

Jean-Claude CASALEGNO

# LES FONDAMENTAUX du MANAGEMENT

"Devenir Manager"

1. Concepts, méthodes et outils

Collection : les 4 temps du Management

*Cette synthèse méthodologique n'aurait jamais pu voir le jour sans l'expérimentation qui a été menée pendant plus de 10 ans dans avec les acteurs de l'entreprise Global Technologies, dirigée par Maurice Brakha, fondateur de CHS Merisel.*

# Sommaire

## Chapitre I : Principes fondamentaux du Management

|   |    |
|---|----|
| 1.1 « Nous sommes dans une économie de combat » .....     | 1  |
| 1.2 Performance économique et motivation des hommes ..... | 3  |
| 1.3 Les Paradoxes de La Culture d'Entreprise .....        | 6  |
| 1.4 Le rôle du manager / concevoir et animer.....         | 20 |
| 1.5 Définition de la compétence managériale .....         | 23 |
| 1.6 La Loi et la Foi .....                                | 27 |
| 1.7 Référentiel de compétences .....                      | 41 |
| 1.8 Auto diagnostic du style de management .....          | 47 |

## Chapitre 2: La fonction structurante du Manager

|   |     |
|---|-----|
| 2.1.1 Les structures d'organisation .....                                       | 56  |
| 2.1.2 Les périmètres de service .....   | 66  |
| 2.1.3 Les relations Clients-Fournisseurs.....                                   | 69  |
| 2.1.4 Les référentiels métiers et compétences.....                              | 72  |
| 2.1.5 Objectifs, Priorité et Plans d'actions .....                              | 86  |
| 2.1.6 Des entretiens de progrès à la carte des compétences de<br>l'Equipe ..... | 105 |
| 2.1.7 Les structures de la communication .....                                  | 115 |
| 2.2.1 Les grands principes de l'entreprise horizontale .....                    | 121 |
| 2.2.2 Organiser l'entreprise autour de processus clés.....                      | 122 |
| 2.2.3 La méthodologie de description des processus .....                        | 123 |
| 2.2.4 Matrice d'analyse des compétences .....                                   | 124 |
| 2.2.5 Maîtrise des facteurs essentiels de réussite .....                        | 125 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Chapitre 3:La fonction relationnelle du Manager</b>              |     |
| 3.2 Le holding et le handing .....                                  | 141 |
| 3.3 L'effet Pygmalion.....  | 156 |
| 3.4 Les signes de reconnaissance .....                              | 163 |
| 3.5 La Régulation des émotions et la Gestion des conflits .....     | 165 |
| 3.6 L'empowerment .....   | 171 |
| 3.7 La pertinence en communication.....                             | 189 |
| <b>Chapitre 4: Le management des transitions</b>                    |     |
| 4.1 L'entreprise en dynamique.....                                  | 205 |
| 4.2 Crise, rupture et dépassement dans les organisations .....      | 207 |
| 4.3 Principes et méthodes du management transitionnel.....          | 213 |
| <b>Chapitre 5: Bienfaits et dangers du management "managinaire"</b> |     |
| 5.1 Les bienfaits du Management de 3° type .....                    | 216 |
| 5. 2 Le modelage de l'excellence .....                              | 217 |
| 5. 3 Le coût de l'excellence .....                                  | 218 |
| <b>Conclusion</b>   |     |
| En guise de conclusion : Mes priorités managériales .....           | 221 |
| Annexes .....   | 221 |

1.  
Principes fondamentaux  
du management actuel

## 1.1 « Nous sommes dans une économie de combat »

A. BRICKA  
Directeur Général HAGER

« Après la période de croissance régulière de l'après-guerre, nous vivons depuis quelques années un profond bouleversement de l'activité industrielle.

De nouvelles technologies, l'informatique, la robotique ont transformé et continuent de transformer notre environnement professionnel. La concurrence ne connaît plus de frontières et les entreprises entrent progressivement dans une nouvelle ère :

*Celle de l'Economie de Combat.*

C'est un fait acquis et il devient banal de déclarer que la compétition et les mutations effectueront un tri et élimineront les sociétés « sans intelligence et sans vigueur »

Celles qui voudront prospérer seront inévitablement conduites à améliorer leur compétitivité, donc leur efficacité.

L'efficacité est la première richesse dont peut disposer une entreprise. On ne peut échapper à la réalité des faits et la réussite se fondera toujours sur des résultats économiques. Et quoique l'on dise ou l'on fasse, la recherche de la performance, de la volonté de conquête commerciale, de la productivité, en d'autres mots l'efficacité, sont les premières obligations d'une entreprise.

Une cause importante d'inefficacité réside dans la « non-qualité » des services et des produits.

Il est vrai que si la qualité est une préoccupation de l'entreprise depuis de nombreuses années, l'organisation du travail par la spécialisation avait confié le contrôle de cette qualité aux seuls « contrôleurs », et l'idée que ce service puisse à lui seul assurer la responsabilité de la qualité est tout simplement ridicule.

L'obtention de la meilleure qualité, celle qui réponde aux attentes des clients, exige que tous, sans exception, participent activement à son élaboration.

La recherche de la satisfaction du client (qui est la définition de la qualité véritable) est l'affaire de tous. Atteindre cet objectif tout en ayant le souci de notre efficacité, c'est là la définition de l'EFFIQUALITE.

Celle-ci augmente avec l'information (informatique, communication, etc.) et le degré d'automatisation (robotisation, manipulation, etc.)

Inversement, l'EFFIQUALITE baisse quand les « goulots » (stocks, ruptures, manutentions, etc.) et les défauts et dysfonctionnements augmentent.

Enfin l'EFFIQUALITE est optimisée par la mobilisation des personnes de l'entreprise.

A travers ces constatations, il est possible de représenter l'EFFIQUALITE sous la forme de l'équation symbolique suivante :

$$E = M_0 \left( \text{Inf} + \frac{\text{Aut}}{G_0} + \frac{1}{\text{Déf}} + 1 \right)$$

Au vu de cette équation, il devient clair que la bataille de l'EFFIQUALITE passe par l'amélioration des facteurs ayant des conséquences négatives (goulots, défauts) Si les décisions améliorent l'automatisation, l'information, la mobilisation sont le plus souvent du ressort de l'encadrement, l'élimination des « goulots » et des « défauts » sont l'affaire de tous.

C'est pour permettre d'organiser la participation des opérateurs et agents de production à la « chasse » aux défauts et dysfonctionnements que sont mis en place des cercles de qualité.

Les cercles de qualité sont les derniers maillons de la chaîne de l'EFFIQUALITE. Ils doivent permettre au plus grand nombre de se mobiliser pour la résolution de problèmes et défauts existants dans leur environnement, donc d'améliorer l'EFFIQUALITE.

En résumé, on peut constater que l'EFFIQUALITE touche l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle concerne tout le monde. Elle permet d'optimiser nos ressources financières, notre organisation et nos moyens humains.

L'EFFIQUALITE est la réponse de la société Hager aux défis de la compétitivité. C'est une stratégie originale mise au point dans l'entreprise qui doit nous permettre de prospérer dans l'économie de combat que nous avons à vivre »

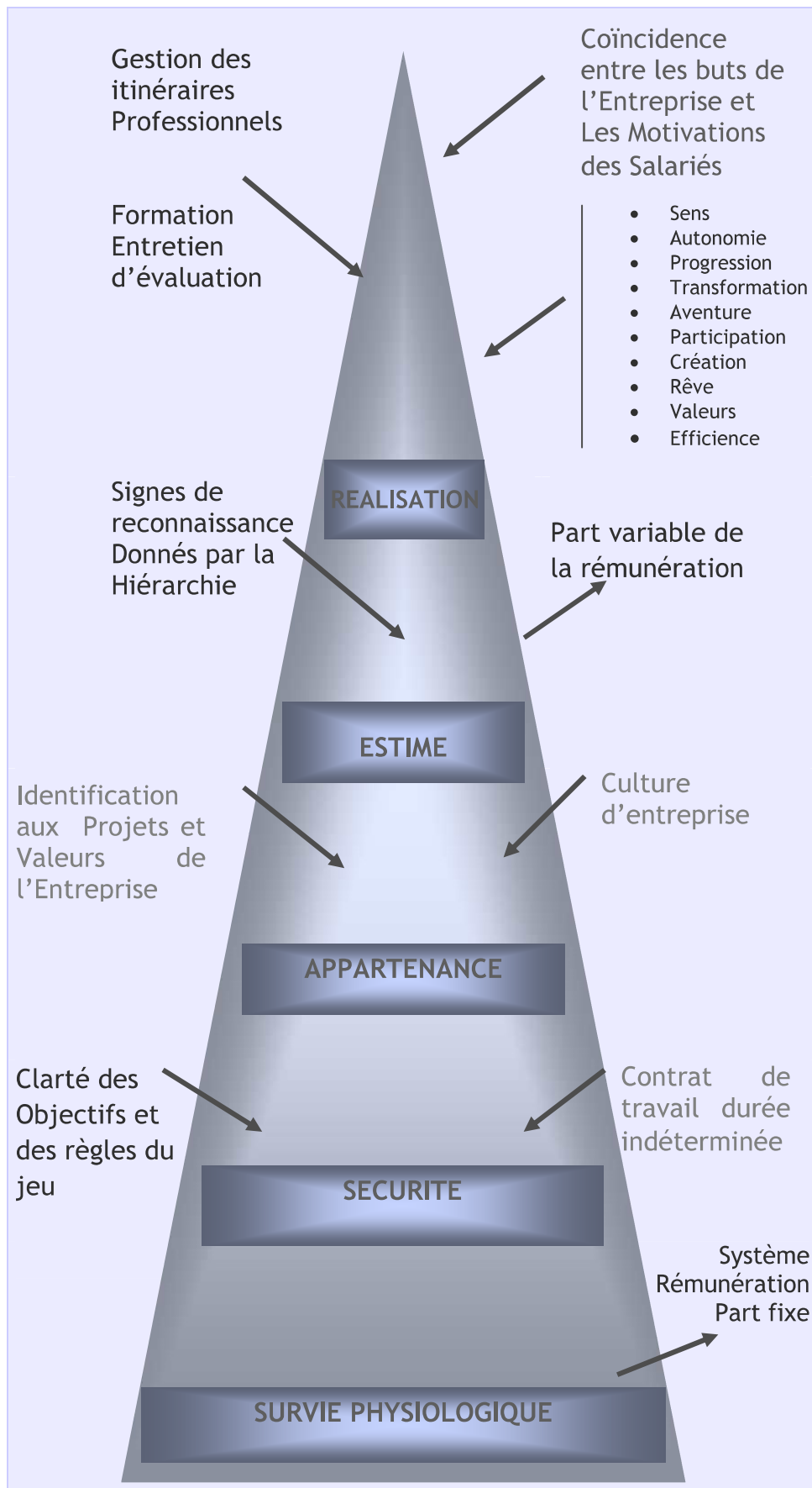
A. BRICKA  
Directeur Général d'HAGER  
1989

## 1.2 Performance économique et motivation des hommes

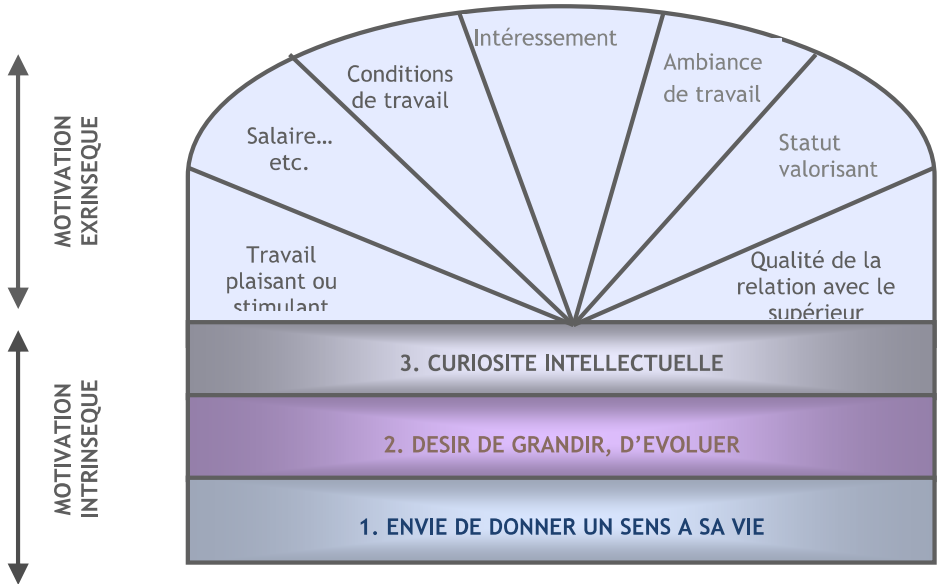
1. La Motivation est une Ressource Vitale pour l'Entreprise, sur laquelle il faut investir au même titre que les finances et la technologie. C'est la motivation interne qui fait la Performance et pas seulement le marché.
2. Le comportement de Performance est un comportement exceptionnel qui nécessite de la part du Manager une attention particulière.
3. Ce comportement dépend de deux points au moins :
  - de l'intelligence des acteurs sur le sens de leur rôle, fonction, mission et de leurs objectifs
  - du degré de motivation, qu'ils peuvent investir dans les buts de l'entreprise.
4. Le management ne relève pas seulement du talent personnel ; il existe un certain nombre de « METHODES » qui passent par des points-clés.
5. Ces points-clés sont :
  - donner des repères clairs et structurants ;
  - être attentif en permanence à la valeur et à l'effort fourni par ses collaborateurs ;
  - centrer l'Equipe sur un projet réaliste et ambitieux ;
  - transmettre son savoir-faire et faire progresser en permanence celui de ses collaborateurs.
6. Le Manager est le garant de la cohérence de l'Equipe et de l'atteinte des buts.



## La Théorie des motivations selon MASLOW

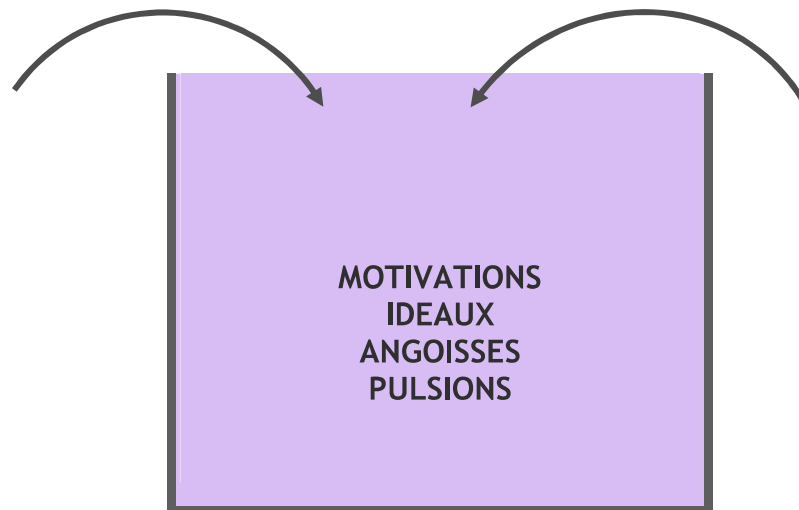


Les Fondements de la Motivation



### 1.3 Les Paradoxes de La Culture d'Entreprise

Selon E. ENRIQUEZ « nous déposons dans l'organisation, nos motivations profondes, nos angoisses, nos idéaux ».



« L'organisation est un contenant »

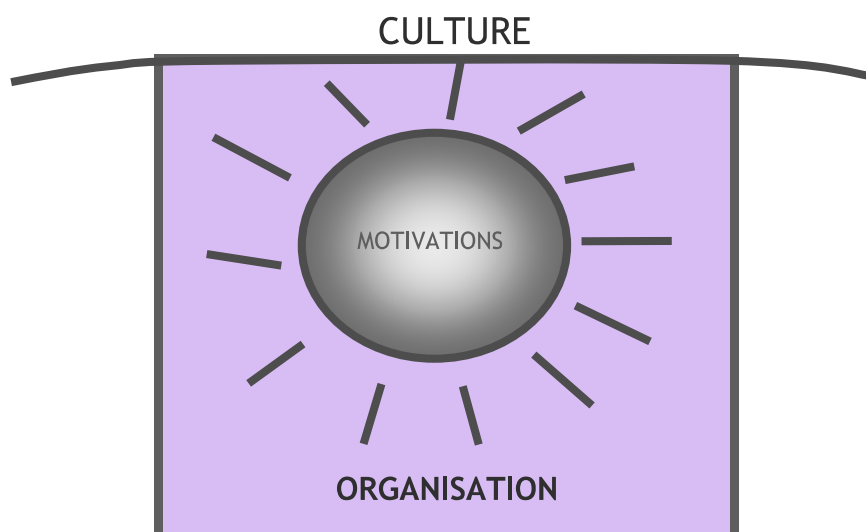
A travers l'histoire de l'Entreprise, nous fabriquons des systèmes de représentations collectifs que nous appelons des cultures.

La culture se traduit par un ensemble de comportements, de rites, totems propres à chaque « tribu ».

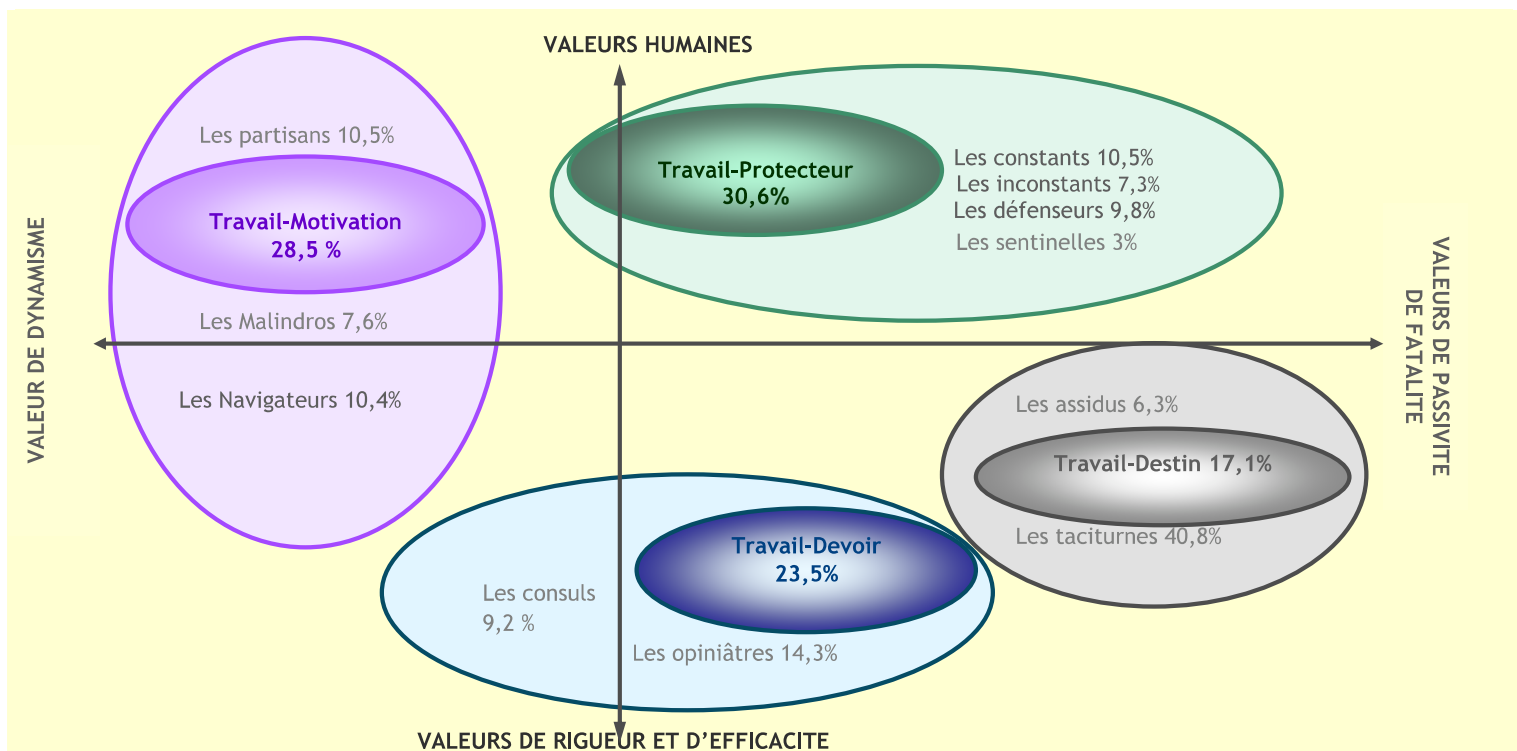
Chaque organisation appréhende la réalité de son marché à travers le prisme + ou - déformant de l'imaginaire.

Avec « MARCH et SIMON » nous devons admettre que nous fonctionnons dans des systèmes de « rationalité limitée ».

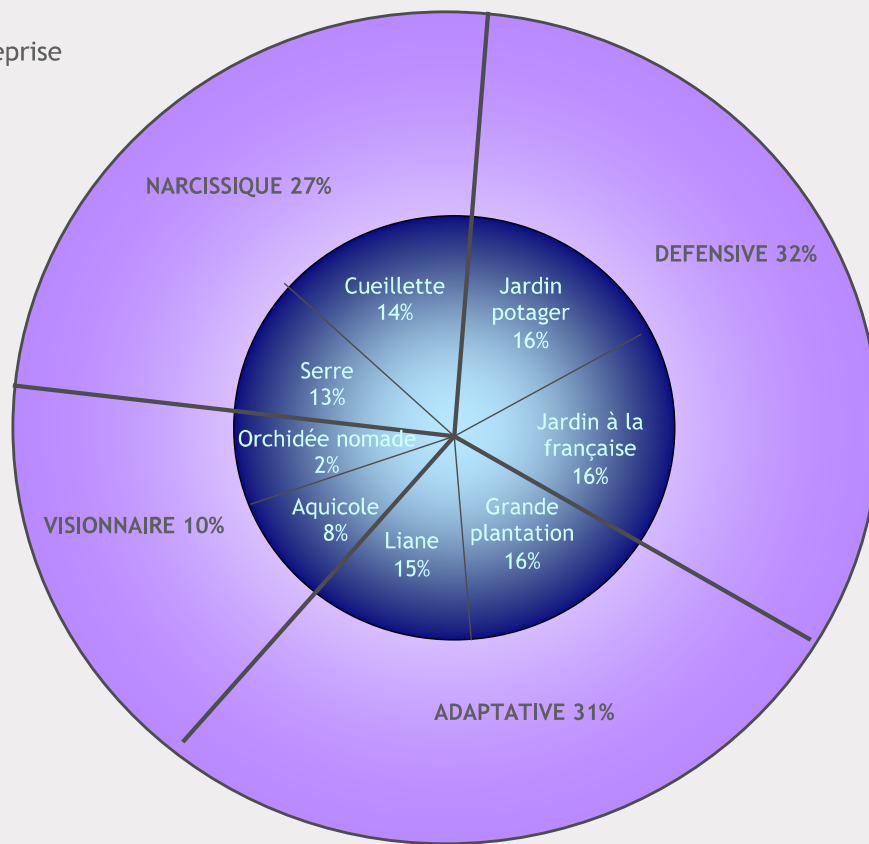
Nos motivations sont donc enfermées dans des représentations. Ces représentations « surdéterminent » l'énergie motivationnelle.



Les motivations des français au travail (selon le CCA 1987)



Typologie  
des cultures d'entreprise



## CONSTATS

Nous sommes dans un paradoxe

D'un côté :

Une « Economie de combat » qui se caractérise par :

Une globalisation des marchés et un accroissement de la concurrence

D'un autre côté :

Les valeurs d'aventures et d'amplification ne sont pas dominantes (cf. Etude du CCA)

Les mentalités des français au travail sont plutôt sécuritaires

Les mentalités des français au travail sont plutôt sécuritaires

Comment faire, à l'aube du troisième millénaire pour :

Motiver les hommes ?

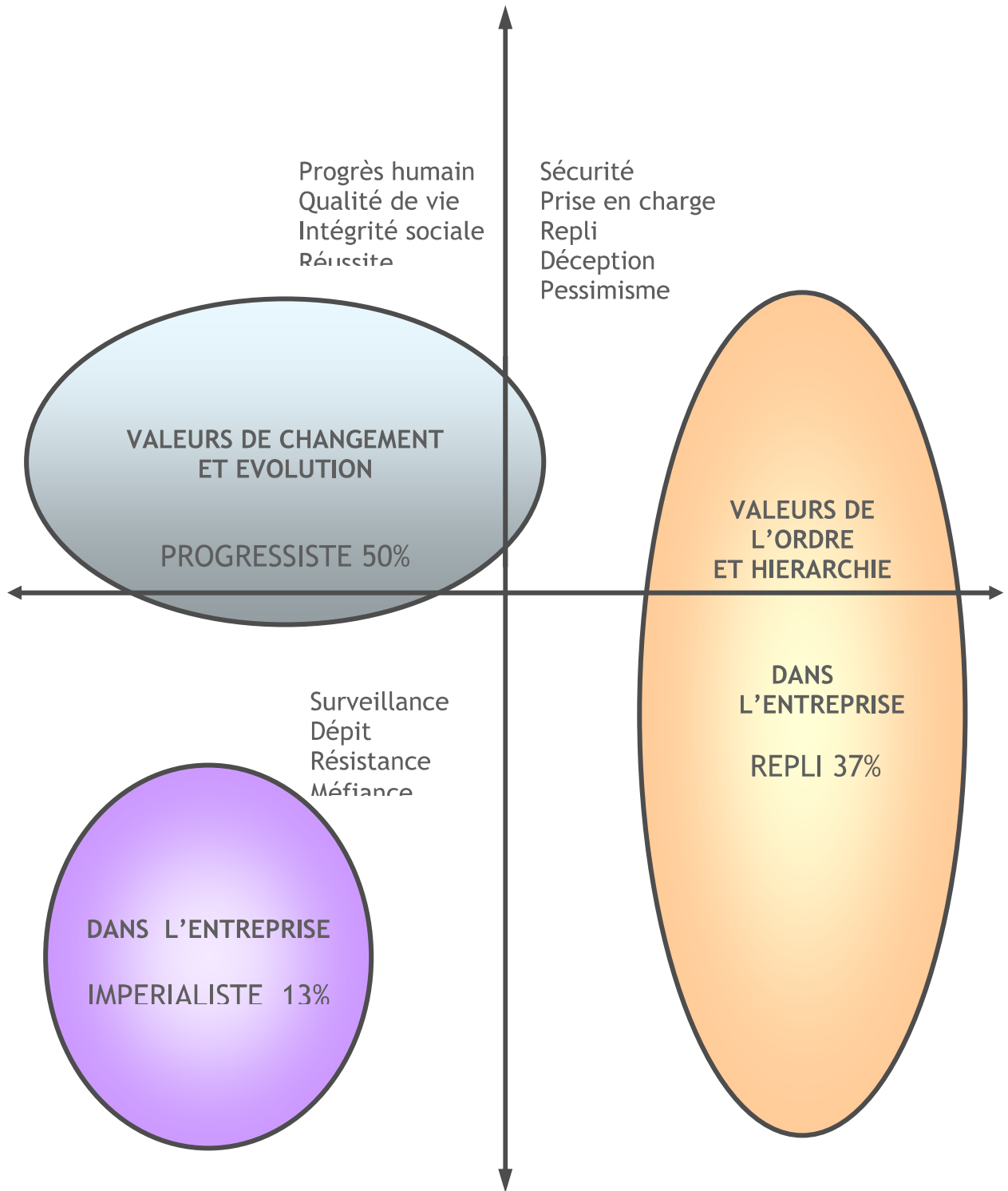
Entrer dans une logique de dépassement et de réalisation ?

Pour faire du lieu de travail, un lieu d'accomplissement plutôt que d'aliénation ?

Les cadres en France sont plus « entraîneurs » que gestionnaires.

Ils sont donc des leviers d'actions puissants pour animer les hommes et les structures.

## VALEURS HUMAINES DANS L'ENTREPRISE



## VALEURS DE RENDEMENT DANS L'ENTREPRISE

## L'entreprise comme tribu

Pour réussir, l'Entreprise a besoin de se constituer en un « groupe solidaire et cohérent »

Il s'agit de constituer une véritable Communauté De Travail, impliquée dans un processus de dépassement permanent pour développer un atout concurrentiel essentiel : la recherche de l'excellence.

Pour transformer une série de volontés et de désirs individuels en une action collective cohérente au service d'un but « idéal » le Manager doit être capable de créer des processus « d'identifications » positifs.

Quels socio-styles pour l'entreprise ?

### Connaître son style de vie

Bernard Cathelat du CCA présente tous les deux ans des études de styles de vie réalisées à partir de larges échantillons de la population.

Prenant en compte les résultats de ses travaux, on peut distinguer cinq styles de vie dont l'ensemble représente la carte de France en cette fin des années quatre-vingt-dix :

- le style des aventuriers, moteurs, dans le coup, leaders, attirés par le pouvoir, l'argent et le mouvement,
- le style des décalés, plutôt jeunes, très citadins, consommateurs fantasques, attirés par le mouvement, les idées, l'aventure individuelle,
- le style des égocentrés, également jeunes et citadins, formés par de longues études, soucieux d'idéaux et de plaisir plus que d'utilité,
- le style des recentrés matérialistes,
- le style des recentrés rigoristes.

Les recentrés sont les adeptes d'une vie tranquille et familiale. Ils prônent les diplômes utiles, la carrière, la sécurité.

Les matérialistes sont attirés par le confort matériel tandis que les rigoristes sont tentés par l'ordre moral et le prosélytisme en ce domaine.



## Etes-vous aventurier, matérialiste, égocentré, rigoriste ou décale ?

Pour préciser votre style de vie, répondez aux questions qui suivent en choisissant spontanément l'une des cinq réponses qui vous conviennent le mieux.

Passer rapidement d'une question à l'autre. Cochez à chaque fois une réponse et une seule. Si aucune ne vous convient, choisissez celle qui vous déplaît le moins. Ne relisez pas les questions précédentes.

Au travail et bon courage !

### Vous faites votre marché

1.  si on vous y traîne de force
2.  dans les supermarchés les moins chers
3.  dans les boutiques élégantes et bien aménagées
4.  dans des magasins dont le rapport qualité/prix a pu être vérifié
5.  n'importe où

### Vous prenez un verre

1.  dans un bar digne de ce nom ou à l'occasion d'une réception
2.  chez vous ou chez des amis qui vous l'offrent
3.  n'importe où et avec plaisir
4.  très rarement et presque toujours sans alcool
5.  au comptoir, à la maison ou chez des potes

### Au petit déjeuner, vous aimez

1.  un jus d'orange et un café
2.  quelque chose qui tienne au corps
3.  des croissants, des brioches, du chocolat
4.  du pain grillé ou des biscottes
5.  un bol de céréales, un yaourt, un café, ça dépend de ce qu'il y a

### Vous épluchez les pommes de terre

1.  les pommes de terre ? jamais ! pourquoi ?
2.  avant ou après la cuisson cela dépend
3.  les pommes de terre ne s'épluchent plus, on les trouve prêtes à l'emploi
4.  avec un économe, comme il se doit
5.  pas forcément, on peut manger la peau

### Vous aimez le foie gras

1.  sur des canapés
2.  avec un bon Sauternes
3.  naturellement
4.  non, c'est trop cher et c'est malsain
5.  avec les pommes de terre

### Le vin que vous buvez

1.  est un Bordeaux millésimé
2.  a vieilli dans votre cave
3.  est le vin que vous aimez boire
4.  est ordinaire en semaine et meilleur le dimanche
5.  est du vin, c'est l'essentiel

### Choisissez un fromage

1.  Emmenthal ou Comté
2.  ça dépend de la saison et de l'endroit où l'on se trouve
3.  Un seul ?
4.  Camembert ou Pont-l'évêque, mais bien fait
5.  Baby-Bel ou Kiri

### Comment choisir un restaurant ?

1.  Bocuse ou la Tour d'Argent
2.  Je choisis dans le Michelin
3.  Un restaurant où vous m'invitez ?
4.  Un restaurant ?
5.  Mac Donald, Burger King ou Free-Time

### La voiture de vos rêves

1.  fonce à toute allure sans bruit
2.  est confortable, spacieuse et garantie pendant cent ans
3.  se conduit toute seule
4.  est pratique, fiable, économique et robuste
5.  dans mes rêves, il n'y a pas de bagnole

### Vos émissions de télé préférées

1.  les grands magazines d'actualité et les matches
2.  Intervilles
3.  les films et les clips
4.  le journal de vingt heures
5.  Droit de réponse

### Des vacances réussies se passent

1.  en voyage, le plus loin possible
2.  en famille
3.  en toute liberté, sans contrainte, sans vaisselle, sans enfant
4.  chez soi si l'on a fait construire ou toujours au même endroit si on loue
5.  en vadrouille

#### Loisirs et travail

1.  sont liés ; les amis sont des clients et réciproquement
2.  composent une vie tranquille et équilibrée
3.  fournissent des opportunités, des occasions de s'amuser
4.  sont nettement séparés ; il ne faut pas tout mélanger
5.  n'ont rien à voir ; on se fait suer pendant 39 heures et après on respire

#### Votre objectif professionnel

1.  grimper tant qu'on peut, évidemment
2.  un travail bien maîtrisé à un poste intéressant
3.  s'éclater un peu, se faire plaisir
4.  faire ce que je dois faire, le mieux possible
5.  changer souvent

#### Les horaires de travail que vous aimeriez fixer

1.  tard le matin, tard le soir
2.  compatibles avec ceux des enfants et du conjoint
3.  les moins contraignants
4.  réguliers et raisonnables, par exemple de 8 heures à 17 heures
5.  ce que j'aimerais fixer, c'est une absence d'horaires

#### Votre avis sur les réunions

1.  c'est indispensable pour voir et être vu
2.  c'est intéressant quand il en sort quelque chose
3.  ça permet de sortir de la routine
4.  on y perd beaucoup trop de temps
5.  oh ! la crise !

## La formation permanente

1.  c'est intéressant mais ça prend du temps
2.  c'est un investissement rentable à long terme
3.  c'est une occasion de rencontrer des gens différents
4.  j'en connais quelques-uns qui en auraient bien besoin
5.  ça vaut la peine si c'est vraiment utile

## Votre avis sur l'informatique centralisée

1.  elle devrait être mieux maîtrisée et rendre plus de services
2.  c'est un gros machin qui ne fait pas toujours ce qu'on lui demande
3.  elle devrait être plus facilement accessible à tous
4.  elle garantit la cohérence du système d'information de l'entreprise
5.  Je n'ai pas d'avis car ce n'est pas là que je travaille

## Votre avis sur la bureautique et la micro-informatique

1.  ça rend les gens plus performants et ça permet des simulations
2.  c'est un moyen de s'affranchir des contraintes de la grosse informatique
3.  c'est la plus belle invention depuis la guitare électrique
4.  ça ne marche pas du tout comme ça devrait et on y perd son temps
5.  ça devrait permettre de travailler chez soi

## Les caractéristiques du chef idéal

1.  un meneur, un entraîneur d'hommes
2.  quelqu'un de confiance doué d'une grande capacité d'écoute
3.  prêt à aborder les nouveautés et toujours de bonne humeur
4.  juste et compétent
5.  malade, en clientèle ou en vacances

## L'entreprise où vous n'aimeriez pas travailler

1.  une administration
2.  une boîte où personne ne connaît personne
3.  une entreprise réglementée où tout serait prévu d'avance
4.  une petite boîte pas sérieuse
5.  celle que je viens de quitter

### Les responsabilités que vous aimeriez prendre

1.  toutes
2.  la direction technique
3.  le développement, les innovations
4.  la réglementation et le contrôle
5.  oh ! vous savez moi, les responsabilités...

### L'organisation idéale

1.  change en fonction des objectifs
2.  réaliste, adaptée aux hommes en place et aux outils dont ils disposent
3.  chacun a toute l'autonomie dont il a besoin
4.  chacun sait ce qu'il a à faire
5.  ça il faudrait le demander à un spécialiste

### L'homme d'entreprise que vous admirez le plus

1.  Bernard Tapie
2.  Louis Armand
3.  André Citroën
4.  notre ancien patron
5.  Gaston Lagaffe

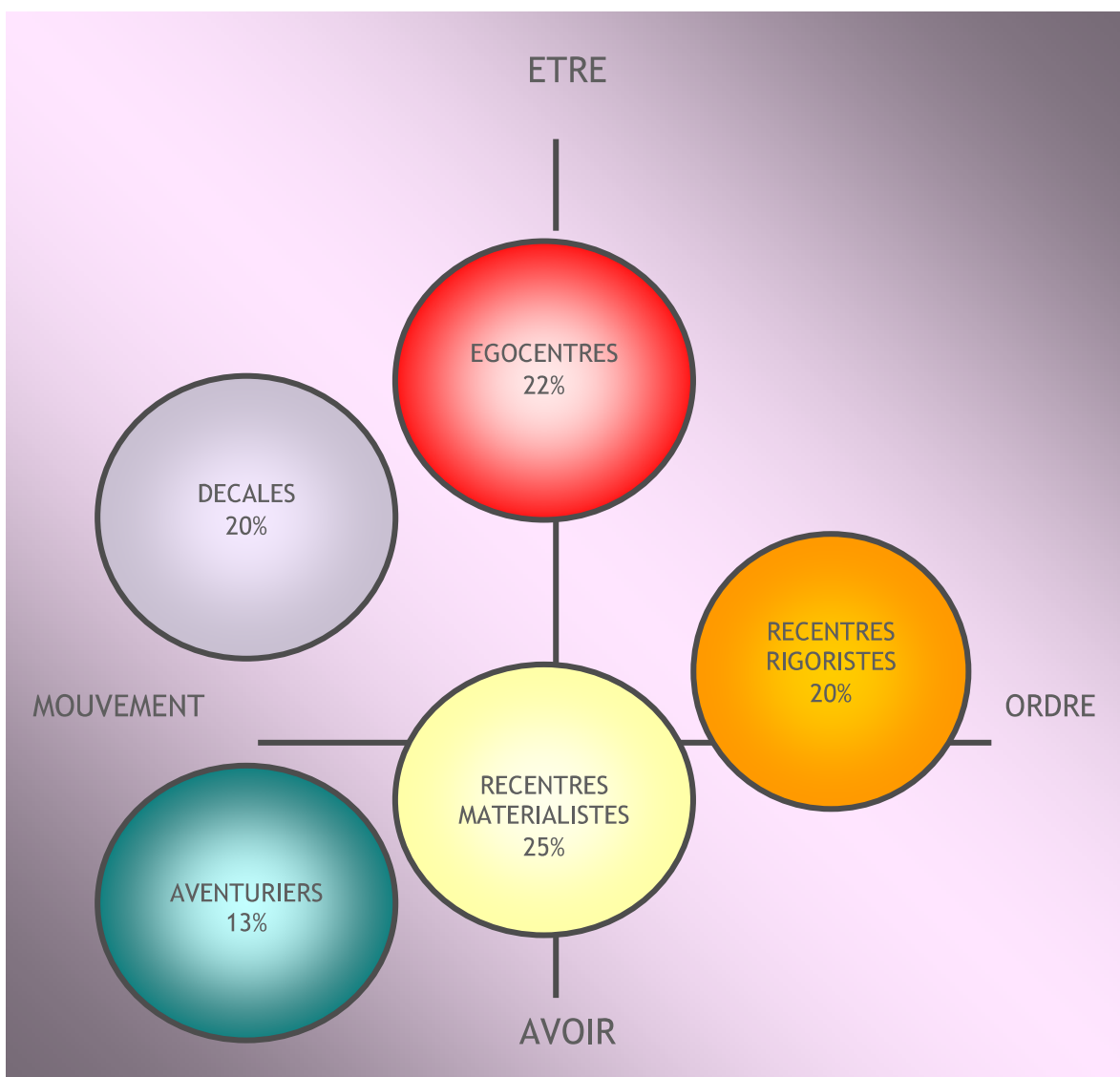
### Dépouillement du jeu :

Total de vos réponses de type 1  2  3  4  5

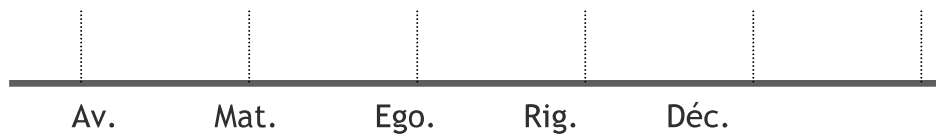
Totalisant vos réponses en première, deuxième, troisième, quatrième ou cinquième ligne, vous pouvez identifier votre propre dominante aventurière (total des choix en ligne 1), matérialiste (total des choix en ligne 2), égocentré (total 3), rigoriste (total 4) ou décalé (total 5).

Le graphique ci-dessous résume la carte de la France en cette fin des années quatre-vingt.

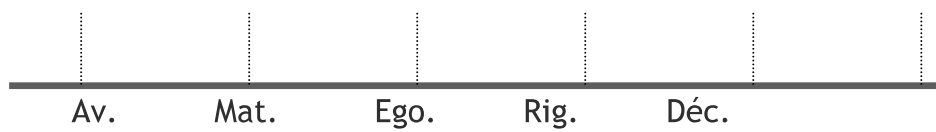
Les pourcentages expriment les poids respectifs des cinq grands styles de vie.



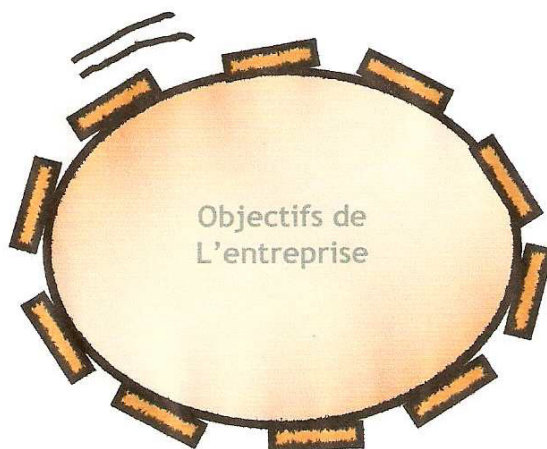
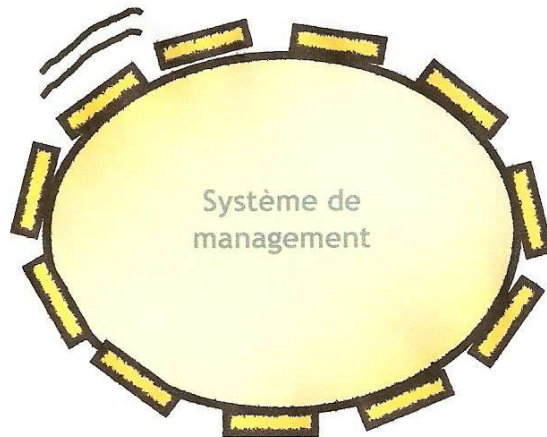
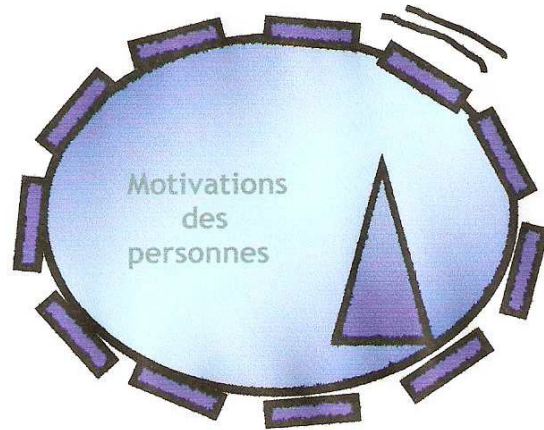
## Votre sociostyle



Comment vous représentez-vous Le sociostyle de l'entreprise ?



## L'horlogerie du Management





## 1.4 Le rôle du manager / concevoir et animer

### 1. Du pragmatisme « quotidien » au Management de l'anticipation.

Dans un contexte économique incertain, les dirigeants et les cadres d'entreprise ont tendance à s'enfermer dans la recherche de la performance immédiate et à glorifier le « pragmatisme » au détriment des concepts, qui sont toujours perçus comme suspects ou dangereux.

Cette « croyance » qui est largement conditionnée par les enjeux des actionnaires inquiets quant à leur capital et qui exigent souvent un retour rapide sur investissement, n'est pas sans danger pour l'avenir des sociétés qui prennent le risque implicitement de se couper du futur.

La seule pensée légitime autorisée devient alors le raisonnement à court terme. Il n'est pas rare de la voir s'exprimer dans un discours souvent farouche, rejetant d'un mot toute pensée innovante, qui par définition, se cherche au détriment des certitudes du présent.

Cette nouvelle forme de la pensée managériale n'est pas sans inquiéter cependant quelques observateurs du management, conscients que le présent est souvent le résultat d'un passé et d'un futur qui se prépare.

Nous posons donc comme postulat à cette réflexion que la véritable « efficacité », que certains nommeraient « Efficience », ne peut se réduire en effet à la seule « crispation musculaire » au temps présent.

Elle passe par la revalorisation des valeurs de la réflexion, de l'intelligence et de l'anticipation.

### 2. Intérêt d'un modèle systématique de Management :

Compte tenu de ce que nous avons dit précédemment, parler de modèle peut paraître inutile, mais est-il concevable de penser qu'une pratique puisse échapper à l'existence d'un modèle sous-jacent ?

Nier cette réalité ne conduit-il pas à éviter le changement pour se maintenir dans un état de « rationalité limitée » ?

Cette situation se caractérise par une sorte de certitude qui conduit à éliminer tout ce qui est différent de son propre mode « de penser ».

A ce moment, le sujet refuse catégoriquement d'entendre d'autres hypothèses pour changer les situations. Il reste enfermé dans l'identique, le « même », convaincu que c'est la seule et unique façon de concevoir les choses. La métaphore de l'aveugle et du réverbère illustre bien cette position.

On y décrit un homme ivre qui s'acharne à chercher les clés qu'il a perdues en regardant dans la lumière sans jamais explorer ce qui serait évident, c'est-à-dire directement sous les zones d'ombre du réverbère.

Contrairement à l'idée admise, on a tendance à considérer aujourd'hui que le stress ne conduit pas à une stimulation productive.

Sous l'effet du stress, nous réduisons notre horizon temporel et nous développons une logique de réaction, alors que nous avons besoin de développer une attitude d'action, voire de pro-action.

Il est difficile pour un manager enfermé dans de telles représentations de percevoir souvent les conséquences de cette orientation.

Pris par les sollicitations immédiates qui ne manquent pas de « l'halluciner », il n'occupe plus son rôle et ses collaborateurs ne sont plus pilotés.

Ils construisent alors des représentations personnelles de leurs fonctions et de leurs actions, qui peuvent conduire parfois à des régulations explosives.

Cette nécessité d'investir dans « l'intelligence » est bien décrite dans le livre de J.L Servan Schreiber qui commence son enquête sur le « Métier de Patron » en montrant que « le premier devoir du manager est de concevoir un système » .

Cette invitation à adopter une démarche systématique, est rendue possible par la pratique de la prise de recul.

Le terrain d'entraînement devient le quotidien même du manager. En effet en :

Prenant des notes après un appel téléphonique ou après une information communiquée par un interlocuteur pour bien dissocier enregistrement de l'action et décision,

Faisant son plan de journée pour faire le tri parmi les multiples priorités qui se présentent à nous,

Ecrivant ses objectifs trimestriels ou semestriels,

Construisant des plans d'actions,

Rédigeant des check-lists de chose à faire avant de passer à l'action, il s'agit en effet de remanier son rapport au temps et d'une certaine façon, à l'espace, en découvrant une autre manière de penser l'action et de la préparer.

Ce travail de l'esprit dépasse, on le voit, la manipulation d'un simple outil. En réalité il s'agit de modifier en profondeur son propre système cognitif.

Par l'exercice permanent du discernement, chacun pourra en effet redécouvrir que la fonction « sapientielle » de l'intelligence n'est pas l'apanage d'une « aristocratie managériale », mais bien une ressource utile à développer, dans un monde parfois confusant et imprévisible.

## 1.5 Définition de la compétence managériale

### 1. Les 4 temps du management :

Il semble aujourd'hui qu'il devienne urgent de réinventer une autre manière de concevoir notre rapport à l'efficacité et de sortir à ce sujet d'une vision simplifiée et trop réductrice.

Octave Gélinier, dans son livre « Stratégie et Motivation des hommes » développe un concept utile pour sortir des schémas habituels et nous invite, à travers lui, à faire un saut conceptuel pour entrer dans ce que Peter Senge appelle la 5ème discipline : les 4 temps du management.

Le temps 1, nommé « Temps Opératoire », se définit comme l'ensemble des décisions et des actions qui ont un impact immédiat comme recevoir une personne qui nous sollicite, répondre au téléphone, animer une réunion, faire une note de synthèse, faire son plan de journée, mener un entretien, etc. ...

Le temps 2, nommé « Temps Organisationnel », consiste à accomplir un certain nombre d'actions qui ont un impact à moyen terme : faire le diagnostic de son service, définir les missions de ses collaborateurs, clarifier les niveaux de délégation, faire un entretien d'évaluation, faire un plan marketing pour l'année, un plan de production, gérer des projets, etc....

Le temps 3, nommé « Temps Stratégique », a pour vocation de définir le futur de l'entreprise en recherchant de l'information pour identifier sur ces différents marchés et activités des menaces et opportunités. Il s'agit aussi à ce niveau de concevoir des scénarii sur l'évolution des marchés, des organisations, des emplois et des compétences.

Cette dimension a été en France, ces dernières années, relativement négligée au profit d'une gestion par les coûts qui apparaît sur le long terme de plus en plus coûteuse...pour la collectivité. Pourra-t-on en effet longtemps continuer, comme le dit H. Sérieyx à « privatiser les profits et collectiviser les pertes » ?

Le temps 4, nommé « Temps Culturel », qui caractérise ce que Vincent de Gaulléjac appelle la dimension « Managinaire », c'est-à-dire la dimension qui concerne directement le système de valeurs, les croyances, les représentations de l'ensemble des acteurs d'une communauté de travail.

Une étude faite il y a quelques années par le Centre de Communication Avancée, met bien en évidence que les entreprises françaises ont tendance à privilégier le court terme plutôt que le long terme.

59% des entreprises interrogées ont été définies comme « Narcissiques-défensives », c'est-à-dire plutôt tournées sur le passé-présent que le futur, même si aujourd'hui on constate un recentrage sur le temps présent.

Certaines entreprises, seulement 8%, étant plus centrées sur le futur en mettant en place des modes d'organisation par projet qui favorisent la pro-activité collective. Le monde automobile et l'informatique en sont des exemples caractéristiques.

La culture fonctionne comme un « Code encodeur » qui conditionne le rapport au temps des acteurs. La formation « Templus » de l'Institut de l'Expansion peut être considérée également comme une formation « reculturante », dans la mesure où à travers une réflexion sur les pratiques individuelles et collectives des participants, ce sont les représentations vis à vis du temps et de l'espace qui sont délogées.

En s'interrogeant en effet sur « Comment » chacun vit le temps, il est possible de prendre un minimum de distances par rapport à ces habitudes et commencer à envisager une autre manière de voir les choses.

De ce point de vue, le programme « Temples » constitue un excellent support pour se questionner collectivement les « vérités » et les convictions qu'à chacun vis-à-vis du Temps « et de l'Espace.

## 2. Les 4 temps du management

Un nouveau référentiel pour définir la compétence managériale

A la lumière de ce concept, on voit combien le Temps est indissociable de la Question du Management. Il peut même contribuer à mieux clarifier ce qu'on appelle maintenant la compétence managériale. Celle-ci peut se définir finalement comme la capacité à gérer les 4 temps de l'entreprise :

1. Le temps Opératoire : Action
2. Le temps Organisationnel : Collaborateurs
3. Le temps Stratégique : Anticipation
4. Le temps Culturel : Valeurs collectives

Ces 4 temps « structurants » évoquent bien le projet pédagogique de l'approche « Templus » dont la vocation, au-delà de la présentation d'une méthode instrumentalisée, consiste d'abord à remplacer le cadre ou le dirigeant là où ses collaborateurs l'attendent, c'est-à-dire à la place de chef d'orchestre plutôt que d'homme orchestre

Ce travail en profondeur sur l'organisation de l'entreprise n'est évidemment possible que si l'ensemble des acteurs de l'entreprise soit convaincu que pour faire la différence, il est nécessaire d'investir aussi sur la recreation permanente de l'intelligence collective.

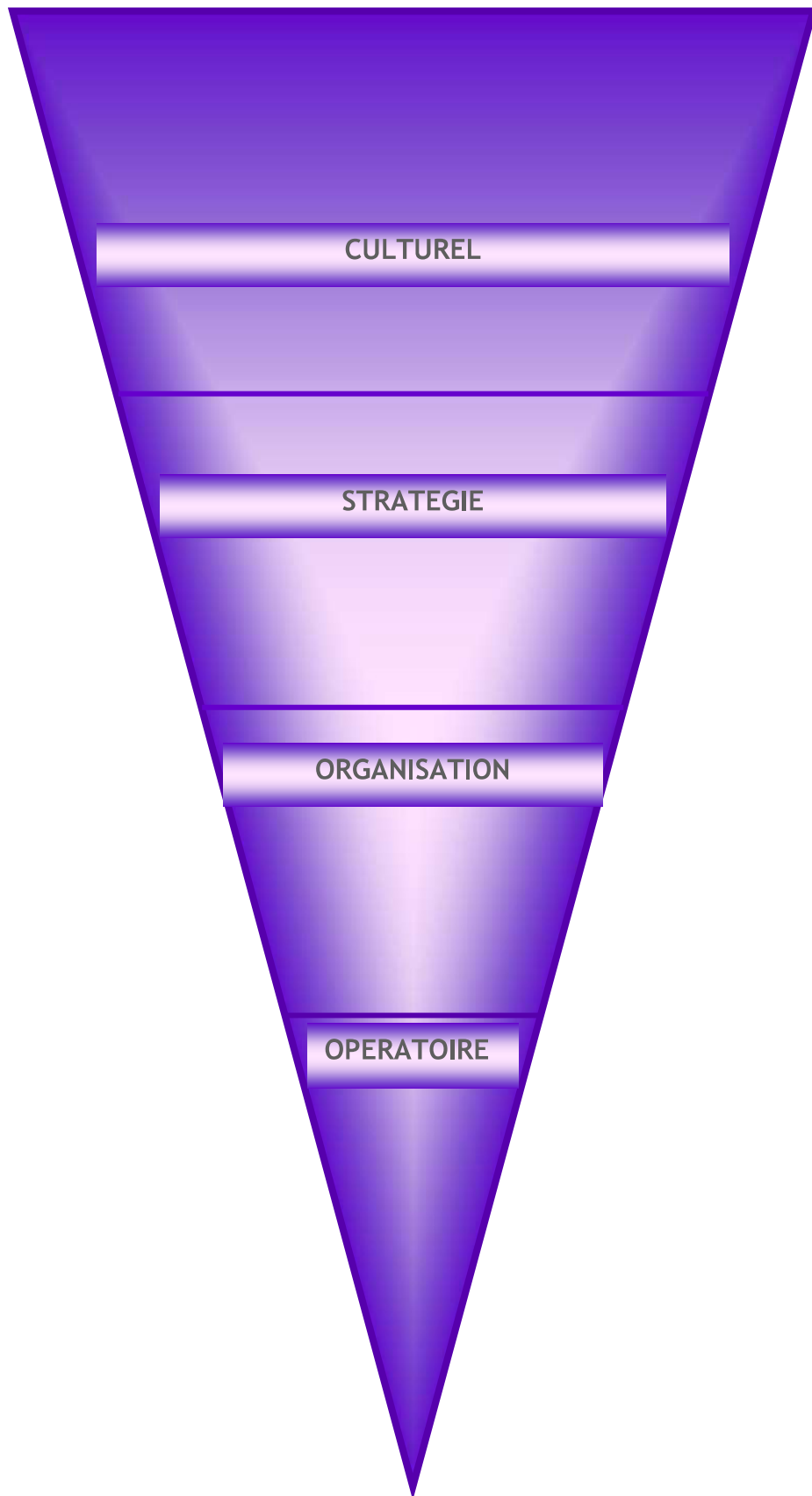
Il est toujours difficile d'évaluer l'impact d'une démarche « immatérielle » comme celle qui consiste à remodeler le système de management d'une entreprise.

Il est cependant curieux de constater que nos entreprises clientes qui ont fait ce type d'investissement en travaillant simultanément sur les 4 temps du management ont toutes vu leurs résultats économiques progresser de façon spectaculaire...

Pour conclure, un petit exercice :

Découpez votre fonction en Activités Majeures, représentez ensuite par un histogramme la répartition actuelle du temps occupé par ces activités ; puis dessinez de la même façon, la répartition idéale.

Qu'en concluez-vous ?



Les 4 Temps du Management selon Octave Gélinier

## 1.6 La Loi et la Foi

De nos jours, les entreprises, désireuses de développer leur chiffre d'affaires ou d'étendre leur part de marché sur des secteurs concurrentiels, sollicitent de plus en plus leurs équipes de vente encouragées aux meilleures prouesses face à des objectifs souvent ambitieux : les responsables commerciaux souhaitent disent-ils « des collaborateurs performants et non plus seulement efficaces ».

Le terme de performance est aujourd'hui très usité et pas seulement d'ailleurs dans la sphère économique ou commerciale.

On parle très couramment de la performance d'un champion sportif, de la performance d'une automobile, d'un système électronique, mais aussi de la performance d'un système managérial.

Le sens donné à ce mot, n'est-il pas de transmettre l'idée d'un résultat exceptionnel, d'une réussite remarquable, qu'on peut aisément traduire en exploit ou record.

Il est peut-être important de préciser ici que la notion de performance ne doit pas être confondue avec des indicateurs avoisinants comme l'efficacité ou la productivité commerciale ; l'article sur « la contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur » y fait référence<sup>1</sup>.

On peut apprécier la notion de performance du vendeur grâce aux résultats obtenus dans une épreuve. Il y a idée de compétition, de dépassement de la normale, de « franchissement » du cadre référentiel (traduit le plus souvent en terme d'objectif).

Le vendeur est performant s'il dépasse les objectifs classiques assignés (nous pensons, par exemple, à un concours de vente qui nourrit la compétition).

Ainsi la performance du vendeur peut être mesurée très concrètement par des ratios opérationnels et concrets comme ceux présentés dans le schéma 1.

---

<sup>1</sup>Article réalisé par JC. Casalegno et Ph. Chassagne, *approche anthropologique de la performance commerciale*,



## Schéma 1 : Ratios mesurant la performance du vendeur.

|                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Vendeurs lauréats de l'année ? | Augmentation de la commission         |
| Nombre de concours de vente    | Nombre de primes collectives obtenues |
| Gagnés                         | Récompenses individuelles obtenues    |
| Classement obtenu au concours  | - Cadeaux                             |
| Augmentation de salaire        | - Voyages                             |
|                                | - honneurs                            |

Ne serait-ce pas un peu réducteur de considérer la performance à partir de la seule dimension quantitative du vendeur en oubliant les réalisations parfois exceptionnelles du négociateur mettant en cause des qualités plus subjectives ou qualitatives ?

Dans le domaine de la veille ou de l'obtention d'information, la performance peut consister à recueillir ou à rassembler des données difficiles à collecter dans un secteur d'activité réputé très sensible.

La performance peut également s'inscrire dans l'intelligence du savoir-faire commercial, c'est-à-dire la capacité à maximiser les tactiques et les techniques de vente appropriées à une situation.

C'est bien réaliser une « belle » performance pour un vendeur que de parvenir à inverser complètement l'état d'esprit d'un acheteur initialement hostile à la transaction par un sens habile du traitement de l'objection et par une argumentation soigneusement choisie.

Les Sciences Humaines nous suggèrent des éléments susceptibles d'éclairer notre modeste tentative de définition du concept de performance ; il nous semble intéressant de nous arrêter quelques instants sur ces apports.

La performance peut être considérée comme le résultat d'un système

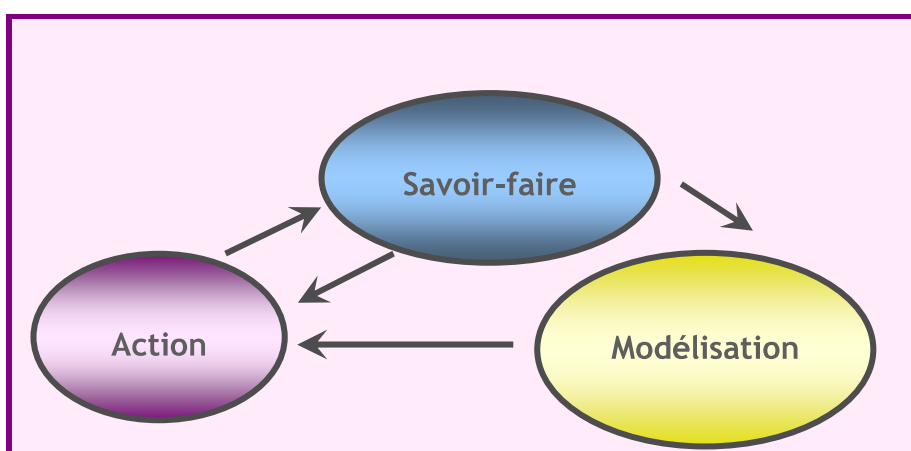
Si on observe les équipes commerciales performantes des sociétés leaders<sup>2</sup> sur le marché, il apparaît clairement que leur performance n'est le fruit, ni du hasard, ni d'une simple conjoncture plus ou moins favorable du marché, ni le résultat d'une seule approche « marketing ».

On peut constater en général qu'elle est l'aboutissement d'un système de management bien structuré qui est souvent le fruit d'une longue accumulation d'expériences. La construction d'un savoir-faire opérant apparaît comme l'aboutissement d'un long apprentissage qui s'inscrit dans le temps.

Il s'appuie sur le pragmatisme qui se fait au départ souvent par tâtonnements, généralement par essais, erreurs sur une période assez longue. La plupart des entreprises commerciales performantes sont des entreprises qui font l'effort de capitaliser cette expérience en la modélisant sous formes de méthodologies repérables et reproductibles.

C'est donc dans une confrontation permanente entre l'action et la modélisation des réussites que se construit progressivement un système de management capable de produire des comportements de performance dont l'expression la plus simple seront des traductions en terme de chiffres d'affaires et de marge.

Schéma 2 : Construction du savoir-faire par accumulation puis modélisation



<sup>2</sup> A.G.F., Danone, etc.

Il nous est apparu souhaitable de nous intéresser à la construction d'un système de management qui permette l'émergence d'un comportement collectif de performance. Il semblerait que celui-ci relève de la responsabilité du manager.

## Le manager comme « modélisateur » et animateur de système

Dans son livre « le métier de patron », Jean-Louis Servant-Schreiber<sup>3</sup> souligne le rôle prépondérant tenu par le manager. C'est en interrogeant plus d'une centaine de grands dirigeants performants qu'il est arrivé à cette conclusion.

Selon la place qu'occupera le manager dans le pilotage de l'entreprise, son action sera plus ou moins orientée vers la conception ou vers l'animation d'un système. Dans les deux cas, quelle que soit sa spécificité, c'est la démarche systématique qui est déterminante.

Tenir compte du rôle de l'organisation ou du système est fondamental ; Henry Mintzberg<sup>4</sup> en signifie tout le poids quand il dit « que notre société est une société d'organisations » et que le problème central de toute organisation selon Peter Ferdinand Drucker<sup>5</sup> est de rendre productif le travail humain car « l'organisation est une machine à maximiser les forces humaines ».

Un manager compétent ne serait pas celui qui emprunte tel ou tel aspect d'un système ; sa performance viendrait plutôt de sa capacité à orchestrer « intelligemment » un ensemble d'outils, à gérer une organisation. Drucker mentionne que « l'approche globale ou systématique doit prévaloir sur une approche sectorielle ».

Qui n'a pas été tenté d'emprunter telle formule considérée pertinente, pratiquée par un concurrent comme à l'occasion des « concours de stimulation » ou des entretiens d'évaluation ou tel ou tel système de prime pour constater le peu d'effet en soi d'une telle démarche.

L'expérience montre que le comportement de performance collectif n'est pas lié à tel ou tel « instrument » mais dépend d'un ensemble qui structure un processus de réussite.

---

<sup>3</sup> J.L. Servant-Schreiber, *Le métier de patron*, Fayard, Paris, 1990.

<sup>4</sup> H. Mintzberg, *Le management, voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.

<sup>5</sup> J.-C. Scheid, *Les grands auteurs en organisation*, Economie, Dunod, Paris, 1990.

Pour bâtir un tel process, plusieurs solutions sont envisageables. IL est possible de le construire à partir d'une analyse des différentes réussites vécues par le groupe de commerciaux concernés ou en s'appuyant sur un certain nombre de constats déjà éprouvés. C'est cette deuxième hypothèse que nous cherchons ici à développer.

Nous allons maintenant nous attacher à comprendre comment se construit et se structure un système de management susceptible de générer de la performance.

### Quelques principes concernant l'élaboration d'un système de management et le rôle du manager.

A la lumière de l'anthropologie, on peut poser une double hypothèse concernant les buts d'un système de management :

- au niveau des individus, il serait intéressant d'évoluer d'un comportement de « jouissance immédiate » à un comportement de sublimation (la sublimation se définit avant tout comme un renoncement à la satisfaction instantanée de ses pulsions pour un but plus élevé) ;
- au niveau collectif, il pourrait s'agir de passer d'un comportement individualiste à un comportement « d'altérité » (l'altérité se définit comme la capacité à prendre en considération la différence).

La « jouissance immédiate » consiste à rester « fasciné » par la recherche de sa propre satisfaction sans pouvoir supporter l'attente de la satisfaction.

Ce fonctionnement est particulièrement repérable chez le nourrisson qui supportera difficilement l'attente du plaisir de se nourrir, surtout s'il a faim.

Or, le comportement de performance consiste justement à dépasser sa satisfaction immédiate et accepter certaines frustrations pour atteindre un but.

Cette capacité à supporter la « souffrance » pour parvenir au but est la définition même de la sublimation. Les plus grands sportifs en ont fait preuve dans leur performance.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Colloque Psychanalyse et Sport de haut niveau. *Logique de performance et dépassement chez les sportifs de haut niveau*. Strasbourg, 1995.

Cette capacité à supporter la « souffrance » ou tout au moins la notion d'efforts n'est d'ailleurs pas sans lien avec la reconnaissance d'autrui lorsque le comportement de performance est atteint.

C'est en effet aussi au nom de l'admiration manifestée par les autres que nous accepterons certaines souffrances dans l'effort. Dans la logique de performance, il y a donc toujours quelque part une sorte d'espérance souterraine d'être envié pour sa force par autrui et donc d'être enfin reconnu.

Cette quête n'est d'ailleurs pas sans danger pour l'identité du sujet qui y est exposé. Car, dans l'expérience de la performance, il y a toujours un risque, un challenge qui peut mettre en danger gravement la confiance que l'individu peut avoir en lui s'il échoue dans le regard des autres.

La réussite espérée ne peut se réduire à celle d'un individu, elle suppose l'existence d'un Autre qui sera l'Equipe ou le Client.

L'individualisme ne permettra pas par exemple à une équipe de rugby en championnat de parvenir à la victoire. Il s'agira d'un processus collectif où chacun a un rôle bien déterminé à jouer.

Cette sublimation suppose qu'à un certain moment l'individu soit capable d'un certain renoncement pour tenir compte de l'Autre, c'est-à-dire l'entreprise, le groupe, l'équipe.

Cet état d'esprit peut trouver une application au sein d'une structure qui pratique le négoce, à savoir une équipe commerciale ou un collectif de vendeurs ; la performance de l'ensemble dépend de chacun des intervenants et vice et versa.

Prenons l'exemple d'une force de vente qui est mobilisée autour de l'objectif à dépasser ; l'effort de chaque acteur dans le processus joue un rôle moteur pour tous.

La performance se construit autour d'une équipe capable d'échanger l'information sur les clients, d'établir des liens entre collaborateurs, de pratiquer l'entraide à l'occasion d'implantation en magasin, de se mobiliser activement pour des intérêts collectifs en dépassant les intérêts individuels entre vendeurs et ainsi de capitaliser une dynamique de groupe susceptible de conduire à la performance.

La performance n'est pas isolée, elle est le résultat d'une mise en commun. Pour atteindre cette performance, le manager doit orienter et animer son équipe dans le sens de la coopération en préservant le capital performance collective de l'équipe de la mise en valeur individuelle.

Une performance individuelle peut être d'ailleurs pénalisante pour le groupe car on ne vient pas à la performance collective en juxtaposant des actions, mais en favorisant un « maillage » tant opérationnel que psychologique constitutif de l'entité collective dotée d'une « capacité performante supérieure ».

On le voit, la situation de performance est une situation fragile, précaire et éphémère qui suppose une attention permanente de la part du manager.

Pour maintenir cette attention managériale, n'est-il pas souhaitable de prendre conscience d'un certain nombre de principes - semble-t-il importants - dans la vie des groupes que nous essaieront de formuler à partir d'un modèle proposé par les sciences humaines.

### Tentative de « construction » de la performance

Tout système doit être un contenant des forces archaïques du groupe et permettre l'apparition d'actes socialement utiles à l'entreprise.

Eugène Enriquez,<sup>7</sup> dans son livre « de la horde à l'Etat », montre la nécessité d'instituer certaines règles pour permettre l'accès à la sublimation qui permettra la vie en collectivité au lieu du fonctionnement initial en horde du départ.

Il parle d'un minimum de conditions à respecter pour structurer le groupe en équipe solidaire plutôt qu'en foule anonyme livrée à sa propre angoisse.

A la lumière des apports d'Enriquez notamment (anthropologue), on peut considérer que la première fonction du manager est de construire une loi, c'est-à-dire un ensemble de principes organisateurs de la vie en groupe ou de l'individu.

Par ailleurs, on l'a vu précédemment, un des moteurs de la performance se trouve être aussi la reconnaissance dans le regard d'autrui.

A ce stade de la réflexion, on ne peut pas ne pas mettre en perspective la notion de performance et celle de motivation considérée comme un « ensemble de facteurs conduisant quelqu'un à agir d'une certaine façon.

---

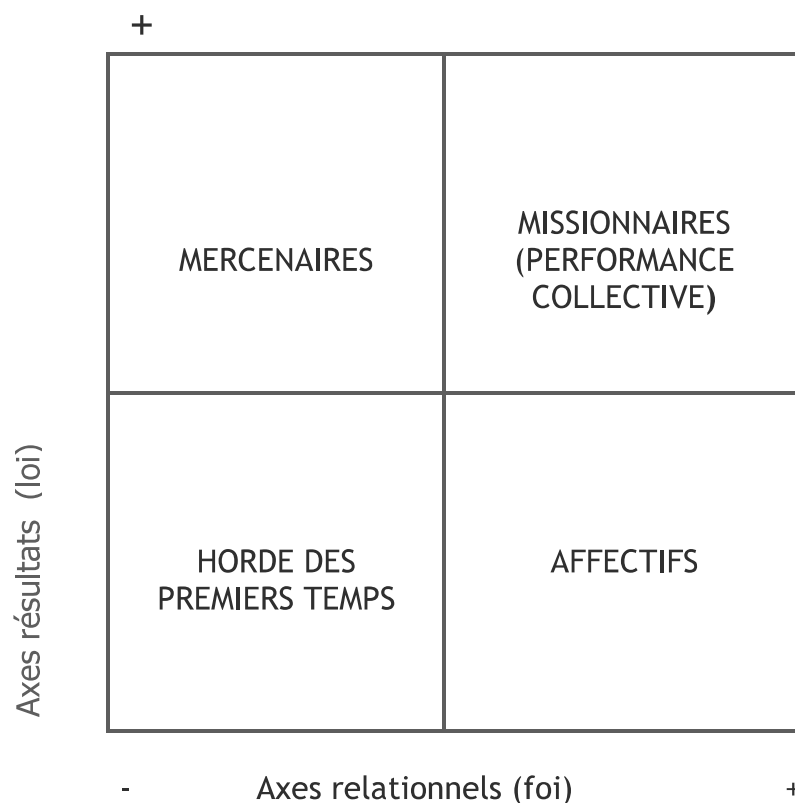
<sup>7</sup>E. Enriquez, *De la horde à l'Etat*, Editions Payot, Paris, 1987.

Lewin a, le premier, systématisé les démarches des études de motivation en les liant au champ de forces dans lequel se situent les personnes qui en font l'objet ».8

Des auteurs accordent une importance toute particulière à l'effet de la motivation dont la performance semble dépendre.

Une autre dimension de système serait également de prendre en considération celui qui fait l'effort de la performance en mettant en place une attention permanente. Cette seconde dimension correspond à ce que les anthropologues appellent la foi, qui se structure sur une confiance inconditionnelle dont chacun a besoin pour risquer le "Don de soi", sans lequel aucune performance n'est possible.

Schéma 3 : Typologie de fonctionnement des équipes à partir des deux principes de management loi et foi.



Nous avons posé l'hypothèse que la performance est le résultat d'un système dont nous avons décrit les principes possibles. Ce système passe par un certain nombre d'outils qui séparément n'ont pas d'effets durables sur l'action.

<sup>8</sup>Dictionnaire des Sciences Humaines ; Sociologie, Psychologie sociale, Anthropologie, Nathan, Paris,1990.

Leur efficacité repose sur leur utilisation simultanée. C'est en effet la juxtaposition même imparfaite de tous ces éléments qui génère l'effet d'efficacité.

L'identité du sujet au travail est plus encore "en performance" par le résultat d'un double processus : des objectifs qui viennent d'une volonté extérieure et d'idéaux personnels cherchant à s'actualiser dans l'action qui est proposée par l'environnement.

Les points d'appui habituellement repérés comme étant des éléments intéressants de l'identité de performance sont envisagés dans les réflexions suivantes.

On distinguera les éléments relevant de l'axe "loi" et de l'autre les éléments de l'axe "foi" du management.

Les éléments relevant de la "loi" :

- la définition des objets (que nous développerons ci-dessous)
- ;
- la clarté des rôles et des missions ;
- l'évaluation permanente et continue ;
- un système de rémunération ;
- l'investissement sur le développement des compétences ;
- un système de communication pertinent ;
- un système "d'incentive" sur des objets bien identifiés.

Nous ne souhaitons pas développer ici chacun des paramètres envisagés constitutifs de la "loi". Cependant, nous pouvons faire état à titre d'exemple de la détermination des objectifs commerciaux contributifs de la réalisation de la performance.

Nous avons dit précédemment que la notion de performance de l'équipe commerciale était nécessairement assujettie à des objectifs ; nous serions tentés de dire que ceux-ci doivent être "bien pensés" pour permettre une "bonne" performance ; autrement dit, des objectifs irréalistes pourraient conduire à une contre-performance en décourageant les vendeurs.

L'objectif de vente a un double rôle vis-à-vis de l'attribut performance :

il permet d'identifier la performance et sert de référent. Il la fait naître et devient le but à franchir et à dépasser ; mais identifier la performance ne suffit pas car encore faut-il qu'elle puisse s'exercer.



Il permet par « structuration » efficace, à la performance de se réaliser. En effet, l'objectif réaliste doit pouvoir se déterminer rationnellement comme vecteur composite et justifiable ; certaines entreprises par exemple le qualifient de quatre attributs fondamentaux.<sup>9</sup>

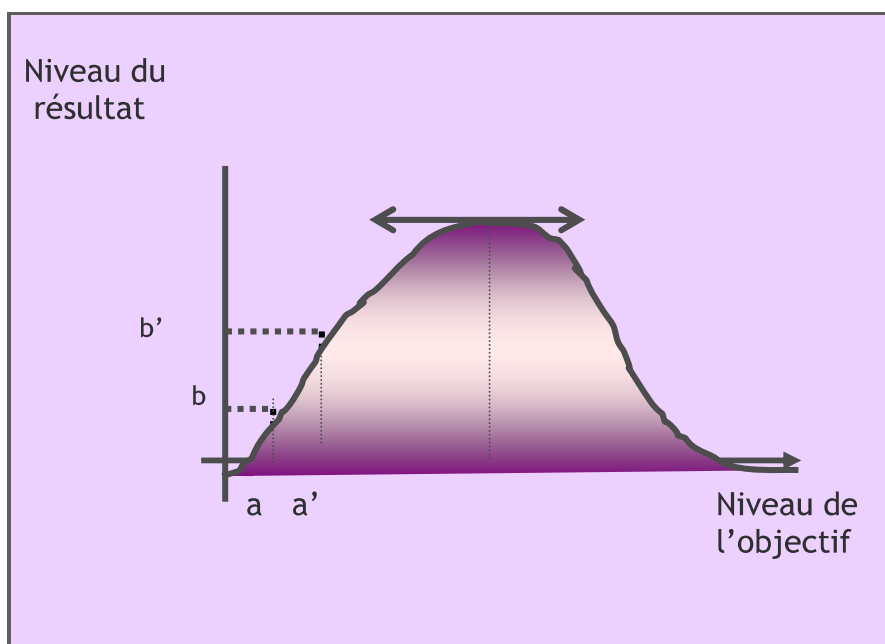
L'objectif doit être ADAPTE à la région où il est susceptible de pouvoir se réaliser, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être décalé par rapport au marché tout en respectant la ligne de conduite de l'entreprise.

L'objectif doit être MESURABLE ; le vendeur est capable d'évaluer le niveau souhaité de la performance ; il peut apprécier précisément la situation et la progression sur la base de sources d'informations fiables.

L'objectif doit être REALISABLE pour être mobilisateur sinon il décourage et s'inscrit ainsi à contre sens de la performance immédiate et future (schéma 4).

Aussi est-il possible d'émettre l'idée d'une corrélation entre l'objectif de vente (sa nature, son niveau) et les résultats obtenus par l'équipe de vente ? Nous pensons qu'il est envisageable de montrer que les objectifs plus ambitieux que d'autres vont conduire à des résultats tirés vers le haut.

Schéma 4 : L'optimum de performance.



<sup>9</sup> Exemple Groupe Danone.

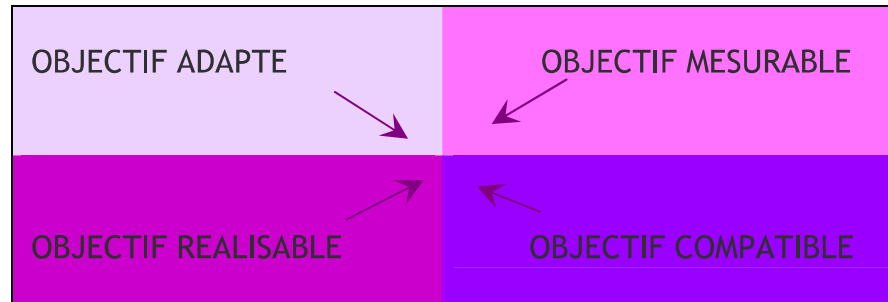
Sur le schéma 4, le niveau d'objectif (a) conduit au niveau de résultat (b). Si le niveau d'objectif augmente (a'), le niveau de résultat augmente aussi (b').

Ainsi, s'il est positif d'avoir des objectifs toujours plus élevés pour tendre vers des performances meilleures, jusqu'à l'optimum de performance, cela n'est pas sans risque d'inversion du processus ; en effet la relation progression des objectifs/augmentation des résultats peut se rompre et on aboutit alors à une « contre-performance ».

Enfin, l'objectif doit être COMPATIBLE avec une période opportune pour sa pleine réalisation (ex : un concours de vente de boissons rafraîchissantes sera plus judicieux en saison estivale).

Au total, nous pouvons dire que les objectifs de vente ne sont pas anodins dans le degré d'intensité de la réalisation de la performance (schéma 5).

### Schéma 5 : Les pré-requis à la performance.



Il convient maintenant d'aborder la deuxième dimension du management, l'axe « foi ».

### Les éléments relevant de la « foi »

De nombreux audits sur cette question mettent en évidence au moins quatre éléments bien repérables :

Le soutien inconditionnel. Chaque salarié, pour accomplir une performance a besoin du soutien inconditionnel de son manager. Cette attitude se caractérise par une acceptation sans jugement de son collaborateur.

Seryeix l'a nommé l'attitude « zéro-mépris » ; en fait, à partir du moment où on a choisi un collaborateur, il s'agit d'entretenir à son sujet une espérance continue.

La relation gagnant-gagnant. La relation gagnant-gagnant est une attitude de négociation qui vise à construire en permanence des compromis satisfaisants pour les deux parties.

La régulation des émotions. Toute situation de performance implique des moments de frustration et de souffrance. Celles-ci s'accumulent dans la subjectivité du collaborateur qui va se trouver progressivement parasité par l'amertume ou la rancune, consommant ainsi une quantité d'énergie qui serait plus utile pour l'action ; des moments de régulation sont donc indispensables pour permettre une « récupération narcissique » des acteurs.

L'empowerment. Ce néologisme « américain » décrit la volonté du manager de développer la puissance de ses collaborateurs. Blake et Mouton ont proposé en leur temps une demande originale, considérer en permanence que la motivation et la compétence sont les facteurs clés de l'efficacité. Ils ont élaboré un système qui permet d'adapter le style du management au degré d'aptitude et d'intérêt manifesté par le collaborateur.

Le bénéfice de cette approche consiste en ce qu'elle permet au manager de ne pas « réduire » son collaborateur à l'image du moment présent. En effet, un collaborateur est toujours confronté à deux processus qui s'opposent : la potentialisation et l'actualisation.

L'actualisation est la mise en acte d'une motivation, d'une compétence. La potentialisation est l'accumulation d'énergie non actualisée dans l'action.

Cette vision empruntée à Stéphanie Lupasco<sup>10</sup> permet de considérer que tout collaborateur est un « performer » en puissance potentielle, qu'il s'agit d'actualiser.

Cette approche contribue à l'instauration d'une relation dynamique entre le manager et son collaborateur, visant à une recherche permanente et quotidienne d'actualisation du pouvoir de réussite, résidant en chacun.

---

<sup>10</sup> S. Lupasco, *La logique de l'énergie*, Seuil, Paris, 1984.

Tableau 1 : Style de management et niveau de maturité des collaborateurs.

| Niveau de Puissance            | Style de Management                                       |
|--------------------------------|---|
| Niveau de puissance « faible » | Contrôle régulier et délégation de petites tâches.        |
| Niveau de puissance « moyen »  | Contrôle fréquent et délégation de tâches plus complexes. |
| Niveau de puissance moyen fort | Contrôle normal et délégation partielle de missions       |
| Niveau de puissance très élevé | Contrôle faible et délégation de missions ou projets      |

## Conclusion

La performance renvoie, comme nous l'avons perçu précédemment, à des processus psychiques et sociaux complexes.

La tentation de se réfugier dans des approches managériales « comportementalistes » est évidemment compréhensible quand on connaît l'écrasante pression concurrentielle qu'exerce un environnement sur le raisonnement des managers.

Mais, pour générer de la performance, peut-on faire l'économie de la compréhension en profondeur de l'humain ?

Plus que tout autre, le manager n'a-t-il pas besoin de modèles structurants pour sa pratique ?

## 1.7 Référentiel de compétences

### 1. Savoirs opératoires

| 1.1 Documentique / Gestion du temps  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Classer les informations. Définition des Thèmes-Clés / Organisation personnelle. |   |   |   |   |   |
| Enregistrer les données temps et les retrouver aux dates nécessaires             |   |   |   |   |   |
| Faire son plan de journée  |   |   |   |   |   |
| Identifier ses voleurs de temps  |   |   |   |   |   |
| Distinguer l'urgent de l'important   |   |   |   |   |   |
| Savoir dire non avec courtoisie et intelligence                                  |   |   |   |   |   |
| Utiliser sa porte comme un code symbolique                                       |   |   |   |   |   |
| Avoir un système de suivi de chaque collaborateur dans l'action quotidienne      |   |   |   |   |   |
| Avoir un classeur de dossiers- clefs qui centrent 80 % de l'information utile    |   |   |   |   |   |
| Ecrire ses objectifs mensuels et / ou trimestriels                               |   |   |   |   |   |
| Faire des check-lists de choses utiles ou à faire                                |   |   |   |   |   |
| Faire des plans d'actions séquencées dans le temps                               |   |   |   |   |   |
| Faire des notes de synthèse ou des dossiers en dégageant les points-clefs        |   |   |   |   |   |
| Savoir se donner des plages de réflexion dans la journée                         |   |   |   |   |   |

| 1.2 Bureautique   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Utiliser les logiciels de traitement de texte type « Word »                         |   |   |   |   |   |
| Utiliser les « Tableurs » type « Excel »  |   |   |   |   |   |
| Utiliser les logiciels de Présentation type « Power Point »                         |   |   |   |   |   |
| Utiliser les logiciels de Gestion de Base de données relationnelles type « Access » |   |   |   |   |   |
| Naviguer sur Internet et ou Messagerie en réseau                                    |   |   |   |   |   |
| Faire un travail « coopératif en réseau »   |   |   |   |   |   |

| <b>1.3 Communication</b>                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Conduire un entretien régulier avec ses collaborateurs |          |          |          |          |          |
| Animer une réunion                                     |          |          |          |          |          |
| Faire un ordre du jour                                 |          |          |          |          |          |
| Envoyer des conventions dans les délais                |          |          |          |          |          |
| Préparer la salle                                      |          |          |          |          |          |
| Mener la réunion sur le fond et la forme               |          |          |          |          |          |
| Reformer ce qui se dit                                 |          |          |          |          |          |
| Faire parler tous les participants                     |          |          |          |          |          |
| Respecter le timing fixé                               |          |          |          |          |          |
| Faire des comptes-rendus                               |          |          |          |          |          |
| Connaître la méthode de résolution de problèmes        |          |          |          |          |          |

| <b>1.4 Téléphone</b>                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Avoir fixé des standards de qualité       |          |          |          |          |          |
| Savoir reporter un entretien inopportun   |          |          |          |          |          |
| Faire respecter le temps                  |          |          |          |          |          |
| Savoir communiquer un message synthétique |          |          |          |          |          |

| <b>1.5 Langues</b>                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Savoir lire et parler Anglais couramment |          |          |          |          |          |
| Savoir lire et parler une autre langue   |          |          |          |          |          |

## 2. Savoirs organisationnels

| <b>2.1 Management des Equipes : Structurer l'identité</b>                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Définir la Mission des Périmètres de Service                                |          |          |          |          |          |
| Définir les fonctions de ses collaborateurs                                 |          |          |          |          |          |
| Faire le tableau de délégation  |          |          |          |          |          |
| Faire un diagnostic systémique de son service                               |          |          |          |          |          |
| Définir les objectifs prioritaires  |          |          |          |          |          |
| Définir les indicateurs de Performance et concevoir les Tableaux de bord    |          |          |          |          |          |
| Connaître la méthode multicritère de prise de décisions                     |          |          |          |          |          |
| Savoir communiquer et contractualiser les objectifs avec ses collaborateurs |          |          |          |          |          |
| Concevoir et mener un entretien d'évaluation                                |          |          |          |          |          |
| Attribuer une part variable de la rémunération                              |          |          |          |          |          |
| Construire les référentiels de compétences de ses collaborateurs            |          |          |          |          |          |
| Positionner ses collaborateurs sur ce référentiel                           |          |          |          |          |          |
| Construire un plan de compétences pour son équipe                           |          |          |          |          |          |
| Concevoir un système de communication pertinent                             |          |          |          |          |          |
| Définir les règles du jeu pour son équipe                                   |          |          |          |          |          |

| <b>2.2 Management des Equipes : Animation des hommes</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Soutenir ses collaborateurs dans l'effort   |          |          |          |          |          |
| Ne pas juger mais chercher à comprendre (« 0 Mépris »)  |          |          |          |          |          |
| Connaître l'effet Pygmalion en Management   |          |          |          |          |          |
| Donner des signes de reconnaissances  |          |          |          |          |          |
| Faire des régulations en profondeur   |          |          |          |          |          |
| Sanctionner les hors jeu  |          |          |          |          |          |
| Déléguer les tâches ou les missions   |          |          |          |          |          |
| Développer en permanence la compétence de ses collaborateurs à partir des situations de travail |          |          |          |          |          |
| Gérer son stress et celui de son équipe   |          |          |          |          |          |



| <b>2.3 Gestion</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Connaître et / ou savoir communiquer la politique financière de l'entreprise |          |          |          |          |          |
| Comprendre le Fonctionnement de la comptabilité                              |          |          |          |          |          |
| Comprendre les comptes de résultats et le Bilan de l'entreprise              |          |          |          |          |          |
| Mettre en place les bases d'un contrôle de gestion                           |          |          |          |          |          |
| Connaître le droit des affaires  |          |          |          |          |          |
| Avoir des bases en droit fiscal  |          |          |          |          |          |

| <b>2.4 Marketing</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Connaître et / ou communiquer la politique Marketing de l'entreprise |          |          |          |          |          |
| Conduire une étude de Marché   |          |          |          |          |          |
| Analyser un environnement concurrentiel                              |          |          |          |          |          |
| Connaître les attentes des clients                                   |          |          |          |          |          |
| Elaborer une offre Produits / Services pertinente                    |          |          |          |          |          |
| Organiser la communication produit                                   |          |          |          |          |          |

| <b>2.5 Vente</b>                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Savoir analyser les attentes des clients |          |          |          |          |          |
| Construire un argumentaire               |          |          |          |          |          |
| Traiter les objections                   |          |          |          |          |          |
| Organiser une tournée de vente           |          |          |          |          |          |

| <b>2.6 Production</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Savoir communiquer la politique industrielle de l'entreprise                |          |          |          |          |          |
| Connaître les principales étapes de la fabrication du produit ou du service |          |          |          |          |          |
| Connaître la philosophie de gestion des stocks de l'entreprise              |          |          |          |          |          |

| <b>2.7 Gestion des Ressources Humaines</b>                             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Connaître les méthodes de recrutement                                  |          |          |          |          |          |
| Communiquer ses besoins de formation au Responsable de Formation       |          |          |          |          |          |
| Connaître les différents composants d'une feuille de paye              |          |          |          |          |          |
| Connaître le processus de mise en place d'une démarche d'intéressement |          |          |          |          |          |
| Participer à l'organisation de la mobilité professionnelle             |          |          |          |          |          |
| Savoir se séparer d'un collaborateur                                   |          |          |          |          |          |
| Situer les différents courants syndicaux                               |          |          |          |          |          |
| Rédiger un contrat de travail  |          |          |          |          |          |

| <b>2.8 Qualité</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Connaître les grandes lignes du Processus de certification |          |          |          |          |          |
| Connaître les méthodes d'animation des cercles de Qualité  |          |          |          |          |          |

| <b>2.9 Management de Projet</b>                            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Modéliser un processus                                     |          |          |          |          |          |
| Définir le rôle des acteurs                                |          |          |          |          |          |
| Connaître les techniques de planification                  |          |          |          |          |          |
| Maîtriser l'utilisation d'un logiciel de gestion de Projet |          |          |          |          |          |
| Animer un réseau d'acteur                                  |          |          |          |          |          |
| Faire des Tableaux de Bord                                 |          |          |          |          |          |

### 3. Savoirs stratégiques

| <b>3 Construire ou Comprendre La Stratégie</b>                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Identifier la vocation de l'entreprise                                |          |          |          |          |          |
| Définir les métiers   |          |          |          |          |          |
| Segmenter les principaux Domaines d'Activités stratégiques            |          |          |          |          |          |
| Analyser la chaîne de valeur de chaque « DAS »                        |          |          |          |          |          |
| Mener un diagnostic interne   |          |          |          |          |          |
| Mettre en évidence les Menaces et les Opportunités d'un environnement |          |          |          |          |          |
| Distinguer Objectifs « opérationnels et stratégiques »                |          |          |          |          |          |
| Décider et arbitrer avec intelligence                                 |          |          |          |          |          |
| Analyser la logique de développement de l'entreprise                  |          |          |          |          |          |
| Construire des politiques générales                                   |          |          |          |          |          |
| Communiquer cette stratégie au personnel                              |          |          |          |          |          |
| Entreprendre des processus de changements dans l'organisation         |          |          |          |          |          |
| Traduire la stratégie en budget                                       |          |          |          |          |          |
| Intégrer la G.P.P.E.C   |          |          |          |          |          |
| Construire un plan de Formation stratégique                           |          |          |          |          |          |
| Comprendre les enjeux économiques                                     |          |          |          |          |          |
| Concevoir une stratégie en cohérence avec la Structure et l'identité  |          |          |          |          |          |

### 4. Management « managinaire »

| <b>4 Management « Managinaire »</b>                             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Identifier les valeurs-clés de l'entreprise                     |          |          |          |          |          |
| Formuler une promesse de service                                |          |          |          |          |          |
| Percevoir le rôle symbolique du manager                         |          |          |          |          |          |
| Connaître les bases théoriques de Management Managinaire        |          |          |          |          |          |
| Conduire un projet d'entreprise                                 |          |          |          |          |          |
| Intégrer la dimension « politique » dans l'analyse des conflits |          |          |          |          |          |

## 1.8 Auto diagnostic du style de management

Pour chaque numéro de 1 à 25, vous devez choisir la phrase a ou b qui correspond le mieux à votre façon d'agir ou de penser.

En cas d'hésitation, choisissez la phrase qui vous plaît le mieux ou vous déplaît le moins.

Vous trouverez plusieurs fois certaines phrases. Vous pouvez ne pas les retenir dans votre choix pour un numéro donné et les choisir au numéro suivant. Ce n'est pas un exercice de cohérence de réponse mais de choix.

Donc vous pouvez aborder les numéros dans n'importe quel ordre ou revenir plus tard au numéro qui vous pose le plus grand dilemme de choix.

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | a | Je pense que l'on introduit très souvent les changements par simple désir de changement et qu'ils n'apportent pas toujours toute l'amélioration désirée.  |
|   | b | Je me penche systématiquement sur les méthodes de travail et les résultats pour chercher à identifier ce qui ne marche pas et y porter remède.  |
| 2 | a | Je préfère laisser mes subordonnés organiser leur travail entre eux sans intervenir, pour qu'ils travaillent en équipe.   |
|   | b | Je fais admettre par tout le monde le principe de la sélectivité dans les promotions et attache beaucoup d'importance à ce que chacun trouve équitable le salaire qu'il reçoit.   |
| 3 | a | Je crois qu'il faut porter tous ses efforts à la réalisation de progrès immédiats. J'impose des tâches précises et limitées dans le temps, que je prends soin de contrôler.   |
|   | b | En cas de conflit, j'aide toutes les personnes impliquées à en rechercher la cause réelle et à trouver une solution satisfaisante. Je ne crains pas de voir les désaccords s'exprimer ouvertement même si je suis personnellement en cause. |
| 4 | a | Je sais que rectifier ses erreurs donne à chacun l'occasion de se perfectionner, mais, par manque de temps, je dois souvent les rectifier moi-même, plutôt que de les analyser avec la personne responsable.                                |
|   | b | Je sais qu'un travail organisé à l'avance fait gagner beaucoup de temps et j'établis avec mes collaborateurs des plans de répartition du travail clairs et contrôlables.  |
|   | a | J'attache une grande importance à prendre des décisions qui soient comprises et fassent l'accord de tous.   |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 5  | b | Je fais admettre par tout le monde le principe de la sélectivité dans les promotions et attache beaucoup d'importance à ce que chacun trouve équitable le salaire qu'il reçoit.            |
| 6  | a | En cas de conflit, je laisse faire le temps car il arrange bien des choses.  |
|    | b | J'accepte les idées nouvelles, mais regrette trop souvent de ne pas avoir les moyens de les expédier à fond.   |
| 7  | a | Je pense que mon rôle est de donner le maximum possible d'augmentation à mon personnel car chacun fait des efforts et mérite d'être récompensé.  |
|    | b | Je fais un effort pour organiser à l'avance le travail mais je pense que le contrôle du plan prévu ne peut être draconien et doit tenir compte des circonstances rencontrées               |
| 8  | a | Je pense que les idées neuves venant des subordonnés ne sont pas faciles à réaliser car ils n'ont généralement pas toutes les données du problème.   |
|    | b | Je reconnais l'importance de l'analyse des méthodes de travail et des résultats, mais sais faire la part des choses : il n'est pas toujours possible de la faire accepter ou de l'imposer. |
| 9  | a | Je fais un effort pour organiser à l'avance le travail, mais j'estime que le contrôle du plan prévu ne peut être draconien et doit tenir compte des circonstances rencontrées.             |
|    | b | J'accepte les idées nouvelles, mais je regrette trop souvent de ne pas avoir les moyens de les exploiter à fond.   |
| 10 | a | Je me penche systématiquement sur les méthodes de travail et les résultats pour chercher à identifier ce qui ne marche pas et y porter remède.   |
|    | b | En cas de conflit, je m'efforce de trouver une solution de compromis satisfaisante entre les besoins du personnel et l'atteinte des objectifs de production.                               |
| 11 | a | Je considère que des erreurs sont malheureusement inévitables compte tenu de la complexité du travail à effectuer.   |
|    | b | Je pense que la promotion est du ressort de ma compétence et que je dois pouvoir la faire comme je la souhaite.  |
| 12 | a | Je pense qu'il est inutile de vouloir imposer une décision qui risquerait de soulever des oppositions, et que la production s'améliore naturellement si les acteurs s'entendent bien.      |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    | b | Je considère que répartir le travail est le rôle du chef de service. Je donne d'une façon détaillée mes instructions à chacun et contrôle que personne ne s'écarte du plan prévu.                   |
| 13 | a | Je considère qu'en cas de conflit il vaut mieux rester ferme sur ses positions.   |
|    | b | Je prends les décisions que je considère les meilleures. Je peux consulter mes subordonnés mais c'est à moi qu'appartient la décision finale.   |
| 14 | a | Je reconnais qu'une plus grande sélectivité est souhaitable dans les promotions, mais regrette de ne pouvoir y parvenir en raison du trop grand nombre de cas particuliers.                         |
|    | b | Quand des erreurs ont lieu, je considère qu'il y a toujours un responsable et qu'il doit être blâmé.  |
| 15 | a | Je suis constamment à la recherche d'idées nouvelles et encourage mes collaborateurs à faire de même. Je cherche avec eux les moyens de les mettre en pratique rapidement.                          |
|    | b | Je prends les décisions que je considère les meilleures. Je peux consulter mes subordonnés mais c'est à moi qu'appartient la décision finale.   |
| 16 | a | J'estime qu'organiser à l'avance le travail n'est pas si important comme certains le pensent, car il y a toujours des impondérables qui empêchent de suivre les plans, et il faut savoir s'adapter. |
|    | b | Je fais tout ce que je peux pour aplanir les difficultés et éviter des heurts entre les gens.   |
| 17 | a | Quels que soient les résultats obtenus, je dis que le travail est satisfaisant pour encourager mes subordonnés ; on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre.                                     |
|    | b | Je pense qu'il est inutile de vouloir imposer une décision qui risquerait de soulever des oppositions et que la production s'améliore naturellement si les gens s'entendent bien.                   |
| 18 | a | Quand des erreurs ont lieu, je considère qu'il y a toujours un responsable et qu'il doit être blâmé.  |
|    | b | Je pense que mon rôle est de donner le maximum d'augmentation à mon personnel, car chacun fait des efforts et mérite d'être récompensé.   |
| 19 | a | Je m'efforce de prendre des décisions que tout le monde accepte, car même si elles ne sont pas les meilleures, elles seront plus facilement mises en application.                                   |
|    | b | Je préfère laisser mes subordonnés organiser leur travail entre eux sans intervenir, pour qu'ils travaillent en équipe.   |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 20 | a | En cas de conflit, j'aide les personnes impliquées à en rechercher la cause réelle et à trouver une solution satisfaisante. Je ne crains pas de voir les désaccords s'exprimer ouvertement même si je suis personnellement en cause. |
|    | b | Je m'efforce de ne heurter aucune susceptibilité lorsque je fais réparer une erreur commise.   |
| 21 | a | Si les promotions ou augmentations que j'ai demandées ne sont pas accordées, je pense que c'est à la direction de prendre ses responsabilités et de donner les raisons de ses choix.   |
|    | b | Je trouve que l'on passe beaucoup de temps à analyser les méthodes de travail et les résultats.  |
| 22 | a | J'accepte les idées nouvelles et en félicite toujours leurs auteurs mais pense qu'il faut, pour les mettre en pratique, éviter des désaccords inutiles.  |
|    | b | Je considère que des erreurs sont malheureusement inévitables compte tenu de la complexité du travail à effectuer.   |
| 23 | a | Je considère que répartir le travail est le rôle du chef de service. Je donne d'une façon détaillée mes instructions à chacun et contrôle que personne ne s'écarte du plan prévu.  |
|    | b | Je suis prudent dans mes décisions et j'en informe mes supérieurs avant de les appliquer.  |
| 24 | a | Je reconnais l'importance de l'analyse des méthodes de travail et des résultats, mais sais faire la part des choses : il n'est pas toujours possible de la faire accepter ou de l'imposer.   |
|    | b | je pense que l'on introduit très souvent les changements par simple désir de changement et qu'ils n'apportent pas toujours toute l'amélioration désirée  |
| 25 | a | J'analyse aussi bien mes propres erreurs que celles de mes subordonnés. Elles sont pour tous une occasion de se perfectionner et je ne pense pas que mon prestige risque d'en souffrir.  |
|    | b | En cas de conflit, je laisse faire le temps, car il arrange bien des choses.   |

## Grille d'analyse

|   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |
|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| E |    | a |    | a |    | a |    | a |    | a |
|   | 1  |   | 2  |   | 3  |   | 4  |   | 5  |   |
|   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   |
| D |    | a |    | a |    | a |    | a |    | a |
|   | 6  |   | 7  |   | 8  |   | 9  |   | 10 |   |
|   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   |
| C |    | a |    | a |    | a |    | a |    | a |
|   | 11 |   | 12 |   | 13 |   | 14 |   | 15 |   |
|   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   |
| B |    | a |    | a |    | a |    | a |    | a |
|   | 16 |   | 17 |   | 18 |   | 19 |   | 20 |   |
|   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   |
| A |    | a |    | a |    | a |    | a |    | a |
|   | 21 |   | 22 |   | 23 |   | 24 |   | 25 |   |
|   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   | b  |   |
|   | A  | B | C  | D | E  |   |    |   |    |   |

Trouvez le nombre de réponses a dans chaque colonne et b dans chaque ligne.

Additionner a et b pour les lettres ci-dessous :

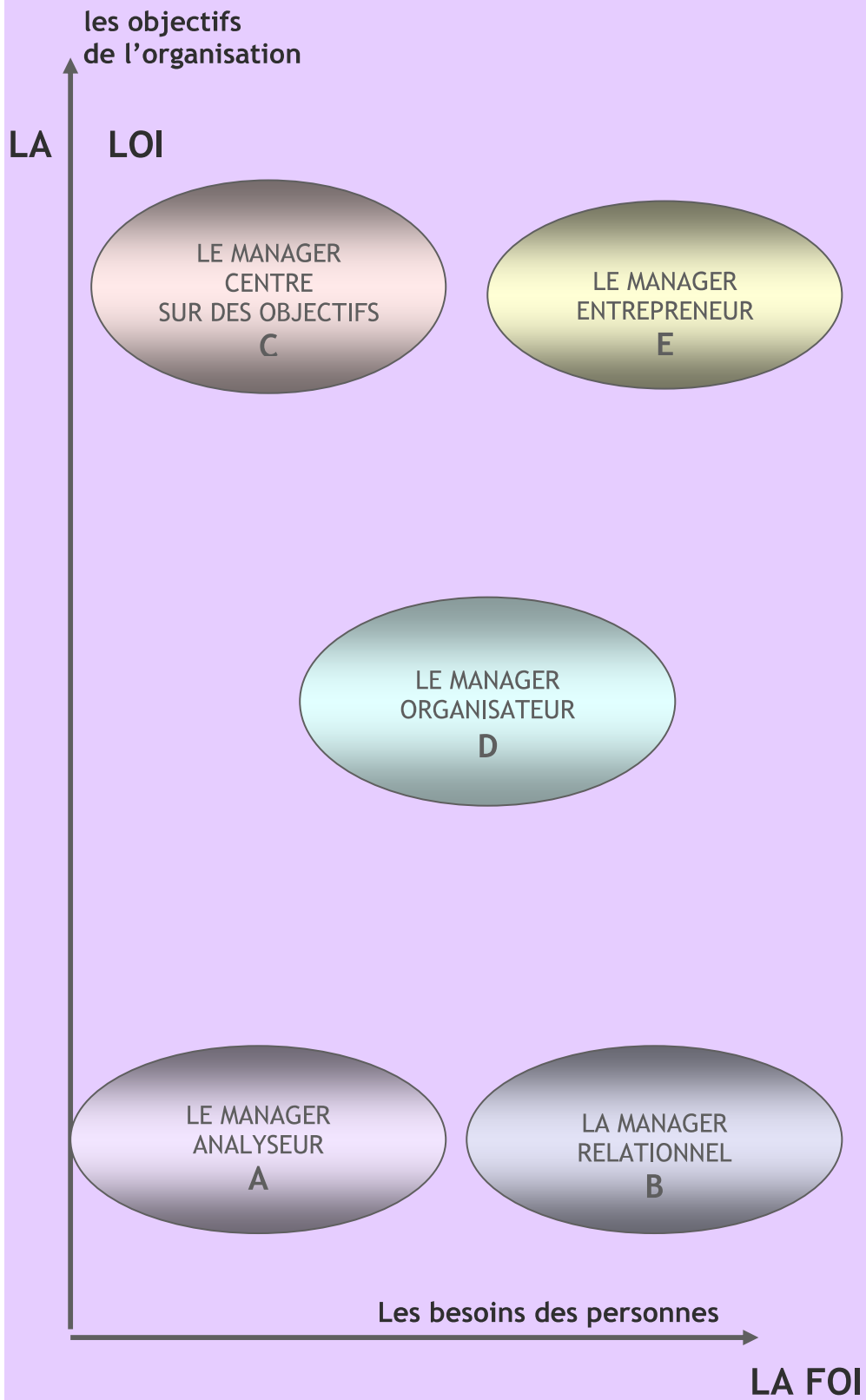
|                      | A | B | C | D | E |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| a. dans les colonnes |   |   |   |   |   |
| b. dans les lignes   |   |   |   |   |   |
| total                |   |   |   |   |   |



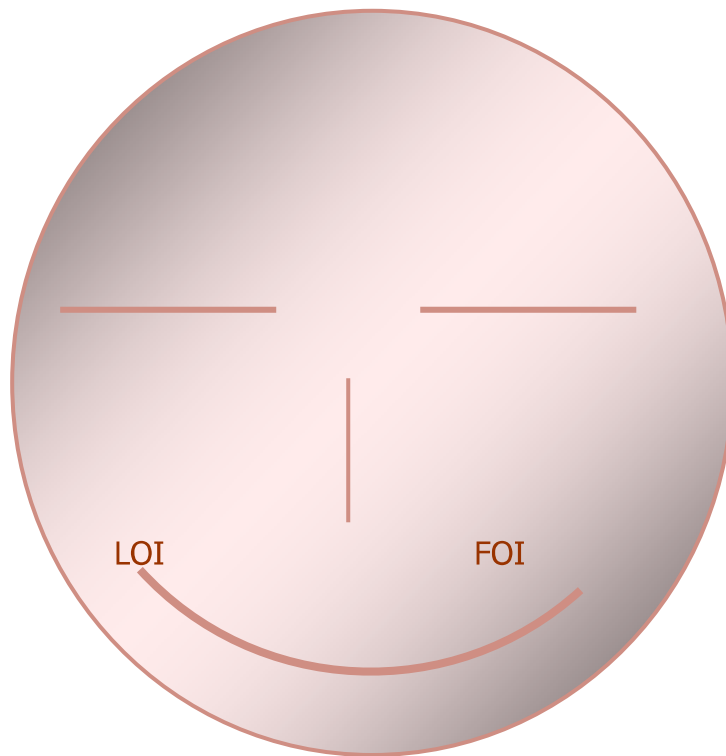
## Style de management et culture d'entreprise

| Prénoms | a | b | c | d | e |
|---------|---|---|---|---|---|
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |
|         |   |   |   |   |   |

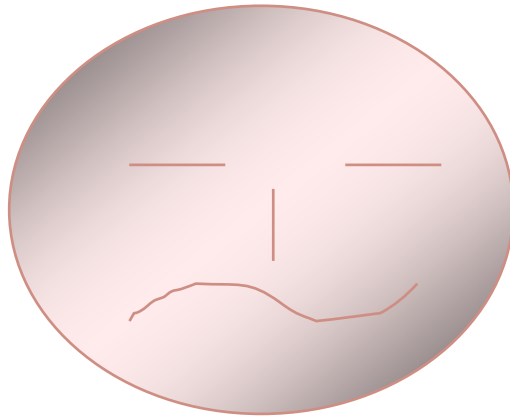
# Typologie des styles de management



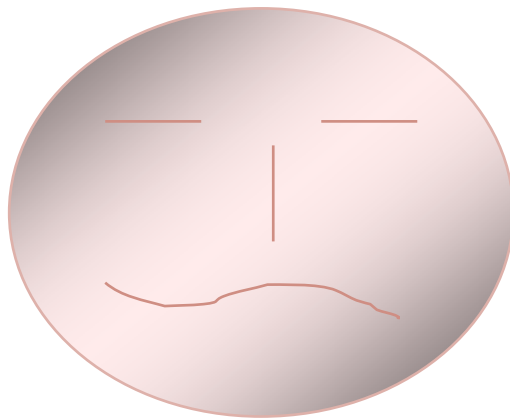
## L'harmonie managériale



## Les pathologies managériales



Déficit de la loi



Déficit de la loi