



## 2. La fonction structurante du Manager

## Plan du Chapitre 2

2.1.1 Les structures d'organisation .....	75
1. L'organisation en étoile.....	76
2. L'organisation hiérarchique fonctionnelle pyramidale. ....	78
3. L'organisation matricielle opérationnelle.....	79
4. L'organisation par projet .....	81
5. Organisation en réseau.....	83
2.1.2 Les périmètres de service .....	84
1. Définition :.....	84
2. Vocation/mission des périmètres de service .....	85
2.1.3 Les relations Clients-Fournisseurs.....	87
1. La Rationalité limitée .....	87
2. Faire émerger la Valeur client.....	87
3. Support d'animation pour l'amélioration des relations clients-fournisseurs .....	89
2.1.4 Les référentiels métiers et compétences .....	90
1. La structuration de l'identité .....	90
2. Du référentiel Métier à la définition de fonction .....	92
3. Exemple de définition de fonction : Le référentiel de Manager de Projet de la société ACTAN .....	94
4. Les niveaux de délégation .....	97
5. Les référentiels de compétences.....	98
6. Exemple de référentiel de compétence .....	100
2.1.5 Objectifs, Priorité et Plans d'actions.....	104
1. Méthodologie de définition des objectifs .....	104
A. Entrée par les relations clients-fournisseurs :.....	104
B. Entrée par les dysfonctionnements .....	104
C. Entrée dans la stratégie .....	106
2. L'intelligence de l'action.....	108
A. Pouvoir des représentations.....	108
B. Outils et méthodes de structuration .....	114
C. La formulation des objectifs .....	118

2.1.6 Des entretiens de progrès à la carte des compétences de l'Equipe.....	124
1. Entretien d'évaluation ou entretien de développement professionnel .....	124
2. Objectifs d'un entretien de progrès .....	124
3. Approche méthodologique :.....	125
4. Présentation de la procédure .....	126
2.1.7 Les structures de la communication.....	134
1. Les 4 niveaux de communication.....	134
2. La conduite des réunions .....	136
3. L'apport des NTIC.....	139
2.2.1 Les grands principes de l'entreprise horizontale .....	140
2.2.2 Organiser l'entreprise autour de processus clés	141
2.2.3 La méthodologie de description des processus .	142
2.2.4 Matrice d'analyse des compétences .....	143
2.2.5 Maîtrise des facteurs essentiels de réussite .....	145

## 2.1.1 Les structures d'organisation

L'organisation comme système

Les 5 principaux modèles d'organisation :

1. L'organisation en étoile
2. L'organisation hiérarchique fonctionnelle pyramidale
3. L'organisation matricielle opérationnelle
4. L'organisation par projet
5. L'organisation en réseau

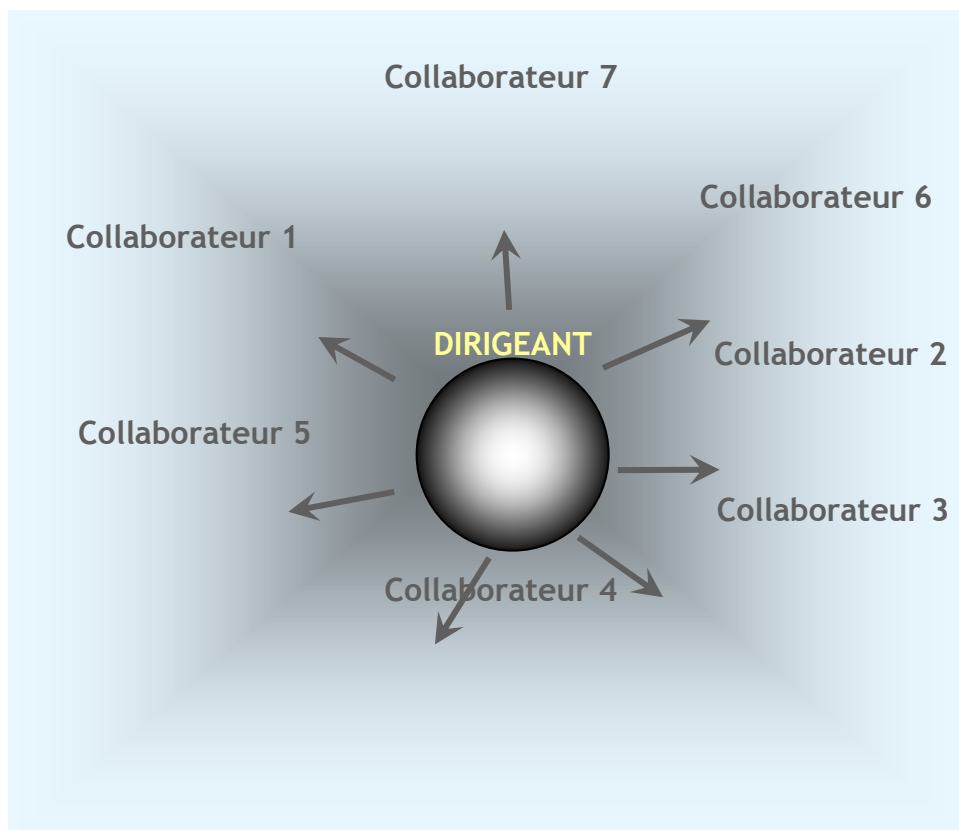
## L'organisation comme système

Le comportement des acteurs ne dépend pas seulement de leur personnalité mais aussi du système dans lequel ils sont placés.

## Les cinq principaux modèles d'organisation

On peut repérer aujourd'hui cinq modèles d'organisation. Chacun de ces modèles est pertinent par rapport à un environnement donné et génère des comportements spécifiques.

### 1. L'organisation en étoile



Prenons par exemple ce dirigeant d'une entreprise familiale de la troisième génération, fabriquant des parapluies, qui avait gardé

une organisation très standardisée, mise en place par son père dans les années 1950 à l'époque où 100% des parapluies étaient fabriqués en France.

L'entreprise étant organisée autour d'une chaîne de production et les ouvriers étaient payés au rendement.

Or les clients demandaient de plus en plus de petites séries : 4 parapluies de couleur bleue, 2 parapluies de couleur jaune...1 parapluie avec un haut en chêne, un autre avec une anse en plastique, etc....

Les ouvrières étaient placées dans un paradoxe : elles étaient payées sur la quantité alors que les clients commandaient des séries très diversifiées.

Cette organisation générait beaucoup de tensions et d'insatisfactions car elle était complètement obsolète par rapport aux besoins.

Une organisation non appropriée génère peu d'efficacité et aussi hélas beaucoup de souffrance. Elle est la plupart du temps à l'origine de l'Entreprise clandestine.

Le choix d'une bonne organisation est déterminant pour le développement de l'efficacité collective.

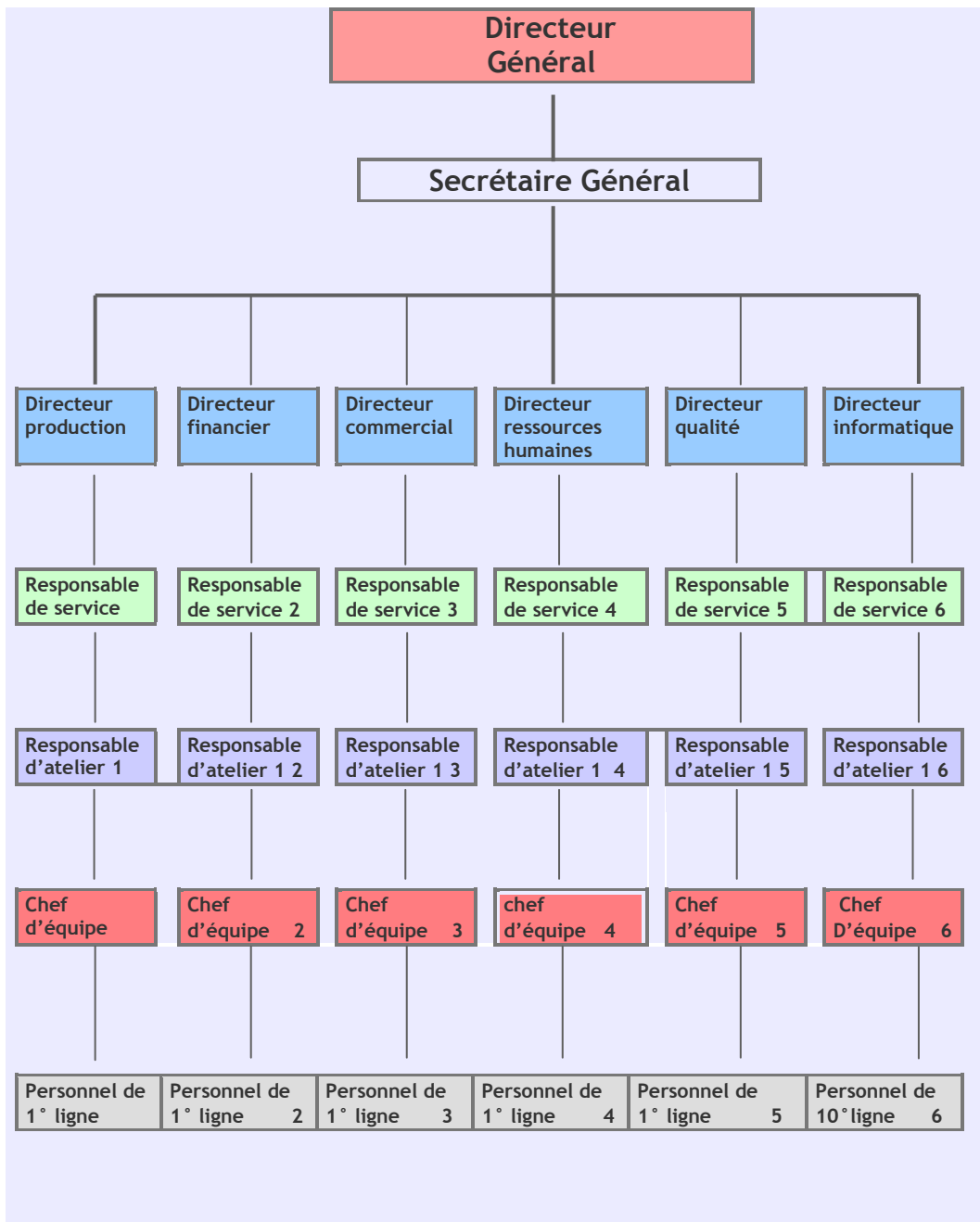
Exercice :

En vous inspirant des différentes descriptions d'organisation présentées auparavant, dessinez votre système d'organisation actuelle et demandez-vous si c'est le meilleur modèle.

Ce modèle apparaît souvent en phase entrepreneuriale, au moment de la création de l'entreprise. Il est source de créativité et du dynamisme.

A long terme, il peut devenir brouillon et générer de la confusion.

## 2. L'organisation hiérarchique fonctionnelle pyramidale.



Ce modèle comporte plusieurs niveaux hiérarchiques.

Le record serait, paraît-il, détenu par la SNCF avec 14 niveaux hiérarchiques.

Il est particulièrement indiqué lorsqu'il faut développer des stratégies de volume avec effet d'Expérience. Il convient parfaitement lorsqu'il faut standardiser la production.



La notion de contrôle est très importante. Les processus de décision sont très longs.

La ligne hiérarchique est parfois alourdie par la complexité des statuts.

Cette formule d'organisation convient parfaitement dans les environnements où la demande du marché est supérieure à l'offre des producteurs.

W. Taylor à travers son livre « L'Organisation Scientifique du Travail » a été son principal promoteur.

Aujourd'hui ce modèle est particulièrement remis en cause par les environnements de plus en plus imprévisibles auxquels les entreprises sont confrontées.

Ces dix dernières années, les organisations tayloriennes ont été régulièrement remises en cause à travers les démarches Downsizing ou de Reengineering

### *3. L'organisation matricielle opérationnelle.*

Cette organisation place le client au centre.

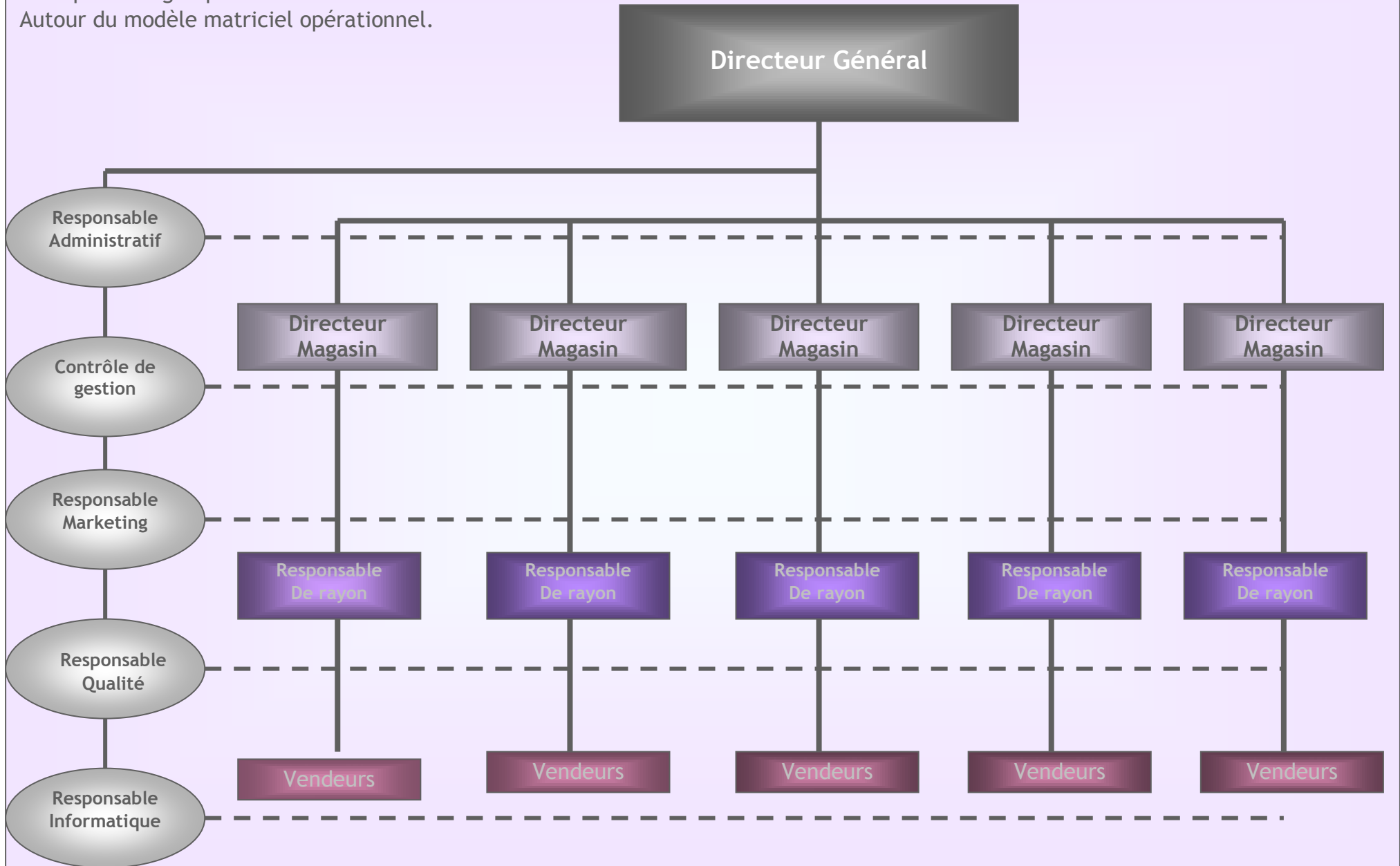
Carlson, PDG de SAS parle de pyramide renversée. En fait « c'est le client qui est le PDG de l'entreprise ».

Les opérationnels sont ceux qui créent de la valeur pour le client. Ils sont désormais les acteurs essentiels.

Dans ce schéma, les acteurs fonctionnels perdent de leur pouvoir et interviennent en support de façon transversale pour soutenir les opérationnels.

Dans ce type de modèle, on cherche à développer des relations de service entre les acteurs plutôt que des relations de pouvoir. On parle, alors, de relations clients-fournisseurs

Exemple d'un groupe de 18 librairies structurées  
Autour du modèle matriciel opérationnel.



#### *4. L'organisation par projet*

On rencontre ce modèle dans des environnements très concurrentiels. On peut citer l'aéronautique, l'automobile, l'Informatique.

Ce modèle est utile lorsqu'il faut raccourcir le temps de conception ou de fabrication.

Par exemple dans le monde automobile, la durée de conception d'un nouveau véhicule a été réduite à 18 mois contre 36 mois, il y a encore trois ans.

Ce modèle est également utile lorsque l'entreprise développe des activités éphémères et souvent changeantes.

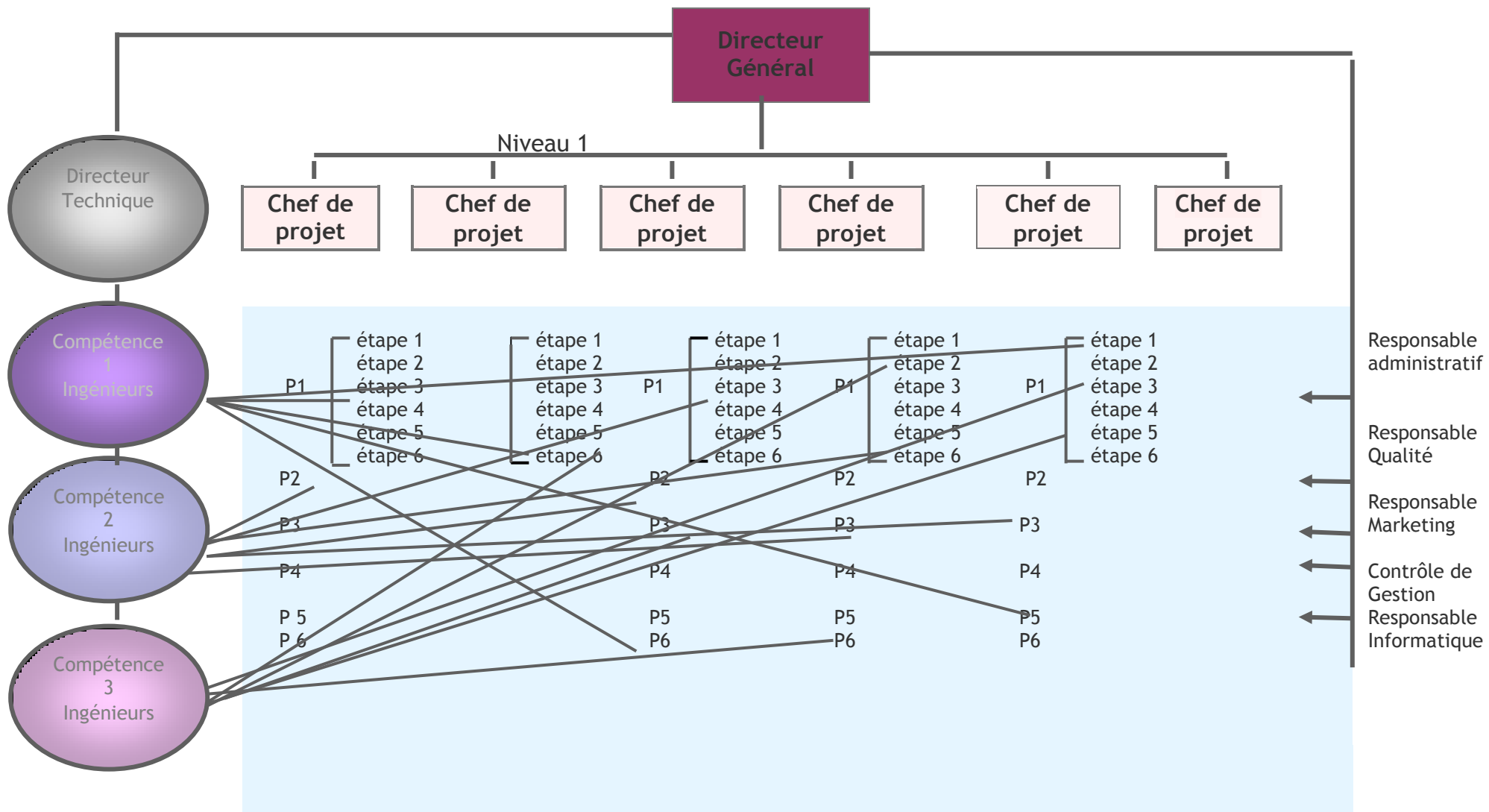
Certains auteurs parlent de « Chaos Management » car la logique de désordre l'emporte sur la logique de l'ordre.

La logique de compétences se substitue à la logique de pouvoir. C'est le plus compétent qui prend le pilotage des opérations pendant un temps donné.

Ce type d'organisation a été souvent assimilé au fonctionnement d'un groupe de poissons.

Les poissons se regroupent autour du plus compétent. Au fur et à mesure de leur déplacement, les pilotes changent selon les compétences.

Ce modèle procure à l'entreprise une certaine agilité. Il est par contre souvent source de conflits de priorités pour les acteurs.



## *5. Organisation en réseau*

Le système de Franchise est un exemple de modèle en réseau. Dans ce modèle, le système d'information et le savoir-faire jouent un rôle essentiel.

Une entreprise qui a réussi à travers une nouvelle formule (ex : Century 21) modélise son savoir-faire et le transmet sous forme de licence à d'autres entrepreneurs qui créent leur propre structure juridique.

Ce modèle est très intéressant lorsqu'on veut se développer sans avoir forcément des moyens financiers importants.

Le lien de subordination salariale a tendance à être remplacé par un lien partenarial.

L'observation historique des organisations met en évidence que l'organisation est un système dynamique qui subit constamment des remaniements.

Cette transformation permanente permet de comparer aujourd'hui davantage l'organisation à un système biologique qu'à un système mécanique.

Le livre « du Château au réseau » de Botera illustre bien cette métamorphose.

## 2.1.2 Les périmètres de service

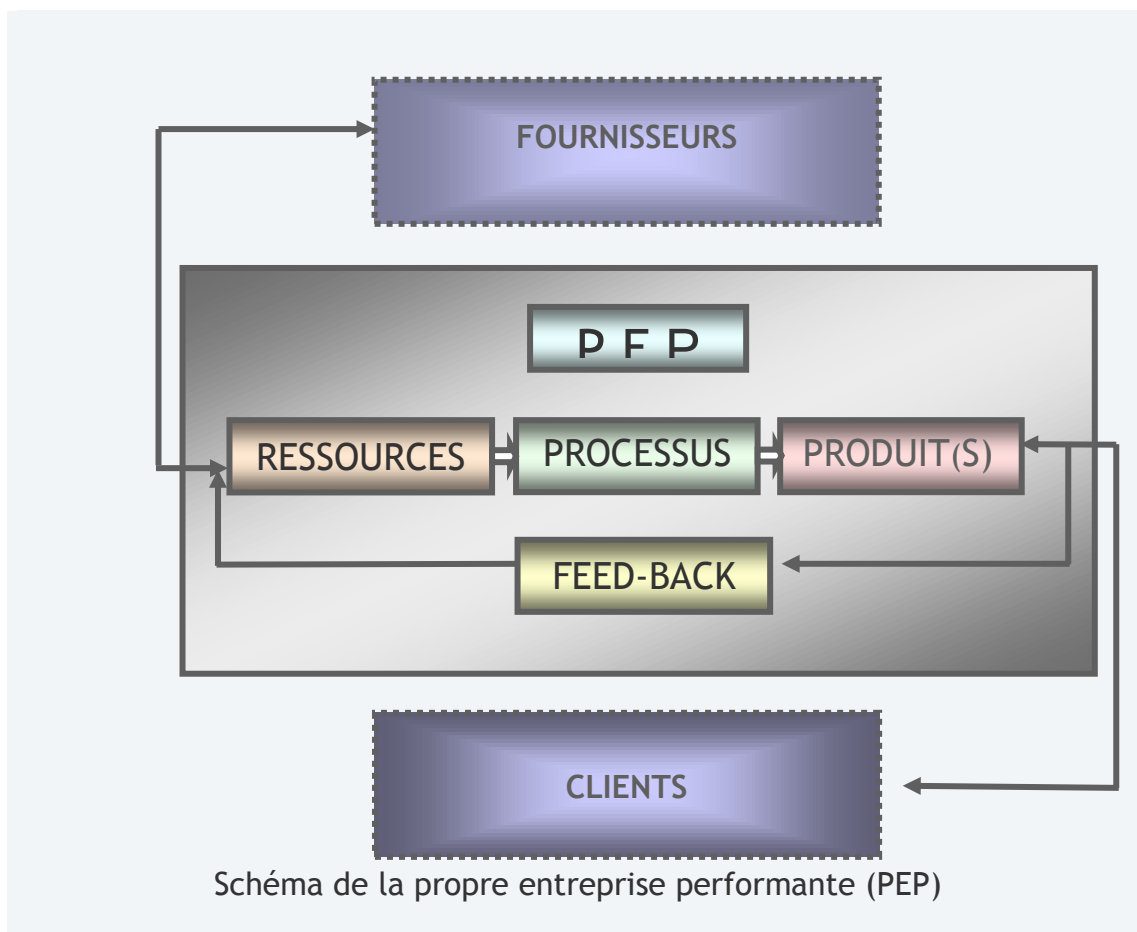
### 1. Définition :

Jacques Méléze dans son livre « L'Analyse modulaire des Systèmes » proposait déjà dans les années 1985 un modèle d'analyse systémique en considérant que toute organisation est constituée d'unités élémentaires de travail appelées Module.

Avec l'équipe canadienne de Remy Gagné<sup>1</sup>, chaque Module peut être considéré comme une petite entreprise dans la grande entreprise.

Christian Baudry dans son livre « Manager les services » (Edition Economisa, 1986, 208 pages) nous propose de faire appel au concept de périmètres de service.

### Schéma de la propre entreprise performante (PEP) Remy Gagné



<sup>1</sup> *A chacun sa propre entreprise* de Remy Gagné, Publi-Union, 1988, 340 pages.

## 2. Vocation/mission des périmètres de service

<b>Périmètre de Service</b>  (Intitulé des Modules) Cadres constituant le système dont je suis responsable	<b>Mission</b>  (A quoi servons-nous dans l'entreprise) ?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	





## 2.1.3 Les relations Clients-Fournisseurs

### 1. La Rationalité limitée

March et Simon, sociologues américains ont montré que toute organisation fonctionnait sur un mode de rationalité limitée.

Lorsque la rationalité s'altère, les relations entre les acteurs peuvent devenir névrotiques.

Le principe de réalité s'affaiblit et les jeux politiques peuvent parfois prendre le dessus.

Le raisonnement en relation Clients-Fournisseurs est un exercice efficace pour rétablir des relations d'altérité dans les systèmes.

Deux questions simples suffisent pour restaurer une rationalité satisfaisante :

- Qui sont mes clients (les acteurs qui ont besoin de mes prestations) ?
- Qui sont mes fournisseurs (les acteurs qui me procurent les informations, les matériaux dont j'ai besoin pour bien servir les clients) ?

### 2. Faire émerger la Valeur client

Lister les personnes avec lesquelles vous êtes en contact	Client	Fournisseurs

Mes clients personnels	Valeur client (Les résultats qu'ils attendent de ma part) Cadres	Priorité	Code

Priorité A B C

Code = attribuer un numéro à l'objectif pour éviter de le réécrire dans les tableaux qui suivront

Réunion annuelle d'optimisation des relations Clients-Fournisseurs

Avant la réunion

Faire la liste des acteurs clients avec une couleur

Faire la liste des acteurs fournisseurs avec une autre couleur

Se demander :

- a. qu'est-ce que les clients attendent que j'améliore ?
- b. quelles sont les améliorations que j'attends de la part de mes fournisseurs ?

Pendant la réunion

- Demander à chacun de mes clients quelles sont les améliorations qu'ils attendent de moi
- Comparer avec ce que j'avais écrit avant la réunion
- Ce document constituera une partie de mes objectifs de progrès

3. Support d'animation pour l'amélioration des relations clients-fournisseurs

Fournisseurs \ Clients	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1							
S2							
S3							
S4							
S5							
S6							
S7							

## 2.1.4 Les référentiels métiers et compétences

### 1. La structuration de l'identité

Chaque acteur fait une interprétation de la mission qui lui est confiée. Sans un certain travail d'appropriation, le sujet peut se construire autour d'une fonction fantasmée qui relève plus de ses désirs que des besoins réels de l'organisation.

Il ne faudra pas s'étonner alors que ses comportements quotidiens soient dans l'action assez loin de ce que ses managers pourraient attendre.

Cet écart entre la fonction perçue par le sujet et la fonction souhaitée est lié à des identifications non pertinentes.

Le travail sur la définition de fonction est souvent réduit à une simple description administrative des activités.

Or tout sujet pour se construire une image de lui-même, a besoin du regard et de la parole de l'autre.

L'entretien de clarification de fonction doit donc être un événement qui permette réellement au sujet d'intégrer ce que l'Entreprise attend de lui et de sortir d'une conception qu'il faut bien qualifier de narcissique.

Cette expérience n'est pas sans rappeler celle du miroir bien décrite par Bowlby et repris plus tard par Lacan.

- L'enfant dans un premier temps ne reconnaît pas son image.
- Ce n'est que peu à peu parce qu'il est nommé par son entourage que l'enfant reconnaîtra son image comme lui appartenant.

Ce mécanisme de reconnaissance de soi est donc toujours lié au regard et à la parole d'autrui.

René Sainsaulieu, reprenant l'approche Lacanienne confirme ce processus fondamental qui constitue le sujet humain.

Seule la présence sociale d'autrui nous permet de conférer un sens durable à notre expérience.

A ce stade on pourra distinguer deux niveaux dans l'identité du sujet :

- L'identité intrapsychique qui s'est élaborée dans la petite enfance et que la psychanalyse définit comme l'identité primaire.
- l'identité psychosociale qui est le résultat des expériences sociales que le sujet aura éprouvées au cours de son histoire sociale personnelle (socialisation secondaire).

Claude Dubar<sup>1</sup> nous rappelle que l'identité professionnelle est toujours une identité négociée entre « l'identité pour soi » et « l'identité pour autrui ».

Ce long préambule est nécessaire pour montrer combien la compréhension de sa mission, de son rôle, de sa fonction ne peut relever de la simple lecture d'un document.

La compréhension de la fonction ne peut être spontanée. Elle est le résultat d'un dialogue avec un Autre.

Hegel écrivait déjà en ? : « La conscience de soi existe en et pour soi dans la mesure et par le fait qu'elle existe pour une autre conscience que soi : c'est à dire qu'elle n'existe qu'en tant qu'entité reconnue ».

Eugène Enriquez, remarquable sociologue d'inspiration psychanalytique confirme dans ses travaux cette réalité : « la conscience de soi est désir en général » et fondamentalement désir du désir de l'autre, c'est à dire désir de reconnaissance.

« Nous n'existons qu'en tant que nous sommes reconnus par les autres »

« Nous ne pouvons nous voir que parce que l'autre nous voit et nous parle de nous. C'est donc par une identification à l'image des autres sur soi que nous pouvons avoir une image de nous-mêmes ».

Ce mécanisme d'identification ne se fait pas une fois pour toute.

L'identité n'est pas un état définitif et immuable, elle est un processus dynamique qui évolue en permanence en interaction avec le système social dans laquelle elle est inscrite.

---

<sup>1</sup> Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, 1991, p 276.

Cependant cette transformation permanente n'est pas toujours aisée car elle est souvent subie.

Les enjeux organisationnels ne peuvent que rarement prendre en compte la réalité des individus.

Ce mouvement ne peut se faire sans souffrance.

C'est pourquoi il faut bien convenir avec Eugène Enriquez que les « identités » sont souvent en malaise dans les organisations.

## *2. Du référentiel Métier à la définition de fonction*

Pour faciliter cette construction identitaire professionnelle, l'entreprise peut s'appuyer sur différents supports. La définition de fonction reste un outil reconnu pour son efficacité.

La définition de fonction est une déclinaison du référentiel de Métier. Celui-ci est un outil qui appartient à la Gestion Préventive et Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

IL est le résultat d'un groupe de travail qui définit :

- La mission
- Les activités-clés
- La structuration du temps
- Le réseau de relation
- Les évolutions du métier
- Les axes de mobilité
- Les procédures types

On le construit en partant du R.O.M.E. (Répertoire Officiel des Métiers et des Emplois).

C'est donc à partir de ce référentiel métier que se dessine (Gestalt) la définition de fonction qui est une adaptation du métier au contexte organisationnel spécifique de l'Entreprise.

On retrouvera donc dans cet exercice de conception les étapes suivantes :

1  
STRATEGIE ECONOMIQUE

2  
CHOIX D'UN MODELE ORGANISATIONNEL

3  
DEFINITION DES PERIMETRES DE SERVICE

4  
CONCEPTION DES REFERENTIELS METIERS

5  
DEFINITIONS DES FONCTIONS

6  
DEFINITION DES PROCEDURES TYPES

7  
DEFINITION DES ZONES DE DELEGATION

### *3. Exemple de définition de fonction : Le référentiel de Manager de Projet de la société ACTAN*

Mission fondamentale :

Contribue au développement de la performance économique de la société, en concevant et / ou en commercialisant des projets développés par la société Actan.

Réalise ou fait réaliser des chantiers en entreprises en respectant la philosophie et les règles de fonctionnement "Actan".

D'une manière générale, contribue à enrichir le capital "immatériel" de la société.

Attributions particulières : A définir

Domaines d'Activités Majeures :

✓ CONCEPTION : 15 %.

- Analyse les besoins du client et reformule sa demande en respectant le protocole de travail Actan.
- Conçoit une démarche d'intervention à partir des référentiels "produits" existants. Propose des modifications éventuelles des méthodologies au Directeur de Conception de programme si nécessaire.
- Répond aux appels d'offre qui lui sont proposés en respectant les règles du Groupement.
- Dans le cadre d'un projet qu'il conçoit, recherche les financements nécessaires et présente les dossiers auprès des institutions concernées : conseils régionaux, D.R.T.E.F.P.Faf, réseau C.C.I. etc...
- Met en place un système d'informations stratégiques sur les financements, sur les appels d'offre, sur les recherches des entreprises en matière de formation (veille auprès des relais financements de formation : AGEFOS, OPCA REG...).



✓ VENTE : 40%

× *Marketing de réseau*

- Participe à la constitution d'un fichier de clients "intelligents".
- Entretient un réseau "politique" de relations.
- Met en place les actions Marketing direct pertinentes : mailing, fax, télé action, événements, lettres d'information, conférences.
- Anticipe ou initie des actions de publication.
- Analyse la concurrence et en informe régulièrement les acteurs du réseau dans le cadre des instances.

× *Prospection clientèle*

- Construit un réseau de clients adapté aux activités du Groupement
- Met en place un réseau de démultiplication.
- Contribue à l'animation du réseau des actionnaires.
- Etabli les feuilles d'activité commerciale, indicateurs, tableau de bord.
- Vérifie la solvabilité des clients et établi les contrats de vente.

× *Suivi des clients*

- Veille à la qualité des prestations du consultant en suivant son client.
- Veille au règlement des prestations par le client en respectant les délais (30 jours).
- S'efforce de fidéliser les clients par la mise en place de la formule "club".

× *Informations stratégiques*

Participe à la mise en place d'un système de veille stratégique.

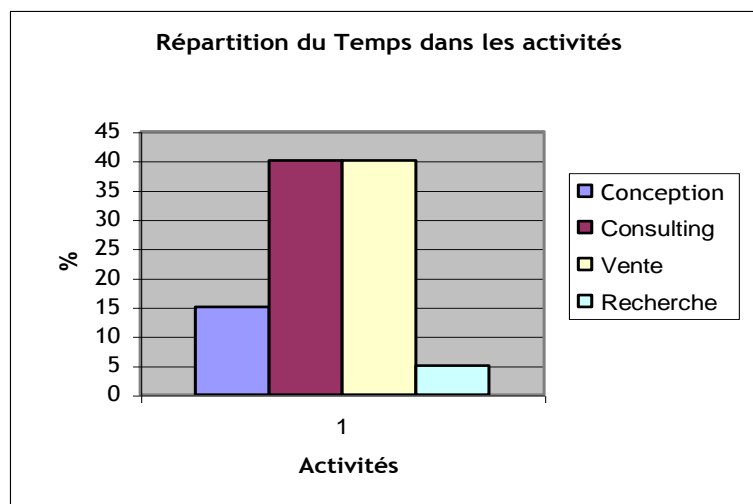
✓ CONSULTING : 40%

- Fait valider systématiquement sa démarche dans le cadre de la procédure de "gestion de projet" qui permet de définir les grandes lignes d'un processus et la trésorerie du budget envisagé.
- Réalise ou manage une équipe de consultants selon les règles du Groupement.

- Contribue à la création d'un réseau d'intervenants "ressources" partageant les valeurs du Groupement. Ces consultants seront référencés sur un fichier "Actan".
- Formalise et rédige tout document pour le client à l'aide de logiciels de bureautique.
- Réalise des évaluations permanentes et continue tout au long de l'intervention. Fait notamment une synthèse finale à la fin de l'intervention qu'il remet au client et au Directeur de Conception.
- Veille à la qualité d'accueil des stagiaires et à la bonne relation commerciale avec les clients ou les donneurs d'ordre.
- Transmet au responsable de gestion les informations nécessaires à la réalisation des feuilles de paye et suivi analytique.

✓ RECHERCHE : 5%

- Se tient informé des évolutions théoriques et méthodologiques liées au métier et à ses domaines d'activités.
- Communique dans le cadre des instances du Groupement son savoir.
- Participe en permanence au développement d'une dynamique d'innovations à l'intérieur de la société.
- Rédige et publie au moins un article de presse par an.
- Participe à l'inter chantiers et aux séminaires de formation (université d'été, plans de formation...)



#### 4. Les niveaux de délégation

La définition de fonction, si elle permet un premier repérage n'est pas toujours suffisant. La question qui se pose souvent est celle de l'autonomie d'action.

Le tableau de délégation est un complément parfois nécessaire qui permet de définir des activités ou tâches clés, susceptibles d'être l'objet de conflit.

En définissant trois niveaux d'autonomie l'acteur aura une vision plus claire de ses marges de manœuvre :

- Niveau 1 : demander systématiquement avant d'agir
- Niveau 2 : agir puis informer
- Niveau 3 : agir sans avoir à informer (carte blanche).

Activités sensibles	1	2	3

Il est inutile que ce tableau soit exhaustif, ce qui est important c'est de bien préciser les règles du jeu sur les activités sensibles.

## 5. Les référentiels de compétences

Tout le monde s'accorde à reconnaître que les compétences sont une clé essentielle pour la performance des équipes.

- Quelques définitions préalables.

La compétence :

« La compétence n'est pas un état. C'est un processus. Si la compétence est un savoir-agir, comment fonctionne celui-ci ? L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. Cette alchimie reste encore largement une terra incognita. »

In le Bortef, *de la compétence : un abstracteur étrange*, Editions d'organisation, 1994, p176.

La qualification

La qualification correspond aux diplômes acquis par le sujet. Il n'y a pas toujours superposition entre compétence et qualification. Il arrive parfois qu'on soit très compétent et peu qualifié.

Le nouveau système de Validation des acquis professionnels peut permettre de compenser ce décalage entre compétence et qualification.

## Les trois niveaux de compétence selon Le Bortef

	Intelligibilité des situations	Gestion du temps	Fiabilité	Intuition Insight	Autonomie	Contextualisation des savoirs	Mode d'intervention	Méta-connaissance	Image de soi
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vision synthétique</li> <li>• sépare l'essentiel de l'accessoire</li> <li>• saisie rapide des signaux faibles</li> <li>• économie des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peut agir très vite mais sait choisir les rythmes adéquats</li> <li>• non seulement réagit mais anticipe</li> <li>• immédiatement opératoire</li> </ul>	Très grande régularité de la compétence	Fortes capacités d'intuition et d'insight	<ul style="list-style-type: none"> <li>• totale : peut en fixer les limites</li> <li>• sait donner de nouvelles interprétations aux règles</li> <li>• capacité à créer ses propres règles</li> <li>• abandon des règles d'entraînement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• très contextualisés</li> <li>• très rapidement mobilisables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité à court-circuiter les étapes d'une procédure</li> <li>• forts automatismes incorporés</li> <li>• stratégie globale plutôt qu'analytique</li> <li>• sait faire des impasses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté à expliciter et à verbaliser</li> <li>• pratiques incorporées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• très congruente</li> <li>• connaît points forts et limites de l'expertise</li> <li>• sait gérer son image</li> </ul>
Maîtrise professionnelle	Vision globale et cohérente des situations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réagit en temps opportun</li> <li>• respect rigoureux du temps des procédures</li> </ul>	fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confiance limitée en l'intuition</li> <li>• se fie aux méthodes d'analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomie</li> <li>• sait interpréter les règles</li> <li>• simplification ou abandon progressif des règles d'entraînement</li> </ul>	contextualisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégie d'étude et de résolution de problèmes</li> <li>• sait décider ce qu'il doit faire pour atteindre un objectif</li> <li>• sait prendre des décisions raisonnées en fonction d'un diagnostic et d'un objectif</li> </ul>	Explicitation des pratiques non totalement incorporées	Confiance en ses capacités et connaissances acquises
Débutant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vision partielle</li> <li>• difficulté à distinguer l'essentiel de l'accessoire</li> <li>• faible tri des informations</li> </ul>	Maîtrise peu les contraintes de temps	Peu fiable mais réussite ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peu ou pas de recours à l'intuition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faible autonomie</li> <li>• application des règles formelles</li> <li>• forte utilisation des règles d'entraînement</li> </ul>	Généreux et peu contextualisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tâtonnement, essais et erreurs</li> <li>• progression pas à pas et très analytique</li> </ul>	Règles et méthodes faciles à expliciter	incertitudes

In Le Bortef, *de la compétence*, Editions d'organisation, 1994, p176

## 6. Exemple de référentiel de compétence

Légende :

Compétence impérative

Compétence nécessaire

Compétence utile

1. Je ne sais pas faire
2. Je sais faire avec une aide
3. Je sais faire de manière autonome
4. Je maîtrise parfaitement (transmettre, superviser, mener)

Savoir

		1	2	3	4
c1	Comprendre les enjeux économiques des entreprises.				
	Connaître les grandes lignes des sciences de gestion				
c2	Marketing.				
c3	Gestion.				
c4	Production.				
c5	Vente.				
c6	Ressources humaines.				
c7	Avoir une bonne culture générale.				
c8	Connaître les grandes politiques des différents ministères				
c9	S'informer sur les diverses politiques européennes.				
c10	Connaître les modalités de financement de la formation continue.				
c11	Savoir parler une langue vivante couramment.				

Savoir-faire

	1. Commercialisation	1	2	3	4
c12	Analyser le marché de la formation et du conseil.				
c13	Connaître les besoins de l'environnement local.				

c14	Connaître les produits et des pratiques concurrentiels.				
c15	Connaître les clients.				
c16	Connaître les institutions de l'emploi et de la formation.				
c17	Concevoir les outils de marketing direct.				
c18	Concevoir les argumentaires.				
c19	Connaître et utiliser les fichiers.				
c20	Organiser des événements (petits déjeuners, conférences...)				
c21	Prendre les rendez-vous par téléphone.				
c22	Organiser les déplacements.				
c23	Gérer son temps				
c24	Mener un entretien d'analyse des besoins avec un client.				
c25	Connaître et appliquer les techniques de la vente et de la négociation.				
c26	Suivre l'après-vente.				
c27	Suivre règlements financiers.				
c28	Suivre l'après intervention.				
c29	Fidéliser les clients.				
	<b>2. Ingénierie</b>				
	<b>2.1. Conception de l'action :</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
c30	Rédiger une proposition d'intervention adaptée et dans les délais.				
c31	Concevoir une démarche méthodologique.				
c32	Définir un programme d'actions adapté.				
	<b>2.2. Lancement de l'action :</b>				
c33	Concevoir et animer une mini campagne de communication.				
c34	Recruter des intervenants.				
c35	Préparer une session de formation.				
c36	Accueillir les stagiaires.				
c37	Concevoir des outils pédagogiques pertinents.				

c38	Faire préparer des documents dans les délais.				
c39	Communiquer avec les institutionnels.				
	<b>2.3. Réalisation pédagogique de l'action :</b>	1	2	3	4
	* Animer un groupe :				
c40	Constituer le groupe.				
c41	Ecouter.				
c42	Reformuler.				
c43	Faire des synthèses.				
c44	Rappeler en permanence la structure du programme.				
c45	Gérer les conflits.				
c46	Décoder les comportements et analyser les enjeux des acteurs.				
c47	Construire avec les participants un cadre de références et le faire respecter.				
c48	Transmettre un savoir.				
c49	Modéliser le savoir des participants.				
c50	Utiliser "intelligemment" les méthodologies Actan.				
	* Capitalisation des savoir-faire :				
c51	Transformer des expériences en concepts et méthodes.				
c52	Formaliser par écrit les savoir-faire.				
c53	Animer un réseau de compétences.				
	* Manager une équipe d'intervenants :				
c54	Structurer les intervenants autour du référentiel Actan.				
c55	Entretenir une bonne ambiance de travail.				
	<b>3. Savoir utiliser les outils de bureautique et de communication en réseau :</b>				
c56	Utilisation des matériels de bureautique et de communication en réseau.				
c57	Utilisation de matériel P.C. ou Macintosh.				
c58	Utilisation des logiciels de base (Traitement de texte, tableur...).				



## Savoir être

	<b>Vertus :</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
c59	Loyauté.				
c60	Curiosité intellectuelle.				
c61	Coopération.				
c62	Autonomie et non indépendance.				
	<b>Manager :</b>				
c63	Franchise.				
c64	Détermination.				
c65	Imagination.				
c66	Sociabilité.				
c67	Solidarité.				
c68	Sens de l'humour.				

## 2.1.5 Objectifs, Priorité et Plans d'actions

### 1. Méthodologie de définition des objectifs

A. Entrée par les relations clients-fournisseurs :

La méthode a déjà été décrite dans le chapitre précédent.

B. Entrée par les dysfonctionnements

La bonne vieille méthode de résolution de problèmes.

Rappelons en les points clé :

1. Identifier les problèmes.
2. Hiérarchiser les problèmes
3. Quelles sont les causes des problèmes :
  - a. causes liées au système
  - b. causes liées aux individus
4. Solutions à mettre en oeuvre

Problèmes	P	Causes	Solutions	Code

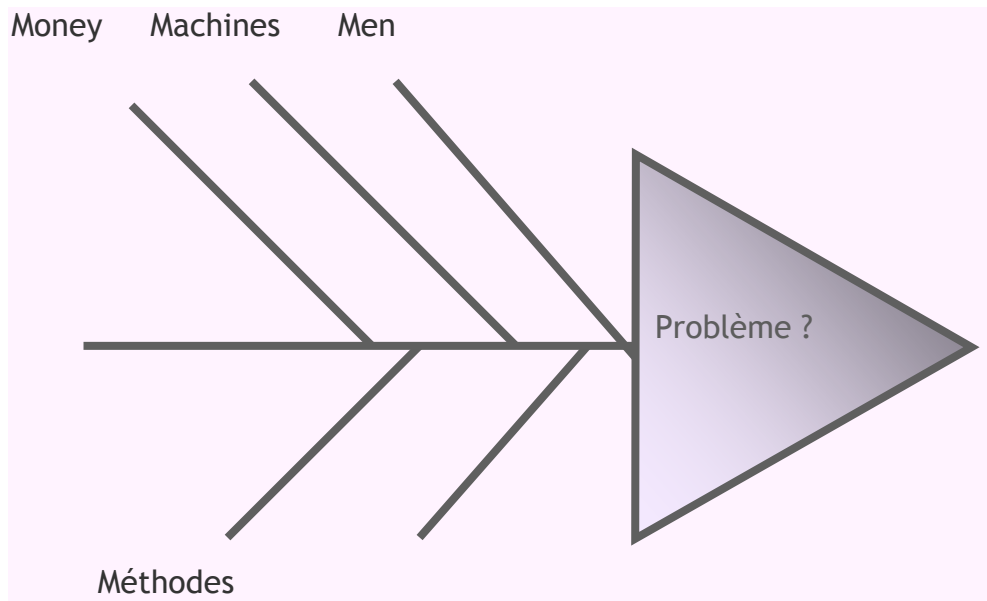
P= Priorité

A= Urgent et Important

B= Important

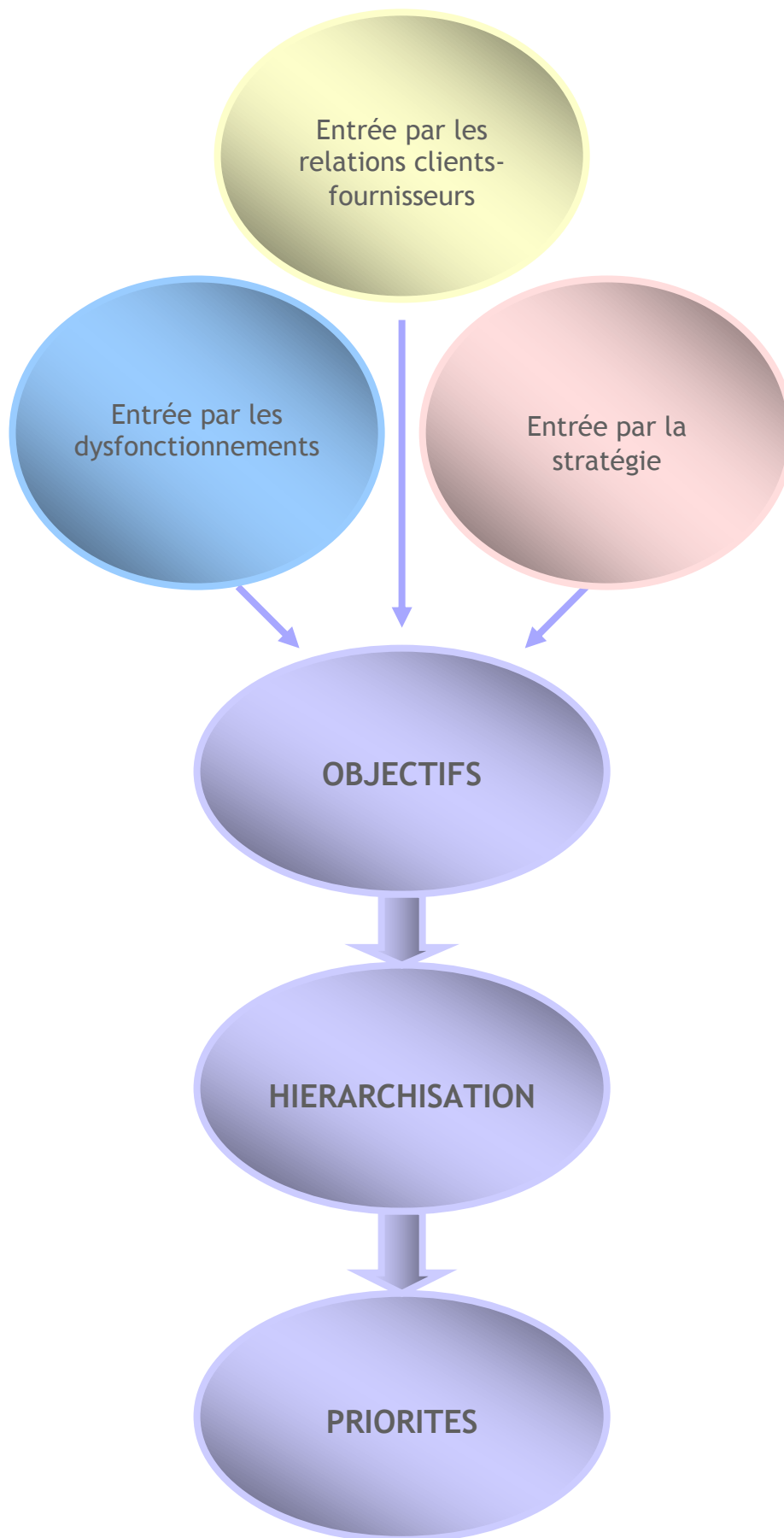
C= Pas important

## Arbre d'Ishikawa



C. Entrée dans la stratégie

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Priorités	Code	Standards de Performance



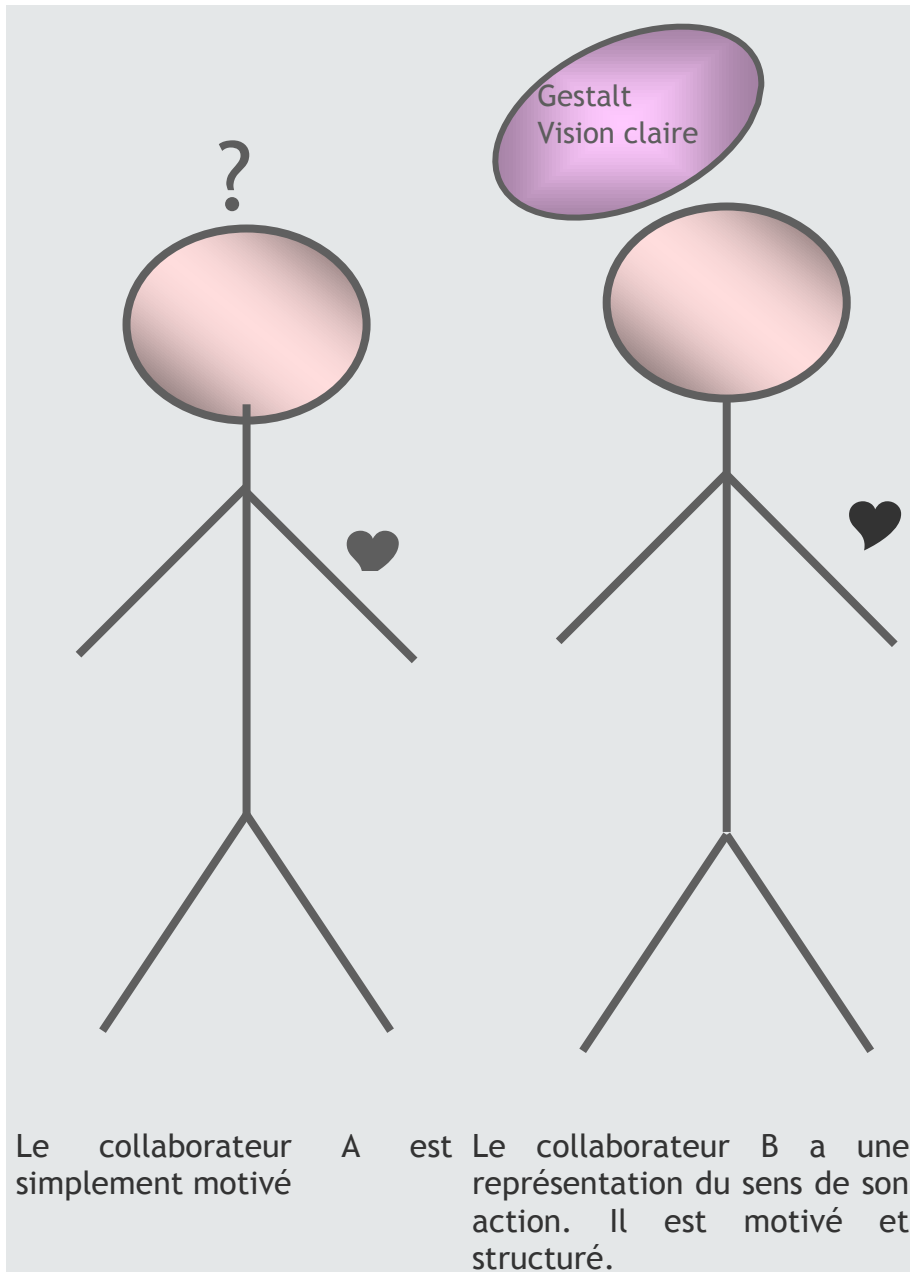
## 2. *L'intelligence de l'action*

### A. Pouvoir des représentations

La confusion ne peut générer de l'efficacité

Plusieurs obstacles à ce niveau sont aujourd'hui repérables :

1. La non-hiérarchisation des objectifs amène les collaborateurs à considérer qu'ils ont tous la même importance. Ce qui dans la réalité n'est pas confirmé (cf. : méthodes multicritères de prise de décision)
2. Une formulation trop générale ou trop abstraite ne permet pas de construire une représentation claire (Méthodes SMART)
3. Si le but est clair, certains sujets ont besoin d'avoir une vision sur la manière concrète d'y parvenir pour être efficace dans l'action (Technique des plans d'actions)
4. Pour être performant le collaborateur doit avoir une vision de l'objectif à atteindre (Telos) et de la manière d'y parvenir (Scopos).
5. Son engagement passe d'abord par la capacité qu'il a à se représenter clairement le sens de son action.



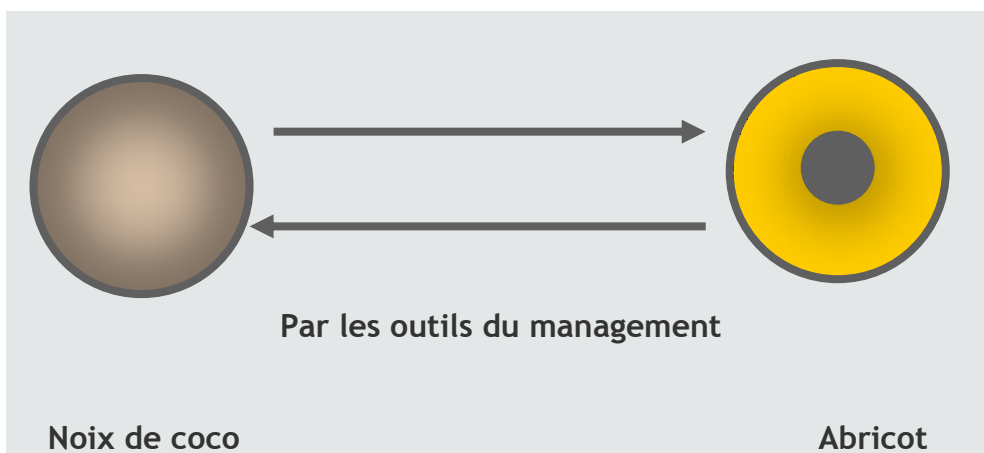
## La noix de coco et l'abricot

Meryem Lesaget, auteur du livre « Le manager intuitif » aux éditions DUNOD fait appel à une métaphore pour illustrer la nécessité d'accompagner les collaborateurs dans la construction de leur représentation.

Elle compare le collaborateur A à une noix de coco qui dépense beaucoup d'énergie sans connaître véritablement le sens de son action. Celui-ci aura progressivement tendance à se crispier et à prendre sur lui pour atteindre ses objectifs. Il deviendra aussi dur que la coque d'une noix de coco séchée au soleil.

A l'inverse le collaborateur B aura été accompagné dans la construction de ses représentations. Il aura donc une vision d'une représentation plus achevée des buts à atteindre et de la manière d'y parvenir. Cette représentation sera d'autant forte qu'elle aura été partagée, voire négociée. Le collaborateur B sera certainement plus détendu face aux circonstances car comme un abricot, il aura un noyau.

### Transformation de l'identité



La structuration de l'identité d'un collaborateur prend du temps, mais celle-ci est rentable car un collaborateur qui aura une représentation des buts à obtenir sera certainement plus intelligent dans l'action que celui qui n'a qu'une motivation.



## L'approche cognitive des représentations

Cette notion de représentation renvoie à des processus cognitifs aujourd'hui bien repérés par la psychologie expérimentale.

Une expérience impressionnante permet de bien comprendre la nécessité de consacrer du temps à la construction de la représentation.

On place un sujet les yeux bandés devant un labyrinthe en bois de 1 m de long sur 60 cm de large.

Le sujet doit avec les yeux fermés parcourir avec un crayon le labyrinthe jusqu'à ce qu'il trouve la sortie. On constate la plupart du temps qu'il lui faut un certain temps pour trouver la sortie du labyrinthe.

La première tentative peut prendre parfois 3'. Puis petit à petit par apprentissage cognitif, en procédant par essais, erreurs le sujet mettra 5'' seulement pour parcourir les yeux fermés le labyrinthe.

Entre les deux performances, il faut la plupart du temps environ 25 tentatives pour arriver à un déplacement dans le labyrinthe aussi rapide.

Que s'est-il passé entre les deux : le sujet a construit une représentation dans son esprit, il devient alors très performant dans l'action.

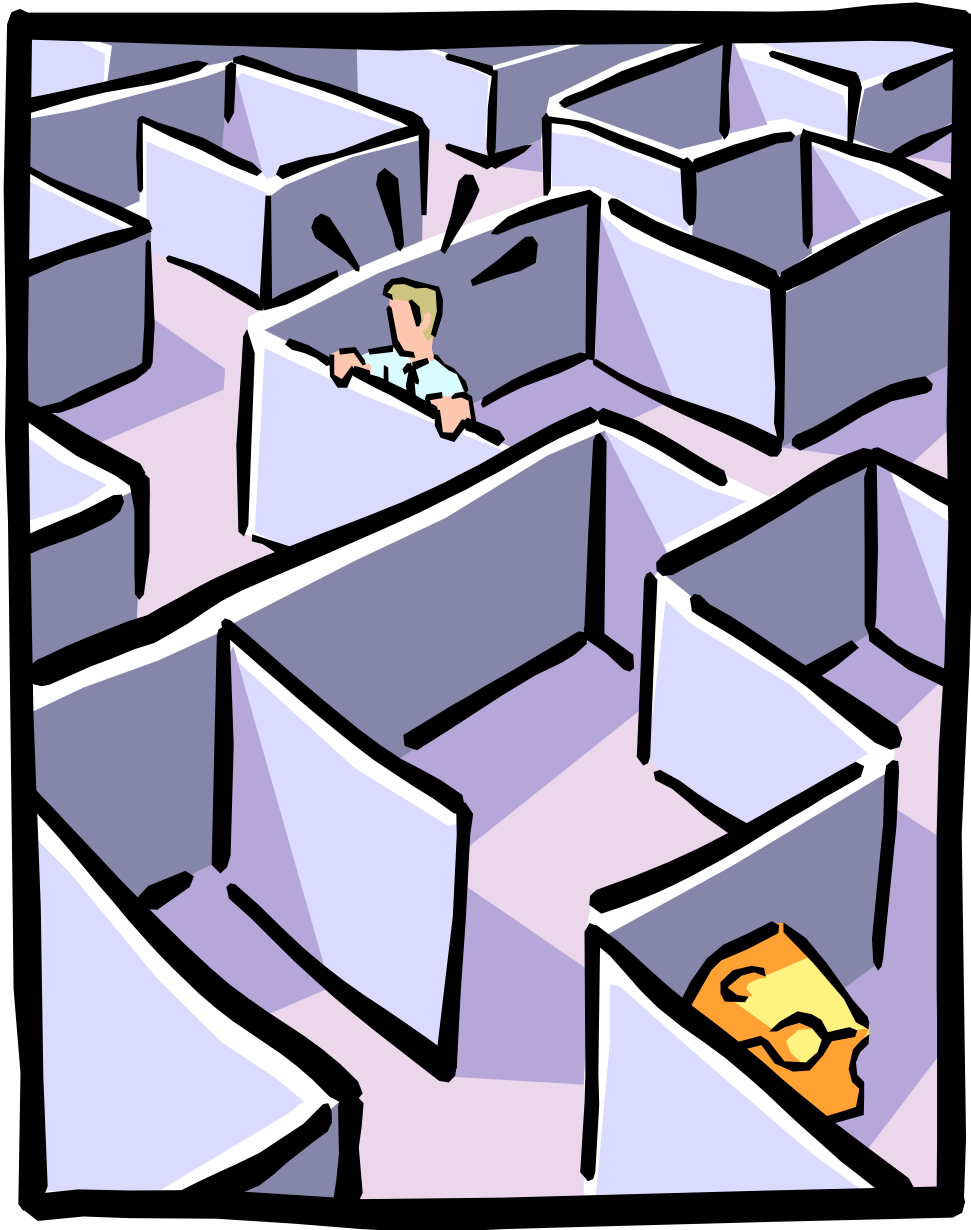
On peut se demander si ce n'est pas ce que fait le moine zen qui tire à l'arc. En général, il ne tire qu'une seule flèche pour atteindre le centre de la cible.

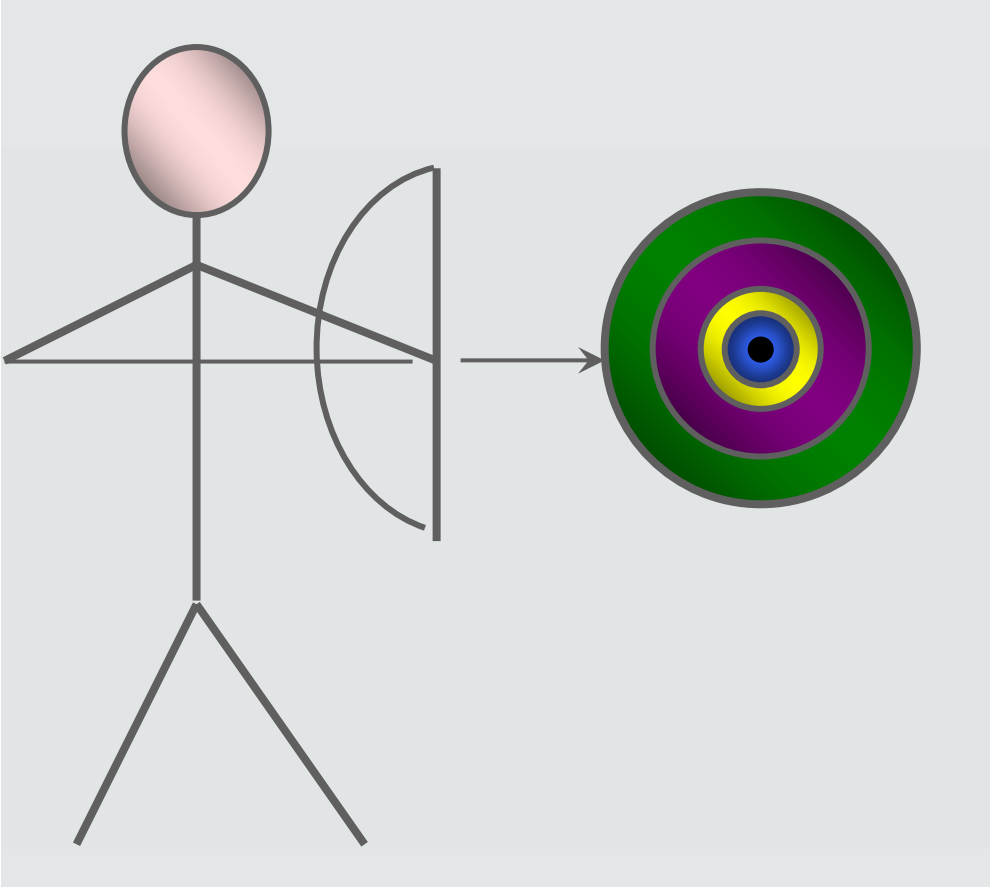
Son temps de concentration peut paraître souvent très long pour l'observateur moyen. En réalité que fait-il ? Il construit une représentation. Ce n'est qu'à partir du moment où celle-ci est claire dans son esprit, qu'il passe à l'action. Mais quelle efficacité.

Exercice : le jeu de l'aveugle :

Vous vous mettez à la place du collaborateur, deux par deux, les yeux bouchés par un foulard. L'autre personne vous indique l'objectif à atteindre en termes de déplacement dans l'espace. IL s'agira par exemple de se rendre à une autre extrémité du bâtiment après toutes sortes de péripéties. La personne qui vous guide devra vous permettre de vous déplacer dans l'espace uniquement par la voix pour vous aider à construire vos

représentations. Vous pouvez ensuite inverser les rôles. Après une telle expérience en aveugle, le mot représentation prendra une signification concrète pour vous. N'oubliez pas qu'elles constituent une partie de vos actifs immatériels.





## B. Outils et méthodes de structuration

Méthode multicritères de prise de décisions.

Objectifs*	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Total
N°	Coter de 1 à 3 (a)	1 à 3 (b)	1 à 3 (c)	Total= a x b x c
N°				
N°				
N°				
N°				
N°				
N°				
N°				
N°				

N.B : la multiplication des scores a x b x c permet d'obtenir un score plus significatif qu'en faisant une addition.

---

\* Pour éviter de réécrire les objectifs formulés dans les pages précédentes, il suffit de reprendre leur codification.



## Le plan d'action

Projet :

---

Réf.

Date

Dépit.

---

Objectifs à atteindre		délai	ok			
<b>Mesure de succès</b>						
<b>Etapas</b>						
<b>1</b>						
<b>2</b>						
<b>3</b>						
<b>4</b>						
<b>5</b>						
Actions	Début	Délégué			Fin	ok
		à	le	suivi		
<b>1</b>						
<b>2</b>						
<b>3</b>						
<b>4</b>						
<b>5</b>						
<b>6</b>						

Protocole de la clarification d'objectif en 22 questions (Tiré du Séminaire "Dynamique de Motivation" Institut de l'Expansion - 2000)

1. Que voulez-vous vraiment ?
2. Contexte : - Qui ? - Quoi ? - Quand ? - Où ?
3. Comment saurez-vous que vous l'avez obtenu ?
4. De qui dépend l'obtention de ce que vous voulez ?
5. De quoi dépend l'obtention de ce que vous voulez ?
6. Sur quelles ressources pouvez-vous compter ?
7. Quels sont les freins qui vous empêchent d'avancer ?
8. Qui déterminera que l'objectif est atteint ?
9. Qu'est-ce qui est important dans ce que vous voulez ?
10. Comment savez-vous que c'est important ?
11. Qu'obtenez-vous de la situation actuelle ?
12. Que pourriez-vous perdre en atteignant votre objectif ?
13. Que faut-il faire pour réaliser ce que vous voulez ?
14. Quelles sont les étapes ?
15. En quoi cela vaut-il les efforts ?
16. Est-ce cohérent avec vous, avec X ?
17. Quelles seront les retombées pour vous, pour X ?
18. Quelles seront les conséquences sur votre futur ?
19. Quels nouveaux problèmes pourriez-vous avoir si l'objectif est atteint ?
20. Qu'est-ce qui vous a, dans le passé, empêché de faire X aussi (bien, performant...) que vous le souhaitiez ?
21. Si vous aviez atteint votre objectif il y a deux ans, qu'auriez-vous perdu dans l'intervalle ?
22. Pouvez-vous vous voir dans le futur, objectif réalisé ?
23. Y-a-t'il quelque chose qui ne vous plaît pas ?

### C. La formulation des objectifs

#### Les distorsions cognitives

Mémo de la réceptionniste au directeur des services généraux :

Un ingénieur a marché sur la queue d'un chat ; le chat l'a mordu

Note du directeur des services généraux :

Un nouvel ingénieur a piétiné un pauvre chat ; le chat s'est vengé en mordant l'ingénieur qui ne peut plus marcher.

Note du directeur technique :

Ce fou d'ingénieur a marché sur la queue d'un brave chat. Le chat l'a mordu, il a eu raison. L'ingénieur souffre, c'est bien fait pour ses pieds, il ne peut plus marcher, c'est une bonne occasion pour le virer.

Note du directeur du personnel :

D'après le directeur technique, nous avons un ingénieur qui est plus fou que les autres et qui souffre des pieds après avoir marché sur la queue d'un brave chat qui l'a mordu... D'après le directeur technique c'est le chat qui a eu raison. Nous partageons cette opinion car même si nous sommes mordus, ce n'est pas une raison pour marcher sur la queue des autres. Nous envisageons donc le licenciement de l'ingénieur pour faute.

Note du secrétaire général :

D'après le directeur du personnel, le directeur technique serait devenu fou parce qu'un ingénieur ne peut plus marcher à la suite d'une altercation avec un chat. Le directeur du personnel indique que c'est le chat qui aurait eu raison, puisque c'est l'ingénieur qui a bravé le chat en lui mordant la queue. Le directeur du personnel veut licencier l'ingénieur.

A la réflexion, cette situation pourrait déboucher sur un conflit grave et cela serait de la folie dans le contexte social actuel. La meilleure solution consisterait à licencier le directeur technique.

Note du vice-président :

Un directeur est devenu fou parce qu'un ingénieur aurait écrasé la queue d'un ingénieur qui avait cruellement mordu son chat. Le secrétaire général indique que c'est le chat qui a eu raison. De toute évidence le secrétaire général est con, et son licenciement



est envisagé. Toutefois l'expérience a prouvé que les fous n'ont jamais entravé la bonne marche de notre entreprise, c'est pourquoi nous préférons envisager de licencier les deux directeurs concernés.

Rapport du PDG au conseil d'Administration :

Un chat sauvage est à l'origine de troubles graves dans notre société.

Les directeurs deviennent de plus en plus fous, ils se mordent paraît-il la queue en marchant, et veulent avoir raison du secrétaire général et du vice-président qui, eux, seraient également devenus fous.

Le directeur technique a écrasé un ingénieur et le Directeur du personnel, traumatisé, prétend que seuls les fous sont capables de faire fonctionner notre entreprise.

J'envisage donc de prendre ma retraite anticipée et de céder l'entreprise pour me consacrer à l'étude du comportement des chats.

Toute communication humaine s'accompagne de processus de déformation et d'interprétation. Pour paraphraser Lacan, l'expérience de chaque jour nous confirme le fait que « tout homme a une relation plus ou moins hallucinatoire au réel ». Chacun vit dans son monde et non dans le monde.

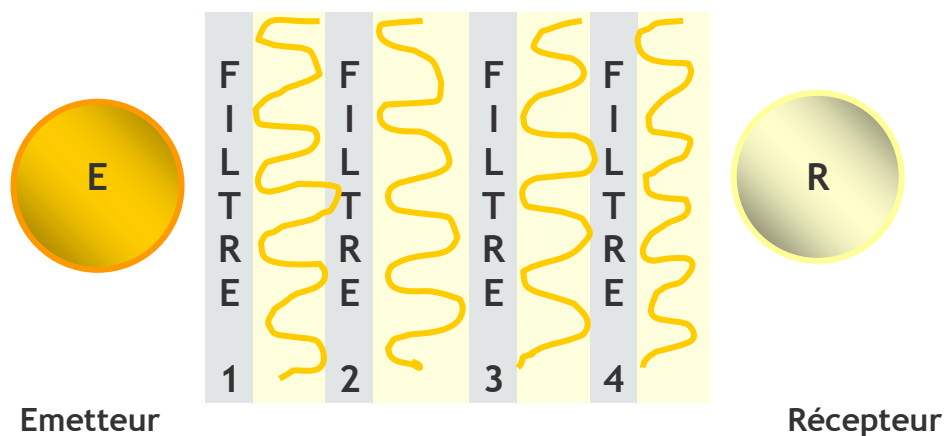


Schéma de la communication de Wiener

Il est important de considérer que les objectifs doivent être formulés de façon SMART.

S	Spécifiques	Eviter les phrases trop générales, les périphrases interminables. Soyer le plus précis possible dans la formulation des buts à atteindre.
M	Mesurables	Définissons des indicateurs de performance et de suivi simples
A	Adaptés	Ne plaçons pas nos collaborateurs dans l'impossible
R	Réalisables	Les objectifs doivent être réalisables. Plaçons nos collaborateurs dans une dynamique de succès.
T	Temporel	Les objectifs doivent être séquencés dans le temps.

#### La négociation des objectifs

Pour être accepté les objectifs doivent être négociés. Le manager peut s'appuyer sur des techniques simples de communication :

5. La reformulation = Si j'ai bien compris, vous voulez dire que.
6. Le traitement des objections= les objections sont une étape incontournable d'un entretien de négociation.

Elles ont plusieurs fonctions :

- ✓ Permettre à l'interlocuteur d'accéder à une meilleure représentation (cf. Travaux de Tony Buzan)
- ✓ Contribuer à enrichir et à affirmer la réflexion. Certaines objections sont en effet parfaitement pertinentes et peuvent permettre de recadrer certaines prévisions.

7. La lettre de confirmation est une technique de renforcement et de sécurisation des accords passés lors de l'entretien.

#### La réunion annuelle de lancement

L'identification aux objectifs ne relève pas seulement de facteurs rationnels. Des rituels collectifs sont nécessaires pour structurer l'imaginaire collectif.

L'apport de Power Point peut s'avérer un outil intéressant pour valoriser la présentation orale qui devra respecter les mêmes règles que celles présentées précédemment.

Exercice de préparation :

1. Préparer un document écrit et une présentation Power Point.
2. Utiliser la technique des 6 chapeaux et imaginer ce que chacun des chapeaux pourrait dire sur votre présentation.

## **La technique des 6 chapeaux du Docteur Edward De Bono**

M. De Bono intervient depuis plus de vingt-cinq ans comme conseiller dans les grandes entreprises et les gouvernements. Il a développé, vers le milieu des années 80, la technique des six chapeaux pour penser, qui nous fait découvrir plusieurs angles et façons de résoudre un problème ou de faire une recherche d'idées.

### **Six chapeaux, six modes de pensée**

Chacun d'eux est relié à un mode de pensée. La plupart d'entre nous adoptons un ou plusieurs «chapeaux», qui correspondent à notre attitude naturelle. Cette méthode nous invite à repérer notre chapeau habituel et à faire l'effort d'endosser les autres modes de pensée. Bref, à dépasser le rôle dans lequel nous nous campons habituellement.

#### **Chapeau blanc**

**Lorsqu'il porte le chapeau BLANC, le penseur énonce des faits purement et simplement.** La personne alimente le groupe en chiffres et en informations. C'est l'image de la froideur de l'ordinateur et de celle du papier.

#### **Chapeau rouge**

Avec le chapeau ROUGE, le penseur rapporte ses informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions et de pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion !

#### **Chapeau noir**

**Lorsqu'il porte le chapeau NOIR, le penseur s'objecte constamment en soulignant les dangers et risques** qui attendent la concrétisation de l'idée. C'est l'avocat du diable ! C'est la prudence, le jugement négatif.

#### **Chapeau jaune**

**Lorsqu'il porte le chapeau JAUNE, le penseur admet ses rêves et ses idées les plus folles.** Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

### **Chapeau vert**

Lorsqu'il porte le chapeau VERT, le penseur provoque, recherche des solutions de rechange. Il s'inspire de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

### **Chapeau bleu**

C'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux. C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

### **Utiliser les six chapeaux pour penser**

En réunion, nous devons faire l'effort d'endosser tous les modes de pensée à tour de rôle. Une séquence d'utilisation des chapeaux est déterminée à l'avance selon le problème à traiter (ex: on pense en chapeau blanc d'abord, ensuite en rouge, puis en noir, etc.) Chacun des intervenants doit utiliser le mode de pensée relié au chapeau déterminé par la séquence.

Ce système crée un climat de discussion cordial et créatif et facilite la contribution de chacun. Cela permet à tous d'être sur la même longueur d'ondes en même temps et les idées des uns provoquent les idées des autres.

Cette méthode centralise l'énergie créatrice de l'équipe, rarement sollicitée. On peut résoudre les problèmes plus rapidement en concentrant sa pensée sur la tâche à accomplir. Les idées nouvelles sont alors protégées de la critique immédiate et peuvent donc se développer. Cette méthode est donc beaucoup plus productive que la méthode d'argumentation critique habituelle.

Six chapeaux pour penser, Edward De Bono, traduit de l'américain par Michèle Siécat-Sauvalle, Paris, Inter éditions, 1987.

## 2.1.6 Des entretiens de progrès à la carte des compétences de l'Equipe

### 1. *Entretien d'évaluation ou entretien de développement professionnel*

Ces dernières semaines l'actualité a montré que les entretiens de progrès devenaient suspects. Des grandes compagnies comme IBM et HP les ont associés à la notion de classement.

Grâce à ce classement, il est possible d'identifier les « low performers » des « high performers » et bien entendu, d'en tenir compte lors d'une éventuelle opération de licenciement.

Cette approche a été à juste titre vigoureusement remise en cause par les syndicats. En réalité il s'agit d'un détournement des ambitions du projet initial. Pire même, cette pratique va à l'inverse du but recherché dans la mesure où l'entretien de progrès devient un « entretien d'évaluation » donc de jugement.

Or au départ, il s'agissait d'éviter cela. C'est pourquoi nous préférons parler d'Entretien de Progrès ou de développement professionnel.

### 2. *Objectifs d'un entretien de progrès*

- Faire le point sur les performances réalisées sur une période
- Redéfinir la fonction du collaborateur de façon consensuelle
- Faire le point sur les compétences du collaborateur
- Déterminer les formations pertinentes
- Mettre en relation une performance réalisée et une part variable de rémunération
- Définir de nouveaux objectifs sur la période à venir
- Constituer un lieu de dialogue et de régulation entre le manager et son collaborateur

Dans certaines entreprises, l'usage est de dissocier l'évaluation des performances du développement des compétences. Cette position permet de mieux les problèmes et d'étaler dans le temps les entretiens.

### 3. *Approche méthodologique :*

Annoncer, dans le cadre d'une réunion d'équipe, la date et les buts de l'entretien de progrès ou de développement professionnel.

Prendre RV une quinzaine de jours à l'avance en remettant au salarié la procédure pour lui permettre de faire son auto-évaluation avant l'entretien

#### 4. Présentation de la procédure

Nom :----- Prénom :----- Date :

1. quelles sont les réussites de la période écoulée ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. Quelles ont été les difficultés ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

1. Objectifs de la période à venir

Objectifs de l'entreprise :
Objectifs de l'activité :
Objectifs du collaborateur :



## 2. Projet professionnel

- Dans l'entreprise
- Hors de l'entreprise

## 3. Compétences à développer

Savoir

C1					
C2					
C3					
C4					
C5					
C6					
C7					
C8					
C9					
C10					
C11					

## Savoir Faire

		1	2	3	4
C 12					
C 13					
C 14					
C 15					
C 16					
C 17					
C 18					
C 19					
C 20					
C 21					
C 22					
C 23					
C 24					
C 25					
C 26					
C 27					
C 28					

## Savoir être

		1	2	3	4
C 30					
C 31					
C 32					
C 33					
C 34					
C 35					
C 36					
C 37					
C 38					
C 39					

## 6. Objectifs de formation

## 7. Règles de rémunération

Signature du collaborateur,

Signature

## La carte des compétences collectives à la dynamique de formation

Collaborateur	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	C 17	C 18
Référentiel de performance																		

## Exemple Escot

	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	C 17	C 18	C 19	C 20
Denis	2	0	2	3	2	5	5	4	6	1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
Alfred	4	2	3	5	2	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3
Daniel	3	0	3	5	3	4	3	3	6	4	2	3	4	3	3	4	3	1	2	2
Nicolas	3	2	3	3	2	4	3	3	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
Pierre	3	1	4	4	3	4	4	2	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2
Jean-Y.	2	0	1	4	3	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
Jean	4	0	3	4	2	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	0	4
Marc	2	1	3	4	4	5	4	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
Frédéric	3	1	2	4	1	4	3	2	5	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3
Michel	3	3	1	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	2	2	4	2	3	3	5
Daniel 2	4	0	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3
Jean C.	3	2	2	4	5	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
Bernard	2	1	2	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
Moy.	2,92	1,00	2,54	4,08	3,23	4,00	3,69	3,15	5,08	3,85	3,38	3,15	3,92	3,08	3,08	3,69	3,38	3,23	2,77	3,15

	C 21	C 22	C 23	C 24	C 25	C 26	C 27	C 28	C 29	C 30	C 31	C 32	C 33	C 34	C 35	C 36	C 37	C 38	C 39	C 40	C 41
Denis	5	2	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3
Alfred	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5
Daniel	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4
Nicolas	5	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	1	1	2	2	2	3	3	2
Pierre	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	3
Jean-Y.	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Jean	4	4	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	5	5	5
Marc	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Frédéric	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	3	4	1	1	1	3	2	2	3	3	3
Michel	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2
Daniel 2	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
Jean C.	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	2	1	1	3	3	2	3	2	2
Bernard	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	2	2	4	3	3	4	3	3
Moy	4,23	2,85	3,23	3,38	4,31	4,00	3,31	4,46	3,31	3,69	4,08	4,15	2,85	2,62	2,62	3,14	3,00	2,77	4,15	3,54	3,46

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
Denis	2	0	2	3	2	5	5	4	6	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
Alfred	4	2	3	5	2	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3
Daniel	3	0	3	5	3	4	3	3	6	4	2	3	4	3	3	4	3	1	2	2
Nicolas	3	2	3	3	2	4	4	3	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
Pierre	3	1	4	4	3	4	4	2	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2
Jean-Y.	2	0	1	4	3	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
Jean	4	0	3	4	2	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	0	4
Marc	2	1	3	4	4	5	4	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
Frédéric	3	1	2	4	1	4	3	2	5	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3
Michel	3	3	1	4	5	3	4	4	5	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	5
Daniel 2	4	0	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
Jean C.	3	2	2	4	5	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
Bernard	2	1	2	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
Moy.	3,08	1,08	2,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08	3,08

	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37	C38	C39	C40	C41
Denis	5	2	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3
Alfred	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5
Daniel	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4
Nicolas	5	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	1	1	2	2	2	3	3	2
Pierre	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	2	2	3
Jean-Y.	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Jean	4	4	4	4	3	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5
Marc	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Frédéric	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	3	3
Michel	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2
Daniel 2	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
Jean C.	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	1	1	3	3	2	3	2	2
Bernard	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	2	2	4	3	3	4	3	3
Moy	3,08	2,08	2,08	2,08	3,08	3,08	2,08	3,08	2,08	3,08	3,08	3,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	3,08	3,08	3,08

= 0   
  = 1   
  = 2   
  = 3   
  = 4   
  = 5   
  = 6   
     
  1 à   
  5,08

A partir de ce tableau de synthèse, plusieurs actions peuvent être envisagées.

1. Faire la synthèse des besoins de formation des collaborateurs par la communication au responsable Ressources humaines qui construira à partir de là le plan de formation pour l'ensemble des services.
2. Mettre en place un management des compétences en créant des tandems de façon à favoriser l'Echange des savoirs entre les experts et les juniors.

Les lecteurs qui souhaiteraient approfondir la démarche peuvent le faire en consultant le site <http://www.4tempsdumangement.com>)

## 2.1.7 Les structures de la communication

### 1. *Les 4 niveaux de communication*

La plupart des managers ont tendance à communiquer en mélangeant les genres. Dans une même réunion, on peut voir aborder tour à tour des problèmes très ponctuels mélangés à des problèmes stratégiques le tout assorti d'interruptions téléphoniques nombreuses et variées.

Ce type de fonctionnement ne rend pas facile l'appropriation par les acteurs de l'information. Il n'est pas étonnant dans cette confusion de constater que les collaborateurs n'ont pas intégré certaines informations clés et sont parfois victimes d'amnésie étonnante. On peut parler dans ce cas de « dissonance cognitive ».

En effet pour faciliter le raisonnement des collaborateurs, il est essentiel de prendre en compte les dimensions du Temps et de l'Espace.

Le modèle que nous proposons s'appuie une fois de plus sur les 4 Temps du Management proposé par Octave Gélinier.

Il peut paraître simple mais l'expérience a prouvé qu'il est très efficace. Nous conseillons même de commencer par ce point dans toute démarche d'optimisation.



## Les 4 niveaux de Communication

Niveau	Type d'informations	Type de réunion	Rythme
1 Opératoire	Informations pratiques à impact immédiat. Problèmes quotidiens ou hebdomadaires.	Réunion 1h	Une fois par semaine
2 Organisationnel	Informations sur l'avancée des objectifs et les plans d'actions. L'analyse des tableaux de bord.	Réunion de 2h	Une fois par mois
3 Stratégique	Information permettant de répondre à la question : Où va l'entreprise ?	Réunion 6h	Une fois par trimestre
4 Culturel	Evènement culturel structurant la communauté de travail sur les valeurs-clés de l'entreprise.	1 à 2 jours	Une fois par an

### Optimisation des structures de communication existantes

1. Lister les structures de communication existantes
2. Lister les problèmes rencontrés
3. Les hiérarchiser avec la méthode multicritères
4. Analyser les causes
5. Quelles solutions mettre en œuvre ?

Typologie par niveau	Problèmes actuels	Axes Amélioration
1.		
2.		
3.		
4.		

## 2. *La conduite des réunions*

Quelques conseils pour mieux animer vos réunions :

- Bloquez absolument dans votre agenda le temps nécessaire pour préparer une réunion. Et face aux sollicitations imprévues, « défendez-le » avec la même rigueur que s'il s'agissait d'un rendez-vous avec une autre personne. Il s'agit d'une priorité b.
- Consacrez du temps, à chaque début de réunion pour (faire) recentrer la finalité de cette réunion dans le contexte de l'action commune à toutes les personnes présentes, y compris dans la continuité temporelle où elle s'inscrit (lien avec l'action passée et à venir).
- A l'issue de la réunion, prenez le temps nécessaire pour évaluer toutes les actions (à engager ou à suivre), dont vous êtes responsable directement et réintégrez-les dans votre système temps (agenda, fiches mémoire). Il s'agit d'une priorité b.

## Conducteur de réunion

sujet/thème					
date :			lieu :		
heures :			animateur :		
	objectifs :				
	participants	ok	documents préparatoires	ok	
1					
2					
3					
4					
5					
		ordre du jour		resp.	durée

date :					
responsable					
	décisions/conclusions	resp.	ok	délai	ok
	notes/idées				

### 3. L'apport des NTIC

Les NTIC jouent un rôle considérable dans l'amélioration de la circulation de l'information.

Généralement, ce type de système comprend plusieurs fonctions :

1. La messagerie qui permet l'échange des e-mails
2. Le partage des agendas.
3. L'accès à des dossiers partagés.

Plusieurs solutions simples existent sur le marché qui répondent parfaitement aux besoins de base.

3. Microsoft Outlook en réseau est un outil remarquable qui permet d'améliorer les interactions de façon spectaculaire.
4. Un manager peut par exemple envoyer par e-mail des check-list de tâches que le collaborateur pourra intégrer à ses listes.
5. Wanadoo pro-solo constitue également une solution peu coûteuse et très intéressante pour ceux qui travaillent à distance (Wanadoo pro-solo).

Il est possible d'établir des interactions entre Microsoft Outlook - Wanadoo pro-solo, un PDA et un téléphone portable.

L'entreprise en réseau n'est plus aujourd'hui un concept abstrait. C'est une réalité que chacun peut intégrer dans son cadre de travail quotidien.

## 2.2.1 Les grands principes de l'entreprise horizontale

Les grands principes de l'entreprise horizontale selon Frank Ostroff\*.

- L'entreprise horizontale est organisée autour de processus clés transversaux, et non autour de tâches ou de fonctions.
- Des « responsables du processus » assument d'un bout à l'autre la responsabilité de chaque processus clé.
- L'unité de base de l'entreprise horizontale n'est pas l'individu, mais l'équipe.
- L'entreprise horizontale limite l'importance de la hiérarchie en éliminant les tâches non porteuses de valeur ajoutée et en donnant aux membres des équipes, même s'ils ne sont pas managers, la possibilité de prendre des décisions directement liées à leur intervention au sein du processus.
- L'entreprise horizontale travaille en étroite collaboration avec ses clients et ses fournisseurs.
- L'entreprise horizontale responsabilise les employés en leur fournissant les outils, les compétences, la motivation et les pouvoirs nécessaires pour adopter les grandes décisions influant sur les performances de leur équipe.
- L'entreprise horizontale a recours à l'informatique pour aider les employés à atteindre leurs objectifs de performance et à fournir sa proposition de valeur à la clientèle.
- L'entreprise horizontale insiste sur la polyvalence et forme les employés à trouver des solutions et à travailler de manière productive dans un cadre transversal.
- L'entreprise horizontale favorise la diversité, la créativité et la réactivité au sein de ses équipes.
- Les services fonctionnels sont redéployés afin de devenir des « partenaires de performance » aux côtés des groupes de processus.
- L'entreprise horizontale mesure la performance en fin de processus (les objectifs de chaque processus étant directement liés à la proposition de valeur), la satisfaction des clients et des employés et l'apport financier des opérations réalisées.
- L'entreprise horizontale crée une culture d'entreprise fondée sur la transparence, la coopération, la collaboration et l'optimisation constante de la performance, dans laquelle l'autonomie, la responsabilisation et le bien-être des employés représentent des préoccupations majeures.

---

\* In *l'entreprise horizontale*, Dunod, 2000, 247 pages

## 2.2.2 Organiser l'entreprise autour de processus clés

Clients externes	Résultats attendus*	Nom du processus
1.		
2.		
3.		
4.		

---

\* Cela s'appelle la valeur client : Résoudre les problèmes du client et lui Simplifier la vie.

### 2.2.3 La méthodologie de description des processus

Opérations	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4
1	x			
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

x Mettre un verbe d'action pour définir le rôle de l'acteur



### 2.2.4 Matrice d'analyse des compétences

Noms	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13

Positionnement des acteurs avec des couleurs

Rose = expert

Orange = senior

Jaune = à développer



## 2.2.5 Maîtrise des facteurs essentiels de réussite

FER ACTIONS	N°	1	2	3	4	5	6	A ++	B +	C 0	D -	E --

Méthodologie :

1. Lister les facteurs essentiels de réussite pour maîtriser le processus.
2. Attribuer un numéro.
3. Définir l'importance du facteur en attribuant une note de 1 à 6 (1 faible - 6 fort)
4. Définir un niveau de qualité actuel A fort - E faible

### Tableau des priorités d'actions

					6
					5
					4
					3
					2
					1
E	D	C	B	A	

Placer les FER en indiquant leur numéro dans les carrés en fonction de leur poids (1 à 6) et du niveau de qualité actuel (A à E)

Les FER situés en haut à gauche du schéma deviendront alors des priorités d'actions.