

Pierre Mongin  
Luis Garcia

# Organisez vos projets avec le Mind Mapping

3<sup>e</sup> édition

Préface de Rémi Bachelet

DUNOD

## Du même auteur

- Pierre Mongin, Fabienne de Broeck, *Enseigner autrement avec le mind mapping* (Dunod, 2016).
- Pierre Mongin, Franck Tognini, et Cathy Kilian, *Petit Manuel d'intelligence économique au quotidien : comment collecter, analyser, diffuser et protéger son information* (Dunod, 2<sup>e</sup> éd., 2015).
- Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin et Denis Rebaud, *Organisez vos idées avec le mind mapping* (Dunod, 3<sup>e</sup> éd., 2014). Traduit en japonais, coréen, espagnol, vietnamien, et chinois.
- Xavier Delengaigne et Pierre Mongin, *Organisez votre vie avec le mind mapping. Côté tête et côté cœur* (InterEditions, 3<sup>e</sup> éd., 2016).
- Pierre Mongin, *Mieux s'organiser, la stratégie du post-it et du kanban personnel* (InterEditions, 2013).

## Maquette de couverture : © Misteratomic

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, Paris, 2014, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-076521-8

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

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

# Préface



**E**n tant que fondateur du MOOC Gestion de projet<sup>1</sup> de Centrale Lille (145 000 inscrits en 9 sessions), c'est avec plaisir que je préface *Organisez vos projets avec le Mind Mapping*. Il apporte un support papier complémentaire à la formation numérique offerte par le MOOC.

Si la gestion de projet se distingue de la gestion quotidienne d'une activité ou d'un service, un projet répond toujours à une commande, un nouveau besoin ou un besoin insatisfait. Il est ponctuel et limité dans le temps. Il implique des compétences transversales.

Auparavant les outils traditionnels de la gestion de projet (étude de faisabilité, contrat d'objectifs, analyse d'impact, diagrammes de Gantt) étaient surtout axés sur la planification, la coordination et la maîtrise des risques, il faut désormais leur ajouter plus de créativité.

Un projet était souvent défini comme un processus linéaire où il fallait mener à son terme un objectif préétabli. La dimension créative du projet, la phase où le besoin initial était interprété sous la forme d'un objectif original, était souvent réduite à un simple brainstorming.

Le Mind Mapping et le concept mapping apportés dans le MOOC Gestion de projet de Centrale Lille trouvent dans *Organisez vos projets avec Mind Mapping*, une forme complémentaire à la formation

---

1. Animé par une équipe de 25 bénévoles, c'est l'un des premiers MOOCs français : <https://mooc.gestiondeprojet.pm>.

à distance. Le module de spécialisation « Management visuel de projet » est animé par Pierre Mongin.

La créativité s'appuie sur une alternance de pensées divergentes et de pensées convergentes. La pensée divergente fait primer la quantité sur la qualité, ne censure pas, ne juge pas, n'évalue pas non plus. La pensée convergente ordonne, organise et sélectionne. C'est là que le Mind Mapping apporte sa plus-value par rapport à la gestion de projet classique et taylorienne.

Le Mind Mapping ou carte mentale permet d'imaginer et de représenter graphiquement les idées, les valeurs du projet puis d'imaginer des associations d'idées pour construire une arborescence qui reflète la logique de raisonnement et de décision des éléments du projet. Le concept mapping va encore plus loin en représentant les idées en réseau sous forme de cartes panoramiques permettant de représenter les processus en grande largeur. C'est une dimension qui vous permettra de dépasser la taille de vos écrans et qui sera un outil de coopération précieux pour engager toutes les parties prenantes du projet.

Ces nouveaux outils apportent de la créativité, des boucles de rétroaction, avec leurs capacités de divergence et de convergence, selon l'avancée du projet. Le brainwriting apporte aussi des moments de réflexion individuelle et silencieuse qui précèdent les brainstormings classiques, collectifs et auditifs. La souplesse des Post-it® utilisés par le management visuel des idées et des actions du projet aident grandement à garder le cap. Vous découvrirez aussi de nombreuses astuces pour réussir les petits ou grands projets qui ponctuent votre quotidien. Ce livre révèle bien le passage d'un monde linéaire à un monde en réseaux.

**Rémi Bachelet**

Fondateur et animateur du MOOC Gestion de projet de Centrale Lille,  
primé dans les catégories « MOOC le plus populaire »  
et « MOOC le plus international » au MOOC of the Year 2017

# Sommaire



<b>Préface</b>	1
<b>Introduction</b>	7

## PARTIE 1

### POURQUOI LE MIND MAPPING EST-IL EFFICACE ?

<b>Chapitre 1 ■ La visualisation de l'information</b>	<b>17</b>
Les objectifs de la visualisation de l'information	18
Les avantages de la pensée visuelle	19
La puissance du visuel	21
Le langage visuel transcende les effets contraignants de l'alphabet	23
La force de la pensée visuelle dans les projets	24
L'opposition de deux cultures	28
Mind Mapping, cartes conceptuelles et panoramiques : une réponse au travail par projets	30
Exemples	36
Les besoins d'un projet	38
Améliorer la productivité	39
 <b>Chapitre 2 ■ Les processus du management en 5 cartes de Mind Mapping</b>	 <b>41</b>
Les activités autour des idées	42
Les ressources humaines	43
Les faits	45

<b>Chapitre 3 ■ Préparer un projet</b>	<b>49</b>
La définition du projet	50
Les huit étapes d'un projet	53
La préparation du projet (phases 1 à 4)	56
<b>Chapitre 4 ■ La réalisation du projet</b>	<b>75</b>
La mise en œuvre (phase 5)	76
La transition à l'opérationnel (phase 6)	81
Les rapports et feedback (phase 7)	82
Post-évaluation (phase 8)	91
<b>PARTIE 2</b>	
<b>COMMENT UTILISER LE MIND MAPPING ?</b>	
<b>Chapitre 5 ■ La vision</b>	<b>101</b>
Pourquoi une vision ?	102
Une perte de vision dramatique :	
l'incendie de Mann Gluch	104
Challenge n° 1 : créer la vision de votre projet	109
Challenge n° 2 : rédiger votre ordre de mission	110
Afficher au mur le « plan de vol » de votre projet	112
<b>Chapitre 6 ■ Réaliser des cartes en Mind Mapping</b>	<b>115</b>
Les fonctions des deux hémisphères du cerveau	116
La différence entre le cerveau et les ordinateurs	117
Les principes du Mind Mapping	118
La méthode avec des post-it® autour d'une table	128
<b>Chapitre 7 ■ Les cartes conceptuelles</b>	<b>134</b>
Définition du Concept Mapping	135
Une carte conceptuelle est d'abord une aide visuelle	136
Comment réaliser une carte conceptuelle ?	137
Faire du Concept Mapping avec Cmaptools	139
Autres logiciels de Concept Mapping	146

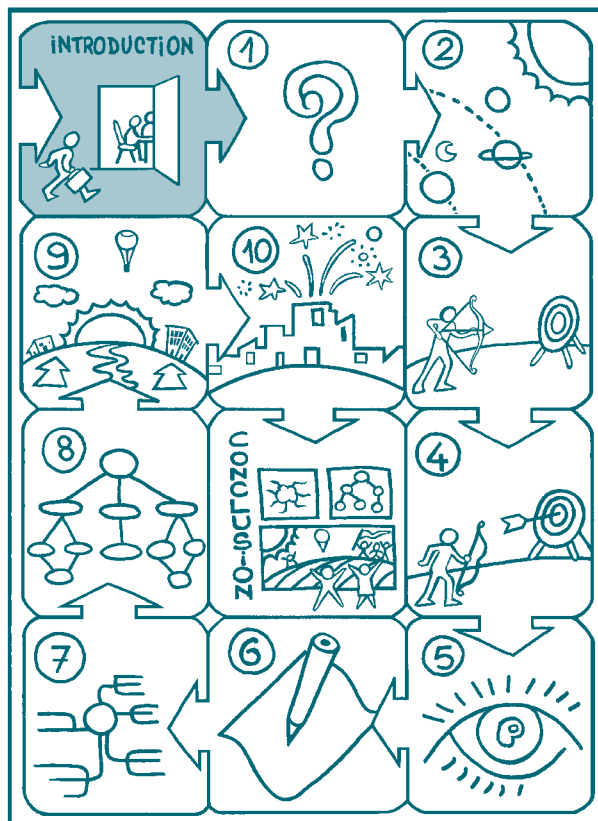
<b>Chapitre 8 ■ Les cartes panoramiques</b>	<b>147</b>
Les bénéfices des cartes panoramiques	148
Comment réaliser une carte panoramique ?	156
Exemple de la carte panoramique : métier d'animateur	166
<b>Chapitre 9 ■ Sept exemples pratiques de l'idée à la réalisation concrète</b>	<b>171</b>
Organiser un événement	172
Projet de service	180
Projet d'entreprise	181
La gestion participative des habitants	183
Mise en place d'actions réduction de la délinquance dans un quartier périphérique	186
Plans communaux de sauvegarde	190
Construire un cartable solaire pour les écoliers sénégalais	196
<b>Chapitre 10 ■ Manager visuellement un portefeuille de projets</b>	<b>197</b>
Gérer un projet avec XMind	198
Un diagramme de Gantt en gestion de projet	199
Comment créer un diagramme ou un organigramme avec le logiciel XMind ?	200
Brainstorming et autres outils pour les pros	204
<b>Conclusion</b>	<b>206</b>
<b>Glossaire</b>	<b>217</b>
<b>Bibliographie et webographie</b>	<b>219</b>
<b>Remerciements</b>	<b>221</b>

## LES + EN LIGNE

- En complément du livre, un chapitre sur le management visuel des objectifs de votre projet. Pour en savoir plus, rendez-vous sur la page de l'ouvrage sur le site [www.dunod.fr](http://www.dunod.fr).
- Le MOOC Gestion de projets : <https://mooc.gestiondeprojet.pm>, sur lequel vous pourrez accéder au module de spécialisation de « Management visuel de projet » de Pierre Mongin.
- Accès à la formation à distance « Gérez vos projets avec le Mind Mapping » dont Pierre Mongin est le formateur, sur [www.spocenstock.eu](http://www.spocenstock.eu); accès à des micro-cours sur téléphone portable sur [www.mindmanagement.org](http://www.mindmanagement.org) (une page est dédiée à la 3<sup>e</sup> édition de ce livre).



# Introduction



**E**n affaires, les succès se jouent souvent sur la capacité à manager le changement à l'aide de projets. Certains y parviendront plus rapidement que d'autres avec le mind mapping, les cartes conceptuelles et panoramiques. Les gains de productivité régulièrement observés dépassent les 4 à 5 heures hebdomadaires. Waouh ! Vous êtes partants ?

Manager un projet, c'est jongler au quotidien avec des objectifs, un planning, des hommes, un budget, une estimation des alternatives, des idées, des risques, et un système d'informations (comptes rendus de réunion, documents de fournisseurs, études de marché, spécifications, cahier des charges, sécurité...).

Ce qui implique de communiquer avec des publics différents de manière simple en répondant à plusieurs questions :

- Vers quoi et pourquoi ? La vision du projet représentée sous forme de cartes panoramiques (story mapping) répondra à cette question.
- Que faire pour l'atteindre ? Le mind mapping donnera une cartographie des processus.
- Qui fera quoi et quand ? Le diagramme de Gantt et les cibles d'objectifs y veilleront.
- Comment ? Les procédures seront visualisées avec des cartes conceptuelles (concept mapping).

Nous sommes tous connectés à une jungle de lianes électroniques nous reliant vers des sites, des réseaux sociaux, des forums, des messageries. Avec toutes ces informations à portée de mains, on peut se poser la question : « Sommes-nous plus intelligents ou complètement ligotés ? »

Cette surcharge de données est inexploitable si vous ne savez pas vous y prendre. Elle crée de nouvelles contraintes aux projets.

Qui n'a pas vu des rapports de trois pages là où un simple dessin ou un schéma aurait suffi ? Qui n'a pas participé à des réunions de trois heures où chacun essaye de comprendre verbalement le problème, jusqu'à ce que quelqu'un dessine un vague schéma et que tous les participants comprennent aussitôt la solution proposée ?

Une explication visuelle dissipe la confusion en décrivant une information complexe à expliquer verbalement. Elle la rend encore plus claire, concise et concrète. Cela permet de prendre plus vite des décisions éclairées.

Nous vous proposons dans ce livre de nouvelles formes d'organisation et de communication de projets. Il faut élargir, en effet, la représentation du projet en ajoutant à l'écrit et aux diagrammes classiques, les éléments novateurs de la cartographie de l'information basés sur l'utilisation d'images dessinées.

Un dessin, même esquissé, peut être d'un apport extraordinaire en complément des mots pour analyser, comprendre, partager vos idées sur un projet. Sa richesse, avec un simple crayon et un papier provoque à la fois plaisir et convivialité dans des réunions ternes et grises. Tout le monde peut participer et s'engager alors dans la résolution d'un projet. Il stimule l'attention à un moment où les participants en profitent parfois pour lire leurs mails ou envoyer des textos, voire répondre au téléphone, sans être disponibles pour du partage collectif.

Si vous êtes capable de dessiner manuellement votre projet, alors vous le réaliserez. C'est cette facilité de mise en œuvre que le mind mapping, les cartes conceptuelles, panoramiques et les cibles d'objectifs vont vous procurer. Si vous utilisez les logiciels, vous pourrez créer de fantastiques dossiers électroniques regroupant toutes sortes de fichiers numériques.

Une image peut connecter stratégie et tactique d'une manière remarquable. Elle peut articuler le « qui fait quoi ? » avec « qui et quand ? » Sa valeur est alors clairement supérieure à mille mots et même mille fichiers (qui y seront rattachés) si vous travaillez avec les logiciels de mind mapping !

Découvrons comment vous allez pouvoir utiliser toute la force du graphisme visuel, de l'intelligence visuelle, de la cartographie de l'information pour optimiser la communication (et donc la performance) de vos projets.

Nous sommes des êtres visuels depuis l'aube des temps. Lascaux est un bon exemple. Mais pour une raison obscure, nous oublions cette simple vérité dès que nous entrons dans le monde des affaires.

Nous communiquons souvent par des documents et dossiers basés sur l'écrit classique, règlements, rapports, notes de service, bilans. C'est-à-dire sous forme linéaire, noir sur blanc, en utilisant les points, les lignes, les tableaux, les diagrammes, les tableaux de bord.

Or, précisément, comment diversifier les formes de message, comment utiliser la cartographie, utiliser les arborescences, les dessins, les images, la couleur, les flux, les lignes de temps dans notre communication en général et au service de nos projets en particulier ?

Dans les deux grandes parties de ce livre :

- vous découvrirez pourquoi la cartographie des idées, des processus et des procédures, les cartes panoramiques peuvent vous aider à communiquer et à réussir vos projets ;
- quels outils visuels utiliser pour obtenir l'impact maximal à chaque phase d'un projet. sur tous supports : papier, écrans d'ordinateurs, murs ?

La première partie explique pourquoi communiquer avec le mapping lors du projet.

La seconde partie montre comment. Elle s'appuie sur trois outils utilisés pour communiquer clairement, rapidement, en retenant l'attention, en augmentant la motivation des coproducteurs du projet et surtout en créant un espace de construction de la connaissance : le mind mapping, les cartes conceptuelles et panoramiques.

Six exemples issus de pratiques de terrain complètent ce livre :

- la création et la gestion d'un événement ;
- le management d'un projet d'entreprise ;
- le changement de modèle de distribution d'un grand discounter ;

- la concertation avec des habitants ;
- la prévention de la délinquance dans un quartier ;
- les plans communaux de sauvegarde.

## *Les objectifs du livre*

« Près de la moitié de l'économie mondiale est liée à des activités conduites en mode projet, contre 5 % à 10 % seulement, il y a trente an », explique Christophe Brédillet, directeur du département management de projets à SKEMA-Lille.

Le mapping est devenu bien plus qu'un outil de créativité ou d'organisation des idées dans les entreprises : il est le cœur de leur gestion de projets, de veille partagée, des réunions.

Avec des organisations qui doivent toujours faire plus avec moins, vos projets peuvent s'appuyer sur des méthodes visuelles dépassant les diagrammes. Vous trouverez dans ce livre comment :

- donner du sens et de la cohérence à vos projets ;
- représenter et organiser le système d'informations d'un projet : vision, processus, procédures ;
- fournir avec des cartes, une image plus parlante pour l'esprit quand le langage écrit ou parlé atteint ses limites ;
- faciliter l'apprentissage et l'appropriation de concepts différents par les acteurs du projet ;
- travailler en groupe et communiquer en public ;
- travailler avec plus de plaisir en utilisant des dessins, des couleurs, des affiches, etc. que vous pourrez réaliser même si vous ne savez pas dessiner !

Enfin, il permettra aux chefs de projets de maîtriser un nouveau langage au-delà de l'oral, l'écrit et le corporel : le langage visuel.

Maîtriser la communication sous toutes ses formes, sans tomber sous la dictature de l'écrit est plus que jamais nécessaire. La « pensée visuelle » apporte de nouveaux outils, une complémentarité avec

l'écrit et les graphiques, une accessibilité par le dessin, même ébauché, qui donne une liberté extraordinaire.



### *Les bénéfices du livre*

Vos projets auront plus de chances de réussir grâce à une meilleure communication entre les participants. Plusieurs études montrent, en effet, que près de 75 % des projets n'aboutissent pas dans les délais prévus et près de 50 % avortent.

Vous pourrez communiquer plus facilement en dessinant soit à la main soit avec des logiciels simples à utiliser.

Vous accomplirez un excellent travail de groupe et obtiendrez de meilleurs résultats en créant des modèles visuels de vos projets. Ils expriment à la fois les changements quantitatifs mais aussi qualitatifs du projet en créant à partir de la méthodologie et des exemples fournis vos propres affiches de suivi de projet.

**Vous travaillerez en équipe à construire des cartes stratégiques et développer un langage visuel commun.** Cela clarifiera le sens des mots employés.

**Vous penserez plus vite et plus clairement grâce aux quatre outils visuels proposés : le mind mapping, les cartes conceptuelles, les cartes panoramiques et les cibles Goalscape (cf. chapitre en ligne ; voir page 6 de ce livre pour y accéder).**

Vous présenterez vos rapports en allant à l'essentiel visuellement en une page par carte. Vous trouverez des exemples détaillés étape par étape pour vous permettre de voir les avantages apportés par la visualisation pour résoudre un problème.

Chaque chapitre apportera des solutions visuelles et des idées simples pour résoudre vos soucis quotidiens de communication, de créativité et de compétitivité. Ce qui est un formidable avantage pour vous.

Utilisées dans les plus grandes comme dans de petites organisations, nous les enseignons dans plusieurs écoles comme HEC, NEOMA Reims, centre de formation de la Banque de France, CNFPT, URFIST/école des Chartes, IRA, ESJ, universités de Lille, de Provence, de Bogota, mais également au CNRS, pour Leroy-Merlin, Decathlon...

Les cartes sont des outils pour nous aider à reconnaître où nous sommes, où nous voulons aller et nous dire quand nous sommes arrivés à destination. La pensée visuelle parcourt tout ce livre, comme c'est le cas à tout instant dans les organisations.

*« Regardez prudemment vos pensées pour qu'elles dominent vos mots. Gérez et observez vos mots pour qu'ils deviennent vos actions. Considérez et jugez vos actions pour qu'ils deviennent vos habitudes. Apprenez et regardez vos habitudes pour qu'elles deviennent vos Valeurs. Comprenez et embrassez vos Valeurs pour qu'elles deviennent votre Destinée » (Mahatma Gandhi).*

