

GRH Encadrement d'équipe

Chapitre 7. Vivre l'équipe et le projet

7.1. La composition d'une équipe

Pourquoi composer une équipe ?

Réunir des individus et leur demander de travailler ensemble n'est pas suffisant pour créer une véritable équipe.



La performance, les résultats d'une équipe sont directement liés aux rôles que chacun des membres joue dans l'équipe. De la diversité des caractères, des expériences, des connaissances va naître la qualité intrinsèque de l'équipe.

La composition d'une équipe est le moyen le plus sûr de créer une bonne équipe : **c'est-à-dire une équipe qui répond à son besoin, son projet et acquerra naturellement dans sa gestion du quotidien les résultats demandés.**

Une approche rationnelle

Différents groupes de personnes ont travaillé dans le monde pendant 20 ans ou plus sur les notions de création et de développement d'une équipe. Les différents rôles possibles ou souhaitables dans l'équipe ont fait l'objet d'études spécialisées.

- **L'inventaire des rôles** du Docteur **Raymond Meredith BELBIN** (1981) développé en Grande-Bretagne,
- et **le profil de gestion d'équipe - TMS (1988 - Team Management Profile)** des **Dr Charles J. MARGERISON** et **Dr Dick J. Mc CANN** développé en Australie.

Ces études permettent à partir d'un questionnaire dédié (un pour chaque méthode) de classer chaque individu par rapport aux différents rôles de l'équipe.

Le premier (BELBIN) définit neuf types de rôles alors que **le second (TMS) propose huit rôles** (en définissant de façon commune aux deux la coordination- 9ème rôle de BELBIN). BELBIN définit en 1981 un rôle de président, puis qu'il modifie en 1988 en rôle de coordinateur alors que le TMS précise que le rôle de liaison est réparti entre tous les membres de l'équipe.

Les deux méthodes ont donné lieu à des dépôts de marque et de brevets et sont donc protégées. Toutefois nous utiliserons en travaux dirigés une version relativement moderne (1993) de l'inventaire de BELBIN disponible sur Internet dans des archives universitaires. C'est donc à partir de l'inventaire des rôles de BELBIN que nous allons développer une rapide approche des différents rôles.

7.2. Les rôles de BELBIN

Né en 1926, le Docteur Raymond Meredith BELBIN, diplômé de CAMBRIDGE, après un passage comme chargé de la recherche à CRANFIELD, retourne à CAMBRIDGE vers la fin des années 60 et rejoint l'unité industrielle de recherches. Il tirera, en 1981, de ses recherches un livre : « Management d'équipes ». Il a utilisé l'expérience acquise entre 1960 et l'édition de l'ouvrage dans ses études à l'unité industrielle de recherches et, en particulier, sur des populations liées à l'université.

Connue sous le nom d'inventaire d'équipe de BELBIN, la **méthode des rôles d'équipe selon le Docteur Raymond Meredith BELBIN constitue un modèle qui permet de décrire et comprendre le comportement du membre d'une équipe dans sa relation à l'autre. À partir d'un questionnaire, la méthode permet de définir à quel rôle appartient une personne.**

Les différents types de rôles

BELBIN les organise selon ces 3 groupes et décrit les points forts ou contributions ainsi que les faiblesses permises. *sources: sites internet belbinfrance.com et 12manage.com.*

Nature	Rôle
Orientés-action :	Fonceur (propulseur)
	Réalisateur (organisateur)
	Finisseur (perfectionneur)
Orientés vers la personne :	Coordonnateur
	Équiper (soutien)
	Promoteur
Orientés-idées :	Concepteur
	Contrôleur évaluateur (priseur)
	Spécialiste (expert) <small>[hors analyse]</small>

NB : sont indiqués entre parenthèses les noms utilisés aujourd'hui pour les différents rôles.

- LES RÔLES D'ACTION

- Fonceur (propulseur) : Dynamique et fonceur, il travaille bien sous pression. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à recentrer son travail.
- Réalisateur (organisateur) : Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Il transforme les idées en actions concrètes et pratiques que les membres de l'équipe pourront réaliser.
- Finisseur (perfectionneur) : Il s'assure que le travail est bien fini. Consciencieux, à la recherche des erreurs et omissions. Il a le souci de la perfection. Il fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.

- LES RÔLES DE RELATION

- Coordinateur : Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Il clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des

coéquipiers sont utilisés au mieux.

- Équipier (soutien) : Sociable, sensible et conciliant. Il est attentif aux autres et à leurs besoins. Il est plein de tact. A l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel dans l'équipe.
- Promoteur : Extraverti, enthousiaste et communicatif. Il explore les opportunités et développe les contacts. Il tire profit des idées et des informations du monde extérieur.

- LES RÔLES DE RÉFLEXION

- Concepteur : Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, il propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.
- Contrôleur Evalueur (priseur) : Modéré, stratégique. Il fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Évalue avec précision et de manière objective si les idées sont réalistes et bénéfiques
- Spécialiste (expert) : Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. Il possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes et utiles à l'équipe.
NB : le rôle de spécialiste (expert) est différent des autres car il n'est pas lié à des caractéristiques psychologiques de la personne mais à des connaissances techniques et ne participe pas du questionnaire.

Nota : Vous pouvez retrouver ces éléments détaillés dans un tableau Excel fourni dans le TD2.

L'utilisation des rôles

- S'assurer que chaque rôle nécessaire est bien pourvu dans une équipe/projet, c'est-à-dire réellement occupé par quelqu'un,
- Regrouper certaines activités de façon logique sur un même membre de l'équipe,
- Augmenter la motivation des membres en les orientant vers ce qui les attire et pour lesquels ils donneront les meilleurs résultats à l'équipe.
- Dans le cas de petites équipes inférieures à dix personnes, il est possible voire nécessaire d'utiliser plusieurs facettes de chacun des acteurs de l'équipe. En effet, assez souvent, lors de l'examen des résultats du questionnaire de BELBIN, deux rôles sont en évidence dans les résultats, soit au même niveau de points, soit à des niveaux proches. C'est le moyen de compléter une équipe sans ajouter une personne que d'utiliser les deux principales facettes des membres dans les petites équipes.



Les équipes équilibrées prennent moins de risque et requièrent moins de suivi de la part du management.

Les limites de la méthode

Les comparaisons entre les rôles comportementaux d'équipe de BELBIN et les profils de management sont délicats. Les rôles de BELBIN représentent des tâches et des fonctions dans l'autogestion des activités d'une équipe et ne sont pas des types ou des préférences de pensée de la personnalité.

Dans les plus grands projets, les activités de l'équipe sont regroupées dans des processus d'équipe.

BELBIN lui-même reconnaît que quelques équipes se composant d'un fonceur et d'un groupe « oui » d'hommes, se réalisent bien, particulièrement là où la prévisibilité était élevée.

En fait, les activités d'équipe changent pendant un projet. *Voir les étapes de développement d'équipe dans le chapitre suivant 7.3. Le profil de gestion d'équipe (ou Team management system).*

Le modèle ne tient pas compte des rapports hiérarchiques entre les personnes. Certaines personnes peuvent ne pas se supporter. En conséquence ils peuvent ne pas pouvoir travailler ensemble !

7.3. Le profil de gestion d'équipe (ou Team management system)

L'origine du profil de gestion d'équipe

L'étude de la dynamique de groupe a commencé après la fin de la deuxième guerre mondiale.

L'étude de la dynamique de groupe, où le groupe est, aussi le plus souvent, une petite équipe (même si on lui préfère le terme groupe), a commencé après la fin de la deuxième guerre mondiale. Ce développement d'une nouvelle forme de psychologie sociale, tournée vers la prise de conscience des processus de formation, d'évolution du groupe et de l'interaction de ses membres, a fait évoluer les notions d'équipe et de travail sauf peut-être dans le sport. Leur usage s'est intensifié à partir des années 70.

Les préférences de travail ont des liens avec la théorie de Carl Jung sur l'individualisation et celle de Peter Drucker sur le développement des aptitudes personnelles dans un contexte de travail. C'est une alternative à la typologie des comportements humains, où les évaluations tendent à stéréotyper les personnes. Les références de travail reflètent les choix que les personnes font, plutôt que d'être stéréotypées.

Le profil d'équipe (1988) ou TMS (Team management system)

Si, de façon naturelle, l'unité d'analyse et d'évaluation dans une organisation est l'individu, l'homme, le profil de gestion d'équipe des Dr Charles J. MARGERISON et Dr Dick J. Mc CANN constitue une méthode particulièrement utile pour évaluer les préférences de travail dans un contexte d'équipe, et peut également être utilisé pour évaluer des préférences individuelles et organisationnelles. À partir d'un questionnaire qui mesure les préférences selon les quatre facteurs principaux des relations, de l'information, des décisions et de l'organisation.

L'approche s'inspire des travaux de C. JUNG, R. EVANS et M. BELBIN.

Edité par TMS International, Milton, Australie, et distribué par des sociétés de conseils et par des consultants. Les résultats sont présentés sur un cercle (appelé « roue team management ») en huit secteurs dans quatre familles : **Explorateurs, Organiseurs, Contrôleurs, Conseillers.** *Les études psychométriques sont disponibles. La passation du test est à choix forcée et dure environ 10 minutes. Un rapport commenté accompagne les résultats.*

L'analyse des types de travail possible

	Types	Activités essentielles (Origine : TMS)
1	Conseiller	Rassembler et rendre compte de l'information
2	Innover	Créer, expérimenter des idées
3	Promouvoir	Explorer et présenter des opportunités
4	Développer	Évaluer et tester l'applicabilité des nouvelles approches
5	Organiser	Définir et mettre en des manières de «faire en sorte que ça marche»
6	Produire	Finaliser et fournir des produits en sortie
7	Inspecter	Contrôler et vérifier le fonctionnement des systèmes
8	Entretenir	Préserver et sauvegarder les normes et les processus
9	Enchaîner	Coordonner et intégrer le travail des autres

Les préférences de travail

Elles sont mesurées de quatre manières différentes selon les facteurs indiqués ci-dessous (source : TMS)

Premier pôle	Second pôle
Introverti	Extraverti
Travail pratique	Travail créateur
Analyse des décisions	Conviction dans les décisions
Fonctionnement structuré	Fonctionnement souple

Les profils de gestion d'équipe

	Profils	Détails
1	Informateur/conseiller	Soutien, assiste, tolérant; un collecteur d'information; il déteste la précipitation; bien informé; souple.
2	Créateur/innovateur	Imaginatif, orienté vers le futur; apprécie la complexité; créateur; aime le travail de recherches.
3	Explorateur/promoteur	Persuade, «vendeur»; aime la variété, passionnant, travail stimulant; s'ennuie facilement; influent et extraverti.
4	Évaluateur/développeur	Analytique et objectif, développeur d'idées; apprécie le travail de prototype ou de projet; expérimentateur.
5	Arriviste/organisateur	Organise et implémente; décide vite; orienté résultats; établit des systèmes; analytique.
6	Centré tâche/producteur	Pratique; axé sur la production; aime les plannings et les plans; fierté de reproduire des marchandises et des services; valorise l'efficacité et la compétence.
7	Contrôleur/inspecteur	Fort sur le contrôle; guidé par le détail; faible besoin de contacts avec les gens; un inspecteur des normes et des procédures.
8	Défenseur/soutien	Conservateur, fidèle, d'un grand soutien; valeurs personnelles importantes; sens fort du Juste et du faux; motivation au travail basée sur l'objectif.

Les couleurs indiquées correspondent à celles de la roue de la gestion d'équipe.

La roue de la gestion d'équipe

Avec aux quatre points cardinaux les natures suivantes :

- Explorateurs (au nord),
- Contrôleurs (au sud) sur un axe Nord-Sud (l'axe de l'action),
- Organiseurs (à l'est)
- Conseillers (à l'ouest) sur un axe Est-Ouest (l'axe de l'administration),
- Au centre : le coordinateur.



Le rôle de liaison (coordinateur) est partagé par tous les membres de l'équipe. Ici ou là existe un manque d'alignement, ou une disparité, les personnes tentent alors d'adapter le travail à leurs préférences, ou changent de travail.



Les préférences de travail reflètent la psychologie des émotions et des désirs que vous, et d'autres, apportez au travail.

7.4. L'évolution d'une équipe

Les étapes du développement d'une équipe

Bruce TUCKMAN (né en 1938) est un psycho-sociologue américain qui propose un schéma de construction de la cohésion d'un petit groupe, d'une équipe (« team-building ») en quatre étapes.



1. Formation

Phase de lancement de l'équipe projet :

- L'équipe projet est au tout début occupée à définir l'orientation.
- Les membres de l'équipe se comportent indépendamment les uns des autres. Ils peuvent être motivés mais sont relativement peu informés des questions et des objectifs de l'équipe. Certains peuvent avoir des inquiétudes.

- Le chef de projet doit fédérer l'équipe et s'assurer que tous les membres se font confiance et sont capables de développer des bonnes relations à l'intérieur de l'équipe. Il peut être nécessaire de développer le schéma de TUCKMANN à l'équipe pour la rassurer.

2. Confrontation

Différentes idées sont en concurrence, de façon le plus souvent agressive, pour être prises en considération.

- L'équipe projet a confiance mais il existe un risque de conflit autour de questions interpersonnelles.
- Les membres de l'équipe montrent leurs personnalités propres et leurs frustrations ou désaccords au sujet des objectifs, des espérances des rôles et des responsabilités s'expriment ouvertement.
- Le chef de projet guide l'équipe projet à travers les différents risques et turbulences de cette phase.

3. Normalisation

Les règles, valeurs, comportements, méthodes et outils sont mises en place.

- L'équipe projet accroît son efficacité et commence à développer une identité propre.
- Les membres de l'équipe régulent leur comportement et développent des règles et des attitudes pour rendre le travail d'équipe plus efficace, naturel et fluide.
- Le chef de projet permet à l'équipe de devenir plus autonome.

4. Production

Les rôles deviennent souples et fonctionnels et l'énergie du groupe est canalisée vers l'objectif :

- L'équipe projet est en mesure de fonctionner comme une unité, elle s'autorégule et produit.
- Les membres de l'équipe ont une compréhension claire et précise de leurs tâches. Ils sont compétents, autonomes et développent sans grande supervision.
- Le chef de projet délègue la plupart des décisions à l'équipe.

5. Dissolution

Les tâches sont accomplies et l'équipe peut être démontée :

- Certains membres de l'équipe projet peuvent développer un sentiment de perte et avoir besoin de faire leur deuil.
- Les membres de l'équipe peuvent connaître une baisse de motivation due aux incertitudes du futur.
- Le chef de projet doit être capable d'introduire de nouveaux projets et objectifs s'il le souhaite continuer à développer l'équipe.



Dans la réalité, les processus de groupe ne sont pas aussi linéaires que Bruce

TUCKMANN les décrit, mais plutôt cycliques. Ce modèle ne tient pas compte des différents rôles que chacun prendra dans l'équipe. Les rôles d'équipe de BELBIN ou inventaires d'équipe permettent de décrire et comprendre le comportement d'un membre d'une équipe dans sa relation à l'autre.

Le rôle du leader

En fin de réalisation du projet, que l'équipe se sépare ou qu'elle accepte un nouveau projet, il appartient au capitaine, le leader de reconnaître le travail effectué par les membres du groupe, et de valoriser l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs.

7.5. La dynamique d'une équipe

L'équipe est un organisme vivant aux caractères multiples.

Cet organisme doit être conçu pour une double orientation : son intérêt pour la tâche et son intérêt pour les équipiers avec une organisation conçue pour répondre aux aléas. L'équipe fonctionne à la fois de façon rigoureuse et flexible.

Les trois logiques de fonctionnement des équipes, logique territoriale, logique de coopération et logique de synergie construisent ce qu'il est convenu d'appeler « l'intelligence collective ». Ce que l'on gagne à fonctionner à plusieurs vaut largement ce que l'on y perd.

7.5.1. Les leviers du dynamisme

Quatre leviers sont utilisés pour dynamiser une équipe

- Développer l'information,
- Développer les relations,
- **Développer l'action collective,**
- **Développer la cohésion d'équipe**

Bien que ces 2 derniers points soient déjà traités dans le tableau semi-matriciel, il est important de favoriser les deux.

Un point de passage obligé : la communication

La communication entre deux entités, groupe de personnes ou personne, est un des facteurs fondamentaux du développement d'une équipe.

Ce point, levier absolu, peut être analysé à partir de la fenêtre de JOHARI qui, par son approche simple, met en évidence l'importance de la communication et de la connaissance de soi et des autres.

7.5.2. Méthode : la fenêtre de JOHARI

C'est une méthode de représentation de la communication entre deux entités selon le schéma ci-dessous.



L'utilisation de la fenêtre de JOHARI

La fenêtre de JOHARI sert à classer les différentes informations sur une personne :

- **Les informations dont la personne dispose sur elle-même** (zone publique et cachée),
- **Les informations dont elle ne dispose pas** (zone aveugle et zone inconnue)

Son utilisation dans une équipe ou un groupe, en formation/séminaire, se révèle être un outil, un repère structurel favorisant la connaissance de soi et la connaissance de ce que les autres perçoivent et savent de nous. (source : keyros.net)

1. La zone publique (ou Ouverte ou Aréna)

"Ce qui est connu de soi et des autres"

Exemple : je suis quelqu'un de calme et connu par les autres comme étant calme.

Ce domaine recouvre les comportements, attitudes exprimés par un individu et observables par le groupe, par les autres. Dans la dynamique de groupe, il s'agit de connaissances et expériences qu'un sujet possède et qu'il communique volontairement aux autres. Le "grand jour" est représentatif de la richesse de communication avec les autres. L'objectif tout simple est pour vous, d'augmenter cette zone, en diminuant les trois autres secteurs.

2. La zone aveugle

"Ce qui est connu des autres et inconnu de soi"

Exemple : c'est mon entourage qui m'a appris et m'a fait comprendre que je n'étais pas attentif dans une conversation à ce que disaient les autres; je ne m'en rendait pas compte.

Ici, l'individu manifeste des comportements perçus par les autres, mais qu'il ignore lui-même. Dans la dynamique de groupe, il s'agit de comportements et de manifestations qu'un individu peut apprendre ou améliorer au contact des autres.

3. La zone cachée

"Ce qui est connu de soi, inconnu des autres"

Exemple : je suis un solitaire, mais mon entourage ne le sait pas.

Cette zone recouvre les comportements et attitudes que l'individu ne veut pas partager avec les autres. Dans la dynamique de groupe, il s'agit de connaissances et expériences qu'un individu ne veut pas transmettre volontairement aux autres.

4. La zone inconnue

"Ce qui est inconnu de soi, inconnu des autres". Les activités de la conscience sont inconnues de l'individu et des autres.

Exemple : ni moi, ni les autres ne savons comment je réagirai face à la mort.

La connaissance de soi vise à accroître le quadrant du grand jour, ce qui nécessite de réduire la subjectivité de nos mécanismes perceptuels. Cette « mise en lumière » du fonctionnement de certaines parties de moi est facilité par l'expression aux autres des éléments de la face cachée ou alors en intégrant les feed-back reçus à propos de la zone aveugle. Accroître le quadrant du grand jour au travers de ses expériences relationnelles, permet d'élargir la conscience de soi, de renforcer sa capacité de perception, de générer plus de choix dans ses modes de communication.

Les premiers enseignements de la fenêtre de JOHARI

Tout changement dans l'un des quadrants se répercute sur les trois autres. Il faut de l'énergie pour empêcher un comportement d'interagir avec autrui.

Le manque de confiance ou une menace ressentie auront tendance à empêcher une attitude de prise de conscience et d'ouverture. En revanche, un climat de confiance réciproque la facilitera.

Il n'est pas souhaitable de forcer quiconque à une prise de conscience personnelle car, au demeurant, on n'aboutit généralement pas au résultat recherché.



D'autres enseignements de la fenêtre de JOHARI

L'instauration d'un dialogue, d'une communication entre deux personnes se traduit par un changement au niveau de l'arène. celle-ci s'agrandit alors au détriment des autres.

- Plus la zone d'ouverture est grande, plus les parties en présence sont productives,
- A contrario, plus la zone d'ouverture est petite, plus la communication est faible.

Nous souhaitons tous pouvoir explorer la zone de développement personnel; il faut pour cela surmonter nos craintes et nos inhibitions.

Les derniers enseignements de la fenêtre de JOHARI

Nous souhaitons tous pouvoir explorer la zone de développement personnel ; il faut pour cela surmonter nos craintes et nos inhibitions. **Se connaître, connaître autrui et faire preuve d'empathie, c'est être conscient de nos aspects cachés dans les quadrants 1, 2, 3, 4. C'est aussi respecter le souhait d'autrui de garder les leurs.**

Si l'on est en mesure de prendre conscience du processus d'évolution d'un groupe ou d'une personne (en d'autres termes : si le quadrant 1 devient plus grand), on peut améliorer sensiblement notre relation avec le groupe, ou cette personne. **Le système de valeurs d'une équipe, d'un groupe et de ses membres se manifeste par la façon dont il aborde ces aspects "inconnus".**



La fenêtre de JOHARI nous fait prendre conscience de la nécessité de nous connaître nous-mêmes et de connaître les autres afin d'agir efficacement. Une connaissance complète de soi et des autres nécessite certes de savoir quels sont les savoirs et savoir-faire détenus par chacun, mais surtout d'appréhender les comportements (savoir-être) de chacun. source : keyros.net

7.5.3. Les 4 C du management d'équipe : clarté, cohérence, confiance, courage

Les théories en management sont nombreuses et variées. Parmi toutes celles-ci, il en existe une qui, pour le management d'équipe et/ou de projet, est essentielle, c'est **la règle des 4C : Clarté, Cohérence, Confiance, Courage.**

La clarté

Car toute action demande une vision claire, la plus claire possible pour lui donner un sens :

- Qu'est-ce qui est voulu/souhaité ?
- Qu'est-ce qui ne l'est pas ?
- Quels sont les points forts (les miens, ceux de l'équipe) ?
- Ceux qu'il faudrait améliorer ?
- Pourquoi aller dans cette direction plutôt que dans telle autre ? ...

Clarté, caractère de ce qui est clair, accessible, cohérent, concevable, explicable, intelligible, limpide, pénétrable, simple, transparent. De la clarté, viennent la lumière et même la netteté et la transparence. C'est aussi le fait d'être facile à comprendre.

La cohérence

Une fois que les choses sont clairement définies, la réflexion doit se développer et les actions se préparer en **cohérence** avec la **vision**. C'est-à-dire :

- Cohérence dans le comportement,
- Cohérence dans le projet,

- Cohérence dans la fixation des objectifs,
- Cohérence dans les choix et les décisions.

La cohérence est la logique interne d'un ensemble. Elle permet une structure ordonnée : le fait d'être cohérent ou de maintenir une harmonie de pensée. Elle est une des bases nécessaires au développement de la qualité du discours, du style, des idées.

La confiance

- Avoir confiance en soi et dans les autres membres de l'équipe est essentiel,
- Se connaître soi-même est un long travail d'interrogation, de réflexion,
- Faire confiance aux autres, en sachant s'entourer de personnes aux compétences complémentaires pour former une équipe solide,
- Faire adhérer à son projet les membres de l'équipe,
- Les impliquer et leur faire partager les mêmes objectifs.

La confiance est un des ciments de l'équipe.

Le courage

Une fois les 3 premiers C établis,

- La vision définie,
- Les moyens structurels et organisationnels identifiés,
- Les plans opérationnels prêts,
- La confiance partagée,

Il faut alors le courage de passer à l'action ...

7.5.4. L'équipe relève de 3 principes : unicité, diversité, finalité

Principe d'unicité

Le principe d'unicité définit **l'unité de projet, l'unité de pratiques, l'unité d'appartenance.**

Principe de diversité

Le principe de diversité est constitué d'**éléments diversifiés** et organisés **pour répondre à des situations diverses et aléatoires.**

Principe de finalité

Il vise toujours un **objectif**. Il est absolu, nécessaire et définitif ; de par sa nature même.



La raison d'être de l'équipe vise à tenter une unité à partir d'une diversité. Une large part des qualités qui produisent cette unité sont des qualités d'équipiers. Elles ont toutes comme objet de renforcer la cohésion et la focalisation.

