

## GRH Encadrement d'équipe

### Chapitre 6. Des outils pour un projet défini

## 6.1. Qu'est-ce qu'un outil ?

### 6.1.1. La définition d'un outil

A l'origine, un outil est un instrument utilisé par une personne de façon directe ou au moyen d'une machine afin d'exercer une action le plus souvent mécanique sur un élément à traiter (matière brut, objet fini ou semi-fini, être vivant, etc.) **Il améliore fortement l'efficacité des actions entreprises ou donne accès à des actions impossibles ou très difficilement réalisables.**

#### ***Un outil ou une procédure***

S'il s'agit d'un **moyen essentiellement intellectuel** pour atteindre ce résultat, il convient, dans ce cas, de parler de moyen ou de procédure. Qui se traduit par un **ensemble d'éléments ou règles**. Par exemple, la procédure de recrutement.

#### ***Un outil virtuel***

Par extension, le terme outil peut s'appliquer à des **outils virtuels qui contribuent à la réalisation d'une tâche ou d'un travail** :

- On appelle **outil informatique**, les applications d'envergure limitée à une tâche spécifique,
- et **outil d'organisation ou de gestion** : les schémas, supports, méthodes, procédures, rapports, documents ou imprimés, etc.

#### ***Les outils d'organisation, de direction, de communication***

Ces outils virtuels, classés par grandes familles, permettent de gérer la plupart des relations humaines de nature professionnelle. Ils comprennent :

- **des outils d'organisation, de suivi,**
- **des outils d'analyse,**
- **des outils de présentation, de synthèse,**
- **des outils de transcription ou d'enregistrement.**

Ils sont destinés à faciliter l'organisation, la direction, la participation, la compréhension, la communication des membres d'une équipes au sein de celles-ci.

#### ***Des outils personnels***

Ils peuvent aussi être utilisés, pour nombre d'entre eux, le plus souvent comme moyen individuel

de gestion lorsque l'on a besoin d'avoir personnellement des actions suivies et gérées :

- **une check-list ou un planning sont des outils au même sens qu'un tournevis ou une clef à molette.**

REMARQUE : La qualité du résultat est liée pour les outils virtuels comme pour les outils physiques à la qualité de ceux qui les utilisent. Dans le cas des outils d'artisan, par exemple, la qualité du réalisateur est liée à la capacité du fabricant "artisan". Il en est de même dans le cas d'outils virtuels dont la qualité est liée de la même façon à l'utilisation bonne ou mauvaise faite par une personne donnée.

## 6.1.2. Pourquoi des outils de management ?

### *La définition d'un outil de management*

Dans le contexte du management, un outil permet de traiter de l'information. Un outil est un **moyen, une méthode, un processus, un support qui permettent d'émettre, de diffuser ou de recevoir, de stocker** des informations. Il permet aussi de **créer, modifier ou traiter** des informations.



Il peut permettre une réflexion et il n'a pas besoin d'être complexe pour être efficace.

### *Des moyens d'analyse et de synthèse*

Un outil doit **faciliter un accès rapide à une information totale** ou, au moins, la plus large. Il faut préférer des listes, tableaux ou graphes qui favorisent une vision, à la fois, analytique et synthétique.



Privilégier efficacité et rapidité.

### *Une procédure ou des supports*

Un outil correspond dans ce contexte le plus souvent à **une méthodologie de travail** avec des documents papiers ou des fichiers informatiques en support comme des questionnaires, listes, programmes ou schémas.



Il permet d'assurer une action intellectuelle, en général, selon une procédure définie.

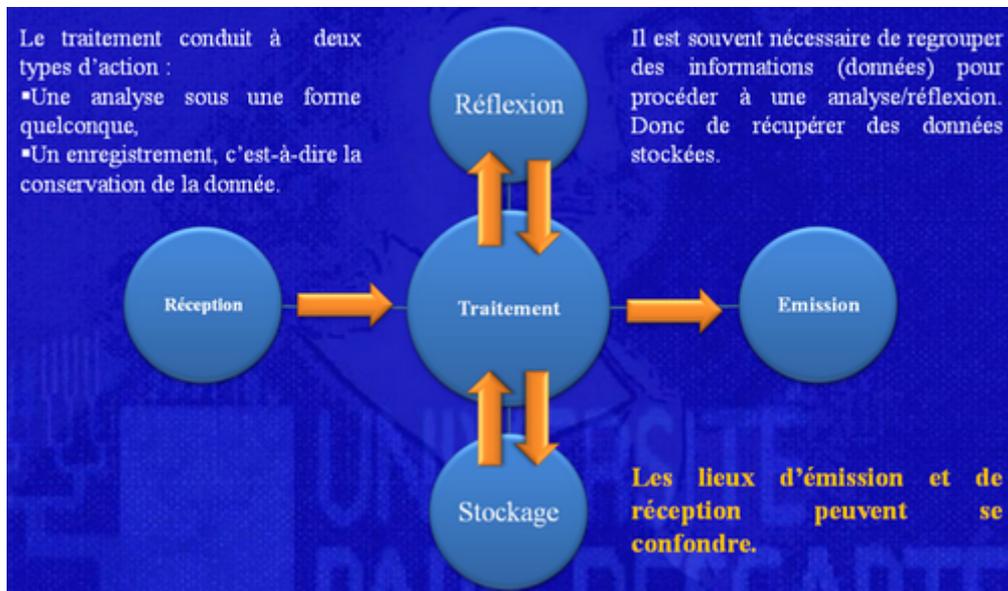
## 6.1.3. La création et l'utilisation des outils

Un outil est conçu pour répondre à des besoins différents de traitement de l'information :

- l'émission (diffusion),
- la réception,
- le traitement (modification, création),

- l'enregistrement (stockage).

## Les actions et la création d'outils



## Les outils pratiques

Ils peuvent avoir de nombreuses formes et appartiennent à de grandes familles : Listes, Textes, Tableaux, Plannings, Graphiques, Schémas, éventuellement photos, autres médias.

Les différents types de données sont recueillis sur les supports correspondants et peuvent être réunis ou développés à partir des éléments basiques des grandes familles.

- **La check liste ou liste de contrôle**

Elle permet de pointer la ligne (en positif ou en négatif), c'est-à-dire de contrôler si la question posée est vérifiée, si l'article demandé est présent. La forme la plus classique est la liste de présence. C'est un outil simple et rapide qui répond à de nombreux besoins : inventaire de tâches, inventaire d'idées, etc.

- **Le texte**

C'est au minimum un paragraphe qui enregistre une information (au sens général). Il peut comprendre à la fois des mots et des chiffres. Un outil comprend, en général, différents textes réunis, ordonnés, classés, et éventuellement des éléments d'autres familles. Il se développe en général en liaison avec d'autres textes et des listes ou des tableaux.

- **Le tableau**

Un tableau est le premier moyen simple pour enregistrer des données. Il comprend en général en ligne et en colonnes des éléments de repère. En croisant l'information, il facilite la lecture des données et permet, pour le lecteur, une compréhension, un

traitement plus rapide. Un tableau peut être composé de chiffres ou nombres mais aussi de petits paragraphes voire de symboles. Par exemple : c'est le moyen efficace de faire un compte rendu rapide pour une réunion avec peu de membres : on indique un point traité par ligne et l'on porte dans chaque colonne (après des colonnes de numéro d'ordre, de sujet) les réponses (à une colonne un participant) correspondant à chaque sujet l'avis d'un des participants.

- **Le planning**

C'est un outil organisé autour de la notion de temps selon les deux analyses possibles : Instant, Durée. D'une manière conventionnelle, c'est un vecteur traduit par une flèche assortie d'un trait qui marque un point de la flèche ou d'un rectangle qui marque la durée en utilisant une échelle correspondant au besoin en terme de temps.

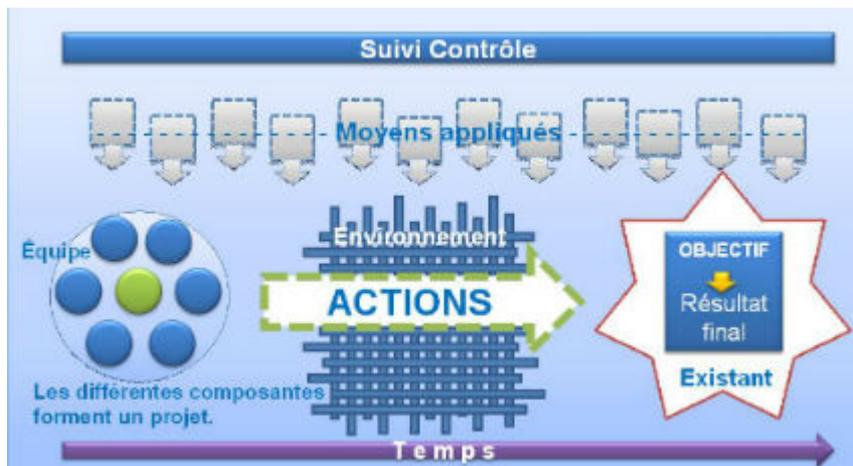
- **Le graphique**

C'est la traduction visuelle d'un ensemble d'information (données). La courbe est le premier élément de la famille des graphiques qui sont infinis et peuvent être simples ou complexes.

- **Le schéma**

C'est la représentation sur deux dimensions de processus ou méthodes ou relations entre différentes entités techniques, humaines ou autres (toutes formes). Un schéma n'intègre pas en général la notion de temps de façon détaillée.

Ci-dessous un schéma repris pour l'exemple :



- **La photo ou autre illustration**

Dans un monde où le multimédia se développe de façon importante, de nombreuses formes de supports d'information, qui seront nouvelles, vont naître.



Il convient donc de retenir que la forme d'un outil n'est pas limitée aux formes existantes et de confirmer qu'un outil peut être fait à partir d'un support quelconque et permet, cependant, d'assister la fonction du manager et de son équipe.

## 6.2. Les grandes familles d'outils

### 6.2.1. Outils généraux d'organisation et d'enregistrement

- **Check-list (aide mémoire chiffré ou liste de contrôle)**

Elle correspond à un ensemble de personnes, de sujets, de points à traiter ou traités, d'actions, d'objets...

- **L'Ordre du jour**

Il correspond aux points à traiter lors d'une réunion, d'un conseil, d'une assemblée. Il est préférable de ne pas y déroger (ne pas le suivre). Dans certains cas, une assemblée générale par exemple, où toutes les personnes concernées (actionnaires ou copropriétaires) ne sont pas présentes et ne peuvent donc pas répondre à un nouveau vote jusqu'alors non traité, toute modification de l'ordre du jour est interdite. Dans ce cas, il faut reporter ce point à la prochaine assemblée générale et le faire figurer dans l'ordre du jour transmis auparavant à toutes les entités et personnes concernées.

- **le Compte-rendu**

Il doit reprendre les points traités lors de la réunion ou autre. La qualité d'un bon rédacteur tient dans sa capacité à faire des résumés synthétiques et donc assez courts mais précis, ce qui peut paraître assez paradoxal.

REMARQUE : Ces 3 outils généraux sont, utilisés conjointement et de façon ordonnée, à l'origine de beaucoup d'autres outils.
--

### 6.2.2. Outils d'information et de présentation

- **Annonce**

Celle-ci ne se limite pas à la recherche d'emploi mais est aussi utile pour la recherche d'un produit à intégrer ou à revendre. Elle est également utilisée pour annoncer la naissance et la mise en vente d'un nouveau produit ou service (confère le lancement d'un produit par Apple). Dans le domaine sociale, l'annonce est utile pour rechercher des donateurs (dans le cas d'une fondation ou d'une loi de 1901) ou des partenaires.

- **Bulletin (journal)**

C'est, par essence, le meilleur moyen de communication d'une association, d'un groupe important, pour informer ses membres ou partenaires. Dans tout projet, un

bulletin doit être un trait d'union qui raconte le comment d'une évolution vers un objectif et au plus près ses difficultés et les solutions apportées. Un bulletin d'information bien conçu permet d'intégrer dans l'apparence tous ses lecteurs à l'équipe et au projet.

- **Descriptif (projet) ou Cahier des charges (quand il comprend des développements techniques ou de moyens)**

Il reprend l'objectif et les phases intermédiaires le plus souvent décrites comme un objectif d'étape.

- **Enquête (ou boîte à idées)**

L'enquête (ou questionnaire ou questionnaire + enquête) est un moyen d'information utilisé surtout dans les grandes entreprises comme, par exemple, dans le cas de France Telecom et de sa crise liée à ses conditions de travail (vous pouvez consulter cette enquête sur Internet sous le libellé "Rapport Technologia"). L'enquête est le plus souvent faite par des entretiens directifs ou semi-directifs (questions ouvertes ou questions fermées sur un sujet donné).

La boîte à idées est un moyen de communication plus ouvert pour une remontée d'information (uniquement). L'objectif général est l'amélioration des conditions de travail ou des produits/prestations de l'entité ou une simplification de l'organisation et des économies de dépenses dans les travaux de l'organisation.

- **Organigramme**

Un organigramme représente formellement la répartition des responsabilités et des tâches au sein d'une entité ou d'un projet. L'organisation par fonction constitue la forme la plus courante d'organigramme. Il précise les notions de domaines de compétence et de positionnement hiérarchique. Il est généralement représenté sous la forme des racines d'un arbre depuis son origine : la direction. En entreprise, un organigramme peut aussi être défini par divisions, par projets.

- **Présentation personnelle (présentation projet)**

La meilleure présentation personnelle est celle qui reste courte (2 minutes ou 120 mots) et qui permet à son auteur d'échanger plus facilement avec l'auditoire grâce aux questions qu'il suggère. C'est dans tous les cas un travail qui concourt à la réalisation d'une image personnelle propre qui doit pouvoir être compatible ou être ajoutée à l'image que le groupe se fait de lui-même et de sa mission dans le contexte donné.

- **Présentation générale (présentation projet)**

La meilleure présentation générale est succincte, au maximum 7 à 10 minutes. Elle doit être très préparée, souvent très structurée, éventuellement soutenue par quelques diapositives portant des données, schémas, ou images et dessins (éviter les textes trop longs, plus de 5/6 mots et tout ce qui peut déconcentrer l'auditoire). Les spectateurs

ne doivent pas être détournés du visage de l'auteur de la présentation. A titre d'exemple, on peut citer les présentations de Steve JOBS, ancien patron d'Apple.

### **6.2.3. Outils de gestion directe des personnes**

- **Assemblée / convention**
- **Entretien (méthode)**
  - Entretien de recrutement
  - Entretien professionnel (ou annuel)
  - Entretien / séance de coaching
- **Réunion (méthode)**
  - Réunion d'équipe
  - Réunion d'avancement / pilotage
  - Réunion de prospective (brain storming)

### **6.2.4. Outils de définition et de responsabilité**

- **Définition de responsabilité**
  - Définition / fiche de fonction
  - Définition / fiche de mission
  - Définition / fiche de poste
  - Définition / fiche de tâche
- **Délégation de responsabilité**

### **6.2.5. Outils liés aux aspects financiers**

- **Procédure budgétaire**
- **Budget**
- **Réunion budgétaire**

### **6.2.6. Outils liés à la notion de temps**

- **Planning**
- **Plan d'action général ou individuel**

### **6.2.7. Outils liés aux tensions**

- **Conflit (tension négative)**
- **Motivation (tension positive)**

## 6.3. Exemples d'outils classiques et pratiques

### 6.3.1. L'annonce (de recrutement)

Une annonce sous toutes les formes constitue la plus courante et la meilleure approche du recrutement. Elle peut être dans un journal, sur un mur, sur Internet, à la radio, etc.

#### **Objectif**

Elle est destinée à faire connaître l'existence d'un besoin en terme de personnel. Il peut s'agir de remplir une fonction ou une mission.

#### **Pratique**

Elle comprend différentes points :

- En général, un **titre de fonction ou de mission**,
- La **présentation du projet** (reprise partielle du descriptif).  
Il peut s'agir d'un projet récurrent *comme un emploi de responsable logistique dans une association caritative* ou d'un projet de développement *comme un emploi de personne accompagnatrice ou de guide touristique pour une nouvelle excursion de personnes âgées*.

#### **Mission et détail d'une annonce de poste**

On appelle mission la charge donnée à quelqu'un d'accomplir une tâche définie, une fonction temporaire ou déterminée dans un gouvernement, un organisme.

Le détail de l'annonce du poste définit la mission à pourvoir en termes de :

- **Compétences et expériences :**
  - **compétences pratiques** : ce que vous savez faire. *par exemple, utiliser un logiciel sous Windows, parler espagnol ou conduire un véhicule,*
  - **expériences** : réalisations concrètes déjà effectuées. *Par exemple, animer un groupe d'enfants le mercredi après-midi pendant 4 heures.*
- **Tâches** ou travaux à réaliser :
  - ensemble d'actions pratiques faites pour réaliser un travail. *par exemple, téléphoner, conduire, remplir un imprimé sont des tâches.*
- **Responsabilités** (sous délégation) à prendre et règles,
- **Moyens** (physiques et humains) concernés ou sous responsabilité,
- Éventuellement un début d'information sur les **éléments de rémunération**.

#### **Le résultat recherché pour une annonce**

Résultat : une annonce doit permettre la rencontre et préparer l'identification des personnes susceptibles de remplir le poste ou la mission.

- La personne en charge du recrutement, après un délai donné (prévoir au minimum un

mois), doit disposer de lettres de motivation et de curriculum vitae en nombre suffisant de candidats pour pouvoir faire un choix d'une ou plusieurs personnes après un ou plusieurs entretiens d'embauche.

- Une procédure de recrutement comprend généralement plusieurs entretiens de sélection avec les différentes personnes concernées (responsable direct, responsable général, spécialiste du recrutement ou du personnel).

### 6.3.2. Le budget

La notion de budget désigne un ensemble de prévisions chiffrées, généralement à court terme (moins d'un an), relative à l'activité d'une fonction ou d'une mission dans le cadre d'un budget confié à un responsable. Un budget se gère via une procédure budgétaire qui est un moyen de suivi et de contrôle des dépenses liés à un projet dans le cadre d'une enveloppe financière définie. Un responsable budgétaire gère des engagements financiers, c'est à dire d'une allocation de moyens préalablement établie. Le budget et la procédure budgétaire se gèrent dans la durée. Le plus souvent, le délai de référence est l'année.

#### **Objectif : la procédure budgétaire**

Elle est destinée à **limiter ou contrôler le besoin en moyens et par extension monétaire ou financier d'un projet**. Un budget est à la fois :

- un **centre de responsabilité** = un responsable est désigné pour l'engagement des dépenses et éventuellement le suivi des recettes,
- un **centre de ressources** = c'est-à-dire que le responsable s'assure avant la dépense que celle-ci existe bien
- et un **centre d'activité** = c'est-à-dire la réponse à un plan d'action déterminé à partir du cahier des charges et des objectifs.

#### **En pratique : les différentes étapes d'un budget**

Elle comprend différentes étapes :

- **Une étape préparatoire de définition des besoins et d'affectation des sommes** dite étape de **prévisions budgétaires**,
- **Une étape de consolidation des besoins et des recettes** (dans le cadre d'un projet à nature sociale, les recettes existent néanmoins sous forme de subventions ou de dotations ou encore de donations). La principale différence à ce niveau par rapport à une entreprise est dans la recherche d'un équilibre et non d'un bénéfice.
- **Des étapes de réalisation et de gestion qui se traduisent par un planning de réunions de contrôle budgétaire**. Dans le cadre d'un projet important, une notion de reporting mensuel est souhaitable, c'est-à-dire une information régulière au responsable du projet et au responsable financier (trésorier). En fonction des sommes en jeu, le suivi budgétaire peut être hebdomadaire, mensuel, ou trimestriel.

### ***Le résultat attendu d'un budget***

Un budget doit être en équilibre et ventilé dans les différentes fonctions. Chaque responsable doit connaître son enveloppe budgétaire et son pouvoir d'engagement (c'est-à-dire la somme qu'il peut engager sans en référer à la personne qui lui a délégué le budget). Le suivi budgétaire est planifié à dates fixes et précisées dès le début de la procédure.

Dans le cadre de budgets relativement importants, il est courant de procéder à un arbitrage budgétaire, au moins, à mi-parcours qui analyse la situation existante et de réaffecter une partie des budgets non utilisés.

### **6.3.3. Le bulletin, outil de communication**

**Le bulletin est un instrument de liaison, de communication et de diffusion de l'information destiné à maintenir et même développer la motivation des équipes.**

Nota : il prend selon l'importance du projet des formes variées depuis la simple page de papier récapitulative des derniers points importants jusqu'à l'email du jour de 10 lignes.

#### ***Objectif***

Il permet de **créer et maintenir un lien** entre les membres de l'équipe et d'informer si nécessaire des partenaires comme des bénévoles ou des associations.

#### ***En pratique***

Dans le cas d'une mise en place, tenir un rythme suffisant mais pas excessif. Préférer un document court et clair avec éventuellement graphiques ou photos.

#### ***Résultat***

Il s'agit de **développer et renforcer une communauté d'idées, d'esprit, de moyens, de culture et langage communs.**

### **6.3.4. Une définition de fonction**

Pour répondre aux questions : Quoi ? Comment ? Qui ?

#### ***Objectif***

Une définition de fonction, qui généralement **complète un organigramme, définit les objectifs permanents, les tâches principales, les compétences et moyens mis en œuvre et les relations tant hiérarchiques qu'opérationnelles liées à la fonction** d'un membre du personnel ou d'une catégorie de membres du personnel d'une organisation (entreprise, administration...).

## ***Des modèles multiples de définition de fonction***

Il existe de multiples modèles ou types de définition de fonctions (ou encore, de "Description de Poste"). Cependant, on peut estimer que certains modèles sont plus performants. **Parmi ces modèles, l'un, mettant en avant les résultats permanents attendus du poste est probablement le plus riche.**

"Permanent" signifie que, quelle que soit la situation de l'entreprise, ces résultats doivent être, dans tous les cas, présents. Ils sont, en quelque sorte, la raison pour laquelle la fonction doit être présente dans l'entreprise. Partant du postulat que "tout poste existe pour produire des résultats", la définition de fonction va se focaliser sur les principaux résultats permanents attendus, en général de 4 à 6, sur un poste d'encadrement, par exemple.

## ***Les SMART***

SMART désigne des caractéristiques d'un objectif en termes de gestion de projet :

- **Spécifique,**
- **Mesurable,**
- **Atteignable,**
- **Réaliste,**
- **Temporel.**

Pour être pleinement efficaces, les résultats doivent pouvoir être décrits de telle façon qu'on puisse les qualifier de SMART, même si ces résultats ne sont pas quantifiés dans la description de fonction - mais ils doivent être quantifiables.

## ***En pratique***

Les descriptions de fonction sont indispensables pour définir de nombreux outils de la GRH. On peut, à partir de celle-ci :

- **Définir des référentiels de compétences** = de quelles compétences a-t-on besoin pour atteindre les résultats attendus;
- **Classer selon leur importance l'impact des postes sur les résultats de l'entreprise par une analyse de job-posting** et, delà, définir des échelles de rémunération et réaliser des benchmark internes/externes;
- **Définir des modèles d'annonces de recrutement pour un poste type;**
- Vérifier que, dans une organisation, il y a bien un responsable identifié devant produire un résultat attendu.

### **6.3.5. La délégation du pouvoir**

La délégation consiste à donner à quelqu'un la charge de faire quelque chose en lui laissant le choix des moyens. On ne peut déléguer qu'une responsabilité tangible, c'est-à-dire une responsabilité qui doit être claire et précise. On doit pouvoir mesurer le résultat d'un travail par

**rapport à des critères de jugement.**

### **Objectif**

Une délégation de pouvoirs, est un acte par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire). Le délégataire assume alors les obligations et les responsabilités liées aux pouvoirs qui lui ont été délégués, aussi, en cas de manquement à une obligation pénalement sanctionnée, le délégataire sera-t-il responsable en lieu et place du délégant.



**La délégation de pouvoirs définit une relation contractuelle entre le délégant (celui qui délègue) et le délégataire (celui à qui on délègue la responsabilité).**

### **En pratique: les 3 critères à la délégation de pouvoir**

- L'obligation de rendre compte de ce que l'on fait ou de ce que l'on ne fait pas dans le cadre de sa délégation,
- Le pouvoir de substitution qu'a l'autorité délégante sur l'autorité déléguée,
- La possibilité qu'a toujours une personne subissant une décision d'une autorité déléguée d'effectuer un recours hiérarchique auprès de l'autorité délégante.

## **6.3.6. L'entretien (d'embauche)**

**Pour répondre aux questions : Qui ? Pourquoi ? Comment ?**

**Un entretien de recrutement est une rencontre entre deux ou trois personnes (parfois quatre) dont le but est la sélection, c'est-à-dire le choix d'une personne pour remplir un poste (fonction ou mission) dans un projet.**

A partir du profil établi (ensemble des compétences nécessaires pour occuper le poste), l'objectif est de choisir (sélectionner) le candidat correspondant le mieux à ce profil.

*Nota : si l'entretien comprend plus de quatre personnes, on doit considérer qu'il s'agit d'une réunion.*

### **Objectif : le but d'un entretien d'embauche**

Il est **destiné à s'informer sur un candidat après lui avoir présenté le détail du projet**. Il est essentiellement destiné à **répondre à un besoin en terme de sélection de personnel**. l'entretien doit être organisé en fonction de son objectif final : la sélection, le choix d'un ou plusieurs candidats.

### **En pratique**

Elle comprend différentes étapes :

- La présentation du projet (reprise partielle par oral du descriptif),

- La réponse aux questions du candidat (ou des candidats dans le cas d'une présentation globale),
- Puis les échanges de questions et réponses.

### ***Les échanges lors d'un entretien d'embauche***

La réponse aux questions est très importante car elle permet de **mesurer la prise en compte réelle par le candidat des points présentés et des besoins et compétences liées au poste.**

Deux écoles existent : présentation du projet puis présentation de la personne ou l'inverse. Ce choix est fonction de votre temps. Si vous disposez de temps, la présentation du projet par la personne qui recrute, en premier lieu, permet de faire réagir le candidat, en particulier en termes d'intérêt et de motivation, puis de créer un besoin de questions/réponses sur l'objectif et les moyens éventuels.

### ***Résultat : le détail des informations***

Vous devez **connaître à la fin de l'entretien le détail de la formation et de l'expérience du candidat par rapport aux besoins du poste à pourvoir**, en particulier :

- les compétences détaillées et expériences comparables,
- les résultats concrets obtenus,
- le niveau de responsabilité obtenue dans les postes précédents,
- le personnel encadré et éventuellement les moyens budgétaires délégués.

Il est nécessaire de reconnaître le candidat et sa présentation par des questions qui compléteront le niveau d'information donné. L'objectif est de s'assurer de la véracité des informations présentées et aussi de connaître les traits de caractère dominants du candidat.

### ***Préparation d'un entretien d'embauche***

Avant un entretien, le recruteur relit le CV, la lettre de motivation et éventuellement un récapitulatif de carrière complémentaire rempli par le candidat.

Lors d'un entretien, vous devez indiquer au candidat le schéma de déroulement de l'entretien et la date à laquelle il disposera d'une réponse (nouvel entretien ou décision).

REMARQUE : Vous ne devez pas vous laisser influencer a priori, ni par des éléments externes, ni par la sympathie. Vous devez écouter et observer la personne. Celle-ci est là pour se présenter et s'exprimer, les 2 interlocuteurs pour reformuler, enquêter et creuser les points qui sont développés sur le projet et sur le candidat.

### ***La short liste***

Après un ou plusieurs entretiens, éventuellement réalisés par plusieurs personnes, avec dans ce cas une validation conjointe des analyses effectuées, une « short liste » de deux à cinq noms est établie qui précise les points forts et éventuellement les points faibles des différentes candidatures retenues.

La décision finale est généralement laissée au responsable direct ou au directeur en entreprise. Pour un projet, le choix doit être fait par le noyau de l'équipe : c'est-à-dire le capitaine et les deux ou trois principaux équipiers (ceci afin d'éviter les choix liés à des affinités de personne).

Les critères qui doivent primer sont généralement ceux de compétences et de capacités d'adaptation aux besoins du poste, sans oublier une approche pragmatique de la réunion de caractères qui peuvent être très différents.

### 6.3.7. Le descriptif (Présentation, Cahier des charges)

Répond aux questions : Quoi ? Pourquoi ? Comment ?

#### **Objectif**

Un descriptif est le premier document qui construit le projet et permettra de valider sa réalité concrète, de vérifier qu'il est possible de le réaliser et de définir la liste des moyens a priori nécessaires.

#### **En pratique**

Il comprend différentes étapes :

- l'objectif défini et formalisé du projet, y compris une notion de date ou de délai
- l'objectif peut être autant qualitatif que quantitatif. *Par exemple : dans le cas joint, que peut attendre la Mairie comme retombées concrètes après la découverte et le retour à Trois Clochers sur Seine, des enfants, des habitants du quartier.*

La présentation détaillée du projet se compose en termes de :

- Compétences, expériences,
- Tâches ou travaux à réaliser,
- Responsabilités (sous délégation) à prendre et règles éventuelles,
- Moyens (physiques et humains).

**Ce point de présentation (ou ce descriptif y compris l'objectif) est généralement appelé cahier des charges tant qu'il est utilisé pour la recherche de fournisseurs ou de prestataires (cahier des charges des moyens en particulier).**

#### **Résultat**

Le descriptif met en place l'ensemble des acteurs en terme d'échanges et de communication sur le projet, son importance, ses développements, les besoins et moyens à y consacrer. Il permet aussi de préparer l'identification des personnes susceptibles de remplir les postes ou les missions.

À partir de ce document, il convient d'établir en fonction du projet et de sa taille :

- l'**organigramme de l'organisation** (celui-ci peut se limiter à la liste téléphonique – avec leurs fonctions – des participants dans le pas d'un projet simple),
- le **planning** avec les notions de dates clés et de délais,

- les **annonces de recrutement** correspondant aux besoins de personnel,
- les **cahiers des charges techniques** destinées aux fournisseurs et prestataires.

Dans le cadre d'un projet important, c'est-à-dire où le responsable de projet a à gérer une équipe de plus de quatre ou cinq personnes en direct, il est souhaitable de déléguer le cahier des charges (des besoins et/ou des fonctions) aux différents membres de l'équipe.

Un **cahier des charges technique** comprend différents points :

- **Identification du projet** (nom, fonctions concernées, nature, priorité, importance) *NB: un projet doit avoir un nom et éventuellement un identifiant graphique (logo, dessins, image),*
- **Moyens** (humains, financiers, équipement ou matériel, documentation...),
- **Planification** ( il n'est pas nécessaire de disposer d'un outil très sophistiqué pour planifier, un banal carnet de texte ou agenda suffisent dans la plupart des cas,
- **Organisation** (responsable, responsable délégué, participants, intervenants externes, règles spécifiques),
- **Communication et contrôle** (le contrôle comprend la notion d'évaluation du résultat obtenu).

## 6.3.8. L'organigramme

### Objectif

Un organigramme a pour but :

- de **représenter formellement la répartition des responsabilités et des tâches** au sein d'une entité ou d'un projet. **L'organisation par fonction constitue la forme la plus courante d'organigramme.** Il précise les notions de domaines de compétence et de positionnement hiérarchique. Il est généralement représenté sous la forme des racines d'un arbre depuis son origine : la direction. En entreprise, un organigramme peut aussi être défini par divisions, par projets.
- de **faciliter l'accès à l'information.** La responsabilité et le domaine de compétence sont les clés d'accès pour la compréhension d'un organigramme.

### En pratique

Une liste de des postes téléphoniques avec l'indication de la fonction constitue une base de travail pour l'établissement d'un organigramme quand celui-ci n'existe pas.



**Un organigramme, même modeste, permet à chacun d'identifier clairement sa place et par extension ses responsabilités. Il répond de façon simple à un souci de sécurité.** A partir de la présentation, de la mise en forme de l'organigramme, on peut souvent apprécier la valeur ou l'image que souhaitent se donner ceux qui l'ont défini et construit. Dans les entreprises ou entités importantes, ce document peut révéler les poids et luttes de pouvoir en son sein. Il faut savoir lire derrière les filets et la taille des cases. Il répond alors à un besoin d'estime de soi et du respect d'autrui, voire plus

encore.

## 6.4. Les outils pour piloter un projet

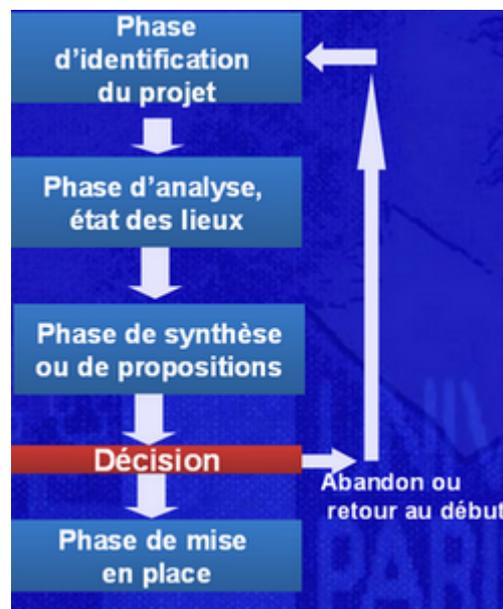
### 6.4.1. Rappel des grandes étapes d'un projet

Tout projet comprend au minimum : 4 étapes et un point de décision.



À chaque phase, correspondent des outils spécifiques qui sont liés à sa nature propre.

Le détail de ces outils ou de leur typologie dépasserait largement le cadre de ce cours. Si votre intérêt vous porte vers ces connaissances, recherchez des réponses dans le cadre d'une gestion de projet très administrative ou plus technique.



### 6.4.2. Une équipe opérationnelle

L'équipe est pilotée par un responsable, le chef de projet.

Une équipe doit fournir un produit/service dans les meilleures conditions (*source : INSEP Consulting*) :

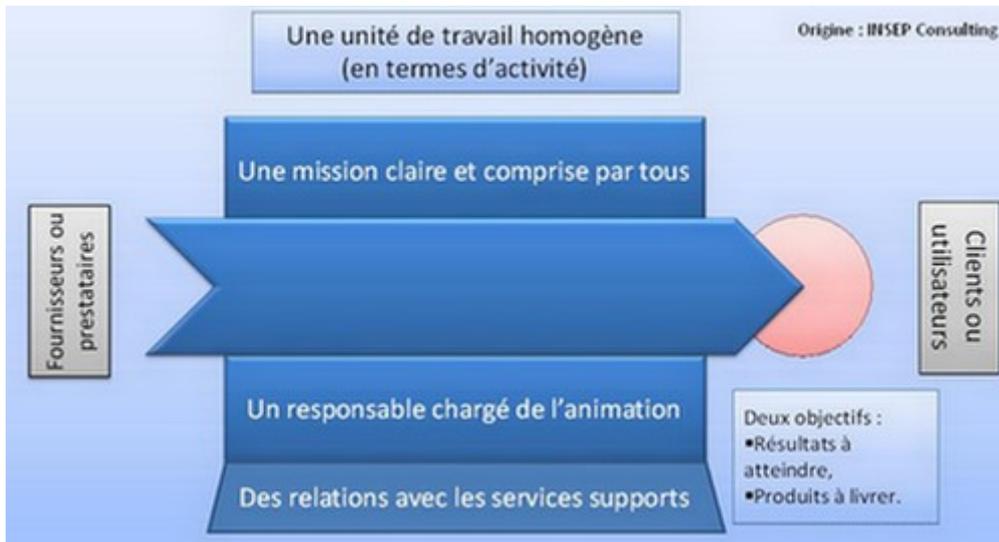
- en qualité,
- en quantité demandée,
- au meilleur coût,
- dans les délais définis.

Le chef et son équipe doivent donc :

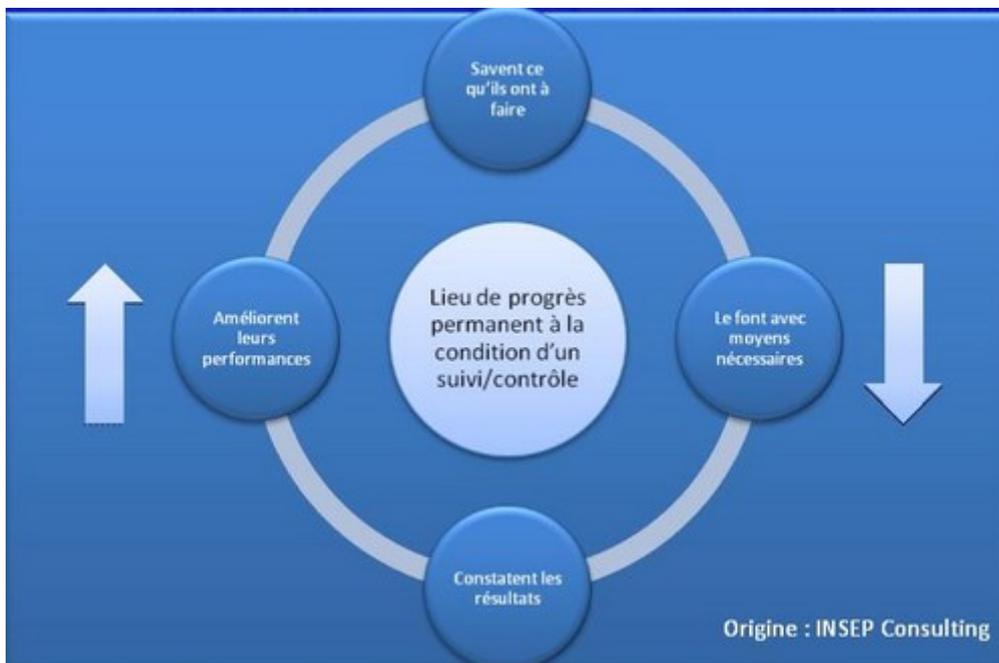
- Comprendre la mission, son sens de l'action et ses objectifs opérationnels,

- **Avoir une relation construite avec les utilisateurs (ou les clients),**
- **Une responsabilité sur les résultats,**
- **Une connaissance des résultats atteints,**
- **Une coopération interne et externe pour atteindre l'objectif commun.**

### **Les composantes essentielles**



### **Les principes de fonctionnement de l'équipe**



### 6.4.3. La planification

**La nature des outils de pilotage est de représenter et de planifier un projet. On utilise pour cela des diagrammes fonctionnels des travaux et des responsabilités.**

Au travers d'un diagramme PERT ou d'un diagramme GANTT, le détail des différentes étapes est défini. Il est nécessaire à ce point de réflexion de définir les moyens au travers d'un budget et un planning de suivi/contrôle du projet.

#### **Diagramme fonctionnelle PERT**

**Le diagramme de PERT (Program Evaluation Research Task) permet de calculer le meilleur temps de réalisation d'un projet et d'établir le planning correspondant.**

#### **Diagramme fonctionnelle GANTT**

**Le diagramme de GANTT permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.** Il est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permet de visualiser dans le temps les diverses tâches liées composant un projet (il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, valorisé et orienté). *Ce concept a été développé par Henry L. Gantt, ingénieur américain, vers 1910.*

Pour établir le diagramme fonctionnel, la première étape consiste à réaliser une analyse fonctionnelle : c'est-à-dire à définir le rôle de chaque fonction dans l'Entreprise ou l'Organisation concernée

### 6.4.4. L'analyse fonctionnelle

**L'analyse fonctionnelle est une méthode qui consiste à analyser et hiérarchiser chaque fonction d'un produit, d'une procédure ou d'un service, et à étudier la manière d'y répondre de façon optimum dans les cycles de l'Entreprise ou de l'Organisation, généralement en termes de production et de commercialisation.**

L'analyse fonctionnelle débouche le plus souvent sur un **cahier des charges, qui permet de décrire et lister les fonctions primaires, secondaires et les contraintes** du système étudié.

#### **Avec l'analyse fonctionnelle, chaque fonction est :**

- Recenser,
- Caractériser,
- Ordonner,
- Hiérarchiser,
- Valoriser.

#### **Grille d'analyse des fonctions d'une entreprise ou d'une organisation**

On peut définir **6 grands lignes de fonction** :

- **Production,**
- **Recherche et Développement,**
- **Marketing, Ventes,**
- **Administration, Finances,**
- **Gestion des ressources humaines,**
- **Planification stratégique.**

**A chaque fonction correspond un objectif spécifique.** Exemple, pour la "production", ce sera créer des produits ou services. Quant à la "planification stratégique", elle a une nature prospective (connaissance des forces et faiblesses). Sans oublier, une fonction qui est généralement plus transversale, la "logistique" dans un rôle d'approvisionnement des composants ou produits nécessaires à l'activité et de fourniture à des tiers de produits ou services de l'entité.

Il existe d'autres méthodes ou schémas d'analyse comme l'analyse systémique (qui est relative à un système pris dans son ensemble). Certains préféreront cette méthode d'analyse plus complexe qui va dépendre de notre capacité à jouer sur plusieurs facteurs. Solution radicale qui revient, par son approche circulaire, aux liens, aux actions ou aux besoins élémentaires. L'approche systémique ne s'oppose pas à une approche analytique. Elle lui est complémentaire et aussi contradictoire.