. 7

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

2 Carto des parties prenantes p. 8

« Plus personne ne sait qui décide quoi, ni qui doit voir quoi »

3 Cercles du projet p. 9

« Tout le monde n'a pas la même version du projet »

4 Kick-off p. 10

PHASE 2 Planification

« Par où découper le projet, sans rien oublier ? »

5 WBS p. 13

« Deux personnes pensent décider la même chose »

6 RACI p. 14

« Un expert doit contribuer mais il n'a pas le temps »

7 Entretien de délégation p. 15

« On me demande une date de fin »

8 Planning, chemin critique p. 16

« Un lot attend quelque chose d'un autre lot »

9 Contrat d'interface p. 18

« On me dit « ça devrait aller » »

10 Risques & opportunités p. 19

PHASE 3 Exécution & pilotage

« Le projet s'endort entre deux jalons »

11 Rituels p. 22

« Mes réunions sont des tours de table sans vie »

12 Réunion d'avancement p. 23

« On me demande où on en est »

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

« Je dois prendre un raccourci risqué »

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

PHASE 4 Clôture

« La fin approche, tout le monde passe à la suite »

P4 Phase 4 - Clôture p. 26

14 Journal de bord, clôture p. 27

« Quelqu'un reprendra ce dossier dans deux ans »

14 Journal de bord, clôture p. 27

TOUT DU LONG L'équipe

« Mon équipe patine, les tensions montent, rien n'avance »

H Ce que vit votre équipe p. 29



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 : quatre phases, quatorze fiches

PHASE 1 · P. 6

Opportunité

Cadrer et initier le projet

- | | | | | | |
|---|-----------------------|------|---|--------------------------------|-------|
| 1 | La charte projet | p. 7 | 2 | La carto des parties prenantes | p. 8 |
| 3 | Les cercles du projet | p. 9 | 4 | Le kick-off | p. 10 |

PHASE 2 · P. 12

Planification

Définir qui fait quoi, quand et comment

- | | | | | | |
|---|---------------------------|-------|----|--|-------|
| 5 | Le WBS | p. 13 | 6 | La matrice RACI | p. 14 |
| 7 | L'entretien de délégation | p. 15 | 8 | Le planning : PERT, Gantt, chemin critique | p. 16 |
| 9 | Le contrat d'interface | p. 18 | 10 | Risques & opportunités | p. 19 |

PHASE 3 · P. 21

Exécution & pilotage

Réaliser, suivre et ajuster

- | | | | | | |
|----|--------------------------------------|-------|----|-------------------------|-------|
| 11 | Les rituels | p. 22 | 12 | La réunion d'avancement | p. 23 |
| 13 | Tableau de bord et fiche d'arbitrage | p. 24 | | | |

PHASE 4 · P. 26

Clôture

Finaliser, transmettre, valoriser

- | | | |
|----|---|-------|
| 14 | Journal de bord et clôture documentaire | p. 27 |
|----|---|-------|

LES REPÈRES TRANSVERSES

- | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|-------|---|-------------------------|-------|---|-------------|-------|---|---------|-------|
| M | Les fondamentaux | p. 5 | H | Ce que vit votre équipe | p. 29 | R | Les sources | p. 30 | L | Lexique | p. 31 |
| ★ | Mes trois premiers gestes | p. 32 | | | | | | | | | |

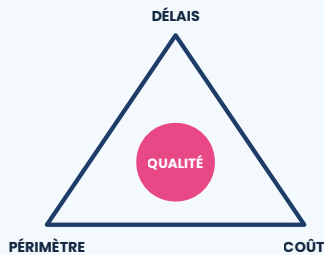


Si vous ne retenez qu'une chose : l'enchaînement n'est pas un couloir. L'analyse des risques renvoie au découpage et au planning : on boucle jusqu'à ce que le projet soit pilotable.

Les fondamentaux projet

Définitions et concepts clés

LE TRIANGLE D'OR



Si l'une des trois dimensions change, les deux autres doivent s'ajuster. Le chef de projet veille à cet équilibre tout au long du projet.

DÉFINITION

Selon le PMI, un projet est « **une entreprise temporaire initiée pour fournir un produit, service ou résultat unique** ».

Un projet a toujours un début et une fin, une finalité unique, et mobilise des ressources transverses.

Exemple : élargir le périmètre d'une application impose d'allonger les délais ou d'augmenter les ressources.

JALONS & LIVRABLES : NE PAS CONFONDRE

Un livrable : élément concret et validable (cahier des charges, prototype). Il est transmis, évalué, validé.

Un jalon : un point de décision dans le temps (fin du cadrage, recette prononcée). On le franchit ou non, sur critères.

Un livrable est un « quoi ». Un jalon est une décision datée, pas une simple date.

LE CYCLE DE VIE : QUATRE PHASES

1 · Opportunité

Cadrer et initier le projet

2 · Planification

Définir qui fait quoi, quand et comment

3 · Exécution & pilotage

Réaliser, suivre et ajuster

4 · Clôture

Finaliser, transmettre, valoriser

Ce qui se répète d'un projet à l'autre relève du processus ; ce qui est unique relève du pilotage.

LES PARTIES PRENANTES ESSENTIELLES

RÔLE	FONCTION
Le sponsor	Porte le projet, finance, arbitre, soutient le chef de projet. Il soutient et il tranche.
L'équipe cœur	Chef de projet et contributeurs directs : planifient, agissent, coordonnent.
L'équipe élargie	Utilisateurs, métiers, RH, DSI, prestataires : impactés ou impliqués, à embarquer selon les enjeux et les moments clés.



Si vous ne retenez qu'une chose : la réussite du projet dépend de l'alignement entre ces acteurs.

VOIR AUSSI

3 Cercles du projet p. 9

P1 Phase 1 · Opportunité p. 6

ASTUCE TERRAIN

Le triangle d'or se révérifie à chaque comité de pilotage, pas seulement au lancement.

Opportunité

Cadrer et initier le projet

Cette phase transforme une idée en projet structuré : elle aligne les attentes, définit les premiers livrables et la gouvernance. Co-construire la charte avec le sponsor est un facteur clé de succès.

1
Opportunité

2
Planification

3
Exécution & pilotage

4
Clôture

LES FICHES OUTILS DE CETTE PHASE

1 **Charte projet** p. 7

2 **Carto des parties prenantes** p. 8

3 **Cercles du projet** p. 9

4 **Kick-off** p. 10

TIPS & ASTUCES

- Impliquez le sponsor dès le départ.
- Cadrez avant d'agir : c'est du temps gagné ensuite.
- Reformulez le besoin s'il est flou, challengez la demande initiale.
- Partez d'un modèle de charte (**fiche 1**) et écrivez vos hypothèses.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Charte remplie et partagée
- ☐ Parties prenantes clés cartographiées
- ☐ Gouvernance et cercles définis
- ☐ Objectifs et livrables clarifiés
- ☐ Risques et hypothèses de départ repérés
- ☐ Planning macro estimé
- ☐ Kick-off tenu, relevé envoyé

QUESTIONS À SE POSER

- ? Quel est le besoin réel derrière la demande ?
- ? Quels bénéfices sont attendus ?
- ? Le périmètre est-il clair et partagé ?
- ? Quelles contraintes, dépendances ou risques anticiper ?
- ? Qui sont les acteurs à mobiliser maintenant ?

EN COMPLÉMENT

- [PMI : « La charte, vendre son projet » \(en anglais\)](#)
- [HBR : « Your Project Needs a Charter. Here's What That Means. » \(en anglais\)](#)
- [Asana : comment faire une note de cadrage](#)
- [Le blog de la gestion de projet](#)



Si vous ne retenez qu'une chose : cadrez avant d'agir. Le temps passé à clarifier la demande est le moins cher de tout le projet.

VOIR AUSSI

P2 **Phase 2 · Planification** p. 12

1 **Charte projet** p. 7

ANCRAGE THÉORIQUE

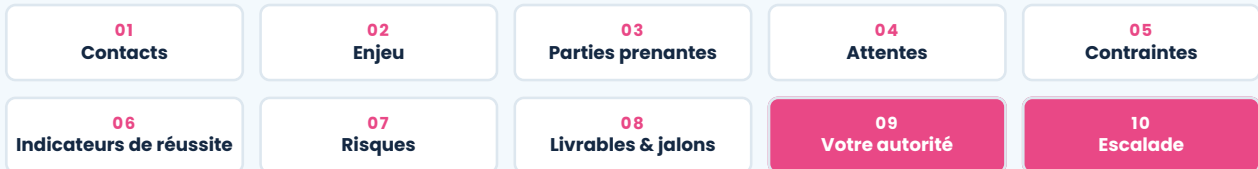
Crozier & Friedberg (1977), *L'acteur et le système* : cadrer, c'est aussi lire les jeux d'acteurs avant qu'ils ne se figent.

1

La charte projet

À RESSORTIR QUAND

vous démarrez, et les attentes partent dans tous les sens.



Une page, dix rubriques. Les deux qu'on oublie (en rose) sont celles qui servent en crise.

CE QUE C'EST

Une page, dix rubriques : c'est votre fiche de cadrage. Elle dit l'enjeu, qui est concerné, ce qu'on attend, sous quelles contraintes, et surtout ce que vous pouvez décider seul et vers qui vous remontez. Quand l'information manque, l'hypothèse s'écrit, avec un destinataire et une date de confirmation.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Remplissez les dix rubriques : une page maximum, avec le sponsor.
- 2 Posez vos hypothèses par écrit (« budget reconduit à l'identique, à confirmer par le sponsor avant le 15 »).
- 3 Nommez les contradictions (délai contre périmètre, attentes incompatibles) et ce que vous proposez à la place.
- 4 Soignez les deux rubriques qu'on oublie : votre autorité, l'escalade.
- 5 Faites valider au kick-off (**fiche 4**).

LA CHECKLIST

- ☐ Une page, dix rubriques
- ☐ Hypothèses écrites et datées
- ☐ Autorité explicite
- ☐ Escalade avec noms et délais

LE PIÈGE

La charte « complète » sans aucune question ouverte : le flou a été enterré, pas traité.



Si vous ne retenez qu'une chose : une charte se juge autant aux questions qu'elle expose qu'aux cases qu'elle remplit.

VOIR AUSSI

4 Kick-off p. 10

8 Planning, chemin critique p. 16

ANCRAGE THÉORIQUE

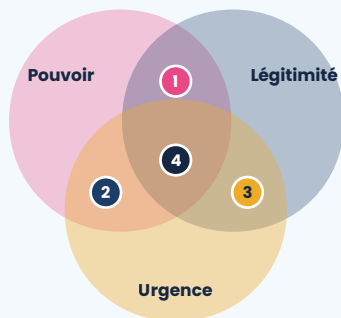
PMI, PMBOK Guide ; Axelos, PRINCE2 : le vocabulaire commun derrière chaque rubrique.

2

La carto des parties prenantes

À RESSORTIR QUAND

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



- 1 Dominant**
pouvoir + légitimité : à associer
- 2 Dangereux**
pouvoir + urgence : à border
- 3 Dépendant**
légitimité + urgence : à porter, il n'a pas de voix
- 4 Définitif**
les trois à la fois : priorité absolue

Trois attributs par acteur. Le cumul fait la priorité ; l'évaluation vaut pour un moment du projet.

CE QUE C'EST

Trois attributs par acteur : 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.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1** Partez d'une liste (organigramme, projets précédents, check-list interne), jamais de votre seule mémoire.
- 2** Posez les trois questions d'attributs pour chaque acteur, à deux ou trois, jamais seul.
- 3** Repérez les profils à risque : le dominant (associer), le dangereux (border), le dépendant (porter sa voix).
- 4** Une action datée par acteur critique. Sinon la carte décore.

LA CHECKLIST

- ☐ Parti d'une liste
- ☐ Évalué à plusieurs
- ☐ Le dépendant silencieux identifié
- ☐ Une action datée par acteur critique

LE PIÈGE

Le dépendant silencieux : légitime, pressé, sans pouvoir. Il ne bloque pas, il laisse échouer. C'est lui qu'on oublie.



Si vous ne retenez qu'une chose : on évalue une relation à un moment du projet, pas une personne dans l'absolu. La carto se rejoue à chaque jalon.

VOIR AUSSI

4 Kick-off p. 10

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

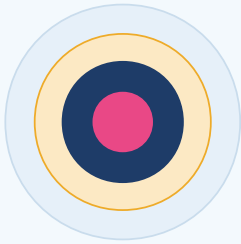
ANCRAGE THÉORIQUE

Mitchell, Agle, Wood (1997) : pouvoir, légitimité, urgence. C'est le modèle exact de cette cartographie.

3 Les cercles du projet

À RESSORTIR QUAND

vous constituez l'équipe, plus personne ne sait qui décide quoi, ou quelqu'un demande un accès « pour être au courant ».



CERCLE	SON RÔLE	SON RITUEL	CE QU'IL VOIT
● Équipe cœur	prépare, anime, trace	point hebdo	tout
● Équipe élargie	réalise, un nom par lot	weekly	son lot, ses interfaces
● COFIL	oriente, arbitre	2 à 4 semaines	synthèse, arbitrages
● Instances	décident aux jalons	aux seuils	dossier de décision

Hors cercle : la communication officielle, au moment choisi. Parfois rien, pas même l'existence du projet.

CE QUE C'EST

Une équipe projet s'organise en cercles, du noyau qui prépare tout aux instances qui décident aux jalons. Chaque cercle appelle son rituel et son niveau de visibilité : chacun voit ce qu'il lui faut pour contribuer, rien de plus, rien de moins.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Nommez l'équipe cœur : deux ou trois personnes qui préparent tout.
- 2 Listez l'équipe élargie par lot : un nom par lot.
- 3 Calez un rituel par cercle (**fiche 11**) et réservez les comités aux seuils imposés par le processus.
- 4 Affectez chaque personne à un cercle, par écrit, avec ce qu'elle voit : accès nominatifs, jamais d'accès « équipe ».
- 5 Révissez à chaque arrivée et à chaque changement de phase : qui entre, qui sort, quels accès bougent.

LA CHECKLIST

- ☐ Équipe cœur nommée, point hebdomadaire
- ☐ Un nom par lot
- ☐ Un rituel par cercle, le COFIL a une cadence
- ☐ Tableau accès par cercle à jour

LE PIÈGE

Confondre gestion de projet et comitologie : passer en comité n'a jamais suffi à gérer un projet. Et tout ouvrir à tous par confort : un accès de trop est une fuite possible, un accès manquant fait un contributeur aveugle.



Si vous ne retenez qu'une chose : le projet vit dans les cercles internes. Le comité n'en est que la surface émergée.

VOIR AUSSI

6 RACI p. 14

11 Rituels p. 22

ANCRAGE THÉORIQUE

Schutz W. (1958), FIRO : l'inclusion précède la coopération. On ne s'investit dans un cercle qu'une fois sa place reconnue.

4

Le kick-off

À RESSORTIR QUAND

vous lancez un projet, une phase, ou un nouveau cercle entre en jeu.

LA SÉANCE · 90 MINUTES · 5 POINTS

Avant
un bilatéral par
contributeur clé

**Le projet et
son sens**

**Périmètre et
jalons**

Qui fait quoi

Qui voit quoi

**Rituels et
règles**

Après
relevé envoyé sous 24 h

Le kick-off constate un embarquement déjà préparé : personne ne découvre le projet en séance.

CE QUE C'EST

La réunion qui scelle l'alignement au lancement d'un périmètre. Un projet a plusieurs kick-offs : en fin de cadrage, au lancement de la réalisation, à l'entrée d'un nouveau cercle. Même fiche, même geste.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Voyez chaque contributeur clé en bilatéral avant (**fiche 7** dès qu'un lot est confié).
- 2 Ordre du jour, 90 minutes : le projet et son sens ; périmètre et jalons ; qui fait quoi ; qui voit quoi ; rituels et règles.
- 3 Posez les non-négociables (traçabilité, alerte précoce, diffusion) et faites décider le reste par le groupe : « comment veut-on fonctionner pour que ce point vaille son coût ? »
- 4 Sortez avec trois livrables : charte validée, calendrier des rituels, contacts par lot.
- 5 Relevé envoyé sous 24 heures.

LA CHECKLIST

- ☐ Bilatéraux faits avant
- ☐ 5 points, 90 minutes
- ☐ 3 livrables sortis
- ☐ Relevé parti sous 24 h

LE PIÈGE

Le kick-off de rattrapage, où tout se négocie en séance : il scelle, il ne négocie pas.



Si vous ne retenez qu'une chose : un projet sans kick-off, sans weekly, sans compte rendu n'est pas un projet.

VOIR AUSSI

1 **Charte projet** p. 7

7 **Entretien de délégation** p. 15

ANCRAGE THÉORIQUE

Lewin (1943), Cialdini (1984) : l'engagement pris en groupe tient mieux que la règle décrétée seul.

Vos notes · Opportunité

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● CE QUE JE CHANGE DÈS LE PROCHAIN PROJET

Planification

Définir qui fait quoi, quand et comment

La planification transforme les objectifs en actions concrètes. Elle engage l'équipe sur un plan réaliste et partagé : c'est elle qui structure le projet et prévient les dérives.

1
Opportunité

2
Planification

3
Exécution & pilotage

4
Clôture

LES FICHES OUTILS DE CETTE PHASE

- 5 **WBS** p. 13
- 6 **RACI** p. 14
- 7 **Entretien de délégation** p. 15
- 8 **Planning, chemin critique** p. 16
- 9 **Contrat d'interface** p. 18
- 10 **Risques & opportunités** p. 19

TIPS & ASTUCES

- Impliquez les contributeurs dans l'élaboration du planning.
- Prévoyez une marge réaliste : méfiez-vous du planning optimiste.
- Synchronisez votre plan avec les autres projets en cours.
- Tracez les hypothèses dans le journal de bord (fiche 14).

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ WBS structuré et validé
- ☐ Matrice RACI négociée
- ☐ Lots délégués, charge validée avec les managers
- ☐ Gantt établi, chemin critique identifié
- ☐ Interfaces entre lots convenues par écrit
- ☐ Risques & opportunités identifiés
- ☐ Budget validé

QUESTIONS À SE POSER

- ? A-t-on listé toutes les tâches nécessaires ?
- ? A-t-on identifié les dépendances critiques ?
- ? Le plan est-il réaliste au regard des ressources disponibles ?
- ? Qui fait quoi, avec quelle responsabilité ?
- ? Quels sont les risques et les opportunités ?

EN COMPLÉMENT

- [Embarquer les équipes dans un projet de transformation](#)
- [Embarquer ses collaborateurs dans un projet d'entreprise en distanciel](#)
- [Le paradoxe projet](#)
- [L'importance d'une planification réaliste pour le changement](#)
- [7 étapes pour un pilotage projet sans sortie de route](#)
- [8 erreurs à éviter dans la planification](#)



Si vous ne retenez qu'une chose : un planning envoyé n'engage personne. Le plan vaut par ceux qui l'ont construit.

VOIR AUSSI

- 5 **WBS** p. 13
- 8 **Planning, chemin critique** p. 16
- P3 **Phase 3 · Exécution & pilotage** p. 21

ASTUCE TERRAIN

Le planning se discute avant de s'imposer : la première version doit provoquer des questions, pas des signatures silencieuses.

5

Le WBS

À RESSORTIR QUAND

vous découpez un projet, ou un nouveau venu demande « c'est quoi mon lot ? »



i CE QUE C'EST

Le WBS décompose le projet en livrables, puis en sous-livrables, jusqu'aux tâches attribuables. Il structure le projet pour planifier, estimer les charges et repérer les risques. Si votre organisation a un processus type ou un projet comparable, c'est déjà un **WBS de référence** : il se réutilise, s'adapte et s'enrichit au REX.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Partez d'une référence quand elle existe, jamais d'une page blanche. Tout écart (étape ajoutée ou sautée) se trace.
- 2 Découpez par livrables, en équipe, pour ne rien oublier. Trois à quatre niveaux maximum.
- 3 Numérotez (1.2.1) : la numérotation resservira au planning, au RACI et au RIDA.
- 4 Un responsable unique par lot : pas deux, pas zéro.
- 5 Traitez les interfaces entre lots (fiche 9). En clôture, reversez le REX à la référence.

☑ LA CHECKLIST

- ☐ Tous les livrables attendus couverts
- ☐ Tâches claires, mesurables, attribuables
- ☐ Numérotation appliquée
- ☐ Un nom par lot
- ☐ Partagé et validé avec l'équipe

⚠ LE PIÈGE

Le confondre avec une liste de tâches chronologique, ou le laisser sans responsable : un découpage que personne ne tient n'existe pas.



Si vous ne retenez qu'une chose : le WBS est un outil d'embarquement : il se partage, il ne s'archive pas.

VOIR AUSSI

6 RACI p. 14

8 Planning, chemin critique p. 16

9 Contrat d'interface p. 18

ASTUCE TERRAIN

Un WBS que vous ne pouvez pas expliquer à un nouvel arrivant en cinq minutes est encore trop compliqué.

6 La matrice RACI

À RESSORTIR QUAND

deux personnes pensent décider la même chose, ou personne ne se sent comptable du résultat.

ACTIVITÉ	SPONSOR	CHEF DE PROJET	EXPERT MÉTIER	CONTRÔLE DE GESTION	ÉQUIPE ÉLARGIE
Rédiger le cahier des charges	C	A	R		I
Établir et faire valider le budget	A	R	C	C	I
Organiser le kick-off	C	A R	I		I
R Réalise fait le travail (Responsable)	A Approuve rend compte, peut dire non (Accountable)		C Consulté donne son avis, avant	I Informé est tenu au courant, après	

Attention aux variantes. En France circule une version où R = Responsable (le garant) et A = Acteur (celui qui fait) : l'inverse de celle-ci. Vérifiez la convention de votre organisation avant de diffuser.

CE QUE C'EST

Une matrice qui croise activités clés et acteurs, en quatre lettres. Ici dans sa forme d'origine : **un seul A par ligne**, celui qui rend compte du résultat et peut dire non. C'est cette règle qui fait la valeur de l'outil.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Listez les activités et livrables clés depuis le WBS : pas toutes les tâches.
- 2 Placez d'abord le A : un seul par ligne. Le chef de projet n'est pas le A de tout.
- 3 Placez les R : ceux qui réalisent. Une même personne peut être A et R.
- 4 Limitez les C et les I : chaque C rallonge un circuit de validation.
- 5 Construisez-la en atelier, avec les personnes nommées, puis faites-la valider.

LA CHECKLIST

- ☐ Activités clés listées, acteurs nommés
- ☐ Un seul A par ligne
- ☐ C et I choisis avec justesse
- ☐ Matrice comprise et validée par les acteurs

LE PIÈGE

Le RACI rempli seul dans un bureau, puis diffusé : une matrice non négociée décrit vos souhaits, pas l'organisation.



Si vous ne retenez qu'une chose : un RACI vaut par la discussion qu'il provoque, pas par le tableau qu'il laisse.

VOIR AUSSI

3 Cercles du projet p. 9

5 WBS p. 13

7 Entretien de délégation p. 15

ANCRAGE THÉORIQUE

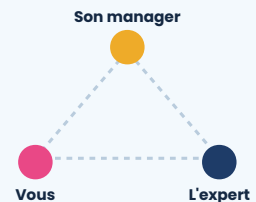
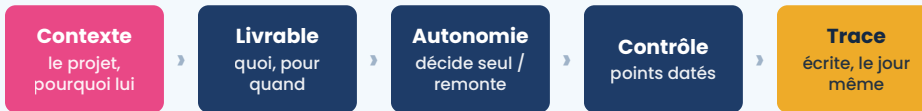
Crozier & Friedberg (1977) : chacun protège sa zone d'incertitude. C'est souvent pour cela que le « A » se négocie plus que le « R ».

7

L'entretien de délégation

À RESSORTIR QUAND

un expert doit contribuer et vous n'avez aucun pouvoir hiérarchique sur lui.



Cinq blocs pour l'entretien, et un jeu à trois : c'est son manager qui fixe l'autonomie qui engage le métier.

CE QUE C'EST

Un entretien bilatéral pour confier un lot à un contributeur expert : votre premier client interne. Cinq blocs : contexte, livrable, autonomie, contrôle, trace. Le RACI dit qui ; l'entretien le rend réel.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Le contexte : le projet, sa phase, pourquoi lui.
- 2 Le livrable : quoi, pour quand, quelle finition, pour quel usage.
- 3 L'autonomie et les moyens : ce qu'il décide seul, ce qui remonte, budget, accès, charge validée avec son manager.
- 4 Les points de contrôle : datés, posés ensemble.
- 5 La trace : une demi-page envoyée le jour même, validée par retour.

LA CHECKLIST

- ☐ Les 5 blocs couverts par écrit
- ☐ Son manager a validé, charge comprise
- ☐ Ses contraintes entendues
- ☐ Relevé parti le jour même

LE PIÈGE

Repartir sans trace ni contrôle daté : la délégation non tracée se renégocie à chaque tension.



Si vous ne retenez qu'une chose : la délégation transverse passe par la hiérarchie métier. Sans le manager, pas d'autonomie réellement engagée.

VOIR AUSSI

4 Kick-off p. 10

5 WBS p. 13

6 RACI p. 14

ASTUCE TERRAIN

Terminez toujours par une question ouverte :
« qu'est-ce qui pourrait vous faire échouer sur ce lot ? »

8

Le planning : PERT, Gantt, chemin critique

À RESSORTIR QUAND

on vous demande une date de fin, ou « on peut gagner deux semaines ? »



CE QUE C'EST

Le WBS répond à quoi, le planning répond à quand. Le **PERT** ordonne les tâches et révèle le chemin critique, la chaîne qui fixe la date de fin ; le **Gantt** les pose dans le temps : c'est le support que l'équipe et les managers regardent au quotidien. Les marges des autres tâches absorbent les aléas.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Listez les tâches depuis le WBS et estimez chaque lot : durée, hypothèses, marge.
- 2 Co-construisez avec les responsables de lots : un planning envoyé n'engage personne.
- 3 Posez les dépendances, tracez le chemin critique (page suivante) ; sachez où sont vos marges.
- 4 Posez les jalons avec leurs critères d'entrée et de sortie.
- 5 Si le compte n'y est pas : compresser est un arbitrage. Chiffrez-le et portez-le (**fiche 13**).
- 6 Partagez, puis recalculez à chaque jalon : le vrai chemin critique se déplace.

LA CHECKLIST

- ☐ Hypothèses écrites
- ☐ Co-construit, charge validée avec les managers
- ☐ Chemin critique identifié
- ☐ Marges connues et préservées
- ☐ Jalons posés avec leurs critères

LE PIÈGE

Compresser les tâches qui portent les marges : c'est supprimer la seule protection du projet. Son cousin : le planning optimiste, que personne n'ose contester.

SUITE PAGE SUIVANTE

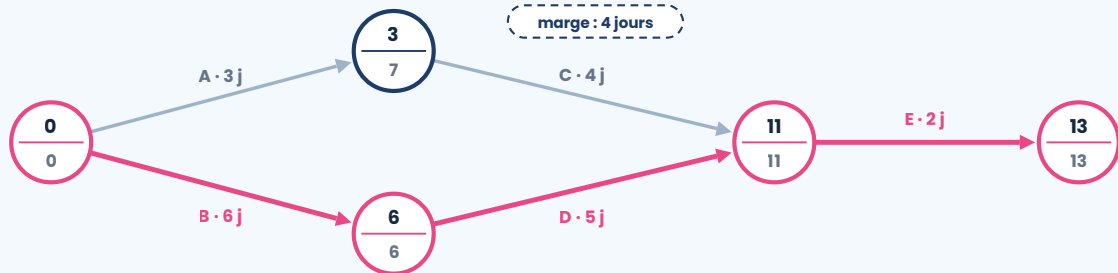
Calculer le chemin critique et les marges, l'idée à retenir et les fiches liées.

8

Calculer le chemin critique

L'EXEMPLE

cinq tâches, deux chemins. Lequel fixe la date de fin ?



TÂCHE	DURÉE	APRÈS	DTO	FTO	DTA	FTA	MARGE TOTALE
Tâche A	3 j	.	0	3	4	7	4 j
Tâche B · critique	6 j	.	0	6	0	6	0 j
Tâche C	4 j	A	3	7	7	11	4 j
Tâche D · critique	5 j	B	6	11	6	11	0 j
Tâche E · critique	2 j	C, D	11	13	11	13	0 j

→ LE CALCUL EN TROIS PASSES

- 1 Passe avant** : les dates au plus tôt, de gauche à droite. Quand deux chemins arrivent, on garde la plus tardive.
- 2 Passe arrière** : les dates au plus tard, depuis la fin. Quand deux chemins repartent, on garde la plus précoce.
- 3 Marge totale** = DTA – DTO. Les tâches à marge 0 forment le chemin critique.

i LE VOCABULAIRE

DTO / FTO : début et fin au plus tôt (FTO = DTO + durée).

DTA / FTA : début et fin au plus tard, calculés depuis la fin du projet.

Marge totale : glissement possible sans décaler la fin. **Marge libre** : sans décaler la tâche suivante.

Durée incertaine ? Estimez à trois points : optimiste, probable, pessimiste.



Si vous ne retenez qu'une chose : le chemin critique passe rarement où on le regarde. Cherchez-le dans les validations, les interfaces et les délais que vous ne maîtrisez pas.

VOIR AUSSI

5 WBS p. 13

9 Contrat d'interface p. 18

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

ASTUCE TERRAIN

Un planning que personne ne conteste au premier envoi n'a pas été vraiment regardé.

9

Le contrat d'interface

À RESSORTIR QUAND

un lot attend un livrable d'un autre lot, et « c'est calé » se limite à une date.



i CE QUE C'EST

Une interface = un livrable, une date, deux responsables qui se sont parlé. Se parler, c'est convenir, pas s'informer. Six clauses au-delà de la date : c'est leur absence qui fabrique les nuits blanches de dernière minute.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Le livrable : gabarit fourni par l'aval, mêmes unités et mêmes conventions, « prêt à intégrer ».
- 2 La maturité : draft à J-15, final à J-10. Jamais « dès que c'est prêt ».
- 3 Les trous explicites : ce qui manquera est écrit « pending », jamais découvert.
- 4 L'alerte anticipée : tout risque majeur remonte immédiatement, sans attendre la livraison.
- 5 La pré-livraison : 15 minutes à J-15 sur un échantillon.
- 6 Le mode dégradé, convenu à froid : en cas de retard, livraison partielle priorisée.

☑ LA CHECKLIST

- ☐ Gabarit transmis par l'aval
- ☐ Dates de draft et de final
- ☐ Canal d'alerte convenu
- ☐ Mode dégradé écrit

⚠ LE PIÈGE

Les mots polis : « dès que c'est prêt », « propre », « ça laisse de la marge ». Aucun ne convient de rien.



Si vous ne retenez qu'une chose : le dialogue poli est l'ennemi du contrat : chacun repart avec sa propre version de l'accord.

VOIR AUSSI

5 WBS p. 13

8 Planning, chemin critique p. 16

12 Réunion d'avancement p. 23

ASTUCE TERRAIN

Si vous devez le dire deux fois à l'oral, c'est qu'il manque une ligne à l'écrit.

10 Risques & opportunités

À RESSORTIR QUAND

dès le cadrage, puis à chaque point d'avancement. Et chaque fois que quelqu'un dit « ça devrait aller ».

PROBABILITÉ \ IMPACT	NÉGLIGEABLE	MINEUR	MODÉRÉ	IMPORTANT	SÉVÈRE
Très probable	Moyen faible	Moyen	Moyen élevé	Élevé	Élevé
Vraisemblable	Faible	Moyen faible	Moyen	Moyen élevé	Élevé
Possible	Faible	Moyen faible	Moyen	Moyen élevé	Moyen élevé
Peu vraisemblable	Faible	Faible	Moyen faible	Moyen	Moyen élevé
Très invraisemblable	Faible	Faible	Moyen faible	Moyen	Moyen

Probabilité × gravité = criticité. La matrice sert à trier : on se concentre sur les majeurs, pour les menaces comme pour les opportunités.

CE QUE C'EST

Un **risque** est un événement incertain à impact négatif ; une **opportunité**, un événement incertain à impact positif. L'objectif n'est pas de tout lister : c'est de mieux décider, de sécuriser et d'agir au bon moment.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Identifiez risques et opportunités, en équipe : brainstorming, parties prenantes, projets précédents.
- 2 Décrivez clairement : « si... alors... ».
- 3 Évaluez (probabilité × gravité), classez, et concentrez-vous sur les majeurs.
- 4 Planifiez des actions : prévention, réduction, transfert, captation des opportunités. Un porteur par action.
- 5 Revoyez la liste à date fixe. Un risque majeur qui appelle un raccourci ou un moyen : fiche d'arbitrage ([fiche 13](#)).

LA CHECKLIST

- ☐ Risques formulés « si... alors... »
- ☐ Un porteur désigné par action
- ☐ Revue datée, intégrée au pilotage
- ☐ Opportunités documentées aussi
- ☐ REX documenté en fin de projet

LE PIÈGE

La matrice surchargée, remplie une fois au cadrage et jamais rouverte : un risque documenté et jamais mis à jour est une fausse sécurité.



Si vous ne retenez qu'une chose : un risque n'est géré que s'il a un porteur, une action et une date de revue.

VOIR AUSSI

8 Planning, chemin critique p. 16

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

P3 Phase 3 · Exécution & pilotage p. 21

ASTUCE TERRAIN

Documenter les opportunités, c'est aussi montrer la valeur du projet.

Vos notes · Planification

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● CE QUE JE CHANGE DÈS LE PROCHAIN PROJET

Exécution & pilotage

Réaliser, suivre et ajuster

C'est la phase de concrétisation : les livrables prennent forme. Votre rôle : coordonner, suivre, ajuster et alerter. C'est ici que les rituels tiennent l'équipe et que les arbitrages se portent au bon niveau.

1
Opportunité

2
Planification

3
Exécution & pilotage

4
Clôture

LES FICHES OUTILS DE CETTE PHASE

11 Rituels p. 22

12 Réunion d'avancement p. 23

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

TIPS & ASTUCES

- Animez des points d'équipe réguliers, au rythme du projet (**fiche 11**).
- Anticipez plutôt que subissez : une alerte bien gérée peut sauver le projet.
- Tenez un tableau de bord clair, visuel et partagé (**fiche 13**).
- Appuyez-vous sur le COPIL et le sponsor pour arbitrer vite.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ Avancement remonté par écrit avant chaque point
- ☐ Situation du projet établie à date
- ☐ Plans d'action proposés face aux problèmes
- ☐ Risques & opportunités suivis
- ☐ Décisions prises au bon niveau (COPIL, sponsor)
- ☐ Passages de jalons préparés

QUESTIONS À SE POSER

- ? Où en est-on par rapport au planning et au budget ?
- ? Les livrables sont-ils conformes aux attentes ?
- ? Quels écarts nécessitent un arbitrage immédiat ?
- ? Les risques et opportunités sont-ils à jour ?
- ? La communication fonctionne-t-elle bien dans l'équipe ?

TROIS ERREURS FRÉQUENTES

Piloter sans indicateurs clairs. « Je pense que ça avance bien... » : aucune visibilité sur les dérives. Définissez vos indicateurs dès le lancement et suivez les écarts (délai, coût, qualité, charge).

Être trop dans l'opérationnel. « On est trop débordés pour revoir les risques » : découverte tardive d'un problème prévisible. Mettez les risques à jour régulièrement, avec l'équipe.

Oublier de communiquer. « Pas de nouvelles, bonnes nouvelles ! » : méfiance, incompréhensions, blocages. Adaptez la communication en exécution : utile, fréquente, ciblée.

→ En complément : [l'article « Pilotage de projet »](#) du blog de la gestion de projet.



Si vous ne retenez qu'une chose : une alerte apportée tôt et bien accueillie peut sauver le projet. Tout le pilotage sert à la faire remonter.

VOIR AUSSI

11 Rituels p. 22

12 Réunion d'avancement p. 23

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

ANCRAGE THÉORIQUE

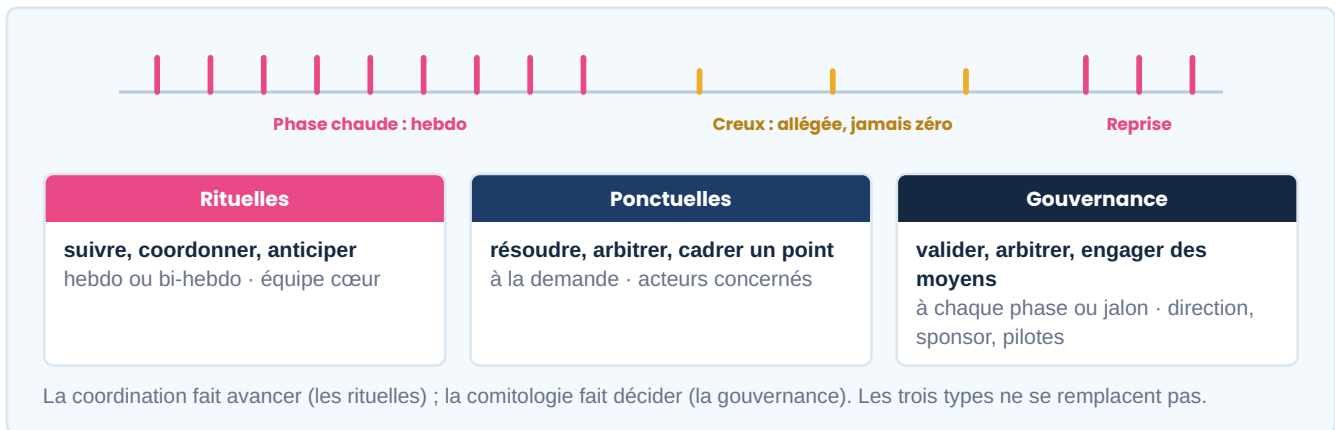
Edmondson (1999) : la vitesse de remontée d'une mauvaise nouvelle dépend de la réaction du chef de projet à la première alerte.

11

Les rituels

À RESSORTIR QUAND

le projet s'endort entre deux jalons, ou on vous dit « encore une réunion ? »



i CE QUE C'EST

Régulier dit que ça revient ; rituel dit que ça relie : même heure, même format, mêmes visages. Pour le contributeur à 5 %, c'est le seul endroit où le projet existe.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Calez le weekly : même jour, même heure, 30 à 45 minutes, préparé par l'équipe cœur.
- 2 Adaptez la cadence à l'intensité : hebdo en phase chaude, allégée en creux, jamais zéro.
- 3 Règle d'annulation inversée : on raccourcit, on ne supprime pas. Cinq minutes sans actualité = un succès.
- 4 Phases creuses ou discrètes : points courts fixes, micro-livrables, signal convenu (« rien à signaler, restez prêts »).
- 5 Toutes les 4 à 6 séances : cinq minutes de rétro sur le rituel lui-même.

☑ LA CHECKLIST

- ☐ Weekly à jour et heure fixes
- ☐ Jamais zéro en creux
- ☐ Annulation inversée appliquée
- ☐ Rétro planifiée

⚠ LE PIÈGE

Supprimer le rituel faute d'actualité : le réembarquement, au moment où tout s'accélère, coûtera au centuple.



Si vous ne retenez qu'une chose : un rituel se juge à ce qu'il coûterait s'il disparaissait, pas à ce qu'il produit chaque semaine.

VOIR AUSSI

3 Cercles du projet p. 9

12 Réunion d'avancement p. 23

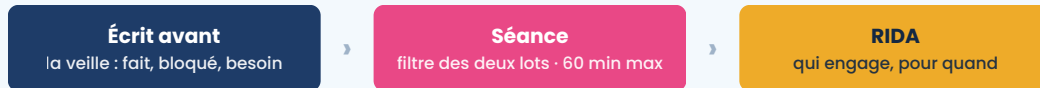
ANCRAGE THÉORIQUE

Collins (2004), Goffman (1967) : l'attention partagée et répétée produit l'appartenance ; le rituel protège la « face » de celui qui alerte.

12 La réunion d'avancement

À RESSORTIR QUAND

vos réunions sont des tours de table où chacun lit sa slide.



#	LOT · SUJET	TYPE	CONTENU	ACTEUR
1	Lot 01 · PAQ	Information	PAQ livré au client le 10/04	Resp. lot 01
2	Lot 01 · PAQ	Décision	PAQ validé avec réserves en réunion	Client
3	Lot 01 · PAQ	Action · 26/04	Corriger le PAQ selon les réserves	Resp. lot 01
4	Lot 02 · E-learning	Décision	Choix du design n° 2	Client

Le RIDA trace Informations, Décisions et Actions, lot par lot. Sept à huit personnes actives au plus, une réunion = un objectif.

CE QUE C'EST

Pas une lecture : une table d'équipe. L'avancement se lit avant, par écrit ; la séance traite ce qui mérite l'équipe : blocages et interfaces. Le RIDA transforme la discussion en engagement.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 L'écrit avant : chacun poste ses trois lignes la veille (fait, bloqué, besoin).
- 2 Ouvrez par « quels sujets méritent l'équipe ? », jamais « où en es-tu ? »
- 3 Filtre des deux lots : en séance, ce qui touche au moins deux lots ; le reste en bilatéral.
- 4 Valorisez l'alerte précoce : un problème apporté tôt n'est jamais reproché.
- 5 RIDA systématique (qui, quoi, pour quand) ; la réunion suivante commence par lui.

LA CHECKLIST

- ☐ Écrit remonté la veille
- ☐ Au moins une interface traitée
- ☐ Personne repris pour avoir alerté
- ☐ RIDA parti, actions datées

LE PIÈGE

Votre propre comportement : écran ouvert, lecture d'avancement, mauvaise réaction à la première mauvaise nouvelle. L'équipe imite ce que vous faites.



Si vous ne retenez qu'une chose : l'avancement se lit avant. La réunion sert à traiter ensemble.

VOIR AUSSI

9 Contrat d'interface p. 18

11 Rituels p. 22

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

ANCRAGE THÉORIQUE

Bion (1961), *Experiences in Groups* : un groupe en réunion oscille entre travail réel et fuite ; le RIDA ramène toujours au travail.

13 Tableau de bord et fiche d'arbitrage

À RESSORTIR QUAND

on vous demande où on en est, ou vous devez prendre un raccourci risqué.

LE TABLEAU DE BORD · UNE PAGE

PROCHAIN JALON
J3 · dans 12 j

CHEMIN CRITIQUE
marge : 2 j

RISQUES OUVERTS
2 majeurs

Lot 1

Lot 2

Lot 3

Lot 4

Un indicateur par lot (dans les clous, à surveiller, en alerte) et la ligne « risques et arbitrages » qui remonte.

LA FICHE D'ARBITRAGE · UNE PAGE

Situation ce que l'étape protège

Options même grille : coût, délai, valeur, risque borné

Recommandation la vôtre, assumée

Décision demandée explicite, au bon niveau

Trace prévue avant la réunion

CE QUE C'EST

Le tableau de bord : une page, dix lignes, et la ligne qui compte, risques et arbitrages portés au management. La fiche d'arbitrage rend un risque décidable : celui qui découvre un arbitrage caché ne le pardonne pas.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Tableau de bord : lisible en deux minutes, alimenté en trente. Jalon, chemin critique, un indicateur par lot (délai, coût, qualité, charge), risques.
- 2 Un raccourci n'est pas un oubli : qu'est-ce que l'étape protège, que se passe-t-il si ça arrive, quel rattrapage ?
- 3 La fiche : situation, options avec coût / délai / valeur / risque borné, recommandation, décision demandée, trace.
- 4 Portez-la avant de décider : la décision appartient au niveau qu'elle engage.

LA CHECKLIST

- ☐ Ligne risques à jour
- ☐ Options comparables (même grille)
- ☐ Décision demandée explicite
- ☐ Trace prévue avant la réunion

LE PIÈGE

L'option unique déguisée en arbitrage, et le risque « réduit » qui n'est que repoussé, sans borne ni date.



Si vous ne retenez qu'une chose : rendre le risque visible et bordé, c'est mettre la décision au niveau où elle engage l'entreprise.

VOIR AUSSI

2 **Carto des parties prenantes** p. 8

8 **Planning, chemin critique** p. 16

10 **Risques & opportunités** p. 19

ASTUCE TERRAIN

Un tableau de bord qui ne surprend jamais son lecteur ne sert plus à rien.

Vos notes · Exécution & pilotage

● MES EXEMPLES TERRAIN

● MES PROPRES PIÈGES

● CE QUE JE CHANGE DÈS LE PROCHAIN PROJET

Clôture

Finaliser, transmettre, valoriser

Trop souvent négligée, la clôture est stratégique. Elle valorise les réussites, tire des enseignements et assure une transition claire. Elle renforce la crédibilité du chef de projet et la maturité de l'organisation.

1
Opportunité

2
Planification

3
Exécution & pilotage

4
Clôture

LES FICHES OUTILS DE CETTE PHASE

14 Journal de bord, clôture p. 27

TIPS & ASTUCES

- Organisez une réunion de clôture participative.
- Préparez un kit de transfert clair et complet.
- Animez un REX (retour d'expérience) pour capitaliser.
- Valorisez les acteurs impliqués : remerciements, communication. Et séparez-vous explicitement.

CHECKLIST DE MISE EN PRATIQUE

- ☐ PV de réception signé
- ☐ Livrables validés & transmis
- ☐ Clôture administrative effectuée
- ☐ REX réalisé (réunion, grille ou formulaire)
- ☐ Bilan QCD fait
- ☐ Clôture documentaire : le test des 24 mois passe
- ☐ Réunion de clôture tenue, célébration faite

QUESTIONS À SE POSER

- ? Tous les livrables ont-ils été formellement remis ?
- ? Quelles leçons tirer du projet ?
- ? Comment valoriser l'équipe ?
- ? Que transmettre aux équipes de maintenance ou d'exploitation ?
- ? Le projet est-il vraiment terminé ?

EN COMPLÉMENT

- [Comment s'améliorer grâce au retour d'expérience](#)
- [Capitaliser : une démarche globale](#)
- [Guide méthodologique du retour d'expérience \(PDF\)](#)



Si vous ne retenez qu'une chose : faire un REX ne suffit pas. Il faut penser à sa diffusion et aux actions à mettre en œuvre pour s'améliorer.

VOIR AUSSI

14 Journal de bord, clôture p. 27

12 Réunion d'avancement p. 23

P1 Phase 1 · Opportunité p. 6

ANCRAGE THÉORIQUE

Argyris (1977), apprentissage en double boucle : un REX qui ne remet en cause que les actions, jamais les hypothèses de départ, n'apprend rien.

14

Journal de bord et clôture documentaire

À RESSORTIR QUAND

la fin approche et tout le monde est déjà passé au projet suivant. Ou mieux : dès le premier jour.



i CE QUE C'EST

Trois clôtures : administrative (se fait toujours), documentaire et legacy (seulement si quelqu'un en répond). Les engagements pris par le projet lui survivent : garanties, contrats, réserves, maintenance. Ceux qui les reprendront n'auront pas de témoin. Le journal de bord se tient au fil de l'eau.

→ LE GESTE, PAS À PAS

- 1 Journal : la décision, sa raison, qui l'assume. Cinq minutes après chaque événement notable.
- 2 À la clôture : ce qui doit rester est identifié, rangé, retrouvable.
- 3 Listez les engagements à échéance, avec leurs dates et un reprenneur nommé.
- 4 REX reversé aux référentiels (WBS de référence, modèles, check-lists) : c'est la legacy qui fait grandir la méthode.
- 5 Le test des 24 mois : un successeur retrouverait-il tout, seul ?

☑ LA CHECKLIST

- ☐ Journal tenu au fil de l'eau
- ☐ Engagements datés, listés, repris
- ☐ REX reversé
- ☐ Le test des 24 mois passe

⚠ LE PIÈGE

Un an après, l'écho du projet suffit. Deux ans après, plus personne ne sait. Les placards en foutoir ne se rattrapent pas.



Si vous ne retenez qu'une chose : si la réponse est « il faudra appeler quelqu'un », la clôture documentaire n'est pas faite.

VOIR AUSSI

5 WBS p. 13

12 Réunion d'avancement p. 23

13 Tableau de bord, arbitrage p. 24

ASTUCE TERRAIN

Le test ultime : vous, dans deux ans, sur un autre dossier, retrouveriez-vous celui-ci en dix minutes ?

Vos notes · Clôture

● MES EXEMPLES TERRAIN

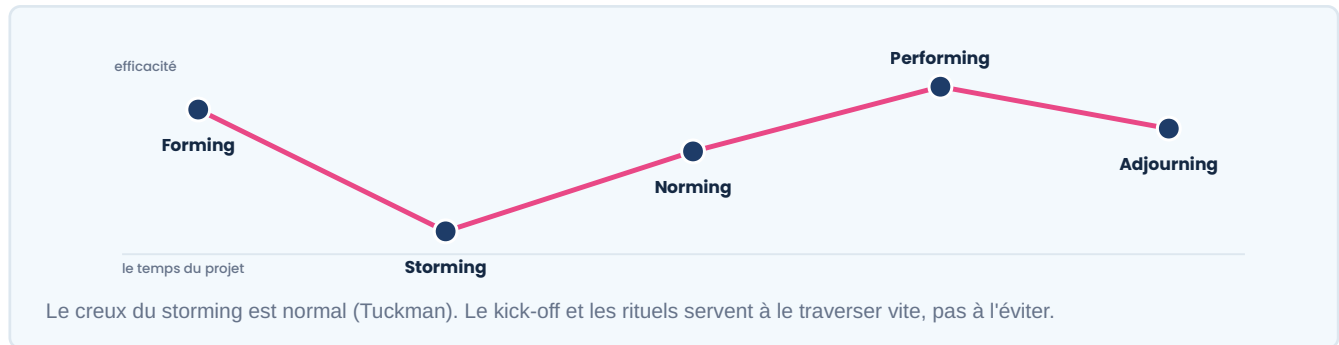
● MES PROPRES PIÈGES

● CE QUE JE CHANGE DÈS LE PROCHAIN PROJET

Ce que vit votre équipe

À RESSORTIR QUAND

vosre équipe patine, les tensions montent, rien n'avance.



À CHAQUE ÉTAPE, SES FICHES

ÉTAPE	CE QUI SE PASSE	LES OUTILS QUI AIDENT
Forming	on s'observe, chacun cherche sa place	3 Cercles du projet 4 Kick-off
Storming	les tensions apparaissent, les rôles se disputent	6 RACI 7 Entretien de délégation
Norming	les règles prennent, la confiance s'installe	11 Rituels 12 Réunion d'avancement
Performing	l'équipe traite seule ses interfaces	9 Contrat d'interface 13 Tableau de bord, arbitrage
Adjourning	capitaliser et se séparer explicitement	P4 Phase 4 · Clôture 14 Journal de bord, clôture



LES RÈGLES SE DÉCIDENT, ELLES NE SE DÉCRÈTENT PAS

Une règle décidée par le groupe engage (Lewin ; Cialdini : l'engagement public). Au kick-off : « comment veut-on fonctionner pour que ce point vaille son coût ? »



L'ÉQUIPE IMITE CE QUE VOUS FAITES

Le modelage (Bandura) : écran fermé, questions qui changent l'objet, accueil visible de la première mauvaise nouvelle (Edmondson).



Si vous ne retenez qu'une chose : vos comportements font la norme, pas vos déclarations.

VOIR AUSSI

4 Kick-off p. 10

11 Rituels p. 22

12 Réunion d'avancement p. 23

ANCRAGE THÉORIQUE

Tuckman (1965), Bandura (1977), Edmondson (1999). Détail des sources page suivante.

Pour aller plus loin : les sources

📁 L'ÉQUIPE ET LE GROUPE

Tuckman B. (1965) : « Developmental sequence in small groups ». Forming, storming, norming, performing ; adjourning ajouté en 1977.

Schutz W. (1958) : *FIRO, A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior* (inclusion, contrôle, affection) ; *The Human Element* (1994), où l'affection devient l'ouverture. Derrière nos rituels d'accueil.

Edmondson A. (1999, 2018) : la sécurité psychologique se calibre sur la réaction du leader aux premières alertes.

Bion W. R. (1961) : *Experiences in Groups*. Un groupe oscille entre travail réel et fuite.

Lewin K. (1943) : décider ensemble change les comportements plus durablement que l'injonction.

📁 L'INFLUENCE ET LES RITUELS

Cialdini R. (1984) : *Influence*. L'engagement public et cohérent tient dans la durée.

Bandura A. (1977) : *Social Learning Theory*. On apprend en imitant les figures de référence : le modelage.

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

Goffman E. (1967) : *Interaction Ritual*. Les micro-rituels protègent la « face ».

📁 L'ORGANISATION, LES PARTIES PRENANTES, LES RÉFÉRENTIELS

Crozier M., Friedberg E. (1977) : *L'acteur et le système*. Jeux d'acteurs et zones d'incertitude.

Argyris C. (1977) : « Double loop learning in organizations ». Apprendre, c'est aussi réviser ses hypothèses.

Mitchell, Agle, Wood (1997) : « Toward a theory of stakeholder identification and salience ». Pouvoir, légitimité, urgence.

PMI, PMBOK Guide ; Axelos, PRINCE2 : le kick-off par phase, le management par séquences, le vocabulaire commun.

🔗 RESSOURCES PRATIQUES EN LIGNE, PAR FICHE OUTIL

5 WBS

- [Créer un WBS en partant des PBS et ABS](#)
- [WBS : méthode et exemples simples](#)
- *Outils* : [MindMeister](#), [XMind](#), [Miro](#), [Lucidchart](#)

6 RACI

- [Explications RACI \(Asana\)](#)
- [Vidéo : comment construire un RACI](#)

10 Risques & opportunités

- [Le pilotage des risques et opportunités : un état d'esprit !](#)
- [Les différents comportements face aux risques](#)
- [Analyse quantitative des risques \(PDF\)](#)

8 Planning, chemin critique

- [Smartsheet : comment créer un PERT / Gantt](#)
- [6 étapes pour créer un réseau PERT](#)
- [Vidéo : tutoriel Gantt et PERT](#)
- [Rétroplanning : solution miracle ou vade retro planning ?](#)
- *Outils Gantt* : [GanttProject](#), [Smartsheet](#), [Tom's Planner](#)
- *Outils PERT* : [ProjectLibre](#), [OpenProject](#)

Lexique

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

TERME	DÉFINITION
Arbitrage (fiche d')	Une page qui rend un risque ou un raccourci décidable : situation, options, recommandation, décision demandée, trace (fiche 13).
Charte projet	Votre fiche de cadrage : une page, dix rubriques, qui aligne attentes, périmètre, autorité et escalade (fiche 1).
Chemin critique	Chaîne de tâches à marge nulle qui fixe la date de fin du projet (fiche 8).
Contrat d'interface	Ce que deux lots conviennent par écrit : un livrable, une date, deux responsables, six clauses (fiche 9).
COFIL	Comité de pilotage : sponsor et pilotes. Oriente, arbitre, engage des moyens. Ne gère pas le projet.
Équipe cœur	Le noyau qui prépare, anime et trace le projet (fiche 3).
Gantt	Représentation graphique des tâches dans le temps.
Jalon	Point de décision dans le temps, franchi sur critères. Pas une simple date ; se distingue du livrable.
Journal de bord	Registre tenu au fil de l'eau : la décision, sa raison, qui l'assume (fiche 14).
Legacy	Ce que le projet laisse à ses successeurs : documents retrouvables, engagements listés, REX reversé.
Livrable	Élément concret et validable, transmis, évalué puis validé.
Lot	Un sous-ensemble du WBS confié à un responsable unique.
Marge (totale / libre)	Totale : glissement possible sans décaler la fin. Libre : sans décaler la tâche suivante.
Parties prenantes	Toute personne ou entité impactée par le projet ou pouvant l'impacter (fiche 2).
PERT	Enchaînement logique des tâches, utilisé pour calculer le chemin critique (fiche 8).
QCD	Qualité, Coût, Délai : les dimensions du triangle d'or, avec le périmètre.
RACI	Réalise / Approuve (Accountable) / Consulté / Informé : matrice de répartition des rôles (fiche 6).
REX	Retour d'expérience : capitaliser les enseignements en fin de lot ou de projet, et les reverser.
RIDA	Registre qui trace Informations, Décisions et Actions d'une réunion, lot par lot (fiche 12).
Sponsor	Porte le projet, le finance, arbitre et soutient le chef de projet.
WBS	Work Breakdown Structure : décomposition du projet en livrables puis sous-livrables (fiche 5).

Mes trois premiers gestes

Pas trois résolutions : trois gestes précis, pris dans les fiches, sur un projet réel, avec une date. Le reste viendra après.

1

LE GESTE (ET LE NUMÉRO DE LA FICHE)

SUR QUEL PROJET

AVEC QUI

D'ICI QUAND

2

LE GESTE (ET LE NUMÉRO DE LA FICHE)

SUR QUEL PROJET

AVEC QUI

D'ICI QUAND

3

LE GESTE (ET LE NUMÉRO DE LA FICHE)

SUR QUEL PROJET

AVEC QUI

D'ICI QUAND

À JOINDRE À VOTRE EXEMPLAIRE

- ☐ Vos modèles internes : charte, tableau de bord, RIDA.
- ☐ Votre processus type ou votre WBS de référence, votre check-list de parties prenantes.
- ☐ La comitologie de votre organisation : instances, seuils, calendrier.
- ☐ Le lien vers l'espace en ligne remis en fin de formation.



Si vous ne retenez qu'une chose : ce livret est fait pour être annoté : vos exemples, vos retours de projets, vos propres pièges.

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