



MODÉLISATION DE LA CONDUITE D'UNE MISSION

Pilotage de processus, résolution de problèmes, conduite de projets ou direction de programmes

Présentation et application

du modèle

Modélisation de la conduite d'une mission

Table des matières

0. Processus, problème, projet, programme, de quoi parle-t-on ?.....	3
1. Un outil de modélisation de la conduite d'une mission.....	6
1.1. Détermination des actions à mener	6
1.2. Réalisation des actions à mener.....	6
1.3. Evaluation des actions réalisées	7
2. Mission & directives	8
3. Fonction pilotage & fonction exécution.....	9
3.1. La fonction pilotage.....	9
3.2. La fonction exécution	10
4. Indicateurs d'évaluation	11
4.1. Les indicateurs de pertinence.....	12
4.2. Les indicateurs de performance.....	12
4.3. Les indicateurs de productivité.....	12
5. Annexe : la conduite de réunion d'un groupe de travail	13
5.1. Trois principes pour se réunir	13
5.2. Trois motifs pour se réunir.....	13
5.3. Neuf rôles à tenir	14

Outils

- Organisation de la mission
 - Suivi de l'exécution
 - Modélisation de la conduite de mission (version française)
 - Modélisation de la conduite de mission (version anglaise)
-

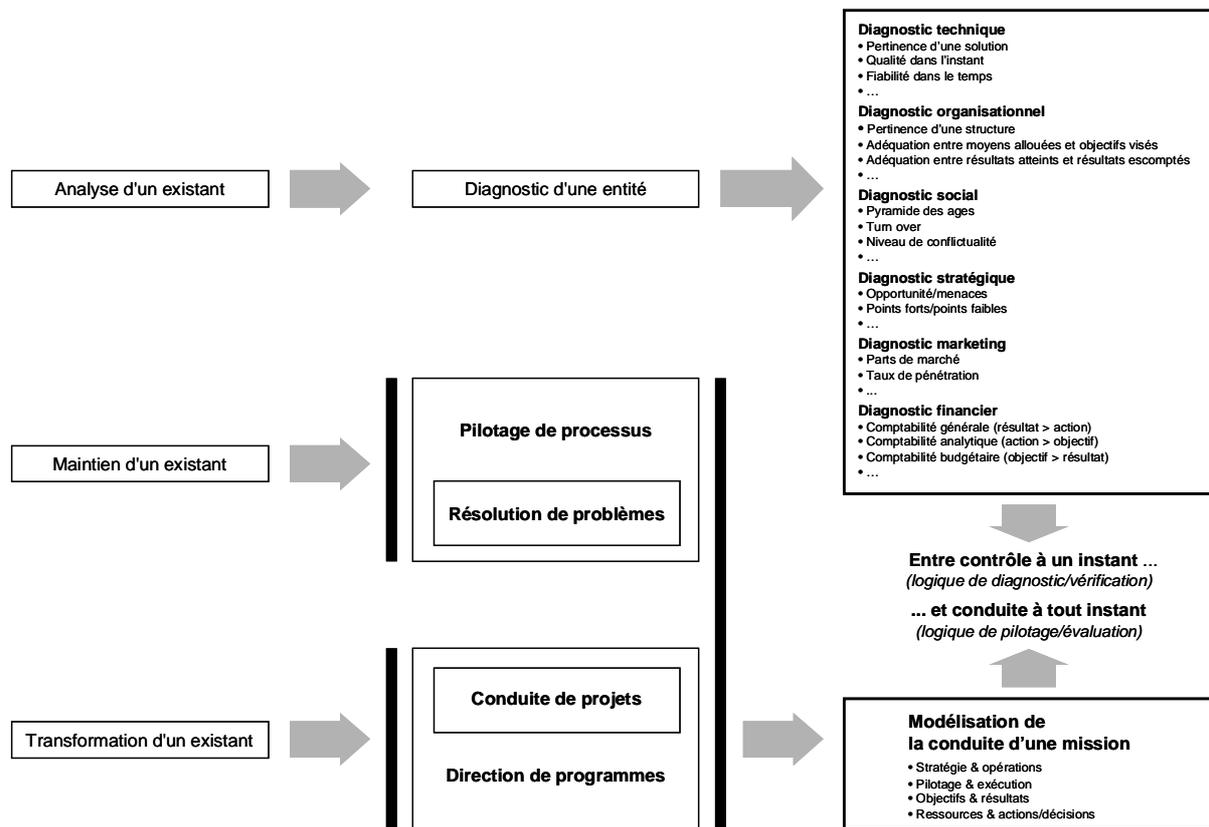
Pour mener à bien une mission avec toute la rigueur que nécessite l'obligation de résultats, on peut recourir à un outil qui vise à en modéliser la conduite, un outil qui accompagne la *réflexion* et l'*action*, depuis la prescription de ce qui est envisagé jusqu'à l'évaluation de ce qui a été mis en œuvre et réalisé.

0. Processus, problème, projet, programme, de quoi parle-t-on ?

Si les deux notions de réflexion et d'action sont généralement bien comprises, il n'en va pas de même avec les notions a priori plus complexes de projet et de problème trop souvent confondues ou amalgamées avec celles de processus ou de programme. Voyons cela sur un exemple.

Tous les jours que Dieu fait, à 22H42, part de Paris-Austerlitz un train de nuit qui arrive le lendemain matin, à 6H15, en gare de Montauban.

- Le simple fait que, dans des conditions préalablement déterminées, soit assurée cette liaison quotidienne entre Paris et Montauban est un *processus*. Et pour que ce processus se réalise chaque jour invariablement, des *actions* à la fois nombreuses et précises doivent être effectuées ; qu'il s'agisse d'actions organisationnelles (ex. : la présence au bon moment et au bon endroit des personnes requises), techniques (ex. : la conduite de la machine), logistiques (ex. : l'approvisionnement en consommables des toilettes), commerciales (ex. : la correspondance univoque entre la réservation et la disponibilité des couchettes), etc. Toutes ces actions sont accomplies sans beaucoup de *réflexion* puisqu'elles participent à un *processus* préalablement défini : chacun sait *a priori* ce qu'il doit faire et à ce qu'il lui faut pour faire. **Un processus se déroule donc dans une logique de permanence**, c'est-à-dire de maintien de l'existant.
- Si, vers 5 heures du matin, le train qui a marqué un arrêt en gare de Cahors n'arrive pas à repartir, la motrice étant en panne, nous dirons qu'il y a un *problème* (c'est-à-dire une détérioration de l'existant qui n'est plus à l'état nominal) ; **un problème qu'il faut résoudre immédiatement, c'est-à-dire en temps réel**. Pour cela, il convient de faire un diagnostic (*réflexion*) pour pouvoir effectuer la réparation (*action*) nécessaire à la résolution du problème. Il y a fort à parier que les techniciens, mobilisés immédiatement, auront recours à une procédure pré-établie (*méthodologie de résolution de problème*) pour identifier rapidement la panne et y remédier. La résolution d'un *problème* participe à la restauration, donc au maintien, d'un existant en vue de le garantir ; c'est-à-dire de le ramener au niveau nominal. **Un problème se résout donc dans une logique, là encore, de permanence**, c'est-à-dire de maintien de l'existant.
- Si cette panne revient trop souvent ou si, plus grave encore, ce modèle de motrice est l'objet de pannes multiples qui se répètent de plus en plus fréquemment, alors il convient de se poser la question du remplacement, à une date à prévoir, du matériel de traction sur la ligne. Contrairement au problème de la panne, cette question de modernisation des moyens de traction ne peut pas trouver sa réponse dans l'instant ; ne serait-ce que parce qu'on n'en connaît *a priori* ni toutes les données, ni toutes les solutions possibles. Il ne s'agit plus d'un problème à résoudre dans l'instant, mais d'une situation à traiter dans le temps ; il ne s'agit plus d'un problème dont la solution existe, mais d'un **problème dont la solution est à inventer**. C'est ainsi qu'on passe, soit progressivement, soit très rapidement, d'un problème à résoudre à un *projet* à conduire. La conduite d'un *projet* participe par conséquent à la transformation de l'existant en vue de l'améliorer. **Un projet est donc conduit dans une logique de changement**, c'est-à-dire de transformation de l'existant.
- Mais la SNCF n'a pas à traiter que la modernisation du matériel de traction ; et encore moins sur la seule ligne Paris-Montauban. Elle doit faire face à de très nombreuses situations dont le traitement se pose en termes de modernisation des moyens qu'elle met en œuvre et/ou d'amélioration des services qu'elle assure. Elle a donc *a priori* de très nombreux projets à réaliser ; des projets dont l'importance, la durée et le coût varient considérablement au point de devoir en répartir dans le temps le lancement et la conduite selon un ou des *programmes* préalablement établis. La direction d'un programme participe par conséquent à la mise en œuvre d'une stratégie et tient le plus grand compte des moyens disponibles pour mener à bien cette stratégie. **Un programme se dirige donc dans une logique, là aussi, de changement**, c'est-à-dire de transformation de l'existant.



Le schéma ci-dessus ne cherche pas à donner « les bonnes » définitions de diagnostic d'une entité, pilotage de processus, résolution de problèmes, conduite de projets ou direction de programmes. Mais il cherche d'abord à bien faire la distinction entre l'**analyse d'un existant** et le **maintien ou la transformation d'un existant**.

- L'analyse d'un existant est effectuée :
 - soit à un instant donné (le diagnostic d'une entité à la prise d'une nouvelle fonction ou au démarrage d'une nouvelle activité, par exemple) ;
 - soit à des instants particuliers (la mesure d'un résultat en fin d'exercice ou des vérifications périodiques, par exemple).
- Le maintien d'un existant est effectué :
 - à tout instant lors du pilotage d'un processus,
 - à des instants particuliers lors de la résolution de problèmes.
- La transformation d'un existant est effectuée :
 - dans des délais déterminés à l'avance lors de la conduite d'un projet,
 - durant une période déterminée à l'avance lors de la direction d'un programme.

En d'autres termes, il s'agit dans ce schéma de bien séparer :

- le **contrôle à un instant** lors d'un diagnostic ou de la vérification de résultats,
- la **conduite à tout instant** lors de l'exécution d'une mission ou de l'évaluation des résultats.

Mais ce schéma distingue également très clairement :

- le **maintien d'un existant** lorsque, dans une logique de permanence, est piloté un processus et sont résolus les problèmes¹ qui y surviennent ;
- la **transformation d'un existant** lorsque, dans une logique de changement, est dirigé un programme et sont conduits les projets² qui le composent.

C'est au maintien ou à la transformation d'un existant que s'applique le modèle ici développé de conduite d'une mission.

¹ La résolution de problèmes s'inscrit toujours à l'intérieur du pilotage du processus au sein duquel surviennent ces problèmes.

² La conduite de projets s'inscrit le plus souvent à l'intérieur de la direction du programme au sein duquel sont planifiés ces projets.

Parce que les actions à mener sont de nature très différente, ...

Parce que toute solution trouvée est de nature à modifier la question posée, ...

Parce que l'utilisation d'une ressource est aussi une compétence acquise, ...

Parce que ...,

... un modèle de conduite d'une mission doit rendre compte :

- non seulement du *caractère complexe* (plus que compliqué !) de la démarche à entreprendre et mener à bien,
- mais, plus précisément, de son *caractère systémique* (présence de boucles de rétroaction³ des sorties vers les entrées).

En résumé, on appelle conduite d'une mission :

- *le pilotage d'un processus ou la résolution de problèmes,*
- *la conduite de projets ou la direction d'un programme.*

Conduire une mission, cela peut donc être :

- *piloter un processus et repérer les problèmes qui peuvent y survenir ;*
- *trouver l'énoncé du problème à résoudre, en inventer la solution et la mettre en œuvre ;*
- *conduire un projet et en produire le résultat attendu dans des délais et coûts prévus ;*
- *diriger un programme en suivant la réalisation des projets qui le composent ;*
- ...

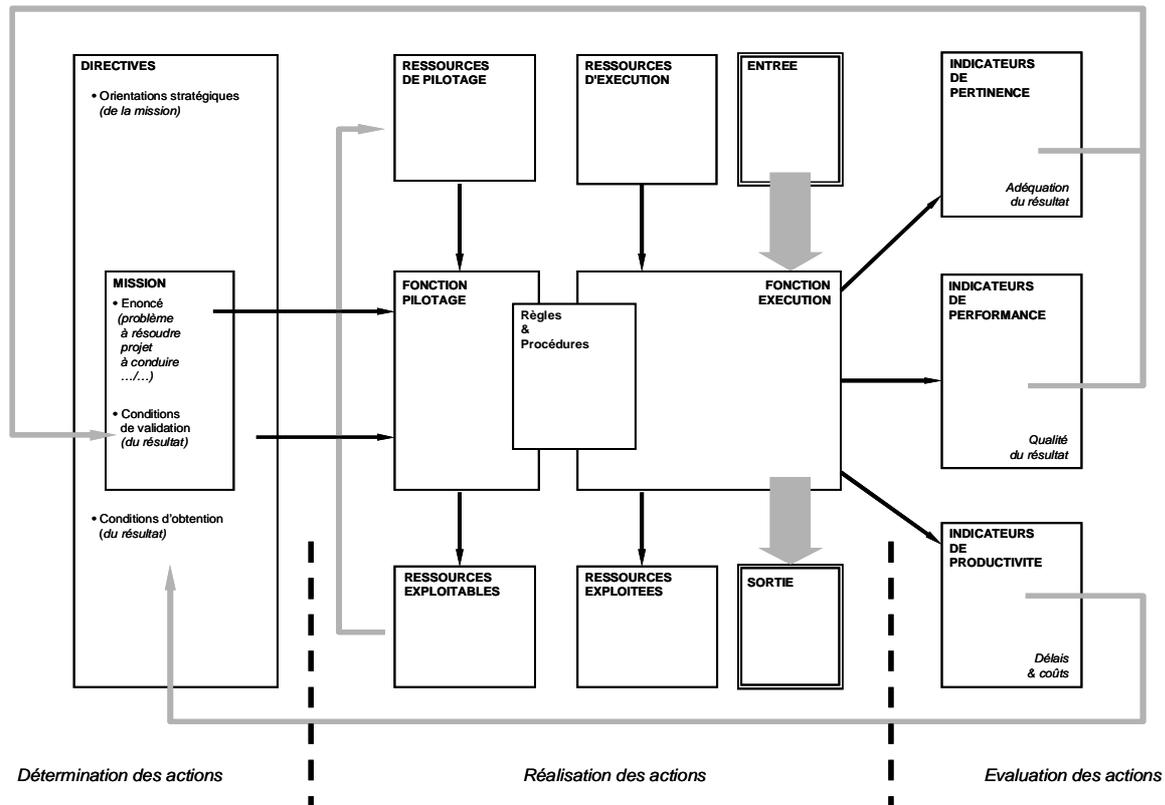
C'est donc, quel qu'en soit l'objet :

- *déterminer les actions nécessaires, les réaliser et en évaluer les effets ;*
- *associer en permanence réflexion et action, de la prescription d'un prévu à la mise en œuvre d'un réalisé ;*
- *garantir l'adéquation entre des objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser pour y parvenir ;*
- ...

³ En page 6, on trouvera, dans la justification du caractère systémique du modèle, la définition de ces boucles de rétroaction qui manifestent l'effet de ce qui est fait sur ce qui reste à faire.

1. Un outil de modélisation de la conduite d'une mission

L'outil lui-même se présente sous la forme d'un schéma qui, pour caractériser les actions à mener, en distingue à gauche la *détermination*, au centre la *réalisation* et à droite l'*évaluation*.



1.1. Détermination des actions à mener

Déterminer les actions à mener, c'est répondre à des questions du genre :

- De quoi s'agit-il, quel est le problème à résoudre, le projet à conduire, ... ?
- Que faut-il faire et pourquoi ? Que faut-il faire et comment ?
- A partir de quel niveau de résultat aura-t-on résolu le problème, fait aboutir le projet ..., atteint l'objectif visé ?

C'est donc, en d'autres termes, décider à la fois :

- du *pourquoi* faire, c'est-à-dire de l'objectif visé par les actions à mener,
- du *quoi* faire, c'est-à-dire du résultat des actions menées,
- du *avec quoi* faire, c'est-à-dire des moyens et conditions de réalisation de ces actions.

1.2. Réalisation des actions à mener

Réaliser les actions à mener, c'est

- tout faire dans l'instant et dans le temps avec les moyens disponibles
- pour que soit mise en œuvre une réalisation, obtenu le résultat ou atteint l'objectif.

C'est veiller à ce que soient simultanément tenus deux types de rôles ou fonctions tels que :

- réfléchir ET agir,
- décider ET réaliser,
- piloter ET exécuter ;

et ce, de la décision de ce qui est à faire à la mise en œuvre de ce qui a été décidé.

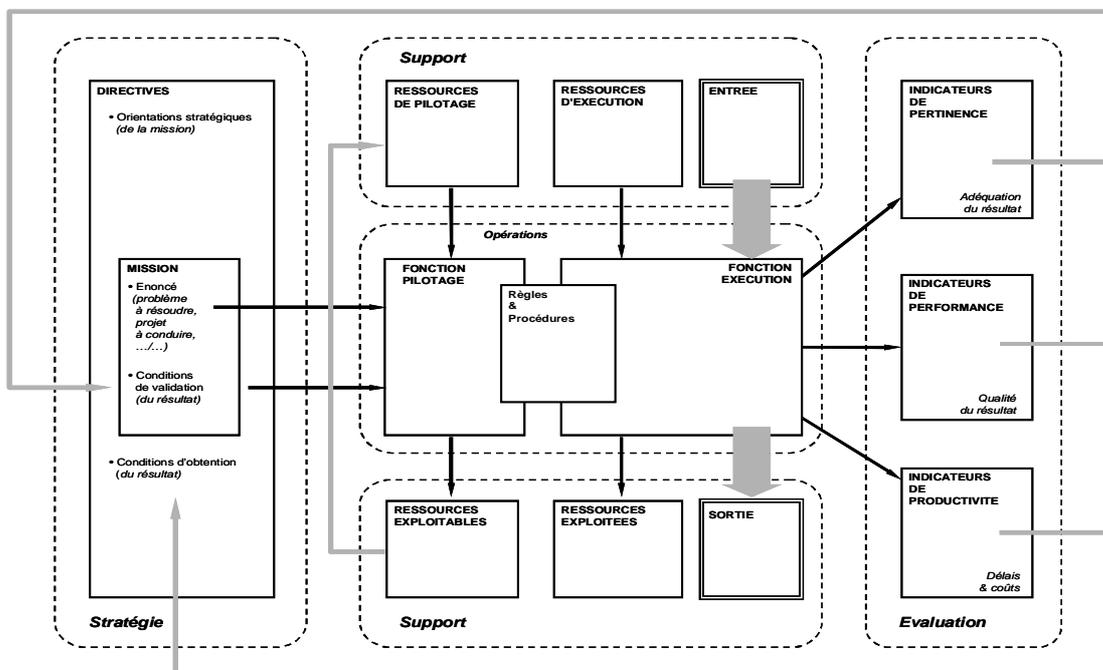
1.3. Evaluation des actions réalisées

Evaluer les actions réalisées, c'est :

- décider avant de la façon dont sera atteint le résultat à obtenir et mesuré le résultat obtenu ;
- ajuster pendant les moyens mobilisés pour atteindre ce résultat ;
- constater après la conformité ou non du résultat obtenu à l'objectif visé.

Pour être plus précis que cette distinction de simple bon sens entre *détermination*, *réalisation* et *évaluation* des actions à mener, on a délimité par des pointillés dans le schéma ci-dessous les domaines correspondant chacun à un élément constitutif du modèle :

- le domaine de la *stratégie* où est énoncé l'objectif ou le résultat à atteindre pour réaliser la **mission**, elle-même inscrite à l'intérieur d'un cadre de **directives**,
- le domaine des *opérations* où s'exercent les fonctions de **pilotage** et d'**exécution** de la mission,
- les deux domaines du *support* où apparaissent, en haut du schéma, les **ressources d'entrée** nécessaires pour conduire la mission et, en bas du schéma, les **ressources de sortie** résultant de la conduite de la mission,
- le domaine de l'*évaluation* où sont définis les **indicateurs** de mesure des résultats atteints (pertinence et performance) et de mesure des conditions dans lesquelles ces résultats ont été atteints (productivité).

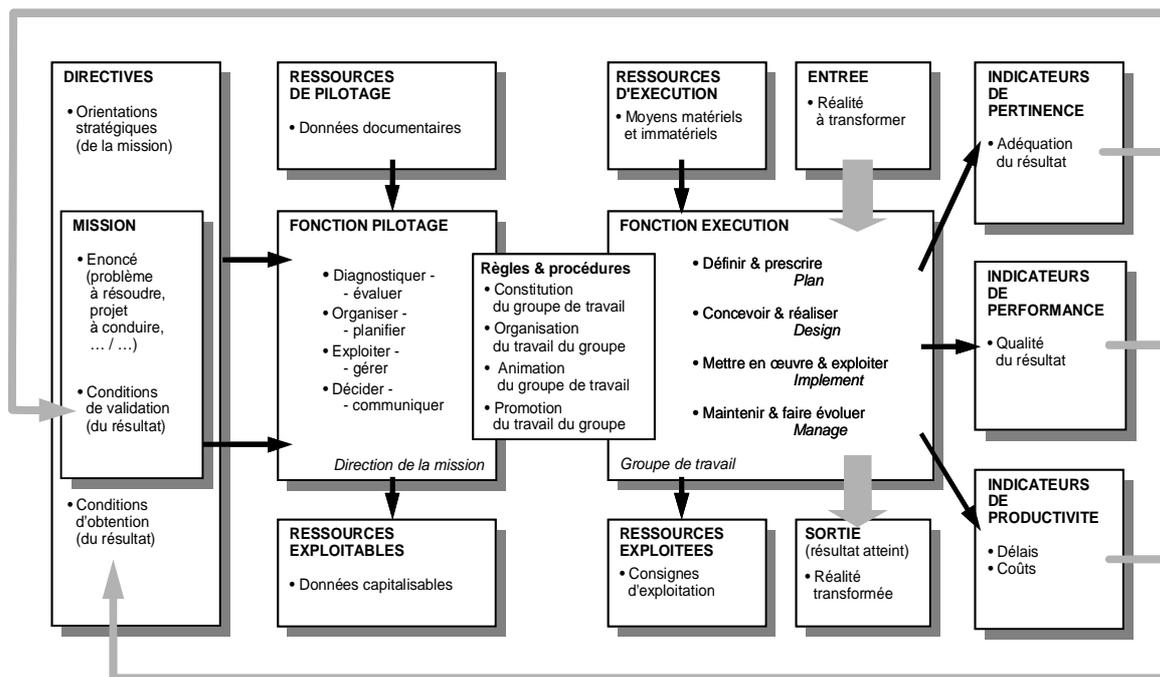


Les éléments du schéma qui fondent le caractère systémique du modèle sont les suivants :

- les entrées où est indiqué :
 - ce à partir de quoi (**entrée**) on fait
 - et ce avec quoi (**ressources de pilotage et d'exécution**) on fait ;
- les sorties où est indiqué :
 - ce qu'on a fait (**sortie**) et à partir de quoi on pourra faire
 - et ce avec quoi (**ressources de capitalisation et d'exploitation**) on pourra faire ;
- et les boucles de réaction (effet de ce qui est fait sur ce qui est à faire) :
 - les boucles horizontales représentant la **capacité d'adaptation du système** qui corrige, à tout instant, les actions menées en fonction du résultat obtenu ;
 - les boucles verticales représentant la **capacité d'apprentissage du système** qui bénéficie, au fur et à mesure de la conduite de la mission, des moyens maîtrisés et compétences développées.

Par son architecture et son caractère systémique, cet outil permet d'aller le plus loin possible dans la prise en compte **EXHAUSTIVE** de tous les éléments constitutifs d'une mission et dans une prise en compte **DYNAMIQUE** de ces éléments.

2. Mission & directives



S'agissant de la *détermination des actions*, ce modèle distingue clairement :

- la formulation des **directives**
- de la formulation de la **mission**.

La formulation des **directives** comporte à la fois :

- les *orientations stratégiques*, c'est-à-dire le « pourquoi » de la mission, ses objectifs, la justification du résultat à atteindre, ce pourquoi il faut faire ;
- et les *conditions d'obtention* du résultat, c'est-à-dire le « combien » de la mission, le temps et l'argent dont on dispose pour agir, les délais et coûts de réalisation à ne pas dépasser.

La formulation de la **mission** elle-même comporte à la fois :

- l'*énoncé du problème* à résoudre ou du projet à conduire, du processus à piloter ou du programme à diriger, c'est-à-dire le « quoi » de la mission, son objet, ce qu'il s'agit de faire, le résultat auquel il faut parvenir, l'objectif à atteindre ;
- et les *conditions de validation* du résultat, c'est-à-dire le niveau de pertinence (adéquation du résultat) et de performance (qualité du résultat) à atteindre pour prétendre avoir résolu le problème, mené à bien le projet, etc.

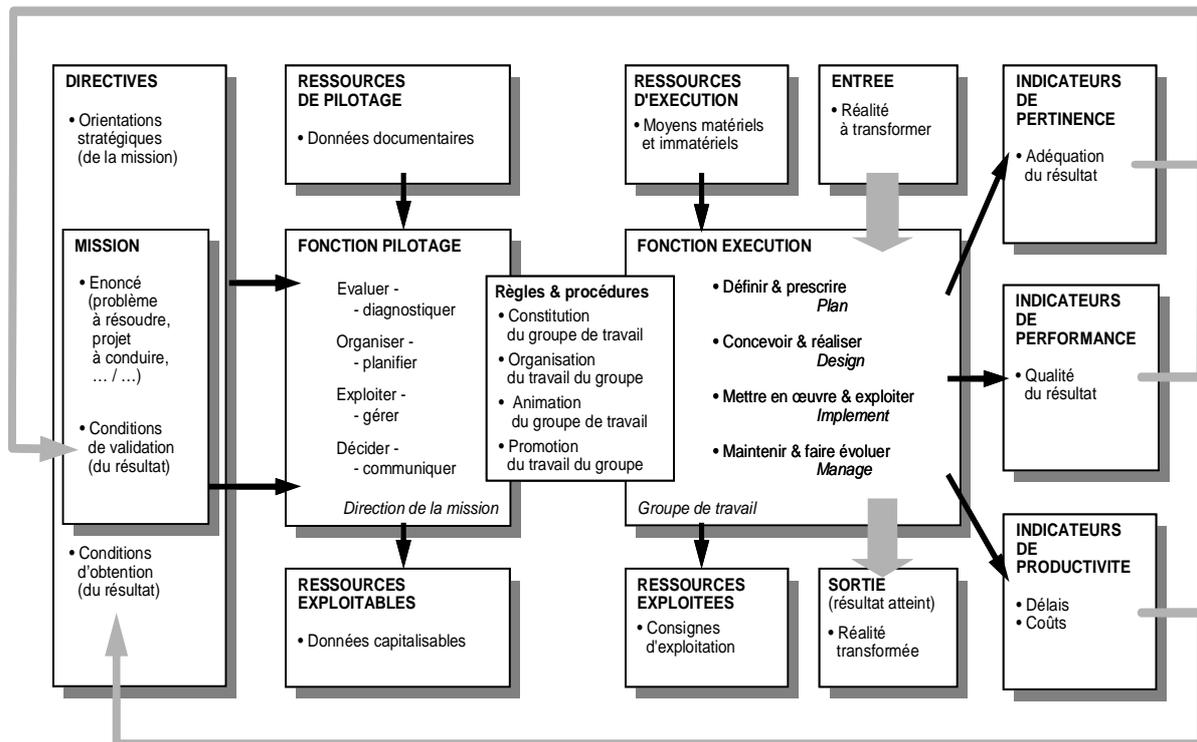
Placée à l'intérieur du cadre des directives, la mission se trouve ainsi tendue entre deux pôles qui, l'un, la tire vers le haut et, l'autre, la tire vers le bas. Il s'agit :

- des *orientations stratégiques* (c'est-à-dire le *pourquoi*) de la mission qui sont de nature, chemin faisant, à en accroître l'ambition ;
- des *conditions de réalisation* (c'est-à-dire le *combien*) de la mission qui sont de nature, au contraire, à en diminuer l'ambition.

Cette *détermination des actions*, à travers la double formulation des directives et de la mission constitue la phase préalable à la résolution du problème, à la conduite du projet, etc. Mais à peine cette résolution ou cette conduite aura-t-elle démarré que déjà les premiers effets obtenus obligeront à revoir :

- aussi bien les *conditions de validation* du résultat de la mission dont il faut peut-être déjà accroître ou diminuer le niveau d'ambition,
- que les *conditions de réalisation* de la mission dont il faut peut-être déjà diminuer ou accroître le niveau d'exigence.

3. Fonction pilotage & fonction exécution



S'agissant maintenant de la *réalisation des actions*, le modèle comporte deux fonctions distinctes bien qu'indissociables l'une de l'autre :

- la **fonction pilotage** assurée par une *direction de la mission*
- et la **fonction exécution** assurée par un *groupe de travail*.

3.1. La fonction pilotage

Émettrice d'ordres vers la fonction exécution et réceptrice des comptes-rendus émanant de cette dernière, la **fonction pilotage** :

- dispose de **ressources de pilotage**, le plus souvent sous la forme de données documentaires, c'est-à-dire de toutes les informations nécessaires au pilotage de la mission ;
- génère des **ressources exploitables**, le plus souvent sous la forme de données capitalisables, c'est-à-dire des éléments d'expérience utilisables ailleurs par d'autres ou des pratiques réutilisables par les mêmes sur une prochaine mission (ex : la production d'une grille d'analyse ou d'une méthode nouvelle de prise de décisions).

Au fur et à mesure du déroulement de la mission, la **fonction pilotage** a généralement pour tâches :

- d'**évaluer** et de **diagnostiquer** d'abord des situations puis les effets des actions engagées,
- d'**organiser** et de **planifier** les actions à engager en fonction des résultats à obtenir,
- d'**exploiter** et de **gérer** les ressources nécessaires à l'engagement des actions,
- de **décider** et de **communiquer**, à l'intérieur et à l'extérieur du *groupe de travail*, sur le *travail du groupe*, ce que fait ce dernier et sur les résultats auxquels il parvient.

3.2. La fonction exécution

Réceptrice d'ordres en provenance de la fonction pilotage et émettrice de comptes-rendus vers cette dernière, la **fonction exécution** :

- part en **entrée** d'une réalité à transformer ou d'une situation à traiter (c'est cet objet ou cette situation qui pose problème ou offre matière à projet et qui, de ce fait, constitue l'entrée du système, le point de départ de la mission) ;
- dispose de **ressources d'exécution** le plus souvent sous la forme de moyens immatériels (informations, documentation, applicatifs informatiques, etc.) et de moyens matériels (outillage spécifique, équipements informatiques ou de télécommunications, etc.).

Inversement, la **fonction exécution** :

- produit en **sortie** la réalité transformée ou la situation traitée (c'est cet objet ou cette situation qui, à la fin, ne pose plus problème ou constitue l'aboutissement du projet et qui, de ce fait, constitue la sortie du système, le résultat de la mission) ;
- génère des **ressources exploitées** le plus souvent sous la forme de consignes d'exploitation, à l'image d'un « mode d'emploi » fourni à ceux qui auront à utiliser le résultat du projet, qu'il s'agisse d'un objet nouveau ou d'une situation nouvelle (ex : la production du mode d'emploi ou du cahier de maintenance du nouveau dispositif mis en œuvre).

Et, entre le démarrage et la clôture de la mission, la **fonction exécution** a généralement pour tâches :

- lors d'une première phase, de **définir** et **prescrire** (*Plan*) ce qui est à faire, les solutions à imaginer, les dispositifs à envisager, etc. ;
- lors d'une seconde phase, de **concevoir** et **réaliser** (*Design*) la solution retenue, le dispositif souhaité, etc. ;
- lors d'une troisième phase, de **mettre en œuvre** et **exploiter** (*Implement*) ce qui a été réalisé en vue d'en vérifier la pertinence par rapport aux attentes et la qualité du fonctionnement ;
- lors d'une dernière phase, de **maintenir** et **faire évoluer** (*Manage*) ce qui a été mis en œuvre en vraie grandeur et exploité dans des conditions normales de fonctionnement en vue de commencer à en améliorer les performances.

Ces deux fonctions de pilotage et d'exécution sont reliées l'une à l'autre par des **règles et procédures**.

Ce sont les **procédures** qui président :

- à la *constitution du groupe de travail* (composition, profil des membres, etc.)
- et à la *promotion du travail du groupe* (valorisation des résultats obtenus collectivement et des compétences développées individuellement, etc.) ;

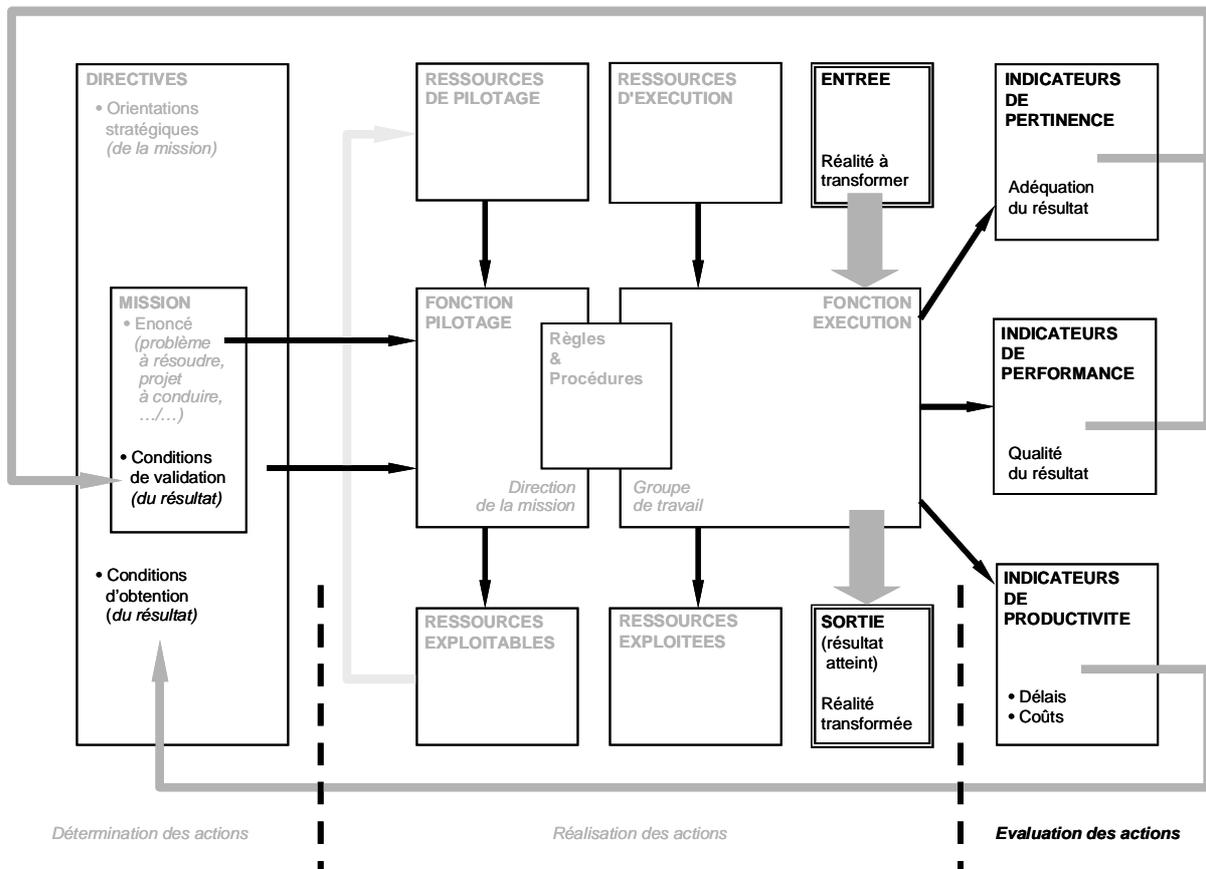
et ce sont les **règles** de fonctionnement qui régissent :

- l'*organisation du travail de groupe* (attribution des rôles, planification des tâches, répartition des moyens, comptabilisation des ressources, etc.)
- et l'*animation du groupe de travail* (planification des réunions, motivation des personnes et du groupe, instauration de mécanismes de solidarité entre membres du groupe, etc.).

Fonction pilotage et fonction exécution sont respectivement représentatives des rôles tenus :

- par une *direction de mission* ou *TaskManagment* pour la première
- et par un *groupe de travail* ou *TaskForce* pour la seconde.

4. Indicateurs d'évaluation



S'agissant de l'évaluation de l'action, le modèle propose trois types d'indicateurs correspondant aux trois critères :

- de **pertinence** ou d'adéquation du résultat,
- de **performance** ou de qualité du résultat,
- de **productivité** ou de respect des délais et des coûts d'obtention du résultat.

Les deux premiers types d'indicateurs (de pertinence et de performance) portent sur le résultat de la mission. Ils renvoient, par conséquent, dans l'énoncé de la mission, aux **conditions de validation du résultat atteint** telles qu'elles figurent en bas du cadre de la mission. Ce renvoi est symbolisé par la boucle de réaction horizontale supérieure.

Le troisième type d'indicateurs (de productivité) porte sur la façon dont la mission a été menée. Il renvoie, par conséquent, dans le cadre de directives, aux **conditions d'obtention du résultat atteint**. Ce renvoi est symbolisé par la boucle de réaction horizontale inférieure.

4.1. Les indicateurs de pertinence

Les indicateurs de pertinence permettent d'évaluer l'adéquation du résultat atteint à la fin de la conduite de la mission et observé à la sortie du modèle :

- *Le résultat atteint répond-il parfaitement au problème qu'il fallait résoudre ?*
- *Le résultat atteint va-t-il au delà ou reste-t-il en deçà de la solution attendue ?*
- *Le résultat atteint correspond-t-il aux objectifs visés par le projet ?*
- *Le résultat atteint ... ?*

Pour répondre à ce type de questions, il convient :

- de se donner un, au moins, ou plusieurs **indicateurs d'évaluation de la pertinence** qu'on exprimera le plus souvent en termes de *nombre de ...*, *degré de ...*, *niveau de ...*, *rapport entre ...*, etc.
- et de se fixer, dans les conditions de validation du résultat (cf. cadre de la mission), une **valeur-seuil à atteindre**.

4.2. Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent d'évaluer la qualité du résultat atteint à la fin de la conduite de la mission et observé à la sortie du modèle :

- *Le dispositif mis en œuvre donne-t-il des résultats satisfaisants ?*
- *Le système mis en œuvre fonctionne-t-il ?*
- *La solution « implémentée » est-elle efficace, fiable, ... ?*
- *Le résultat atteint ... ?*

Pour répondre à ce type de questions, il convient :

- de se donner un, au moins, ou **plusieurs indicateurs d'évaluation de la qualité** exprimé le plus souvent en termes de *degré de satisfaction de ...*, *niveau de qualité de ...*, *comparaison avec ...*, etc.
- et de se fixer, dans les conditions de validation du résultat (cf. cadre de la mission), **une valeur-seuil à atteindre**.

4.3. Les indicateurs de productivité

Les indicateurs de productivité permettent d'évaluer les délais et coûts de conduite de la mission :

- *A quel prix le problème devait-il être ou a-t-il été résolu ?*
- *Combien de temps faut-il se donner pour faire aboutir ce projet ?*
- *Quel budget en journées-homme ou en K€ a-t-il fallu allouer à la conduite de ce projet ?*
- *Quelles ressources en ... ?*

Pour répondre à ce type de questions, il convient :

- de se donner un, au moins, ou **plusieurs indicateurs d'évaluation de la productivité** du *groupe de travail* exprimé le plus souvent en termes de *temps alloué*, *budget alloué*, *moyens dédiés*, etc.
- et de se fixer, dans les conditions d'obtention du résultat (cf. cadre des directives), des **coûts et délais à ne pas dépasser**.

5. Annexe : la conduite de réunion d'un groupe de travail

5.1. Trois principes pour se réunir

Premier principe : **une périodicité constante** quel que soit(ent) le(les) motif(s) à se réunir.

⇒ *Le rite par le rythme*

Deuxième principe : **une durée variable** selon le(les) motif(s) à se réunir.

⇒ *Travail à mener, résultat à atteindre, échéance à respecter, ...*

Troisième principe : **un lieu tournant** quel que soit le(les) motif(s) à se réunir.

⇒ *Chaque institution représentée est, à tour de rôle, la puissance invitante.*

5.2. Trois motifs pour se réunir

Trois motifs à se réunir	Absence tolérée	Remplacement possible	Présence obligatoire
S'informer • Descendant • Remontant • Transversal	◆		
Produire • Réflexion • Création • Evaluation		◆	
Décider • Prise de positions • Négociation • Arbitrage			◆

Premier motif : **s'informer** selon trois modes

- Le mode descendant
⇒ *Chaque membre du groupe reçoit au même moment la même information.*
- Le mode remontant
⇒ *Des membres du groupe communiquent successivement des informations au chef de projet.*
- Le mode transversal
⇒ *Des membres du groupe échangent des informations en présence de tous.*

Deuxième motif : **produire** selon trois modes

- Le mode de la réflexion
⇒ *Des échanges au sein du groupe alimentent une compréhension collective, une vision partagée d'une situation, d'une question ou d'un problème.*
- Le mode de la création
⇒ *Des membres du groupe apportent des idées, font des propositions, imaginent des solutions.*
- Le mode de l'évaluation
⇒ *Des membres du groupe déterminent des indicateurs de pertinence et de performance des résultats atteints et des indicateurs de productivité du travail accompli.*

Troisième motif : **décider** selon trois modes

- Le mode de la prise de position
⇒ *Les membres du groupe sont amenés à se déterminer sur une question, une proposition, ...*
- Le mode de la négociation
⇒ *Les membres du groupe échangent leurs arguments à la recherche d'une position commune.*
- Le mode de l'arbitrage
⇒ *Les membres du groupe procèdent à un vote en vue de choisir une position commune.*

Chacun de ces trois motifs à se réunir peut :

- soit **tolérer l'absence** d'un ou plusieurs membres du groupe ;
- soit **permettre le remplacement** d'un membre absent ;
- soit **exiger la présence** de tous les membres du groupe.

5.3. Neuf rôles à tenir

Trois rôles relevant de **l'information** des membres du groupe de travail

- Premier rôle : élaborer des ordres du jour
- Deuxième rôle : modifier et/ou valider des ordres du jour
- Troisième rôle : mobiliser et/ou convoquer des participants

Trois rôles relevant de **la production** effectuée dans le groupe de travail

- Quatrième rôle : animer les travaux conduits au sein du groupe
- Cinquième rôle : contribuer en tant qu'expert ou candidate à la production du groupe
- Sixième rôle : recueillir et/ou synthétiser les idées, propositions ou solutions émises par des membres du groupe

Trois rôles relevant **des décisions** prises dans le groupe de travail

- Septième rôle : rédiger et/ou diffuser les comptes-rendus
- Huitième rôle : modifier et/ou valider les comptes-rendus
- Neuvième rôle : assurer le suivi des suites à donner

Neuf rôles à tenir	Permanent	Tournant	Commun
Elaboration des ordres du jour	◆		
Modification Validation des ordres du jour			◆
Mobilisation Convocation des participants		◆	
Animation des travaux collectifs		◆	
Contribution d'experts de candides			◆
Recueil Synthèse des idées propositions		◆	
Rédaction Diffusion des comptes rendus		◆	
Modification Validation des comptes rendus			◆
Suivi des suites à donner	◆		

Chacun de ces neuf rôles peut revêtir l'un des trois caractères suivants :

- **permanent** : c'est toujours la même personne qui l'assume continuellement ;
- **tournant** : c'est, à tout de rôle, plusieurs personnes qui l'assument successivement ;
- **commun** : c'est, à tout instant, chacun des membres du groupe qui l'assume simultanément.

MODÉLISATION DE LA CONDUITE D'UNE MISSION

Pilotage de processus, résolution de problèmes, conduite de projets ou direction de programmes

Outils

- Organisation de la mission
- Suivi de l'exécution
- Modélisation de la conduite de mission (version française)
- Modélisation de la conduite de mission (version anglaise)



Conduite d'une mission

Organisation de la mission

Nom de code :		Délégation :		Chef de mission :	
Enoncé du problème ou projet (objectifs visés) :			Orientations stratégiques (de la mission) :		
.....				
.....				
.....				
Conditions de validation (du résultat)			Conditions de réalisation (de la mission)		
En pertinence :			En productivité :		
.....				
En performance :		
.....				
.....				

Etapes de pilotage	
1 :	Ressources :
.....
2 :	Ressources :
.....
3 :	Ressources :
.....
4 :	Ressources :
.....
5 :	Ressources :
.....
6 :	Ressources :
.....

Etapes d'exécution	
1 : Du / / Au / /	Ressources :
.....
.....
2 : Du / / Au / /	Ressources :
.....
.....
3 : Du / / Au / /	Ressources :
.....
.....
4 : Du / / Au / /	Ressources :
.....
.....
5 : Du / / Au / /	Ressources :
.....
.....
6 : Du / / Au / /	Ressources :
.....
.....

