GRH Encadrement d'équipe - Chapitre 3 Les notions

3.1 Introduction

DEFINITION

NOTION [no-sion ; en vers, de trois syllabes] s. f.

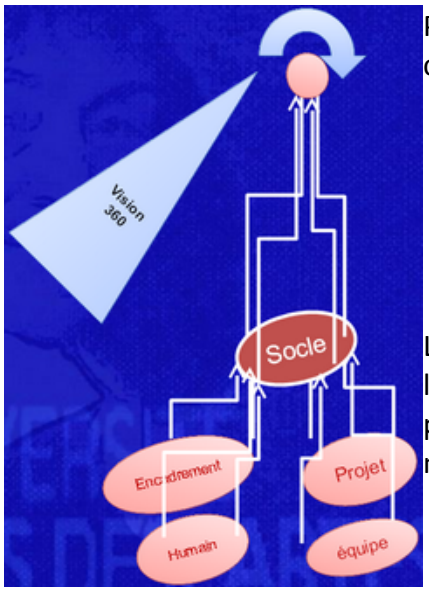
Connaissance acquise de quelque chose
Exemple :
- Je n'ai qu'une faible notion de ce que vous me dites.
- Il vous donnera des notions sur cette matière.

Particulièrement. L'idée d'une chose
RAYN., *Hist. phil. XVII, 23*

ETYMOLOGIE
Provençal : nocio ; espagnol : nocion ; italien : nozione ; du latin : notionem, de notum, sup

Source : Dictionnaire d'Émile LITTRÉ

Réfléchir au contenu du cours ou d'un projet



Pour construire **solidement**, il faut des **bases stables**, le sujet du cours nous propose quatre notions :

- **Humain**,
- **Équipe**,
- **Encadrement**,
- **Projet**.

Leur **réunion** ou **combinaison**, dans une réflexion commune, sur leurs **interactions**, crée la base, le **socle** d'une construction qui, par ses **quatre pieds**, va nous permettre en prenant la **hauteur** nécessaire d'avoir une **vision** large du sujet.

Du haut de la tour Eiffel

Nous disposons d'une logique de présentation et d'un plan :

- les **notions** : Besoins humains / Équipe / Encadrement / Projet,
- la **gestion** des notions et des hommes (dans le cadre du projet),
- les **outils** ou moyens utilisés (dans le cadre du projet).

pour disposer d'une vision large du sujet et les valeurs d'action

Pourquoi un projet ?

Toute équipe pour se développer et s'affirmer doit pouvoir disposer d'un socle, d'une base de travail et de référence qui va lui permettre de répondre à différents besoins :

- **un besoin de travail en commun,**
- **un besoin de réalisation, de résultat,**
- **un besoin de dépassement,**
- **un besoin de se prouver et de prouver aux autres une capacité et une ténacité à atteindre un objectif.**

Il n'est pas difficile en y réfléchissant de trouver d'autres besoins à satisfaire. L'important est surtout de comprendre que le projet et son organisation sont la base de la construction de l'équipe, le support et même le squelette de son développement.

Projet et équipe sont liés, de façon indéfectible, jusqu'au résultat final.

Les suivi et contrôle du projet

Suivre un projet, c'est s'assurer que l'on évolue bien vers l'objectif fixé.

Contrôler un projet, c'est s'assurer que l'on évolue vers l'objectif fixé avec une consommation de moyens justifiée et limitée au strict nécessaire (Il peut s'agir d'une notion financière mais aussi simplement d'une notion quantitative). Pour **contrôler un projet**, il faut suivre différentes notions en les conjuguant :

- une **notion de temps**,
- une **notion d'avancement au sens quantitatif**,
- éventuellement une **notion d'avancement au sens qualitatif**,
- une **notion monétaire** (ou notion de coût, d'argent, de consommation de moyens).

3.2. La notion de besoins humains

3.2.1. Abraham MASLOW

Biographie

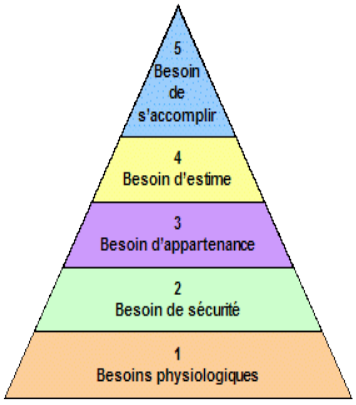
Abraham Maslow est né le 1er avril 1908 à NEW YORK, dans une famille d'immigrants juifs russes incultes. Il est mort le 8 juin 1970 en Californie, d'une crise cardiaque, alors qu'il vivait en semi-retraite. Ses parents l'ont poussé à faire des études dans différentes universités américaines (City College de New York (CCNY), Cornell, Université du Wisconsin). Il enseignera ensuite à Columbia. Ce célèbre psychologue américain, est considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste. Il est reconnu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, souvent représentée par une pyramide des besoins.

Les besoins humains

Spécialiste de la **psychologie du travail, en 1954, Abraham MASLOW** définit que l'homme n'atteint son plein développement que s'il satisfait à un ensemble de **besoins définis** comme ses **motivations supérieures**.

L'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : ***physiologie*, *sécurité*, amour (*appartenance*), estime (*reconnaissance*) et accomplissement, *réalisation de soi* (créativité).**

Cette hiérarchie est généralement représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq niveaux de besoins.



La hiérarchie des besoins

- les **besoins physiologiques** (la faim, la soif, la chaleur), puis
- les **besoins de sécurité** et de protection (le désir d'un toit ou d'une bonne protection par exemple sociale ou assurance), ensuite
- les **besoins d'appartenance**, c'est -à-dire les besoins sociaux d'appartenance à une famille, un groupe, une tribu, ensuite encore
- les **besoins d'estime de soi** (reconnaissance), et enfin au sommet de la hiérarchie

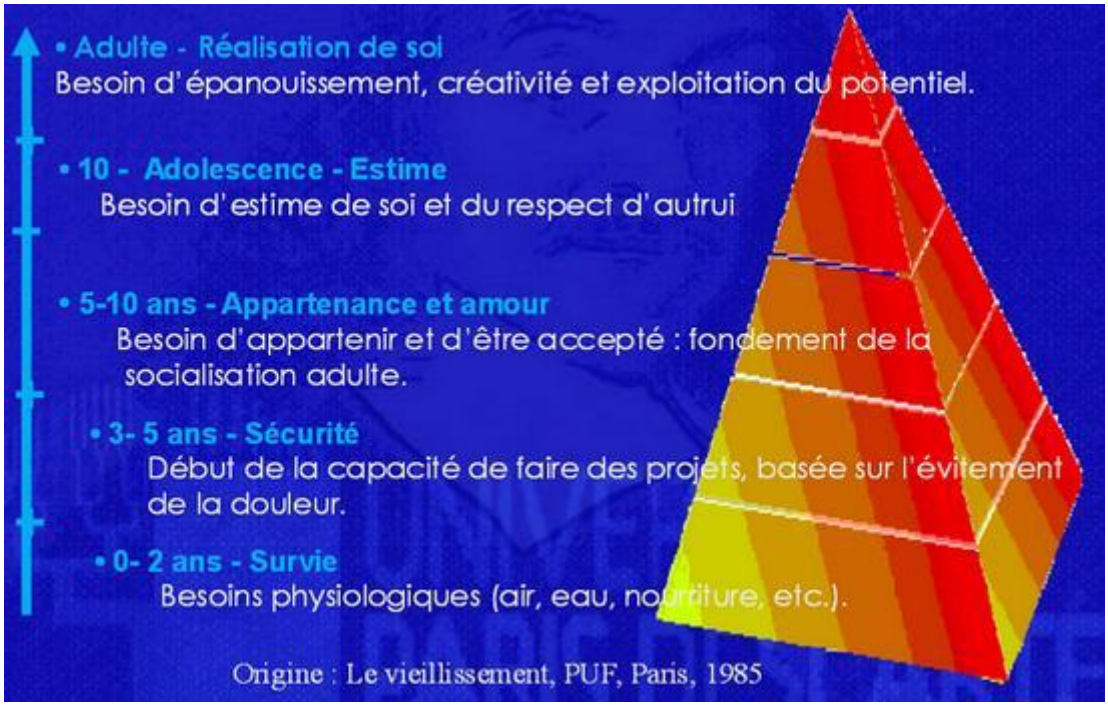
- les **besoins de réalisation de soi** (créativité) qui impliquent le désir de se réaliser soi-même au travers d'un engagement moral ou encore matériel (à travers une œuvre d'art par exemple).

Nota : selon la reprise des différentes origines, les termes utilisés peuvent varier.

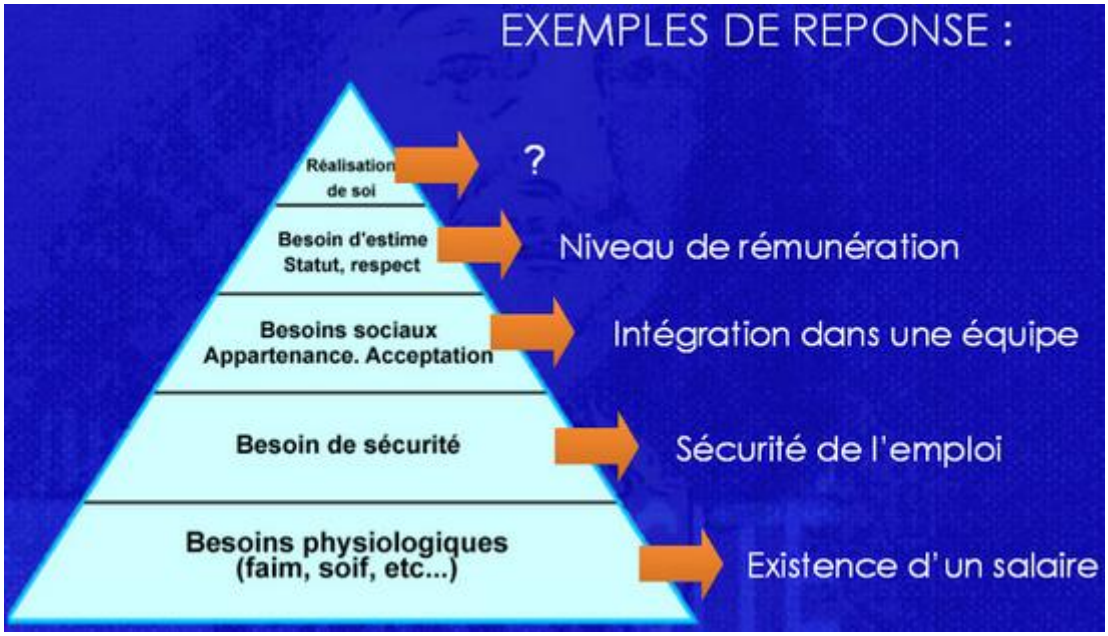
Présentation âgée

0 – 2 ans	Besoins physiologiques (air, eau, nourriture, etc.)	Survie
3 – 5 ans	Début de la capacité de faire des projets, basée sur l'évitement de la douleur.	Sécurité
5 – 10 ans	Besoin d'appartenir et d'être accepté : base de son état d' adulte et de membre d'une société.	Appartenance et amour
10 ans - Adolescence	Besoin d'estime de soi et du respect d'autrui.	Estime de soi
Adulte	Besoin d'épanouissement, créativité et exploitation de ses capacités.	Réalisation de soi

Les besoins émergents au cours de la croissance



La pyramide de Maslow



Vers l'éternité

Les psychologues de ce début du troisième millénaire ajoutent un nouveau besoin : un besoin d ’éternité aux cinq autres !

Clin d'oeil coloré...

Dans notre culture, les couleurs ont une signification bien définie (le savez-vous ?) :

- Rouge : **Besoins physiologiques**
- Vert : **Besoin de sécurité**
- Orange : **Besoin d’appartenance**

- Jaune : **Besoin de reconnaissance (estime)**
- Bleu : **Besoin de réalisation (accomplissement-intellect)**

L'affectation de couleurs mnémotechniques : dans l'inconscient collectif et dans nos inconscients individuels, les couleurs ont une signification que le marketing et nombre d'artistes utilisent à leur profit (commercial ou artistique). Elles insufflent des ressentis, des sentiments, des états d'esprit.

Nota : en regardant les choses autour de vous (les publicités, les panneaux, ...) et en associant couleur et usage, vous découvrirez que ce moyen mnémotechnique est très efficace et largement utilisé par les publicitaires.

3.2.2. Autres notions de besoins humains (V.Henderson, D. Mc. Clelland, H. Murray)

Les 14 besoins d'aprés Virginia Henderson

Née le 30 novembre 1897 à Kansas City, et décédée le 19 mars1996, Virginia Henderson était une infirmière américaine. Son prénom lui vient de ses origines familiales de l'État de Virginie. Selon le modèle de Virginia HENDERSON, les **besoins fondamentaux** de l'être humain peuvent être classés selon une liste ordonnée que les professionnels de santé utilisent lors des soins d'une personne malade ou en bonne santé.

Virginia Henderson établit son classement se basant sur une vision paradigmatique (par l'exemple), par une approche à la fois biologique et physiologique (les besoins primaires ou homéostasie), psychologique et sociale (les besoins secondaires), et même spirituelle (bien-être, besoin tertiaire et développement personnel).

Le modèle présenté inclut la notion de **satisfaction du besoin**, c'est-à-dire la capacité et la motivation de combler une perte, de maintenir ou d'améliorer un état. Selon le modèle, un besoin ne peut être atteint que si les besoins en amont sont déjà satisfaits. Cette vision schématique du fonctionnement et des besoins humains est un guide pour le soignant.

La grille des quatorze besoins est aussi utilisée pour établir l'anamnèse (1) d'une personne ou un recueil de données infirmier lorsqu'elle est demandeuse de soins, notamment de soins infirmiers :

• respirer • manger et boire • se reposer et dormir • éliminer • maintenir sa température • sécurité pour soi et pour autrui • s'habiller	• propreté corporelle • se distraire • communiquer • se sentir utile • pratiquer sa foi (*origine américaine) • se renseigner, apprendre • se réaliser soi-même

(1) L'anamnèse (en grec "souvenir") est le récit des antécédents. Il s'agit d'un substantif féminin.

L'anamnèse est synonyme d'histoire de la maladie.

La théorie des besoin de David Mac Clelland

Ce concept a été popularisé par le psychologue comportemental américain David Mc CLELLAND. Élaborées sur des premiers travaux de Henry MURRAY (1938), Mc CLELLAND déclare en 1961 que la **motivation d'un individu peut résulter de trois besoins dominants** (*source : 12manage.com*) :

- Le besoin de Réalisation

C'est le point auquel une personne souhaite **réaliser des tâches difficiles et relever des challenges de haut niveau**. Voici certaines caractéristiques des **personnes au haut besoin de réalisation** :

- elles veulent avoir du succès et souvent souhaitent recevoir un feed-back (retour) positif,
- elles cherchent à s'étirer et tendent ainsi à éviter des situations à faible et à haut risque.
- elles évitent des situations à faible risque parce que le succès facilement atteint n'est pas une réalisation véritable. Dans des projets à haut risque, les acteurs voient les résultats comme une chance plutôt que comme le résultat de leur propre effort.
- elles aiment travailler seules ou avec d'autres contributeurs de haut niveau.

Mc CLELLAND croit que ces personnes font les meilleurs leaders, bien qu'il puisse y avoir une tendance à exiger trop de leur personnel en croyant qu'ils sont tous fortement guidés par les résultats.

- Le besoin d'Affiliation

Il signifie que les personnes recherchent de **bonnes relations interprofessionnelles** avec les autres. Voici certaines caractéristiques des **personnes au haut-besoin d'affiliation** :

- elles veulent être aimées et admises par les autres, et attachent de l'importance à l'interaction personnelle.
- elles tendent à se conformer aux normes de leur groupe de travail.
- elles tâchent de faire et de préserver des relations avec un haut niveau de confiance et de compréhension mutuelle.
- elles préfèrent la coopération plutôt que la concurrence.

- Le besoin de Pouvoir

Ce besoin est typique des personnes qui aiment avoir des responsabilités. **On peut définir deux groupes de pouvoir : le pouvoir personnel et le pouvoir institutionnel.**

- Les personnes avec un besoin élevé de puissance personnelle veulent diriger et influencer les autres.
- Un besoin élevé de puissance institutionnelle signifie que les personnes aiment organiser les efforts des autres pour réaliser les buts de l'organisation.
- Les personnes au pouvoir élevé occupent des positions de concurrence et sont orientées statut.
  Ces personnes sont attirées par des rôles de leadership, elles peuvent ne pas posséder la flexibilité requise et les qualifications pour être centrées sur la personne.
- Les dirigeants avec un besoin élevé de puissance institutionnelle tendent à être plus efficaces que ceux ayant un besoin élevé de puissance personnelle.

Les origines de la théorie : Henry Murray

Elle est basée sur la théorie des personnalités de Henry MURRAY (1938). MURRAY a décrit un modèle complet des besoins humains et des processus de motivation. À partir de ce modèle, Mc CLELLAND a créé le **Test d'Aperception thématique (TAT)** qui peut aider une personne à découvrir quel type de travail lui serait préférable selon son besoin dominant :

> *Cet exemple, très différent de la théorie des besoins de MASLOW, a une orientation plus professionnelle et à partir du test TAT, on demande à la personne de développer une histoire sur la base d'images proposées en supposant que la personne testée projettera ses propres besoins dans l'histoire. Le score peut alors être utilisé pour demander un type particulier de travail qui serait mieux adapté pour la personne.*

Ces trois exemples décrivent des **approches différentes de la notion de besoins**. Elles mettent toutefois en évidence que **besoin et motivation sont liés**. Nous étudierons lors du chapitre relatif aux tensions positives des éléments complémentaires.

3.3. La notion d'équipe

3.3.1. Du bon usage des dictionnaires

Il faut tout d'abord connaître ses qualités propres :

- le Larousse donne une vision moderne,
- le Littré donne une vision plus classique et historique par ses citations,
- le Robert permet de conforter les deux premiers dans l'action.

A nous d'y retrouver et de former la bonne définition.

Qu'est-ce qu'une équipe ?

- Pour le dictionnaire d'Émile Littré

EQUIPE (é-ki-p') s. f.

- 1) Réunion de deux, quatre ou six ouvriers qui transportent sur brancards des pierres dans l'intérieur des ateliers de construction.
- 2) Un certain nombre d'ouvriers attachés à un travail spécial. Une équipe de drainage. Une équipe dans les gares des chemins de fer. Composer une équipe. Un homme d'équipe. Un chef d'équipe.
- 3) Série de bateaux amarrés les uns aux autres, allant à la voile ou traînés par des hommes. *Quand il arrive une équipe de vin appartenant à quatre particuliers, si les voituriers choisissent pour leur boisson le vin de l'un plutôt que celui de l'autre, comme ils en sont les maîtres, il faut avant la décharge qu'il en soit indemnisé, Arrêt du Conseil d'état du 25 septembre 1688.*

ÉTYMOLOGIE : Voir EQUIPER ; Berry, équipe, bande, atelier d'ouvriers.

Esquif (voir ce mot). équiper est proprement se mettre en mer, c'est le sens ancien ; puis, de là et de l'attirail qu'exige un vaisseau, tous les sens consécutifs

- Définition résumée selon Le Larousse

Équipe : nom féminin (de équiper)

- **Ensemble de personnes travaillant à une même tâche** : équipe de collaborateurs
- Groupe de joueurs, de sportifs associés en nombre déterminé ou du même camp pour participer à une compétition, à un match

Et aussi :

- Ensemble des ouvriers se succédant sur un même poste de travail. Ensemble des ouvriers qui, à divers postes, travaillent pendant une même période de temps : équipe de nuit.
- Familier : Groupe de personnes unies par des activités, des intérêts communs : Une fine équipe. Formation de quelques soldats coopérant étroitement à l'accomplissement d'une mission. Le plus petit élément d'une unité d'infanterie chargé d'une mission de combat.
- Classement par équipes, classement pour lequel interviennent les résultats totalisés obtenus par les membres d'une équipe (par opposition à classement individuel).
- Esprit d'équipe, esprit de solidarité qui anime les personnes qui travaillent ensemble. Faire équipe avec quelqu'un, s'associer avec lui pour une entreprise commune. Sport d'équipe, sport pratiqué par plusieurs personnes regroupées dans un même camp (par opposition à sport individuel).

- Dans le dictionnaire ROBERT

Première définition : en 1688, le terme d'équipe est défini comme une petite flottille appartenant à un même batelier et le chargement de ces bateaux. La première approche est absolument maritime.

- **Ce n'est que dans son deuxième article qu'équipe est défini comme un groupe de personnes unies dans une tâche commune.**
- Par ailleurs, les exemples proposent : faire équipe avec quelqu'un, faire partie d'une équipe, équipe d'ouvriers, équipe de nuit dans une usine.

Le troisième article propose une notion de groupe qui agit et amuse ensemble, cette unicité du groupe met en évidence la notion de cohésion.

La quatrième article s'intéresse au sport et développe tous les exemples possibles par rapport à ceux-ci.

Que retenir de la notion d'équipe ?

À partir d'un dictionnaire, une première origine « marine », maritime, puis une notion de groupe uni pour atteindre un objectif fort. *Traverser une mer est l'un des premiers challenges vraiment importants dans l'histoire de l'humanité.*

Équipe vient d'**équiper** qui signifie **fournir l'ensemble des équipements nécessaires à un navire pour pouvoir naviguer**, traverser une mer, aller vers un inconnu dans un risque absolu. *Une simple connaissance de la mer démontre à l'envi le besoin et la réalité de cohésion d'un équipage dans le moindre mouvement du temps, du vent fort à la tempête.*

Au final, on peut comprendre que la notion d'équipe regroupe une **notion de groupe humain** qui **prend des risques** pour un **objectif fort, clairement défini** : *passer la mer et voir ce qui se passe de l'autre côté*.

3.3.2. Du rôle des citations

L'étude du terme " équipe " au travers d'un ensemble de citations va nous permettre d'approcher les notions-clés à retenir à partir des réactions instantanées de notre intelligence face à ses remarques parfois très naturelles.

- **On ne change pas une équipe qui gagne.**
  [Proverbe français]
- **L'esprit d'équipe... C'est des mecs qui sont une équipe, ils ont un esprit ! Alors, ils partagent !**
  [Coluche]
- **La vraie réussite d'une équipe, c'est d'assurer la compétitivité dans la pérennité.**
  [Alain Prost]
- **La vitesse du patron est celle de l'équipe.**
  [Lee Lacocca - Ancien président de Ford Motor]
- **La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner.**
  [Bud Wilkinson : Sportif américain, né à Minneapolis, Minnesota le 23 avril 1916 décédé le 09 février 1994]
- **L'amour est la force qui enflamme les esprits et soude les équipes.**
  [Phil Jackson. Joueur et entraineur de Basketball. Extrait de Sacred Hoops]
- **La réussite appartient à tout le monde. C'est au travail d'équipe qu'en revient le mérite.**
  [Franck Piccard. Skieur français Né à Albertville le 17 octobre 1964]
- **Dans les équipes sportives, comme dans les pays, les individualités ne suffisent pas, il faut aussi l'esprit d'équipe.**
  [François Bayrou. Meeting de Toulouse - 5 Mars 2007]
- **Je ne joue pas contre une équipe en particulier. Je joue pour me battre contre l'idée de perdre**.
  [Eric Cantona. Footballeur et Acteur]
- **Le travail d'équipe, véritable brain-storming, développe hommes et idées nouvelles, en élargissant l'entreprise et en favorisant l'information.**
  [Jean-Claude Clari. Romancier]

Les principales valeurs ou notions-clés sous-tendues sont listées (CORRIGE) dans le chapitre 3.3.3.

3.3.3. EXERCICE : termes liés et significations

ETAPE 1

En prenant le temps de réfléchir à chaque citation, vous devriez trouver quelques notions... Notez les 10 termes / idées qui vous viennent à l'esprit (en reprenant et complétant les notions proposées à partir des définitions du chapitre 3.3.1 et des citations du chapitre 3.3.2)

Pour le CORRIGE, voir le cours en ligne

ETAPE 2

Quand vous avez listés les termes, **faites le lien avec les valeurs humaines fondamentales.**

ETAPE 3

Avec l'ensemble des notions, **donnez une définition pratique de l'équipe**

Pour le CORRIGE, consultez le cours en ligne

3.4. La notion d'encadrement

3.4.1. Du bon usage des dictionnaires

Qu'est-ce que la notion d'encadrement ?

- Définition par Emile LITTRE

ENCADREMENT (an-ka-dre-man) s. m.

- **Action d'encadrer ; ce qui encadre**. L'encadrement d'un tableau.
- Terme d'architecture : Profils ou ornements ajustés pour servir d'entourage à un panneau.
- Fig. Ce qui fait comme fait le cadre d'un tableau. *De chaque côté, des massifs d'arbres servent d'encadrement à ce château*. Encadrer.
- Terme militaire : Files d'encadrement, sous-officiers et soldats désignés pour tracer une ligne de bataille, dans les manœuvres, et entre lesquels doit venir s'encadrer le front de la troupe

Nota : la notion d'encadrement découle tout naturellement de la notion de cadre.

- Définition par Le Larousse

Encadrement, nom masculin.

- **Action d'encadrer un objet** : L'encadrement du tableau coûte cher. Ce qui encadre, cadre d'une peinture, d'un dessin, éventuellement complété d'une plaque de verre et d'un fond : Encadrement en bois. Ce qui entoure une ouverture (porte, fenêtre), un panneau, un lambris, etc. : *Il apparut dans l'encadrement de la porte*.
- **Littéraire** : Ce qui entoure une chose quelconque : *Dans l'encadrement de sa chevelure*

noire, son visage resplendissait.

- **Action d'encadrer un groupe ; ensemble des personnes qui ont la responsabilité d'un groupe** : *L'encadrement n'est pas suffisant, vu le nombre d'enfants inscrits*.
- **Personnel d'encadrement**.
- **Ensemble des mesures** prises par les pouvoirs publics pour limiter la hausse des prix (encadrement des prix) ou l'attribution de crédits bancaires aux entreprises ou aux particuliers (encadrement du crédit)

- Un Cadre du temps de Monsieur EMILE LITTRE

- 7° Terme militaire. L'ensemble des officiers et sous-officiers d'une compagnie. Conserver des cadres forts et bien organisés.
- Figurer sur les cadres d'une compagnie, y être enrôlé.

ÉTYMOLOGIE : Italien : quadro, de quadrum, un carré (voy. CARRER)

Que retenir de la notion d'encadrement ? Un sens militaire certain, une notion d'ordre et de rigueur, un besoin de structure.

3.4.2. Du rôle des citations

L'étude du terme " encadrement " au travers d'un ensemble de citations va nous permettre d'approcher les notions-clés à retenir à partir des réactions instantanées de notre intelligence face à ses remarques parfois très naturelles.

- **Le premier travail d'un dirigeant n'est pas d'apporter la motivation mais de supprimer les obstacles**.
  [Scott Adams]
- **Les salariés les plus inefficaces sont systématiquement mutés aux postes où ils risquent le moins de faire de mal: l'encadrement.**
  [Scott Adams]
- **Un régiment, c'est un nouvel être. Il a une tête, le chef ; des muscles, les hommes ; un système nerveux, qui est le cadre.**
  [les Cahiers, 1911. Maurice Barrès]
- **On appelle cadres les gens dont la peau du ventre se tend après les repas.**
  [Mille et une pensées, 2005. Philippe Bouvard]
- **Les qualités exigées pour être cadre dans une entreprise ? Avoir moins de trente-cinq ans et quarante ans d'expérience.**
  [Jean Delacour]
- **Un cadre surchargé de travail et stressé est le meilleur cadre qui soit car il ou elle n'a pas le temps de se mêler de tout, de s'embarrasser de petites choses, ni d'ennuyer les gens**.
  [Jack Welch]
- **Quand un cadre rencontre un cadre, ils se comparent.**
  [François Proust - Maximes à l'usage des dirigés et de leurs dirigeants]

- **Dans les conférences de cadres, il ne s'agit plus de travailler, mais de parler sur le travail.**
  [René de Obaldia]
- **Le patron qui déclare que ses cadres constituent une barrière au changement est aussi celui qui se plaint de ne pas être écouté par ses clients.**
  [Jean Abraham]

3.4.3. EXERCICE : termes liés et significations

ETAPE 1

En prenant le temps de réfléchir à chaque citation, vous devriez trouver quelques notions... Notez les 10 termes / idées qui vous viennent à l'esprit (en reprenant et complétant les notions proposées à partir des définitions du chapitre 3.4.1 et des citations du chapitre 3.4.2)

ETAPE 2

Quand vous avez listés les termes, **faites le lien avec les valeurs humaines fondamentales.**

ETAPE 3

Avec l'ensemble des notions, **donnez une définition pratique de l'encadrement (rôle du capitaine de l'équipe)**

Pour le CORRIGE, consultez le cours en ligne

3.5. La notion de projet

3.5.1. Approche par le dictionnaire

- Définition d'Emile Littré

PROJET [pro-jè ; le t ne se lie pas ; au pluriel, l's se lie : des pro-jè-z insensés ; projets rime avec traits, succès, faix, etc.] s. m.

- **Ce que l'on a l'intention de faire dans un avenir plus ou moins éloigné.** *Lorsqu'on fait des projets d'une telle importance*, CORN., Sertor, I, 1. *On n'exécute pas tout ce qui se propose ; Et le chemin est long du projet à la chose*, MOL., Tart. III, 1. *Le sot projet qu'il [Montaigne] a de se peindre !*, PASC., Pens. VI, 33, éd. HAVET.
- **Action de projeter**
  Dans le langage de la conversation, manière dont on se propose d'employer une journée.
  La première pensée, la première rédaction de quelque acte, de quelque écrit.
  Projet sur, projet d'obtenir le cœur, la main d'une femme. La première pensée, la première rédaction de quelque acte, de quelque écrit.
- **Ébauche du plan d'un édifice à construire**, avec ses coupes et ses élévations. Un projet bien étudié. Il se dit, dans le même sens, des études qu'on fait pour la

construction d'un chemin de fer, d'un canal.

Il s'est dit pour un sujet,une manière, un objet.

- **L'étylomogie du terme PROJET**

- **SYNONYME** : PROJET, DESSEIN.
  Le projet n'est que l'intention de faire quelque chose. Le dessein joint à cette idée celle de plan, de combinaison, de chose dessinée, suivant l'étymologie de dessein.
- **ÉTYMOLOGIE** : Lat. projectus, action de jeter en avant, de projicere (voy. Projection). Le mot projet vient du mot latin projectum de projicere, « jeter quelque chose vers l'avant »

  Le préfixe « pro » signifie « qui précède dans le temps »

La notion de gestion de projet et l'acceptation du mot dans ce sens précis débutent après la seconde guerre mondiale

Que retenir de la notion de Projet ?

- Un projet est important pour l'avenir de l'entité qui le développe. **Un projet est, à la fois, ce que l'on a l'intention de faire, une volonté fondée sur une vision de l'avenir.** Et une façon de réaliser ce que l'on veut faire, une méthode de travail et d'organisation spécifique. Cette notion passe alors d'une **notion de plan** sur un objet à un **schéma d'exécution** : qui **définit et organise** le projet, qui **précise les rôles** dans le projet, qui **nécessite le pilotage** de ce projet.
- Un projet, c'est aussi une **activité** différente des activités stables et récurrentes de l'Entité ou l'Entreprise (nommées processus) : Un projet est porteur d'enjeux, vise un résultat concret, défini et validé par son « **ordonnateur** » ou « **commanditaire** ».
- Et, il est managé par un **chef de projet**, qui coordonne l'équipe projet dédiée. Le projet est novateur (donc perturbateur et risqué), limité dans le temps avec un début et une fin, planifié et transverse. Il n'y a pas de solution, de méthode ou de réponse a priori connues à l'avance.
- **2 niveaux de pilotage** :
  - le niveau de **pilotage stratégique** qui garantit la pertinence du projet,
  - le niveau de **pilotage opérationnel** qui garantit d'atteindre l'objectif ou cible du projet (la gestion du quotidien du projet).
  Les deux sont dans les mains du chef de projet.

La gestion d'un projet passe par :

- Un **management *par* projet** qui est le coordonnateur de l'ensemble des projets de l'entité,
- Un **management *de* projet** qui définit et valide le projet,
- Une **gestion *de* projet** suit l'avancement d'un projet au

quotidien,
- Un **chef *de* projet** qui gère le projet et son équipe.

3.5.2. Approche par le voyage

Dans ce premier cours, dans lequel il est difficile d'imaginer ce que peut être la relation pratique entre une équipe, un projet et leur devenir commun, je propose d'imager notre propos en faisant un petit voyage, un voyage initiatique.

Je vous propose un projet de voyage...

Un voyage qui commence par une simple et petite question : « **Où allons-nous ?** » C'est presque toujours cette première question que vous vous poserez.

Les questions ?

Nous voulons être une équipe organisée, c'est pourquoi nous allons envisager de voyager de façon intelligente.

La première question à se poser n'est pas le où ? mais le **quoi ?**, le **pourquoi ?** :
Notre voyage doit avoir une raison. Laquelle ? Celle d'apprendre, de comprendre pourquoi nous allons voyager et donc vers quel but nous voulons tendre (je dis but et non objectif car rien n'est encore précis) !
La raison centrale est principale. Et le but de notre voyage est d'expliquer.

Répondre à la question...?

Répondre à une question par une autre interrogation n'est peut-être pas la meilleure solution pour en trouver une. Alors soyons clair, pour savoir « où aller » :

- il faut savoir « pourquoi ? » et ce n'est pas suffisant,
- il faut savoir «quand ? » et ce n'est pas suffisant,
- il faut savoir « comment ? » et ce n'est toujours pas suffisant,
- il faut savoir « combien ? » !

Cette partie du cours fait indirectement référence à un sketch de Raymond Devos (artiste humoriste français) disponible sur youtube : « à Caen les vacances » (durée : 4mn13s)

Alors où ?

Allons à Londres. Pourquoi Londres ? pourquoi pas !
Puisque ce n'est pas le lieu qui compte mais le « **quand** ».
Nous allons là où nous apprendrons, mais peu importe où nous allons puisque nous apprendrons partout !

Un « quand » compliqué …

Oui, car il nous oblige à **connaître le comment**,
Le comment ? Oui, car pour atteindre mon objectif, j'ai besoin de moyens, au moins d'un, d'un moyen de transport. Nous sommes nombreux, pas très riches, mais malins donc, va pour le train car par Eurostar ou la SNCF nous trouverons bien des billets à une heure donnée, à une date proposée dans le calendrier, et ceci nous obligera à rester sages et patients pour attendre le temps du trajet…

Nous avons progressé

Nous savons où. Nous savons quand. Nous savons comment. Et nous allons bientôt savoir combien!
Mais certains pensent que ce choix n'est pas cartésien et, encore incomplet de vous à moi, pourquoi ?

Que nous manque-t-il ?

Tout et rien, enfin ce qui importe : **Qui vient ?**
Le qui est toujours une question.
Vous pouvez utiliser pour ce projet la marguerite à questions (chapitre 3.5.3)

Qui et Combien ?

Vous voyez bien que cela se complique !
Donc le « qui » se quantifie.
Et d'une simple idée, on peut faire une histoire.

Habituellement, nous ne faisons rien de tous ces points car, naturellement, notre cerveau anticipe les sujets simples.

3.5.3. Analyse du projet par la méthode de la Marguerite

Dans l'analyse d'un projet, se poser les questions pratiques (*indiquées ci-dessous*), à l'origine et pendant le développement des différentes phases. Cela permet à chacun d'analyser, de mesurer précisément les domaines d'action, le rôle réel de chacun et la nécessité ou l'utilité des outils utilisés.

• Qui ? • Que ? • Quoi ? • Quand ? • Pourquoi ? • Pour qui ? • Comment ?	• Où ? • Avec quoi ? • Avec qui ? • Contre qui ? • Contre quoi ? • De qui ?

• Combien ?	• De quoi ?

Poser les bonnes questions dans un ordre logique qui peut varier selon le projet est le moyen de bien cadrer le projet dès son début.

La notion de projet appliquée par la Marguerite

Quoi ?

Objectif
1- **Pourquoi ?**

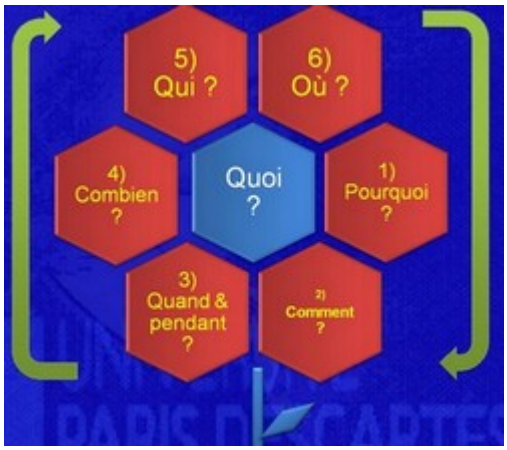
Motif d'action
2- **Comment ?** Avec ? Par ?

Moyens matériels et humains
3- **Quand et pendant**

Début d'action
4- **Combien ?**
Durée des actes (planning) : notion de temps

Valeur
5- **Qui ?**

Lieu
6- **Où ?**



Le coeur et les pétales de la Marguerite tournent dans le sens des aiguilles d'une montre.

Le schéma de la Marguerite permet d'**analyser simplement et concrètement tous les aspects d'un projet** en itérant (renouvelant plusieurs fois) le cycle de questions dans l'ordre proposé. A partir de cette analyse par quelques questions simples mais précises, vous pourrez **définir la plupart des paramètres** à analyser : analyse a priori des différents points étudiés qu'il conviendra certainement de valider par une approche plus détaillée.

*La méthode CQQCOQP**

L'acronyme QQOQCCP pour « Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi ? », également connu sous le sigle mnémotechnique CQQCOQP, est une méthode empirique qui propose à tout analyste une **démarche de travail fondée sur un questionnement systématique**. Cette méthode reprend les mêmes questions que le schéma de la marguerite (et toutes les autres méthodes) car il est difficile d'imaginer d'autres questions . L'important étant de toutes les poser !

(*)En anglais, cette méthode est abrégée en Five Ws (« cinq W », ou « Who, What, Where, When, Why ? »).

Intérêt et utilisation d'une méthode de questionnement

Une des erreurs fréquentes de l'analyse étant l'erreur par omission (surtout quand il s'agit d'analyser quelque chose qui ne nous est pas familier), il est **utile de disposer d'une sorte de checklist** qui puisse contribuer à se prémunir de ce risque, en incitant à se poser (et en y répondant) la panoplie des questions propres à « faire le tour » de l'objet analysé.
« Faire le tour » d'une question conduit à se poser et à répondre à une foule de questions, telles que :
Que fait-on ? Avec quoi le fait-on ? Qui ? Qui le fait ? Et pourquoi cette personne ? Où le fait-on ? Quand le fait-on ? Avec quelle quantité ? Combien ça coûte ? Comment le fait-on ? Pourquoi ? Pourquoi y a-t-il ce problème ? Et pourquoi le fait-on ? Et pourquoi là ?...

D'où l'idée de résumer et d'ordonner ce questionnement - foisonnant en tous sens - en une liste méthodique et mnémotechnique :

Lettre	Question	Sous-questions	Exemples
Q	QUI ?	De qui, Avec qui, Pour qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...
Q	QUOI ?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi ...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	OU ?	Où , par où , vers où ...	Lieu, service...
Q	QUAND ?	tous les quand, à partir de quand, jusqu'à quand...	Dates, périodicité, durée...
C	COMMENT ?	de quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériel...
C	COMBIEN ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantités, budget...
P	POURQUOI ?	Cause, motif, finalité	Justification, raison d'être

Il faut noter que l'utilisation pratique des questions ne se fait pas toujours dans l'ordre indiqué.

Le tableau suivant complète la réflexion sur le questionnement. **Si l'on raisonne en projet ou stratégie, on commencera toujours par le Quoi et le Pourquoi, et l'on utilisera les autres questions en fonction des besoins de l'interrogation.**

	Réponse à question avec en plus à droite →	Comment ?	Combien ?	Pourquoi ?
QUI ?				
QUOI ?				
OU ?				
QUAND ?				

NB : En colonne, les questions Comment ? Combien ? et Pourquoi ? viennent questionner et compléter les lignes Qui ? Quoi ? Ou ? et Quand ?

Que devient notre VOYAGE ? Il se prépare tranquillement et nous savons à quelle heure nous

arriverons à Saint Pancras. Notre voyage et notre histoire seront bientôt finis, alors regardons les composantes de notre projet et de son schéma stratégique. Un prétexte à réflexion : ma petite histoire était très courte. Je vous ai dit : On va à Londres par le train, et tout le reste est dérivé de notre expérience (plus ou moins) bonne mais capable d'anticiper. Quand je dis : Londres et train, vous anticipez Eurostar, SNCF, billet, horaire.

Quand on dit projet, on doit aussi tout anticiper de l'objectif à la programmation, puis à la construction. **Dans un projet, vous devez tout anticiper.**

3.5.4. Approche par les composants du projet

L'élément central et principal d'un projet : l'objectif

L'objectif (final) de tout projet est d'**atteindre son objectif** (et tous les objectifs intermédiaires éventuels), celui-ci est basé sur l'**utilisation de moyens dans un environnement donné**.

- Cet objectif s'entend comme le fait d'**atteindre le résultat demandé**. Il est par nature le point principal à atteindre.
- De façon formelle, une **stratégie s'analyse généralement dans le cadre d'un projet**.
- Ce projet est **géré par une équipe** et se base au départ sur un **existant** et sur son **analyse**.

Les composants du projet et de sa stratégie

1. Le temps

La notion de temps est fondamentale dans le **développement d'une stratégie** car elle conditionne son développement ou plutôt la réalité de son développement. Le temps permet de **mesurer la durée d'une étape** dans l'accession à un objectif.

2. Le résultat

C'est son obtention ou sa non-obtention qui permet de **mesurer la qualité de la stratégie du projet**. Dans le cas d'un résultat positif (ou satisfaisant), il convient de s'assurer que celui-ci est bien le **résultat final souhaité**. Il est donc fondamental de définir précisément le résultat que la stratégie doit donner.

3. L'équipe

Elle pilote le projet par l'intermédiaire de son capitaine. Dans le développement de toute stratégie, la qualité de l'équipe, et sa cohésion autour du capitaine, sont nécessaire et même obligatoires. Le capitaine est au centre car **il faut un capitaine qui donne un axe et coordonne, éventuellement aidé d'un encadrement**.

4. Les actions

Elles permettent d'atteindre le résultat et se traduisent par l'utilisation de moyens, appliqués par des équipes, sur un existant ou un existant en cours d'évolution. **Elles sont conduites ou gérées par l'équipe** (ou pour le moins, un ou certains de ses

membres).

5. L'existant

Il correspond à l'**état primitif du sujet auquel s'applique l'objectif de la stratégie**. L'**analyse de l'existant** est fondamentale dans la **connaissance des faits en préalable à la recherche d'une stratégie** et à sa mise en place. L'existant est un environnement historique spécifique au projet.

6. L'environnement

Ill correspond à l'**ensemble des éléments externes qui entourent le sujet.** *Comme par exemple la concurrence ou les administrations qui représentent l'État*. L'existant fait partie de l'environnement, même si pour la facilité du schéma, il en est distingué.

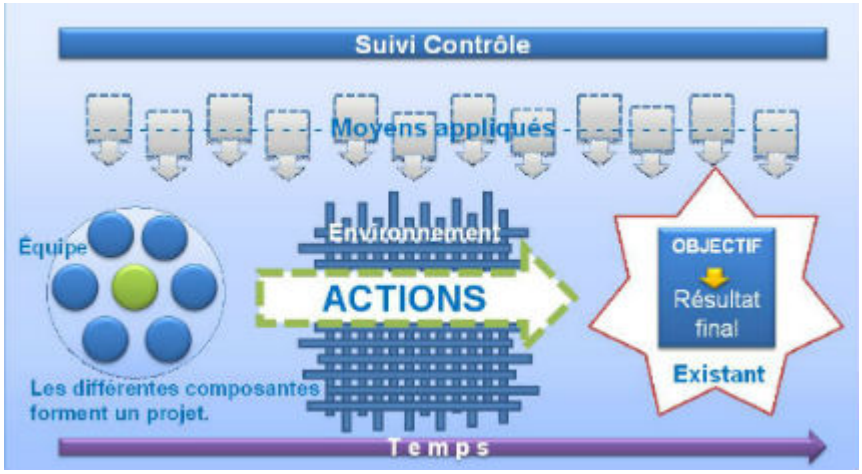
7. Les moyens

Ce sont des **outils formels ou informels utilisés pour atteindre un résultat** supérieur à l'existant, résultat final ou intermédiaire. Ils existent et on les utilise à la demande.

8. Le suivi-contôle

Tout projet et toute stratégie demandent la **mise en place d'un schéma de suivi contrôle** ; celui-ci consiste à s'assurer après chaque action que l'évolution obtenue est favorable aux objectifs finaux et intermédiaires.

Schéma synthétique complet



Et notre VOYAGE ? Prenons du recul... Une vue d'ensemble met plus clairement en évidence les ***composantes du voyage*** *:* ***Motivation (Pourquoi ?), Lieu (Où ?), Temps (Quand ?), Actions (Quoi ?), Durée (Combien de temps ?), Personnes (Qui ?)*** *après avoir réfléchi rapidement aux composantes de notre projet car tout action stratégique s'exécute mieux dans le cadre d'un projet,* Aller à Londres : projet de voyage qui demande des actions et des choix à partir de questions simples et nécessaires, pour préciser les phases du voyage.

3.5.5. Approche par les phases (étapes) du projet

Le schéma des phases (ou étapes) d'un projet

Ce schéma présente synthétiquement les **différentes étapes du développement** d'un projet. Elles structurent les différentes phases (et parfois les phases antérieures – nous le verrons après) :

- Phase d'analyse,
- Phase de synthèse,
- Phase de propositions,
- Décision,
- Phase de mise en place, …

Le temps conditionne toujours le développement d'une stratégie (ou d'un projet) et permet de structurer l'évolution.

On mesure toujours de façon implicite la qualité d'un résultat ou sa possibilité de réalisation à la vitesse d'obtention du résultat ou des résultats intermédiaires.

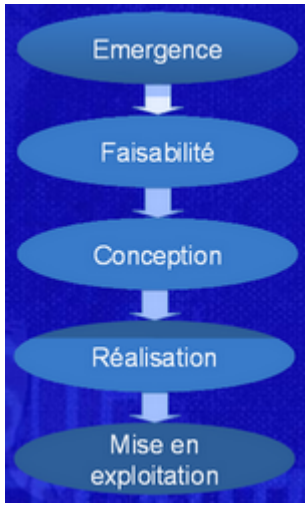
Le phasage du projet

Chaque projet a son phasage propre : il est le plus souvent défini dans la **note de cadrage** du projet.

Après avoir cadré le projet, il convient de s'assurer de sa **faisabilité** et de le structurer, c'est le rôle du cahier des charges (ou du scénario) et de l'analyse de risque.

Dans la phase de **conception** que l'on définit au travers du **planning**, d'organigramme technique et de budgets, voire de fiches de lot, se construit son organisation.

Sa réalisation terminée, pour dresser son bilan, on organisera un **audit** des résultats obtenus.



Les phases naturelles d'un projet

1. La phase d'identification

Tout projet commence par la **définition ou l'identification d'un besoin** qui permet d'établir un **ordre de mission, un ordre de réflexion (objectif) et d'action**. Une **bonne identification** doit permettre de **définir un objectif clair et précis**. Et de compléter cet objectif par un ordre de mission qui va permettre au chef (le responsable) de projet désigné de faire une première analyse de la **faisabilité du projet**.

2. La phase d'analyse de l'existant

La **construction d'un projet** commence le plus souvent par une analyse, **une étude de ce qui constitue la base de ce projet, de ce que l'on souhaite modifier ou transformer** : le socle de l'existant.
Cet **état des lieux** est indispensable car il permet de **mesurer les difficultés et surtout la qualité des choix** déjà pré-établis dans la phase d'identification.
La **découverte détaillée du besoin** correspond donc à une phase d'analyse, étape où l'on définit l'**ensemble des obligations dont ce projet doit tenir compte**. Elle comprend des **études**, des **enquêtes**, des **cahiers de charge** (obligations définies et listées).

3. La phase de synthèse (ou de propositions)

La **phase de synthèse ou et de propositions d'actions fait la synthèse** (c'est-à-dire la réunion ou reconstruction) des éléments séparés lors de la phase d'analyse.
A partir des conclusions de la synthèse, elle développe des **propositions d'actions** qui doivent permettre d'atteindre l'objectif défini au préalable.

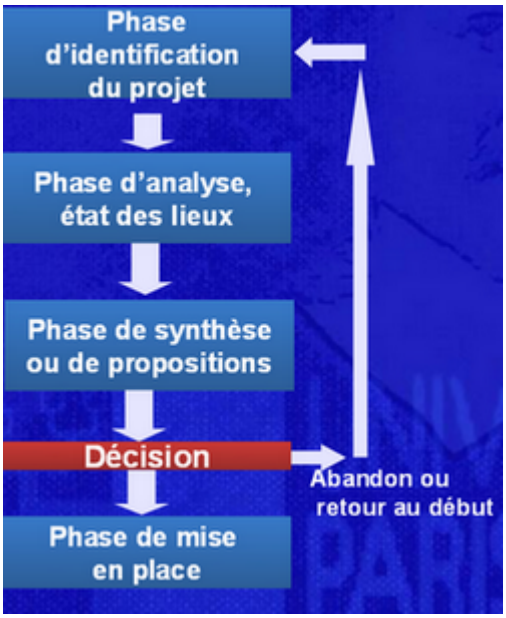
4. La phase de décision

Le point de décision, qui vient après la phase de synthèse/propositions, est un **point de non-retour**. Il peut, en fonction de la décision prise, conduire à :
- un **accord** => développement de la mise en place,
- un **refus** : Abandon du projet, Retour à la phase d'identification.

5. Décision d'action : la phase de mise en place

C'est le moment final de l'action pratique, celui où le projet passe de la phase de conception théorique à une **phrase opérationnelle d'exploitation**.
Cette phase justifie l'ensemble des études préalables dont l'objectif était d'assurer une réalisation qui corresponde aux besoins définis lors de la phase d'analyse, réponse aux besoins qui satisfassent à la fois les exploitants et le commanditaire.
Dans un projet lourd, de type industriel par exemple, la phase de réalisation correspond à la phase d'obtention du produit.

Schéma récapitulatif



Exemple de phasages d' un projet dans le durée

Pourquoi piloter le projet ?

- Pour comprendre le besoin du **client** du projet : prendre en compte les bénéficiaires, l'utilisateur final,
- Pour investir dans la préparation du projet : **anticiper** car c'est là que la réussite se joue,
- **Pour organiser** le projet : être clair sur les ressources, les rôles dans le processus de décision et les interfaces,
- **Pour gérer la dynamique du projet** : travail en équipe, construire ensemble, animer et mobiliser les acteurs, mettre en confiance, mettre en valeur les réussites,

Piloter le projet, c'est anticiper en permanence, prendre des décisions aux moments clés, s'appuyer sur des données fiables, réagir aux aléas et traiter les dysfonctionnements.

3.5.6. Consolidation de nos approches

Les niveaux de pilotage

- **Le niveau de pilotage stratégique** : il garantit la pertinence du projet, il décide aussi d'adapter ou non la cible à atteindre par le projet en fonction des évolutions externes, voire internes du projet.
- **Le niveau de pilotage opérationnel** : il garantit l'atteinte de la cible du projet. Il décide notamment d'adapter ou non le déroulement du projet pour atteindre la cible.

En pratique, piloter le projet c'est...

- Définir le chemin pour atteindre les objectifs : planification, jalonnement, budget, lots de travaux,
- Mesurer et avoir des informations sur l'avancement réel : tableau de bord performance, coût, délai,
- Les interpréter et anticiper : tendances, dérives, aléas, conséquences
- Réagir : décider des mesures correctives, modifier le déroulement, informer les partenaires, piloter les actions correctives.

La gestion d'un projet et de son équipe est une activité presque toujours à temps complet.

Quelle fin pour notre projet... Que se serait-il passé si nous n'avions rien prévu et agi à l'aventure ? Tout le monde, ou personne ne serait parti et, à Londres : Que faites-vous ? Où allez-vous ?… Avec qui ?!… Notre voyage à Londres ? Il est fini aussi. ***Seules, la stratégie et l'organisation payent...***