

**GUIDE DE DÉVELOPPEMENT  
PERSONNEL ET PROFESSIONNEL  
POUR MANAGERS ET CADRES**



CLAUDE BILLET

**GUIDE DE DÉVELOPPEMENT  
PERSONNEL ET PROFESSIONNEL  
POUR MANAGERS ET CADRES**

**MAXIMA**  
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

Économiste et sociologue, **Claude Billet** est intervenu comme consultant dans de nombreuses entreprises à travers le monde. Expert en Management des ressources Humaines, il a piloté la DRH d'une grande entreprise du secteur multimédia. Il co-anime aujourd'hui le cabinet de conseils Réseau Pensant, spécialisé dans le développement personnel et professionnel des managers.

Vous pouvez le joindre à l'adresse suivante :  
*claude.billet@maxima.fr*

*À Nathalie, Fabrice, Annabelle-Sarah et Quentin.*

infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**



192, bd Saint-Germain, 75007 Paris  
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2006.  
ISBN : 2 84001 455 6

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays.

# Sommaire

---

Introduction .....	11
--------------------	----

## Première partie

### Être soi-même

<b>I. Inspirer confiance .....</b>	<b>17</b>
- Les caractéristiques de la confiance en soi .....	18
- Comment développer la confiance en soi .....	21
- L'utilité des émotions .....	24
- Les origines de la confiance en soi .....	32
<b>II. Gérer son stress .....</b>	<b>38</b>
- Qu'est-ce que le stress ? .....	38
- La régulation du stress .....	43
- Les différentes méthodes de contrôle du stress .....	46
<b>III. Parler en public .....</b>	<b>55</b>
- L'art oratoire .....	55
- Parler aux clients .....	62
<b>IV. Gérer son temps .....</b>	<b>67</b>
- La tyrannie de l'urgence .....	67
- Les maladies de la gestion du temps .....	69
- Les règles de la gestion du temps .....	76
<b>V. Affirmer son leadership .....</b>	<b>81</b>
- Les points clés du leadership .....	82
- Leadership et révolution numérique .....	88

- Leadership et pouvoir .....	93
- Dix leviers pour améliorer son leadership .....	97

## Deuxième partie

### Évaluer

<b>VI. Conduire un entretien d'évaluation .....</b>	<b>105</b>
- Le déroulement de l'entretien .....	106
- Les points essentiels de l'entretien .....	111
<b>VII. Évaluer la compétence .....</b>	<b>117</b>
- Deux approches de l'évaluation des compétences ..	117
- L'approche organisationnelle .....	119
- L'approche cognitive et compréhensive .....	128
<b>VIII. Évaluer la performance .....</b>	<b>137</b>
- Les enjeux de l'évaluation stratégique .....	138
- Le management partagé de la performance .....	147
- Quantification de la grille d'évaluation .....	153
<b>IX. Évaluer le management à 360° .....</b>	<b>163</b>
- L'évaluation du collaborateur par la hiérarchie ne suffit plus .....	163
- Principe du 360° .....	164
- Les principales utilisations du 360° .....	166
- Les étapes de mise en œuvre d'un 360° .....	166
- Le rôle des observateurs .....	169
- La présentation des résultats .....	172
- Le 360° et la cohésion d'équipe .....	173
- Y a-t-il une vie après un 360° ? .....	175
<b>X. Détecter le potentiel .....</b>	<b>179</b>
- Les enjeux de la détection du potentiel .....	179
- Les assessment centers .....	186
- Les étapes de la démarche d'évaluation .....	188

<b>XI. Évaluer un processus</b> .....	197
– Qu'est-ce qu'un processus ? .....	197
– Construire un processus à partir du client .....	201
<b>XII. Évaluer une politique privée ou publique</b> .....	209
– Processus d'évaluation d'une politique .....	210
– L'élaboration de l'évaluation .....	214
– La démarche d'évaluation d'une politique .....	216

### Troisième partie

## Accompagner le changement

<b>XIII. Conduire le changement</b> .....	226
– Les cinq stratégies du changement .....	226
– Changement et ingénierie pédagogique .....	236
– Les cinq facteurs favorisant la réussite du changement .....	245
<b>XIV. Apprendre le changement avec le coaching</b> .....	247
– Le manager est un passeur .....	247
– Les caractéristiques du coaching .....	248
– Dynamiser l'équipe par le coaching .....	254
<b>XV. Manager un projet</b> .....	260
– Principes de la conduite de projet .....	261
– La planification du projet .....	265
<b>XVI. Développer l'intelligence économique</b> .....	271
– Les enjeux de l'intelligence économique .....	271
– Les étapes de mise en place de la veille .....	277

## Quatrième partie

### Piloter

<b>XVII. Partager l'intention stratégique</b> .....	291
- Les outils de la réflexion stratégique .....	292
- La place des collaborateurs dans la stratégie .....	298
- Construire son capital relationnel .....	304
<b>XVIII. Décider</b> .....	309
- La formalisation de la décision .....	310
- Le rôle des émotions .....	319
- Des méthodes pour aider la décision .....	322
<b>XIX. Contrôler l'action</b> .....	337
- À quoi sert un tableau de bord ? .....	337
- Le pilotage de l'activité .....	341
- L'élaboration des indicateurs du tableau de bord ....	344
Le système d'information .....	347
<b>Conclusion</b> .....	353
<b>Index</b> .....	357



## Les pictogrammes utilisés dans l'ouvrage

---

Cet ouvrage se propose de vous fournir des informations pratiques, présentées sous une forme attrayante et conviviale. Les chapitres traitent de problèmes concrets, illustrés par de nombreux exemples. Les encadrés, signalés par les pictogrammes suivants, vous permettent de repérer d'un coup d'œil des informations clés de différents types :



### Principe de bon management

Ces encadrés vous donnent des indications et des pistes de réflexion.



### Attention !

Ces encadrés attirent votre attention sur un point particulièrement délicat.



### Conseil d'expert

Ces encadrés vous proposent des méthodes qui ont fait leurs preuves pour garantir le succès des techniques énoncées dans ce livre.



### Mot clé

Chaque profession a son jargon. Ces encadrés vous donnent la définition d'un terme ou d'un concept essentiel à la compréhension de ce qui est traité dans ce livre.



### Comment font les autres ?

Vous trouverez dans ces encadrés des exemples et souvent des anecdotes qui vous permettront de gagner du temps et de l'efficacité.



### Évitez le piège !

Il est impossible de ne jamais commettre d'erreurs, mais ces encadrés vous permettront d'éviter les plus grosses ou les plus inattendues.



### Check-list du manager

La check-list récapitule les éléments essentiels du chapitre.



# Introduction

---

**C**e livre est un pari ! Son ambition est de fournir un panorama des pratiques du management qui souvent ne s'acquièrent qu'après de longues années d'expérience. Il s'agit bien de pratiques et non de simples recettes ! Avec cet ouvrage, on tente de faire accéder une partie des connaissances tacites au statut de connaissances explicites. Il s'agit d'un parcours dans l'univers quotidien du responsable confronté à des situations concrètes de management. Il revient d'abord au manager de manifester sa *présence* dans un environnement professionnel qui attend de lui des attitudes, des comportements qui témoignent qu'il habite véritablement sa fonction et qu'on a raison de lui accorder du crédit. Installé dans sa fonction, le manager se soucie d'*évaluer* les forces et les faiblesses de ses équipes et de son organisation. Ensuite, dans un contexte qui se modifie rapidement, le manager est vite confronté au changement, que les raisons en soient internes ou externes. Ses équipes attendent de lui qu'il les *accompagne* et les aide à comprendre et à s'adapter. Il lui faut disposer enfin des principes et des outils qui permettent de *piloter* l'action en planifiant sa stratégie et en disposant des tableaux de bord pertinents. Ses quatre étapes sont inscrites dans un mouvement, une spirale qui fait que l'on repasse successivement par les mêmes étapes mais à des niveaux différents, fort de l'expérience acquise. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue.

La première partie est consacrée au développement des capacités personnelles du manager. Celui-ci doit occuper sa place, toute sa place. La hiérarchie comme les équipes ont besoin d'une

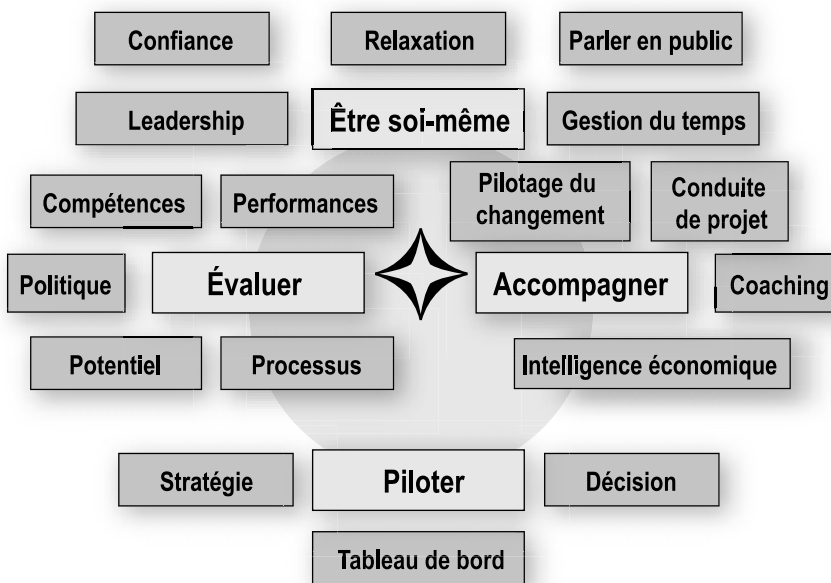
référence solide qui inspire confiance. Un bon manager est d'abord celui qui est perçu comme tel ; cultiver son image est une nécessité. Mais celle-ci repose sur des capacités essentielles : sécuriser son équipe en montrant une figure à la fois résolue (*inspirer confiance*) et détendue (*gérer son stress*) ; savoir parler pour informer et relancer le dynamisme des collaborateurs (*parler en public*), avoir du temps pour son équipe (*gérer son temps*), et enfin affirmer sa puissance personnelle à entraîner et à gagner (*affirmer son leadership*).

La seconde partie permet au manager d'évaluer la solidité de ses collaborateurs et de son organisation. L'évaluation des compétences d'abord, avec l'approche classique des niveaux d'expertise et deux autres approches post-tayloriennes : l'une qui cherche à cerner les mécanismes intellectuels en jeu dans la compétence et l'autre qui s'intéresse à la création de compétence au cœur de l'action (*évaluer les compétences*). L'appréciation des performances repose sur une méthode très proche de la culture de l'entreprise qui la fait particulièrement bien accepter par les collaborateurs parce qu'elle correspond à ce qu'ils vivent au quotidien (*évaluer la performance*). Elle permet la détection des potentiels pour cerner les futurs responsables de missions, de fonctions ou de projets (*détecter le potentiel*) ; l'appréciation de l'efficacité de l'organisation avec l'évaluation des processus (*évaluer un processus*) et enfin l'évaluation d'une politique (*évaluer une politique*).

La troisième partie est consacrée au *changement* et à son accompagnement. Un manager est un « passeur », il aide ses équipes à s'adapter tout en gardant leur efficacité. Les chapitres de cette partie traitent des points suivants : la prise en charge du changement et son déploiement (*conduire le changement*), l'entraînement de l'équipe pour qu'elle soit à même de passer correctement l'obstacle (*coacher*), la planification du changement avec le management de projet (*conduite de projet*), l'écoute de la concurrence et le maintien du bouclier défensif grâce à la veille économique (*développer la veille économique*).

La quatrième partie aborde l'un des facteurs essentiels de la réussite du manager : le *pilotage* de son action. Cela concerne notamment les implications et les choix d'une stratégie (*stratégie partagée*) ; la prise de décision, simple et mystérieuse à la fois (*décider*) ; le pilotage anticipateur pour ne pas subir (*tableau de bord*).

Le projet de ce livre est d'armer le manager avec des outils conceptuels de qualité qui puissent s'insérer dans la pratique quotidienne. Ce n'est ni un catalogue de recettes ni les souvenirs glorieux d'un brillant capitaine d'industrie, mais un ouvrage de référence au quotidien, lorsque le manager se pose une question sur la manière de conduire son action et cherche une réponse pratique.



### La pratique du Management



## **Première partie**

---

# **Être soi-même**





## Inspirer confiance

**L**a plupart des grands managers affirme que l'une des clés de leur réussite est de montrer en toute circonstance une confiance en soi inaltérable. Avoir confiance en soi, donner confiance et faire confiance constituent à leurs yeux la trilogie du succès. Plus la compétition est forte et plus la confiance est un fédérateur efficace. Les hommes politiques comme les managers ont besoin d'hommes et de réseaux en qui ils ont confiance et qui leur font confiance. Un grand soldat français, résistant, et qui fut également Premier ministre, Pierre Messmer, ne dit pas autre chose dans une interview pour la télévision : « Lorsque vous avez quinze paires d'yeux tournées vers vous et qui attendent un ordre qui va leur sauver la vie ou les envoyer à leur perte, il vaut mieux parler clair et droit ! »

La confiance en soi a quelque chose de magique, elle apparaît ou disparaît sans que l'on sache pourquoi. Que nos qualités personnelles soient reconnues et nous voilà habités d'une grande sécurité intérieure ! Mais que surgissent un dénigrement, une comparaison désobligeante, l'impression soudaine de déplaire alors... l'assurance se délite et le sol se dérobe. De plus, dans ce domaine, l'égalité n'existe pas : certains manifestent une assurance inaltérable ; d'autres en paraissent totalement démunis. Une collègue paraît à l'aise partout, sûre d'elle sans avoir à se forcer : on la juge aussitôt être le pur produit de sa bonne éducation. Un autre, qui méconnaît le code des convenances sociales, paraît fruste, malhabile et pour tout dire, sans intérêt ; il en vient à fuir le monde.

À la base de cette confiance, il y a l'estime en soi. Or, celle-ci est semble-t-il acquise très tôt. La confiance en soi est en effet la certitude qu'on a les ressources nécessaires pour faire face à une situation difficile. Il s'agit d'une prédiction. Confiance vient du latin *cum* « avec » et *fidem* « foi ». C'est le pari que ce « soi » ne va pas vous lâcher au moment où l'on en a le plus besoin. Pari d'autant plus facile à tenir que l'accumulation d'expériences positives prouve qu'on a eu raison de se faire confiance. Ce sentiment de force intérieure s'éprouve comme un mouvement qui autorise l'interrogation et le doute mais préserve de l'angoisse qui paralyse. De plus, on éprouve une libération physique et mentale, lorsque sa pensée organise le chaos des idées et des sentiments contraires et adhère à une forme cohérente. Alors, peut-on développer pareille qualité ? Fort heureusement, la confiance en soi se renforce, la sienne comme celle de son équipe et dans ce cas, la confiance en soi est contagieuse !

## Les caractéristiques de la confiance en soi

De façon pratique, on peut isoler cinq caractéristiques essentielles qui permettent de renforcer la confiance en soi en agissant sur chacune d'elles de façon appropriée.

### *Les cinq caractéristiques de la confiance en soi*

Première caractéristique : la confiance en soi fluctue mais ne sombre pas<sup>1</sup>

La confiance en soi peut osciller entre des valeurs opposées sans jamais rester collée à l'une d'entre elles. *Fluctuat nec mergitur* ! C'est cette oscillation perpétuelle qui est facteur d'équilibre. Les autres, l'équipe, la hiérarchie, les clients sont favorablement

---

1. Devise de la ville de Paris *Fluctuat nec mergitur* « Elle est assaillie par les flots mais ne coule pas ».

impressionnés par l'impression de force qui se dégage d'un manager sûr de lui. En fait, ils ne perçoivent pas les oscillations du pendule, de la même façon qu'en avion, à 20 000 pieds, les vagues sur le littoral paraissent immobiles. Des épreuves fortes peuvent fragiliser et augmenter momentanément l'oscillation du pendule, mais l'expérience et l'entraînement permettent de reprendre rapidement la maîtrise du mouvement autour d'un périmètre de fidélité à soi-même qui est un accord profond à un « projet » intérieur.



#### Check-list du manager

### Les 5 composantes de la confiance en soi

- 1 – La confiance en soi repose sur le sentiment intérieur que l'on peut faire face et mobiliser les ressources suffisantes. Cela suppose une certaine estime de soi, de ses capacités.
- 2 – La confiance en soi est fondée sur une décision prédictive : *je décide d'être capable de...* Cette prédiction repose sur des éléments objectifs et sur une volonté.
- 3 – La confiance en soi se prouve dans l'action.
- 4 – La confiance en soi est indissociable de la prise de risque.
- 5 – La confiance en soi repose sur la capacité à donner du sens à l'action.

Deuxième caractéristique : la confiance en soi repose sur une prédiction et une validation

La confiance en soi repose sur une prédiction : celle d'être capable de mobiliser les ressources suffisantes pour faire face avec succès à une situation difficile. Cette prédiction, qui est aussi une décision, suppose un système d'évaluation en veille continue. Une équipe a d'autant plus confiance en son chef que celui-ci se pose en interlocuteur solide vis-à-vis d'elle-même et de sa propre hiérarchie. Un chef copain ne justifie pas son salaire, un chef lointain non plus, puisqu'il est absorbé par son propre chef.

La confiance en soi s'expérimente toujours dans l'action et par conséquent, s'évalue et se valide. Les parcours initiatiques ont cet

objectif : mettre le collaborateur en situation de façon à connaître toutes les facettes d'une filière ou d'un métier mais également se jauger dans l'action. Dans certaines entreprises, japonaises ou allemandes, les jeunes diplômés parcourent pendant plusieurs années les différentes activités de la firme de façon à engranger une foule de connaissances et d'expériences. Le retour d'expérience est un procédé désormais bien maîtrisé qui s'applique aux données techniques mais également aux pratiques managériales. La confiance en soi se manifeste par une adaptation rapide aux situations inédites et la création de nouvelles réponses. Oser innover manifeste à la fois de la confiance en soi en même temps qu'elle la renforce dans une boucle vertueuse.



#### Conseil d'expert

#### Développer la confiance en soi

- 1 – Accumuler les expériences en recherchant les parcours initiatiques qui permettent de se confronter à des univers peu familiers.
- 2 – Évaluer et corriger pratiques par l'utilisation des techniques de retour d'expérience.
- 3 – S'adapter en innovant ; manifester la volonté de sortir des sentiers battus.
- 4 – Savoir prendre des risques.

Troisième caractéristique : la confiance en soi est indissociable de la prise de risque

La confiance en soi suppose de savoir prendre des risques. Or l'entreprise cherche à se prémunir en permanence contre les risques de toute sorte. Entre un candidat qui a le profil des responsables plus âgés – qualités qui ont fait leurs preuves – et un postulant atypique mais plein d'enthousiasme et d'idées nouvelles, il faut un certain courage pour oser le second. Le risque se calcule par rapport à l'avenir : le premier candidat est parfaitement adapté à la situation actuelle, le second à une situation virtuelle, qui n'existe pas encore.

Quatrième caractéristique : la confiance en soi donne du sens à l'action. Les individus et les équipes ont le nez sur le guidon. Ils ont besoin que leur manager situe périodiquement leur contribution dans le mouvement de l'entreprise. Par exemple, la sélection des « Hi Po » (Hauts potentiels) se fait pour une part sur le critère *hauteur de vue* qui consiste justement à être capable d'un va-et-vient continu entre le travail de chacun et l'orientation que prend l'ensemble à travers la production des équipes. Cela va de pair avec la capacité à *anticiper*, à avoir au moins un coup d'avance, à analyser l'action quotidienne en fonction d'un point virtuel situé dans l'avenir.

Cinquième caractéristique : la confiance en soi découle de l'application d'une stratégie de la compétence

La confiance en soi consiste à identifier précisément les domaines où l'on excelle. Contrairement à ce qui se dit parfois, un responsable ne doit pas être moyen en tout. Il a besoin d'être visible et de montrer des points forts qui rassurent et qui fédèrent. *A contrario*, on pense à ces responsables un peu effacés, mais très utiles parce qu'ils passent leur temps à faire de la maintenance, à serrer les boulons, à mettre de l'huile dans les rouages, mais qui n'ont pas la présence suffisante pour apparaître comme d'authentiques leaders. Il leur manque une certaine autorité à laquelle on se réfère ; il leur manque une certaine visibilité qui permet de reconnaître d'emblée leur marque dans l'action.

## **Comment développer la confiance en soi**

### *La volonté d'amélioration*

Une prise de conscience est nécessaire pour améliorer l'estime de soi accompagnée d'une stratégie du changement. Celle-ci va consister à se rassurer en accumulant, astucieusement, les expériences positives. Mais pour cela, il faut savoir où l'on en est et

avoir fait le point en privilégiant le regard des autres. À cet égard, le Feedback 360°, qui est présenté plus loin au chapitre 9, est un bon instrument pour cet exercice car il souligne qu'on ne peut être compétent et performant tout seul ; il faut être pertinent à l'égard des autres, de son équipe et de sa hiérarchie. Fondé justement sur l'évaluation du manager par son entourage, supérieur hiérarchique, collaborateurs, collègues de même niveau, le 360° offre un résultat nuancé et indique clairement ce qui doit être travaillé. L'amélioration progressive de la qualité des relations avec son entourage permet de recueillir des marques de satisfaction qui sont d'excellentes médecines pour l'augmentation de l'estime de soi (*strokes positifs*)<sup>1</sup>.

### *Accumuler de l'expérience*

La capitalisation des savoir-faire et de l'expérience est décisive dans la manifestation de la confiance en soi. L'évaluation précise des échecs comme des réussites permet d'en comprendre leurs causes et d'éviter le recours aux explications magiques telles que le hasard, la chance, les autres... La multiplication des expériences rend sensible aux détails et à une approche pragmatique à l'opposé des attitudes de rigidité théorique.

### *Rechercher l'innovation*

La confiance en soi est également une certitude que l'on est capable de s'adapter intelligemment au changement parce que l'on est capable d'innover. Rechercher l'innovation améliore la confiance en soi car elle pose le manager en créateur de solutions. La capacité à proposer des variantes, des alternatives, des

---

1. *L'analyse transactionnelle* met en valeur le fait que l'on ne peut vivre sans un minimum de *strokes* ou *signes de reconnaissance* ; mais elle souligne également que l'on peut choisir de recevoir des *strokes négatifs* faute de s'autoriser à provoquer des *strokes positifs*.

renouvellements de point de vue offre des issues et pose le manager en leader. On sait que la conduite de l'action quotidienne demande de combiner des impératifs de coûts, de délais, de qualité, et de relations efficaces et satisfaisantes qui entrent souvent, dans les faits, en contradiction. L'élaboration d'équilibres instables, fait appel à une *intelligence de la situation* pour atteindre une résolution positive. Un délai supplémentaire anticipé et négocié peut être pardonné ! Chaque résolution provisoire conforte la confiance en soi qui est en relation forte avec l'autonomie professionnelle. *A contrario*, un travail répétitif et sans marge de liberté contribue à développer un sentiment de frustration et d'infériorité. Du reste, l'écart trop important entre le niveau scolaire et les conditions réelles d'exercice de l'emploi sont parmi les causes principales de désaffection au travail.



#### Conseil d'expert

### Capitaliser les savoir-faire

Le KM (*Knowledge Management*) a mis l'accent sur la transmission du savoir-faire tacite, celui qui ne figure dans aucun manuel, ni aucune procédure. C'est cette expérience qui permet au manager de prendre confiance en lui car il sait qu'elle n'est pas une simple technique mais que son efficacité a été vérifiée au fil du temps. Acquérir de l'expérience, c'est être curieux, attentif aux pratiques des autres.

La capitalisation du savoir-faire est aussi une manière d'être véritablement et efficacement paresseux :

- pourquoi réinventer ce qui existe déjà et a fait ses preuves ?
- pourquoi passer à côté de nouveautés et d'innovations importantes ?

Désormais les processus de retour d'expérience et le benchmarking systématisent cette attitude de veille économique, technique et des bonnes pratiques.

## L'utilité des émotions

### *Les émotions sont légitimes*

La confiance en soi est également tributaire de la vie émotionnelle. Les émotions sont en effet légitimes, même si elles ne sont pas toujours adaptées à la réalité. Elles reflètent toujours une vérité intime. Mêlées au souvenir et à la maturation inconsciente d'une pensée, elles ouvrent sur la créativité et peuvent accélérer des découvertes. Le plaisir de Proust<sup>1</sup> à goûter une innocente madeleine déclenche chez lui une avalanche de souvenirs, de pensées, de sentiments, de représentations qui débouchent sur une des œuvres majeures de la littérature française.

La littérature a souvent opposé le cœur à la raison, l'émotion au devoir. Rodrigue est écartelé entre son devoir et l'amour de Chimène : « *Que je sens de rudes combats !/ Contre mon propre honneur mon amour s'intéresse./ Il faut venger un père et perdre une maîtresse :/ L'un m'anime le cœur et l'autre retient mon bras*<sup>2</sup>. » Le héros racinien choisit de céder à sa passion comme Oreste : « *Puisqu'après tant d'efforts ma résistance est vaine,/ je me livre en aveugle au destin qui m'entraîne./ J'aime : je viens chercher Hermione en ces lieux,/ la fléchir, l'enlever, ou mourir à ses yeux*<sup>3</sup>. » Quant à Phèdre, elle montre, sans fard, la panique émotionnelle, le coup de foudre, que provoque l'amour qu'elle éprouve brusquement pour Hippolyte : « *Je le vis, je rougis je palis à sa vue,/ un trouble s'éleva dans mon âme éperdue ;/ mes yeux ne voyaient plus, je ne pouvais parler,/ je sentis tout mon corps et transir et brûler*<sup>4</sup>. »

---

1. Marcel PROUST, *À la recherche du temps perdu*, NRF, La Pléiade, Paris, 1954.

2. Pierre CORNEILLE, *Le Cid*.

3. Jean RACINE, *Andromaque*, Acte I, Scène 1, La Pléiade, Paris, 1950, p. 248.

4. Jean RACINE, *Phèdre*, Acte I, scène 4, NRF, La Pléiade, Paris, 1950, p. 758.





## Les émotions sont légitimes

Un être humain est un animal qui pense, et qui ressent des émotions et des sentiments. Les émotions sont un signal de plaisir ou de danger. Elles sont parfois la première étape de ce qui va ensuite se transformer en sentiments durables (Amour !)

Mais elles peuvent aussi n'être que des impressions fugitives qui s'oublient avec le lever du soleil. Notre éducation nous invite trop souvent à refouler nos émotions comme manifestation d'une absence de maîtrise.

Or, depuis quelques années la notion d'intelligence émotionnelle est venue rappeler que le manager dispose d'une faculté essentielle pour convaincre, s'adapter, accompagner son action et développer le goût des autres et de la réussite.

Mais l'austère Pascal nous affirme que « le cœur a ses raisons, que la raison ne connaît point ; on le sait en mille choses <sup>1</sup> ». Sans méconnaître la puissance des émotions et leur logique interne, il nous convie à leur opposer la pure raison. Il est soutenu en cela par Descartes qui pense que le cerveau est l'organe de la raison et que la bonne voie pour le développement humain est de le suivre. Le XVIII<sup>e</sup> siècle s'est fait le promoteur de la raison contre l'obscurantisme, ce qui, sans conteste, constitue un acquis précieux de notre civilisation et devrait inspirer les mœurs politiques aujourd'hui.

Les émotions n'en demeurent pas moins présentes, notamment avec J.-J. Rousseau, qui ressent un plaisir physique à la marche à pied, lié à la sensation de liberté, d'indépendance, d'absence de contraintes qui peut aller jusqu'à l'exaltation et au sentiment de toute puissance. L'auteur d'*Émile* est fasciné par les émotions qui l'envahissent en présence de la nature et lui permettent d'écouter son être authentique. Ce mouvement annonce les correspondances qu'établiront les romantiques européens, en Allemagne notamment, entre les paysages et leurs états d'âme, pour le

---

1. Blaise PASCAL, *Pensées* 477, *Œuvres complètes*, La Pléiade, Paris, 1954, p. 1221.

meilleur et pour le pire. Alors que triomphe bientôt la rationalité scientifique, et parfois scientifique, les émotions et la poésie sont considérées par les Romantiques comme une autre voie d'accès à la vérité et dans ce cas sont légitimes. De grandes découvertes, de même que des innovations importantes se sont cristallisées lors de l'éruption de grandes émotions libératoires. On se souvient du fameux *Euréka* d'Archimède ou de la pomme de Newton ! En effet, des correspondances entre des éléments qui s'ignoraient, au-delà des règles de la raison raisonnante, s'établissent en toute liberté et rendent possibles des avancées notoires de la pensée scientifique, pour autant bien entendu que la réflexion l'ait mûrement précédée. Mais lorsque l'émotion est au service de l'irrationnel, de l'obscurantisme, lorsqu'elle prétend remplacer la raison et l'humanisme, elle sombre dans les passions archaïques de dépendance à l'égard des tyrans soi-disant providentiels.

Lorsque raison et rêverie ne s'opposent pas mais se complètent, l'une fournit parfois une approche fulgurante que la démarche expérimentale décortique et légitime ensuite. Pour le manager les émotions sont souvent un détour rapide et synthétique dans la compréhension de la dynamique d'une situation, d'un projet, d'une ambition. Elles sont des sentinelles et des servantes.

Le concept d'intelligence émotionnelle popularisé par Daniel Goleman<sup>1</sup> tente de réconcilier émotion et raison. Ce chercheur part des travaux de Joseph Ledoux qui montre qu'une part de nos émotions échappe à tout contrôle rationnel parce qu'elles sont produites par une petite glande de notre encéphale qui possède son propre circuit neuronal et prend le pouvoir dans les moments de fortes émotions ou de danger. Mais il ajoute que ce circuit est façonné dans notre enfance à travers réussites et traumatismes et que l'on peut agir dessus à l'âge adulte par une éducation émotionnelle.

---

1. Daniel GOLEMAN, *L'intelligence émotionnelle*, Laffont, Paris, 1999.

## **L'intelligence émotionnelle**

L'intelligence émotionnelle pose que l'acceptation de ses émotions permet de développer une intelligence nouvelle. Des compétences humaines comme la maîtrise de soi, l'autodiscipline, la persévérance et l'empathie sont des qualités indispensables à la réussite de l'individu. Or celles-ci dépendent essentiellement des compétences émotionnelles et impliquent des schémas de pensée sur lesquels on peut intervenir en toute conscience. Pour cela, il importe de reprendre le chemin de nos expériences vécues et d'y considérer le rôle et les mécanismes précis de nos réactions émotives.

La prise en compte notamment des tensions et des traumatismes noués dans l'enfance à travers des situations émotionnelles fortes comme les rejets, l'envie, les disputes permet de faire progressivement la part des choses. Les relations interpersonnelles adultes sont plus efficaces si l'on apprend à bien distinguer ce qu'un autre dit ou fait de ses propres réactions et jugements, à se montrer assuré dans ses propos sans se mettre en colère ni rester passif. La maîtrise des émotions qui se développe grâce à des entraînements répétés contribue à refaçonner les circuits imprimés dans l'enfance.

La personne dotée d'intelligence émotionnelle présente des habiletés dans les quatre domaines suivants : l'identification des émotions, l'utilisation des émotions, la compréhension des émotions et l'ajustement des émotions.

### ***Les six émotions universelles***

On distingue habituellement six émotions primaires ou « universelles » : bonheur, tristesse, peur, colère, surprise et dégoût. Elles se traduisent, dans toutes les régions du monde, par les mêmes expressions faciales. Toutes présentent un fond biologique commun : leur rôle est d'aider l'organisme à se maintenir en vie ; elles dépendent de dispositifs cérébraux établis de façon innée et qui se sont mis en place au cours de l'évolution ; elles peuvent être déclenchées automatiquement, sans délibération consciente. Toutes les émotions utilisent le corps comme moyen d'expression et se manifestent à travers lui.

L'enjeu de l'intelligence émotionnelle est de pouvoir éduquer ce potentiel émotif de manière à en faire un nouvel outil de maîtrise de la réalité. Au lieu de subir ses émotions, le manager peut les utiliser pour renforcer son efficacité.

## *Les émotions constituent un précieux système d'information*

Le manager peut trouver utile de s'intéresser à l'intelligence émotionnelle pour au moins deux raisons :

- ✓ elles nous renseignent sur nos besoins et ceux des autres, et sur les obstacles à leur satisfaction. Dans une négociation par exemple, c'est une information capitale ! Quand un homme d'affaire dit : « Nos concurrents ont joué la qualité raisonnable de leur proposition, moi j'ai gagné parce que j'ai joué les hommes ! », il indique qu'il a satisfait aussi les besoins psycho-affectifs de ses interlocuteurs<sup>1</sup> ;
- ✓ très souvent les émotions anticipent le danger : un changement du climat dans les échanges est perçu bien avant que les mots viennent le signifier. Les besoins psychiques des individus sont aussi vitaux que les besoins physiologiques.

<b>Nature des émotions</b>	<b>Les émotions qui accompagnent la satisfaction du besoin</b>	<b>Les émotions qui accompagnent l'insatisfaction du besoin</b>
<b>Les émotions qui informent sur les besoins</b>	Satisfaction, joie, contentement, plaisir de la réalisation...	Tristesse, mélancolie, ennui, écœurement, mécontentement...
<b>Les émotions qui informent sur la source ou l'obstacle à la satisfaction</b>	L'amour, l'affection, la fierté...	L'impatience, la colère, la haine...
<b>Les émotions qui anticipent</b>	Le goût du plaisir qui fait saliver...	La peur qui anticipe sur les risques à venir...
<b>Les émotions composite</b>	Le trac	La culpabilité
<b>Les émotions refoulées</b>	Désirs licites mais contrariés	Désirs illicites et contrariés

**Tableau 1 : Tableau des émotions**

1. Le fondateur de Groupe Francis BOUYGUES lors du rachat de TF1, dans une interview au *Figaro*.

Certaines émotions sont des compositions qui forment une sorte de subterfuge pour révéler et voiler en même temps ce qui est vécu. Elles sont des expériences défensives. La reine des émotions mixtes est sans doute la *culpabilité*. Mais il faut distinguer la culpabilité qui empêche le passage à l'acte de la culpabilité qui surgit après la transgression et cherche des circonstances atténuantes. La jalousie, le mépris, la pitié, le dégoût et la honte font aussi partie de ce cortège malicieux des sentiments négatifs que les manipulateurs cherchent à exciter chez leurs victimes. Manipuler en effet, consiste toujours à manipuler des sentiments négatifs chez l'autre.



#### Principe de bon management

##### Les facteurs du développement de l'intelligence émotionnelle

- ◆ Connaître ses émotions et les circonstances où elles apparaissent.
- ◆ Valider leur congruence : correspondance entre les éléments de la situation et déclenchement de l'émotion.
- ◆ Utiliser ses émotions plutôt que les refouler comme signaux et comme raccourcis dans la compréhension d'une situation.
- ◆ Développer son goût des situations qui provoquent des émotions positives.
- ◆ Développer sa propre motivation comme un assemblage particulier de raison et de passion qui permet de cultiver la constance et l'efficacité dans l'effort, l'un soutenant l'autre, à tour de rôle.
- ◆ Percevoir, identifier les émotions d'autrui. et les satisfaire dans la mesure du possible pour s'en faire des alliés.
- ◆ Susciter l'émotion chez les autres pour affirmer son leadership, lequel doit en effet satisfaire les besoins affectifs des équipes.

Il est également important de distinguer les émotions, les sentiments réellement éprouvés dans son corps et le discours métaphorique sur les émotions. C'est ce qui est aussi en cause dans l'éducation de l'intelligence émotionnelle. « Je me sens mal dans cette pièce » signifie que cet endroit fait surgir des souvenirs, une atmosphère désagréable. « J'ai le sentiment que les choses ne

vont pas s'arranger »... exprime une émotion fugace mais persistante sur la vanité des constructions humaines !

Se sentir *rejeté* évoque le sentiment d'être l'objet du rejet de quelqu'un, même si aucun événement ne vient légitimer cette réalité. Et ce rejet provoque en soi des sentiments de douleur, de rage, de découragement...

« Je me sens de trop » est une sensation informative qui peut provoquer ensuite des sentiments ambivalents ou mêlés de rage, de désespoir, de honte, de colère...

Cette manière de parler fait appel très souvent à des images, des représentations pour traduire un état intérieur.

Se sentir « au-dessus », « petit », « loin », « étouffé », « écrasé » sont des descriptions d'états. Je suis calme, serein, confus, déprimé, vide... Il s'agit également d'états.

Être curieux par exemple induit un attrait vers le nouveau, l'expérimentation, l'inconnu. Être chaleureux signifie que je suis spontanément disposé à accueillir les autres.

Comme tout discours, celui qui porte sur les émotions comporte son lot d'imprécisions et d'inexactitudes. Mieux se faire comprendre consiste justement à s'obliger à une bonne correspondance entre le sentiment ou l'émotion éprouvée et les mots utilisés pour le dire.

Les grands acteurs nourrissent de leurs émotions les personnages qu'ils incarnent, c'est à ce prix qu'ils passent la rampe et assurent la vraisemblance de leur interprétation. Le manager est aussi un acteur !

### *L'intelligence émotionnelle*

La réhabilitation des émotions doit beaucoup à la neurologie qui a montré qu'un déficit de la capacité à éprouver des émotions, s'il permettait d'apprendre, empêchait de décider. Pour nous guider dans la prise de décision, nous avons des « marqueurs somatiques » qui nous font préférer des comportements de sauvegarde. Par exemple, lorsque nous sommes sur le point d'emprunter une

rue sombre, nous sentons soudainement une certaine inquiétude, nous hésitons et nous marchons spontanément au milieu de la rue. Une sorte de « sensation viscérale » nous amène à privilégier une décision plutôt qu'une autre. Le fonctionnement de notre cerveau est d'autant mieux adapté à la gestion de notre environnement qu'il utilise les émotions pour s'adapter. C'est ce qu'on appelle désormais l'intelligence émotionnelle dont Daniel Goleman<sup>1</sup> parle dans son livre cité plus haut.

Les compétences émotionnelles sont des structures cognitivo-affectives qui développent une meilleure perspicacité dans l'échange interpersonnel. Le couple intelligence abstraite et intelligence émotionnelle prépare une bonne disposition à la conduite de l'action.



#### Principe de bon management

##### Trac et bon stress

Pour bien utiliser ses émotions, il faut les apprivoiser et non les refouler. Une jeune actrice déclarait un jour à une grande dame de la scène qu'elle n'avait jamais le trac. La grande actrice lui répondit malicieusement : « Ne vous inquiétez pas, ma fille, ça viendra avec le talent ! »

Le stress en effet permet de se sortir de soi et de se projeter dans l'action. Contrôlé, le stress est désinhibant et laisse libre de mobiliser ses impulsions créatives. La constance dans l'effort repose sur une bonne maîtrise des émotions. Sinon, le sujet peut se laisser envahir par le doute et le découragement ou encore, des distractions parasites.

Comprendre ses propres émotions permet de comprendre celles des autres. Les gens qui comprennent les émotions des autres communiquent mieux et s'ajustent mieux. L'empathie est la conscience des sentiments, des besoins et des soucis des autres et

---

1. Daniel GOLEMAN, *L'intelligence émotionnelle. Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle*, J'ai lu, Paris, 1998. *L'intelligence émotionnelle. Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Laffont, Paris, 1999.

c'est l'une des clés du succès social. Ce sont des qualités qui font la différence dans le pilotage des équipes ou dans les négociations commerciales. Certaines fonctions demandent pour l'essentiel de s'ajuster aux autres : les managers, les vendeurs, les professeurs doivent être attentifs aux émotions que leurs interlocuteurs manifestent. C'est en cela que l'empathie est indispensable car elle permet de capter finement les sentiments et les points de vue des autres et de montrer l'intérêt réel que l'on éprouve pour leurs soucis.

Ceux-ci le rendent par la confiance qu'ils vous accordent, élément essentiel pour demander aux membres d'une équipe de ne pas mesurer leurs efforts et leurs talents.

## **Les origines de la confiance en soi**

### *L'estime de soi*

Le manager a besoin de croire en son étoile. De certains grands leaders, on dit qu'ils ont un ego très puissant qui les rend forts. En effet, l'estime de soi se manifeste par la fierté que nous avons d'être nous-mêmes. Elle repose sur l'évaluation continue de nos actions qui s'inscrit immédiatement en mémoire pour participer à la construction de notre statue intérieure<sup>1</sup>. Oser donner son opinion rend fier, la camoufler alors qu'on vénère la transparence, la fait chuter. Ainsi, l'estime de soi est une valeur fragile qui augmente chaque fois que nous agissons en respectant nos valeurs et diminue lorsque notre comportement les contredit. Une bonne estime de soi facilite pour le manager l'utilisation de son propre potentiel. Le manager qui s'estime a tendance à réaliser ses aspirations et à se développer alors qu'une faible estime de ses capacités le fait douter et renoncer.

---

1. François JACOB, *La statue intérieure*, Paris Folio.



## La confiance en soi

La *confiance en soi* est la certitude d'être capable de mobiliser les ressources nécessaires pour faire face avec succès aux défis de l'action dans un domaine donné.

Mais ce sentiment ne peut être seulement l'expression d'une force intérieure sans contact avec la réalité. On a en mémoire la surdité de certains dirigeants. Les prophètes ont besoin de troupes !

La confiance en soi s'expérimente à travers la confiance que les autres ont en vous. Mais le véritable juge de paix est la qualité des résultats de l'action. Le succès renforce naturellement l'estime de soi alors que l'échec l'interroge.

Dans la constitution d'une équipe, le manager qui a une haute estime de lui-même cherche intuitivement la compagnie de personnes dont l'estime de soi est comparable à la sienne. Éprouver de la considération pour les membres de son équipe c'est estimer qu'ils sont capables de reconnaître notre valeur et constitue la base d'une relation épanouissante. À l'opposé, une équipe faite d'individus qui ne se respectent pas, a tendance à développer une dépendance archaïque vis-à-vis de son chef, dont elle attend tout, sans autonomie ni esprit critique.

Enfin, une bonne estime de soi aide à prendre des risques, à chercher des solutions novatrices, à faire preuve de ténacité et de persévérance.

Ces attitudes mènent souvent à la victoire qui, à son tour, alimente à la fois la confiance et l'estime. Le succès permet de supporter les échecs qui seraient sinon difficilement supportables pour une personne à l'estime fragile. Il faut à ses yeux mériter de réussir pour consacrer les efforts nécessaires. Une estime faible interdit d'avoir de l'ambition et finalement de rêver, sauf à des rêves inaccessibles.

## La primauté de l'action

Dans une situation nouvelle où l'on ne connaît personne, n'importe qui peut se sentir embarrassé et nerveux. Mais la différence tient dans la réaction de l'individu : l'un se replie sur lui-même et rase les murs tandis que l'autre choisit de créer le contact avec les autres et ainsi se rassure en faisant face. Il faut se souvenir que ce qui vient en premier c'est l'action.

Les cognitiens résume leur approche en réfutant le point de vue psychologique classique : « J'ai peur donc je fais... » et en affirmant « Je fais donc j'ai peur ! » Ils attirent l'attention sur la primauté de l'action dans le comportement humain.

Faire face, c'est opter pour une stratégie de l'action : l'une évite les contacts alors que l'autre les établit pour se rassurer. Décider que la façon la plus facile d'être à l'aise, c'est d'être aussi naturel et ouvert qu'on le peut, est un choix.

## *L'influence de l'éducation*

Pour qui se sent timide, la confiance en soi est une chose assez magique et plutôt injuste. L'assurance manifestée par certains leur rend la vie bien facile : ils sont sûr d'eux sans avoir à faire quoi que ce soit pour l'obtenir. On suppose que c'est dû à leur éducation et à leur milieu familial qui leur a donné une solidité intérieure, une fois pour toute. Mais la réalité est moins simple. Quelle est l'influence de l'éducation sur la formation d'une solide confiance en soi ? Importante mais non déterminante. Le fait est qu'être aimé et traité avec respect et confiance par ses parents contribue à élaborer une bonne image de soi. Il est vrai que la sécurité intérieure, s'acquiert dès le plus jeune âge et permet ensuite à l'individu devenu adulte de se ressourcer dans cette sorte d'accord primitif avec l'instinct de vie. Mais il convient d'apporter plusieurs nuances comme le montre trois cas limites. D'abord, l'enfer peut être pavé de bonnes intention et les parents oublier que l'éducation passe aussi par l'effort, les épreuves et les échecs.

Certains empêchent le développement de la confiance en soi chez un enfant en le surprotégeant et en oubliant qu'aider à grandir

c'est préparer à affronter les difficultés de la vie. Habitué à ce qui tout lui soit cédé, l'enfant s'angoisse devant le moindre échec et peut réagir par l'agression ou la dépression.

On peut aussi vouloir inculquer à un enfant le goût de la réussite à tout prix. Celui-ci intègre la peur viscérale de l'échec. Il comprend implicitement que ce serait celui de ses parents dont il ne veut surtout pas détruire le rêve parce qu'il sent leur amour à son égard en dépendre. Nombre de petites filles ont dû essayer la déception de leur mère parce qu'elles ne voulaient ou ne pouvaient devenir danseuse étoile ! Michel Rocard<sup>1</sup>, ancien Premier Ministre, raconte que son père, savant reconnu, ne lui a plus parlé pendant plusieurs années parce qu'il a préféré abandonner sa classe de mathématiques supérieures pour suivre les cours de l'Institut d'Économie Politique !

À l'opposé, certains parents, heureusement peu nombreux, peuvent manifester des attitudes abandonniques ou de maltraitance qui provoquent chez l'enfant des sentiments de honte et de culpabilité et de désorganisation de la personnalité faute de repaires.

Devant ces comportements et leur conséquences, on peut avoir le sentiment que tout est dit très tôt et que, en matière de confiance en soi, c'est un peu une loterie : les uns tirent le bon numéro, les autres non, comme le départ au service militaire à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Non, car le sujet a toujours une certaine liberté et il peut choisir parmi les matériaux que lui offrent ses parents ; simplement, le choix est plus ou moins facile, plus ou moins satisfaisant. Et même lorsque pour des raisons d'événement terribles ou de parents sadiques, l'histoire personnelle est traumatisante, un phénomène étudié par Boris Cyrulnick<sup>2</sup> peut intervenir pour transformer un malheur en levier de réussite : *la résilience*.

---

1. Michel ROCARD, *Si la gauche savait...*, Robert Laffont, Paris, 2005.

2. Boris CYRULNICK, *Parler d'amour au bord du gouffre*, Odile Jacob, Paris, 2002.

## Traumatisme et résilience

La psychanalyse explique<sup>1</sup> qu'il faut frapper deux fois pour provoquer un traumatisme : une fois dans le réel et une autre fois dans la représentation du réel. L'épreuve, la souffrance, l'humiliation, la perte sont vécues dans leur dureté et sont également commentées, mises en scène dans le discours tenu par les autres. L'idée que l'on se fait de ce qui vous arrive dépend aussi du regard des autres. Si l'entourage éprouve du dégoût, de l'horreur, ce regard dévalorisant va transformer une épreuve en traumatisme. On pense au viol dans les sociétés patriarcales où l'agression physique est démultipliée par le regard infamant jeté sur la victime qui lui dénie toute vie ultérieure. Quand l'agresseur est excusé et la victime blâmée, les raisons d'un traumatisme profond sont en place.

### Mot clé

#### La résilience

La *résilience* est cette capacité d'aller puiser au fond de soi la force nécessaire pour surmonter des traumatismes qui peuvent être extrêmement graves.

À côté des facteurs parentaux, de l'environnement scolaire ou professionnel, la résilience laisse ouverte la porte à l'instinct de vie et manifeste une grande intelligence dans le choix d'une stratégie créative d'adaptation et de survie.

Les résiliants font notamment preuve d'une grande patience dans la construction de leur autonomie.

Pour pouvoir parler de traumatisme il faut « avoir été mort », pour reprendre l'expression employée par des écrivains comme Primo Levi<sup>2</sup> ou Jorge Semprun<sup>3</sup>, rescapés des camps de

---

1. Cf. Anna FREUD, fille de Sigmund FREUD, qui a écrit de nombreux ouvrages sur la psychanalyse des enfants.

2. Primo LEVIE, *Ecce Homo*, Julliard, Paris, 1987.

3. Jorge SUMPRUN, *L'écriture ou la vie*, Gallimard, Paris, 1994.

concentration. Dans l'épreuve on souffre, on a mal, on se bat, on est en colère mais on vit. Le traumatisme au contraire, tend à priver l'individu de son être, à déshumaniser la victime en lui faisant intérioriser sa soi-disante inhumanité. La faculté de se ressourcer, quelle que soit l'horreur vécue, est ce que la pensée freudienne appelle *résilience* qui permet, non d'oublier mais de créer un nouvel espace de vie avec des raisons d'espérer.

Un traumatisme demeure, il n'est pas réversible. La résilience évite de s'enfermer dans un rôle permanent de victime et invite à faire preuve d'astuce et de ruse (la *métis* grecque) pour développer des conduites adaptatives. Les personnes qui ont subi une épreuve cherchent à comprendre ce qui leur est arrivé et développent ainsi leur capacité d'intellectualisation. Il s'agit sans doute d'un mécanisme de défense mais qui a le mérite d'être tourné vers les autres et de profiter à l'entourage.

Dans le monde professionnel le traumatisme existe aussi : il est souvent lié à des situations où le collaborateur a le sentiment de ne pas être reconnu, d'être nié pour ce qu'il est, d'être traité de façon totalement injuste. Les ravages silencieux de l'absence de valorisation des collaborateurs sont considérables : ils vivent un sentiment permanent d'injustice qui ronge leur plaisir au travail. De nombreux troubles psychosomatiques (tension, absence de sommeil, troubles digestifs...) ont pour origine ces petites ignominies quotidiennes qui peuvent installer un stress durable.

## Gérer son stress

**P**lusieurs facteurs contemporains concourent à augmenter le stress chez les managers et leurs équipes. L'individualisation de la contribution qui met le sujet en situation d'évaluation continue, la diminution du temps de travail et l'augmentation corrélative de la productivité, la prégnance de la sacro-sainte satisfaction du client qui laisse toujours de vastes espaces non couverts par les procédures, l'abaissement de la séparation entre le public et le privé avec les machines à communiquer portables, créent en effet de nouvelles situations de travail productrices de stress. Les managers sont stressés, voici quelques méthodes simples pour gérer ce désagrément grandissant.

### Qu'est-ce que le stress ?

Selon Jean Garneau<sup>1</sup>, le stress est l'état de tension chronique, physique et psychique, qui résulte d'une façon inadéquate de gérer la pression psychique pendant une période prolongée.

Pour créer du stress, il est nécessaire de mobiliser plusieurs facteurs :

- ✓ une situation de forte implication, d'urgence et/ou de grande responsabilité qui génère de la pression psychique face à des enjeux importants ;

---

1. Jean GARNEAU, Michelle LARIVEY, *L'enfer de la fuite*, ReDÉditeur, Montréal, 2002.

- ✓ une situation qui perdure pendant des périodes prolongées, voire, qui tend à devenir habituelle ;
- ✓ une façon inadéquate de réagir à cette situation, à tout le moins une réaction fortement consommatrice de ressources qui ne sont pas renouvelées...

### *La nature du stress*

Le stress est provoqué par une réaction psychophysiologique en réponse à une situation d'urgence ou de danger. Il peut s'agir de changements rapides, qu'ils soient positifs ou négatifs, de menaces ou d'agressions, fondées ou non, auxquelles on est confronté et le sentiment qu'il est nécessaire, voire vital, de s'impliquer et d'agir rapidement. Brusquement plongé dans une situation jugée anormale, notre organisme se mobilise intensément pour être capable d'y faire face et met en place des circuits de réponse. L'acuité des sens et des perceptions est augmentée, les réflexes sont plus rapides et les muscles développent une force plus importante.



**Attention piège !**

#### **Bon stress et mauvais stress**

Le stress est une réaction naturelle de l'organisme à une situation de danger. Il s'agit d'une mobilisation du corps et de l'esprit pour faire face.

La réaction appropriée qu'elle soit le combat ou la fuite, provoque un sentiment de bien-être et de détente une fois l'obstacle dépassé. C'est le bon stress !

En revanche une mise sous tension permanente sans qu'il y ait possibilité de dépasser l'obstacle qui se rematérialise constamment ne permet pas à la tension de se décharger et recycle la pression jusqu'à l'épuisement. C'est le mauvais stress !

Ainsi sur la route, à l'irruption d'un automobiliste qui ne respecte pas la priorité, l'organisme se met en état d'alerte et provoque une mise en condition psychologique et physiologique qui tend les

muscles pour agir sur les organes de pilotage, augmente le métabolisme de manière à irriguer le cerveau qui devient plus vigilant. Les muscles et l'esprit sont *tendus* vers l'évitement de l'obstacle. Confronté à une situation tendue, le manager doit choisir entre le combat ou la fuite. Face à une attaque massive sur un marché, on peut choisir de ne pas résister et de porter le fer ailleurs. Le stress pathologique commence lorsque, par exemple, le manager ne s'accorde pas d'issue et se condamne à *toujours* faire face. C'est épuisant et peu efficace. À noter que dans l'univers des relations humaines, il existe une troisième voie, celle de *l'assertivité* qui consiste à affirmer qui l'on est et ce que l'on pense, sans agressivité ni passivité.

Dans tous les cas, l'action rétablit l'équilibre psychophysiologique et entraîne une sensation de bien-être. Subjectivement, on éprouve un plaisir à la hauteur de l'intensité de ce qui a été vécu. Ensuite, la fatigue et le besoin de récupérer apparaissent naturellement pour compléter le cycle. On ressent alors ce qu'on appelle une « bonne fatigue ». C'est ce que montre la figure suivante qui présente le bon stress !

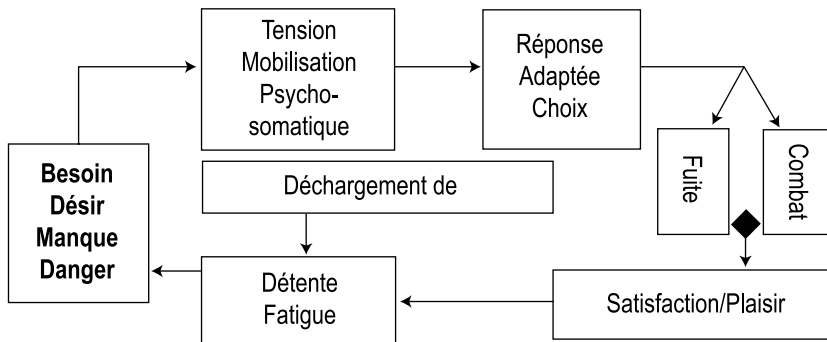


Figure 1. – Schéma du bon stress



## La gestion inadéquate de la pression



Attention piège !

### Les réponses inadaptées au stress

- 1 – Surestimer ses capacités et refuser toute aide : la machine tournant à plein régime risque de se gripper voire d'exploser !
- 2 – Sous estimer ses capacités et abandonner ses responsabilités pour se réfugier dans des fonctions subalternes.
- 3 – Faire l'autruche, ne rien voir, ne rien entendre, ne rien dire avant la catastrophe !
- 4 – Transférer, « en douce » sur ses subordonnés ou ses collègues, ses fournisseurs ou ses clients, des responsabilités qui sont les siennes et leur faire porter le chapeau si ça tourne mal !

La tension psychique du manager oscille entre deux états. L'état de tension ou d'alerte qui est assuré par le principe de réalité qui le maintient en éveil, aux aguets des concurrents et de ses équipes ; cette tension maintient à un niveau aussi constant que possible la quantité d'excitation dans l'appareil psychique. Ensuite, le principe de plaisir réduit la tension au sein de l'appareil psychique et tend à ramener à zéro son niveau d'excitation. Le constat d'une équipe efficace et d'un client satisfait procure, chez le manager, cette baisse de la tension.

Mais il y a d'autres moyens pour faire baisser cette tension ! N'oublions pas l'humour, les plaisanteries, les éclats de rire qui sont d'excellents réducteurs naturels de stress.

Alors d'où vient que certains choisissent une réponse inadéquate ?

D'une conception inadaptée de ce que doit être l'efficacité du manager. Le manager idéal n'est pas tout puissant ! La réponse inadaptée peut être double : on surestime l'intensité de la réaction nécessaire ou on dénie la réalité de la situation stressante. La première attitude consiste à vouloir toujours être sur le pont, à

faire face... la seconde à nier, contre tout sens commun, qu'il faille parfois y monter !



#### Conseil d'expert

### Origine du stress négatif

L'urgence, la qualité du service ne sont pas en soi producteurs de stress négatif, bien au contraire.

En revanche, plusieurs facteurs négatifs associés peuvent être à l'origine de dysfonctionnements graves :

- ◆ une organisation manifestement inadaptée : il peut s'agir notamment de processus qui ont été mal conçus ou qui ont mal évolué ;
- ◆ un mode de management qui repose sur un déficit de leadership : le manager renforce le stress de ses équipes et négocie difficilement avec sa hiérarchie et avec les clients ;
- ◆ une attitude perverse dominée par le harcèlement où l'objectif de service du client est un prétexte pour infliger à son entourage des diktats capricieux.

Les managers pris dans ces pièges sont dans des états imaginaires qui génèrent de la tension en permanence. Les managers débordés sont de plus en plus envahis, les managers dépassés sont de plus en plus isolés.

Le refus d'interpréter les lumières rouges qui s'allument se manifeste souvent par des propos rationalisants. Le manager fait état de fatigue passagère, de la malchance, de l'incompétence des collègues ou de la malignité des clients qui lui en veulent particulièrement !

Le stress est une maladie de la solitude. L'absence d'échange renforce les attitudes figées et les cercles vicieux. Un manager qui s'impose et qui impose une hyper-stimulation sans décharge de tension, augmente sa propre tension et son agressivité. L'équipe en retour va réagir, elle aussi, avec angoisse et agressivité, et un cercle vicieux de comportements stressants réciproques se met en place. Tout le monde a le sentiment de tourner en rond. Il faut en prendre conscience, donner la parole à l'équipe, mettre à plat les causes de tension et reprogrammer des relations plus efficaces.

## La régulation du stress

Le rire est l'antidote de la morosité et de l'ennui, il dissipe les idées morbides et se fait le garant d'une bonne santé mentale. Les gens qui rient sont des gens heureux et ces derniers n'ont pas d'histoire, au moins en apparence !

### *Diagnostic : quel est votre niveau de stress ?*

#### Présentation du quizz

Que faire pour tenter de réguler la pression dont on est l'objet ? Il y a de nombreuses méthodes qui traitent à la fois le corps et l'esprit dans des proportions variables : les psychothérapies sont fondées presque uniquement sur la parole tandis que les techniques de respiration ne traitent que du souffle et des images associées. Cela dit, l'homme est un être parlant et tout finit par des discours ! La réponse est dans le choix d'une méthode qui soit en rapport avec la nature et le niveau du stress. Le petit questionnaire ci-dessous vous permet de situer rapidement votre niveau de stress. À chaque question vous devez, pour répondre, prendre comme référence, la fréquence et l'intensité de votre comportement.

La fréquence est définie en quatre niveaux : Parfois – Assez souvent – Très souvent – Toujours. Pour nuancer et affiner chacune de vos réponses vous devez lui donner un poids en utilisant une échelle à trois échelons (1, 2, 3 – 4, 5, 6 – 7, 8, 9)

Le résultat final est la somme des points obtenus à chaque réponse. Pour connaître votre niveau de stress, vous devez vous reporter au paragraphe « Lecture des résultats » page 45.

	Questions	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10
		Parfois	Assez souvent	Très souvent	Toujours
1	Je suis indispensable. Je me trouve impliqué dans des activités variées que je suis le seul à pouvoir assumer.				
2	Des crises quotidiennes prennent tout mon temps. Je n'ai pas le temps de faire des choses importantes étant trop occupés à « éteindre des incendies ».				
3	J'essaie de faire trop de choses à la fois. J'ai l'impression de pouvoir tout faire et je ne dis « non » que très rarement.				
4	Je suis toujours sous pression, comme si j'étais sans cesse en train de courir et que je n'avais aucun moyen de rattraper mes objectifs ! Je suis toujours bousculé !				
5	Je travaille habituellement beaucoup : 10, 12, 14 et jusqu'à 18 heures par jour ; 5, 6 ou même 7 jours par semaine.				
6	Je me sens constamment submergé par des exigences et des détails, et la plupart du temps, j'ai l'impression de devoir faire des choses qui ne m'intéressent pas.				
7	Je me sens coupable de quitter mon travail à l'heure. Je n'ai pas assez de temps pour me reposer ou pour avoir une vie personnelle. J'emporte soucis et problèmes à la maison.				
8	Je déborde constamment les « derniers délais ».				
9	Je suis terrassé par la fatigue et l'apathie avec beaucoup d'heures creuses faites d'activité improductive.				
10	J'oscille de manière très fréquente dans des alternatives désagréables.				
	TOTAL				

**Tableau 2 : Quizz du niveau de stress**

Lecture des résultats

**Si vous avez moins de 35 points**, vous pouvez utiliser les techniques de relaxation pour améliorer votre confort de vie, mais votre niveau de stress n'est probablement pas affecté par la pression liée au temps.

**Si vous avez entre 36 et 60 points** : vous avez besoin d'utiliser des techniques de relaxation et éventuellement de gestion du temps de manière à diminuer vos risques de troubles potentiels liés au stress (somatisations) et au surmenage. Votre objectif est de faire aussi bien mais à un moindre coût en termes de fatigabilité, d'irritabilité et sentiment d'envahissement de votre vie privée par votre vie professionnelle.

**Si vous avez plus de 60 points** votre vie se déploie au-delà de tout contrôle et peut-être estimez-vous « ne pas avoir le temps » d'effectuer un entraînement à la gestion du stress ou du temps ; cela peut vous conduire à sans cesse remettre à plus tard des décisions capitales comme de cesser de fumer, prendre de l'exercice, passer du temps avec votre famille ou vos amis, vous astreindre à une meilleure hygiène de travail. Votre santé risque d'en pâtir.

Ces résultats vous donnent une indication sur votre situation par rapport à la question du stress. Si votre stress est trop important, il vous appartient maintenant de travailler dans les possibles directions suivantes :

- ✓ l'organisation du travail, de la gestion du temps et du système de délégation ;
- ✓ la recherche de méthodes de relaxation de manière à diminuer de façon naturelle le niveau de réaction personnelle aux situations génératrice de tension.

## Les différentes méthodes de contrôle du stress

Les Français sont les fidèles soutiens des laboratoires pharmaceutiques qui fabriquent des médicaments contre l'anxiété. Les anxiolytiques (benzodiazépines, bêtabloquants...) sont utilisés pour combattre les conséquences du stress : anxiété, insomnies ou manifestations somatiques. Mais ce type de prescription, qui devrait être réservé à des troubles passagers tend à se prolonger au-delà des périodes de crise. Ces molécules sont d'une grande facilité d'utilisation mais soignent les symptômes plutôt que les causes. Prudence, car elles peuvent créer une accoutumance psychologique. Les méthodes physiques de relaxation peuvent utilement les remplacer, elles sont sans doute plus contraignantes mais leur utilisation régulière provoque un certain plaisir et améliorent votre santé.

Voici quelques exemples choisis dans chacun des groupes de méthodes existantes : techniques respiratoires, techniques sportives et massages, discipline personnelle ; activités ludiques et artistiques, psychothérapies.

### *Les techniques respiratoires*

Ces dernières considèrent que la respiration est à la base de l'équilibre physique et psychique.

#### La sophrologie

Mise au point en 1960 par le Dr A. Caycedo, psychiatre colombien, cette méthode est une synthèse des techniques orientales de méditation, de yoga et de relaxation occidentale. Elle permet d'affiner l'état de conscience, de vaincre la peur et de développer son potentiel. Très prisée du milieu sportif, bon nombre d'athlètes de haut niveau font appel à cette méthode.

Assis ou allongé en solo, on apprend à se détendre physiquement par un jeu de respiration et de visualisation de chaque partie du corps (de la tête aux pieds), au son de la voix du sophrologue. Il n'y a aucun contact physique. Une fois détendu (10 à 20 mn selon

l'état de tension), le coach fait accéder aux régions supérieures de la conscience par des exercices de visualisation/concentration, différents selon l'objectif de chacun.

Cette technique fait appel à trois principes fondamentaux :

- ✓ amener le schéma corporel au plus près de la réalité vécue, pour habiter le corps en bonne santé et conquérir l'harmonie physique et psychique ;
- ✓ renforcer l'action positive, en développant les éléments positifs du passé, du présent et de l'avenir et en cherchant à mieux utiliser tous le potentiel des individus ;
- ✓ développer la réalité objective, pour apprendre à voir les choses davantage comme elles sont, avec réalisme, et développer ainsi plus d'efficacité dans l'action.

Il est à noter que les techniques de relation dynamiques qui associent respiration et techniques gestuelles sont très efficaces car elles permettent un traitement et une progression en profondeur. Il existe plusieurs « degrés », qui s'inspirent notamment des méthodes orientales : Yoga, Tummo, Zazen.

### *Les techniques gymniques ou sportives*

La pratique jusqu'à la fatigue (sports de combat, aérobic...) de sports relativement violents permet de décharger des tensions accumulées. La pratique sportive peut être complétée par des techniques liées à l'exercice de la recherche spirituelle telles que le zen, le yoga, la méditation, les danses sacrées, le Taï Chi Chuan... Ces pratiques permettent de décharger des tensions et de ressourcer sa force spirituelle.

### *Les massages et les exercices de relation*

Demander à un/une ami(e) de décoller la peau par un léger pincement tout le long de la colonne vertébrale déclenche parfois une

Ex 1	<b>Prise de conscience de la respiration habituelle</b>
	Prenez conscience de votre propre respiration pendant plusieurs minutes. Analysez quel étage fonctionne (supérieur – nez, bouche –, thoracique – poumons – ou abdominal – ventre, poumons et bouche à la fois.
Ex 2	<b>Respiration complète</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspirez en gonflant le ventre puis en dilatant le thorax, puis en soulevant les épaules.</li> <li>2. Expirez en abaissant les épaules, en vidant le thorax et en rentrant le ventre.</li> <li>3. Recommencez deux ou trois fois.</li> <li>4. Respirez librement en prenant conscience des sensations procurées par cette respiration complète.</li> </ol>
Ex 3	<b>Respiration en carré</b>
	<p>Les temps d'inspiration, d'apnée poumons pleins, d'expiration et d'apnée poumons vides sont identiques</p> <p>Inspirer : un temps  Rétention poumons pleins : un temps  Expirer : un temps  Rétention poumons vides : un temps</p>
Ex 4	<b>Respiration en rectangle Les temps d'apnée sont deux ou trois fois plus courts que les temps d'inspiration et d'expiration</b>
	<p>Inspirer : 3 temps  Rétention poumons pleins : 1 temps  Expirer : 3 temps  Rétention poumons vides : 1 temps</p>
Ex 5	<b>Respiration abdominale</b>
	<p>Très utile quand on perçoit une sensation de « boule » au niveau du plexus solaire</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gonfler le ventre : le diaphragme s'abaisse créant un appel d'air dans les poumons, d'où inspiration.</li> <li>2. Rentrer le ventre : le diaphragme remonte chassant l'air des poumons et provoquant l'expiration.</li> <li>3. Faire 3-5-10 respirations abdominales MAXIMUM (arrêter à la moindre gêne comme des vertiges).</li> <li>4. Prendre conscience des sensations, vous devez pouvoir percevoir une sensation de réchauffage.</li> </ol>



Ex 6	<b>Visualisation du trajet de l'air dans l'arbre bronchique</b>
	<p>Les yeux fermés, vous vous concentrez sur le trajet de l'air lors de l'inspiration et de l'expiration. À l'inspiration, sentez l'air frais qui rentre par le nez puis circule dans l'arrière gorge, le pharynx et le larynx. Puis imaginez son trajet dans la trachée, les bronches, les bronchioles et jusque dans les alvéoles.</p> <p>À l'expiration, imaginez le chemin inverse jusqu'à sentir l'air chaud qui sort du nez. Faites trois ou quatre fois cet exercice et prenez bien conscience des sensations. Cet exercice favorise la détente psychologique et fait partie de la panoplie des techniques développant le pouvoir de concentration.</p>
Ex 7	<b>Respiration dynamisante</b>
	<p>Le temps d'inspiration est plus long (3 à 8 fois) que le temps d'expiration. SURTOUT, faites attention à bien vider les poumons à chaque expiration pour ne pas vous asphyxier.</p> <p>Inspirer : 3 temps  Expirer : 1 temps</p> <p>Se concentrer sur des images dynamisantes (sportif en plein effort par exemple, mais aussi des torrents).</p>
Ex 8	<b>Respiration relaxante</b>
	<p>L'expiration est plus longue que l'inspiration.</p> <p>Inspirer : 1 temps  Expirer : 3 temps</p> <p>Se concentrer sur des images ou des sensations de calme</p>

**Tableau 3 : Exercices de respiration**

douleur très cuisante, mais l'effet à moyen terme peut être des plus bénéfiques. La première fois, il est sans doute préférable de demander des instructions à un kinésithérapeute afin qu'il présente la technique et les conditions de son emploi.

### *Les pratiques classiques de réduction du stress*

Pratique d'un art

Écouter de la musique à une intensité modérée, peindre, dessiner, sculpter, écrire, visiter des expositions...

Bricoler, jardiner, tricoter, broder...

Toute activité physique qui demande une attention soutenue de l'esprit et du corps.

Utiliser la littérature, le théâtre et le cinéma

Utiliser les arts à l'exemple de la tragédie grecque pour se purifier par un phénomène de catharsis de la tension accumulée : le spectateur éprouve de la sympathie, de l'appréhension, de l'horreur, de la pitié, du désespoir...).

## *Le sommeil*

Se donner un temps de sommeil suffisant sans être excessif (6 à 7 h). En cas d'insomnie, on peut s'adonner à une activité paisible et intéressante (lire, écrire, dessiner, méditer...) pendant dix à vingt minutes et tenter à nouveau de s'endormir.



### Conseil d'expert

#### **Des règles pour se détendre**

Je prépare la veille ma journée du lendemain.

Je préserve toujours un temps libre pour la détente

Je programme des activités que j'aime dans chaque journée de travail

J'y consacre le temps nécessaire pour ne pas avoir à me presser.

Lorsque je sens monter une irritabilité en moi, je réalise quelques inspirations profondes et de petits mouvements des mains et des épaules ou les mouvements prévus à la figure

Je sais dire « non ! » et je m'entraîne !

Je réduis ma consommation de café, de thé, de coca.

J'arrête de fumer.

Je fais de la marche dès que je le peux (monter les escaliers, faire les courses,...)

Lorsque je ne suis pas d'accord, je fais valoir mon point de vue, tout en respectant celui des autres : *Je suis assertif !*

Lorsque je me sens débordé, je n'hésite pas à en parler à mon patron et à mon médecin.

### L'explication

« Vider son sac » : s'expliquer avec autrui lorsque son action nous a heurté pour repartir avec lui – ou elle – sur des bases saines. Ne pas rester passif et silencieux !

### Le confident

Se confier à un(e) ami(e) de manière à apaiser les trop fortes tensions surtout s'il s'agit de quelqu'un de compréhensif, pas trop enclin aux conseils et aux jugements. Le confident est une figure classique de la vie politique qui a fait ses preuves.

### Le journal intime

Se confier à un journal intime, écrit au jour le jour, permet de prendre de la distance par rapport aux difficultés que l'on peut vivre. La relecture du journal intime n'est pas obligatoire. Cela évite de « ruminer ».

## *Techniques d'expression personnelle*

On peut également décharger ses tensions émotionnelles par de grandes exclamations, des tirades, des rires, des pleurs. Les chorales, le théâtre amateur sont d'excellents exutoires du stress. En fait, il s'agit de se sortir de soi et de ses problèmes pour vivre « d'autres vies ». En fait, toutes les pratiques qui permettent de s'ouvrir au monde, d'être sensibles à des formes de représentations inhabituelles sont souvent très efficaces. Elle libère l'énergie par des activités gratifiantes et positives.

## *Les techniques psycho-analytiques*

### L'hypnose

Cette technique, connue depuis l'Antiquité, est un état de conscience modifié. L'Association médicale britannique définit l'hypnose comme un « état passager d'attention modifiée chez le sujet, état qui peut être produit par une autre personne et dans

## Qu'est-ce que l'hypnose ?

L'hypnose est une modification de l'état de conscience d'un sujet. Dans cet état le sujet est susceptible de répondre à des stimulations extérieures qui lui permettent notamment d'atteindre des sentiments, des représentations, des ressources refoulées ou non utilisées.

Par le biais de la suggestion des comportements nouveaux peuvent être suggérés et appris par le sujet. Cette thérapie fondée sur la suggestion est utilisée pour réduire des comportements addictifs (sexe, drogue, alcool, TOC...).

Il est vivement conseillé de faire appel à un hypno-thérapeute professionnel.

lequel divers phénomènes peuvent apparaître spontanément ou en réponse à un des stimuli verbaux ou autres. Ces phénomènes comprennent un changement dans la conscience et la mémoire, une susceptibilité accrue à la suggestion et l'apparition, chez le sujet de réponses et d'idées qui ne lui sont pas familières dans son état d'esprit habituel »<sup>1</sup>. Il est indispensable de faire appel à un hypnothérapeute qualifié et compétent. Le psychiatre américain Milton Erickson, président de la Société américaine d'hypnose thérapeutique a mis au point une technique sérieuse avec un accompagnement du patient. Elle permet à l'individu d'entrer en contact avec certaines ressources inexploitées parce qu'enfouies ou refoulées dans son inconscient et donc ignorées à l'état conscient.

L'hypnose est un outil utilisé dans le but de provoquer des changements qui permettront au patient d'apprendre à se débarrasser de certains symptômes.

Tout le monde n'est pas hypnotisable ! L'aptitude d'un patient à être hypnotisé n'est pas unanimement répandue. On distingue trois stades dans la transe hypnotique : transe légère, moyenne et profonde. Il existe relativement peu de sujets (environ 1 % de la population) qui soient capables d'entrer en transe profonde, où « somnambulique », dans laquelle l'hypnotisé peut garder les

---

1. N. SINELNIKOFF, *Les psychothérapies*, éd. ESF, Paris, 1998, p. 142-143.

yeux ouverts, se mouvoir et se comporter apparemment comme dans son état habituel, mais répond docilement aux suggestions qui lui sont faites. Parmi ces derniers sujets, il en est qui sont capables de subir des interventions chirurgicales sans l'aide d'aucun agent chimique, d'autres chez qui l'on peut produire des brûlures au deuxième degré par suggestion.

L'action thérapeutique de l'hypnose s'opère généralement par voie verbale. Cette communication se fait par des suggestions directes visant à la levée des symptômes mais peut comporter également un caractère persuasif et éducatif ayant pour but le reconditionnement du malade à des attitudes plus adaptées.

### *Entreprendre une psychothérapie*

Avoir recours à un psychothérapeute ou à un analyste pour permettre à la tension anxieuse de se résoudre ou pour briser la reproduction à l'identique d'un scénario insatisfaisant, est au prix d'un processus plus ou moins long et coûteux mais toujours fortement impliquant.



#### Conseil d'expert

#### **Choisir de faire une psychothérapie ? Choisir quel type de psychothérapie ?**

Dans ce domaine, tous les conseils sont inutiles. Seul le sujet peut décider de réagir à une souffrance qui lui paraît brusquement intolérable et dont il souhaite parler.

Le choix de la nature de la psychothérapie se fait dans une rencontre avec un thérapeute : c'est la qualité de cette rencontre qui peut décider de la suite.

Un double entretien, avec un psychanalyste et avec un comportementaliste, est sans doute une approche raisonnable.

La suite s'écrit avec l'un ou l'autre selon le désir du sujet.

Deux grands types de psychothérapies sont à la disposition du sujet :

La *psychanalyse*, qui à partir de l'analyse de la relation entre l'analysant et l'analyste, ouvre sur une exploration de la vie psychique consciente et inconsciente de l'individu, des événements, des émotions et des images enfouies, plus ou moins traumatisantes, qui ont contribué à structurer sa vie psychique.

Les *psychothérapies cognitivo-comportementalistes* qui consistent à tenter de reconditionner partiellement l'individu de manière à faire disparaître les symptômes socialement handicapant comme la timidité, la sur-agressivité, les troubles obsessionnels compulsifs...

On peut difficilement utiliser d'autre ressort que le choix profond de la personne pour orienter vers l'un ou l'autre type de psychothérapie. Seule une première séance peut éclairer un individu sur le désir qu'il a d'entreprendre un travail sur lui-même. On peut simplement préciser que les psychothérapies se donnent un objectif d'amélioration et un temps limités tandis que la psychanalyse d'une personne, pour reprendre un mot du Docteur Jacques Lacan, est une œuvre d'art qui demande du temps et la guérison viendrait... de surcroît !

# Parler en public

## L'art oratoire

« Les rhétoriciens de jadis (...) modelaient les voix et les gestes de leur corps, de leur visage, et aussi de leurs bras, jambe, buste, tout ce qui donnait au verbe de l'orateur (...) l'efficacité maximale. Quant à la voix proprement dite, [elle était] éventuellement tonitruante, (...) jusqu'à ce que la mise au point du haut-parleur mette fin progressivement au règne des grandes gueules et des coffres puissants, à la Bossuet, à la Gambetta, à la Jaurès »<sup>1</sup>.



### Conseil d'expert

#### La crainte de parler en public

La crainte de parler en public fait parfois chercher des points d'appui pour s'assurer un nouveau confort. L'orateur appuie sur la table, sur le dossier d'une chaise sur une jambe en se déhanchant ou contre le mur... Il peut également fourrer les mains dans ses poches, s'agiter, bouger les jambes, parler trop et trop vite...

Ce sont des béquilles !

Le meilleur des points d'appui n'est pas hors de soi, mais c'est son propre corps et sa verticalité. Se tenir droit, prendre position solidement sur ses jambes et utiliser ses bras pour souligner... regarder son auditoire et parler pour se faire entendre sont les meilleures positions de l'orateur.

1. Emmanuel LEROY-LADURIE, « L'art et la manière de cultiver l'éloquence », *Figaro Littéraire*, Essais du 29/07/99.

## *Les outils de l'orateur*

La rhétorique est l'art de raisonner, de persuader. Elle utilise trois moyens : instruire, toucher, plaire.

### Instruire

Instruire c'est transmettre des connaissances de manière structurée pour un auditoire. Il s'agit d'identifier les informations avant de les porter à la connaissance du public, d'illustrer par des exemples et des anecdotes, de communiquer les connaissances à travers des catégories qui les structurent. Instruire c'est également aider, conseiller, éclairer et influencer. C'est aller au-delà des attentes de son auditoire.

### Toucher

Toucher c'est émouvoir : faire partager un sentiment de gravité ou de joie. Les passions sont contagieuses. Encore faut-il que l'orateur ait l'envie de faire partager son émotion. Sans émotion, pas de communication ni de conviction.



#### Check-list du manager

#### **Les points clés d'un exposé oral**

1. L'invention ou la recherche des idées consiste à jeter sur une feuille ce qu'on veut transmettre
2. La disposition ou la composition d'un plan met en forme ces idées brutes.
3. L'élocution ou le recours aux images, figures, effets de style permet de faire comprendre et de toucher l'intelligence, les sentiments...
4. L'action, c'est-à-dire la diction, l'intonation et les gestes... qui consiste à faire passer une conviction.
5. La mémoire et la faculté d'improvisation liées à la connaissance globale du sujet.



Plaire

Plaire c'est faire plaisir, surprendre et séduire par certaines figures de style qui satisfont l'imagination. Les principales sont présentées en fin de chapitre et il est conseillé de s'entraîner à les utiliser.

### *Les ressorts de l'éloquence*

On ne naît pas orateur, on le devient. La rhétorique est l'art de présenter ses idées à un auditoire et non de simplement parler de quelque chose. Si l'on veut être écouté, la première chose à faire est de parler à *quelqu'un* au lieu de parler de quelque chose. Pour susciter l'intérêt, il faut être l'acteur principal et non se cacher derrière des tunnels de transparents. C'est la faute classique des ingénieurs et techniciens qui pensent que l'orateur doit s'effacer devant l'intérêt du sujet. Chacun a en tête une présentation de projet où l'orateur, baguette à la main, tourné vers l'écran et le dos à l'auditoire, lit les transparents qu'il présente et provoque vite de l'ennui.

Les participants sont conviés et, dès lors, ont en tête deux exigences : apprendre sans avoir à se forcer, en se distrayant, et ne retenir des propos de l'orateur que ce qui concerne leurs préoccupations, quel que soit par ailleurs l'intérêt intrinsèque du sujet. On sait que la mémorisation d'un exposé oral est très faible (20 % environ).

### *Le déroulement d'un exposé ou d'un discours*

L'invention

Cela consiste à jeter sur un papier toutes les idées fortes que l'on a sur le sujet dont on veut parler. Le tri est fait ensuite en fonction des attentes de l'auditoire.

## La maîtrise du corps pendant un exposé

<b>1</b>	<b>Décontraction</b>	Épaules baissées, cou dégagé, bras et mains détendus. Videz les poumons, inspirez par le nez (1 temps), bloquez la respiration (3 temps), expirez par la bouche (3 temps) Bloquez la respiration (3 temps), recommencez trois fois. La décontraction physique vaut décontamination mentale. <i>Pour des exercices plus approfondis, voir le chapitre précédent.</i>
<b>2</b>	<b>Position du corps</b>	« Maître, je ne sais que faire de mes mains » demande un élève à Louis Jouvét. « Eh bien, mon petit gars, tu n'as qu'à les laisser au bout de tes bras. » Tenez-vous droit sur vos deux jambes, écartées comme les épaules. Il s'agit d'avoir un aplomb ; sentez qu'un fil à plomb traverse votre corps en entier du haut en bas. Ne vous agitez pas. Sans tenue, pas de tonus. Occupez les esprits, pas l'espace. Spontanément les bras bougeront avec le sens. À votre parole joignez les gestes.
<b>3</b>	<b>Regard</b>	Nous fuyons le regard des autres pour ne pas voir qu'ils nous regardent. Regardez vos auditeurs pour adresser votre message. Le regard est à la parole ce que l'adresse est à La Poste. Le regard est le premier instrument de persuasion et de contrôle social. C'est avec le regard qu'on se fait écouter.
<b>4</b>	<b>Voix</b>	Une voix doit communiquer du souffle c'est-à-dire de l'énergie (animer). Projetez votre voix comme une pierre au-delà du dernier auditeur. Ouvrez la bouche et articulez : chaque syllabe compte. Ralentissez le débit et introduisez des silences. Variez le ton. Comment ? Vous vous posez une question ? Questionnez-vous. Tenez sur la finale. Habitez votre discours, engagez-vous physiquement et affectivement. Parler, c'est trouver sa voix pour trouver la voie du public.
<b>5</b>	<b>Respiration</b>	Baissez les épaules et respirez par le ventre comme en dormant, non avec la cage thoracique. Remplacez tous vos « euh... » par une expiration et un silence. Manque à expirer, manque à réfléchir. L'inspiration vient en inspirant.

**Tableau 4 : D'après François PROUST, séminaire de Réseau Pensant,  
Parler aux Clients, 2005.**

### L'accroche

La règle est d'aller tout de suite à l'essentiel. L'*accroche* est courte, efficace, sans provocation inutile. On peut commencer par répondre aux questions les plus importantes : *Qui ? Quoi ? Quand ? Où ?* et développer ensuite les points moins cruciaux : *Pourquoi ? Comment ?*

Dès les premières secondes, l'attention des auditeurs doit être retenue par une accroche, une manchette. Par exemple, on peut poser une question : *Savez-vous que... ?* ou raconter une anecdote, une plaisanterie qui détend l'atmosphère. En effet, lorsque le public se tait et que l'orateur arrive, il se crée une certaine tension faite d'attentes diverses. Le public doit se sentir amusé et intéressé, plus intelligent en sortant et l'orateur doit pouvoir être remercié pour son talent.

### La disposition

Elle est la mise en ordre de vos idées selon un plan qui doit être clair pour tout le monde et pertinent, c'est-à-dire qui illustre bien le fil rouge de votre propos.

### L'élocution

Son objectif est d'impressionner l'auditoire et pour cela, on recourt le plus souvent à des images, des figures, des effets de styles. Le lecteur trouvera en annexe les principales figures de style utilisées dans la rhétorique classique. Il est préférable de choisir un vocabulaire simple et de privilégier des phrases courtes.

Dans tous les cas, il faut être concret, prendre l'auditoire à témoin : *Vous savez sans doute que... N'avez-vous pas été comme moi étonné ? Tous les jours vous êtes témoins...*

### Les chiffres

Ils sont difficiles à mémoriser et doivent être le plus souvent rapportés à des entités connues : on peut comparer par exemple le



### Conseil d'expert

#### Le regard et le ton

Lorsque l'orateur arrive dans une salle, sa première tâche est de prendre possession par le regard de son public. Avant de parler, il balaie du regard son auditoire en s'attardant quelques instants dans chaque regard croisé.

Après seulement, il commence à parler haut et fort mais lentement, en articulant, comme s'il s'adressait individuellement à chacune des personnes qui composent l'auditoire.

Le ton est varié et permet de mettre du relief les propos.

Les fins de phrases sont relevées de manière à être toujours audibles.

coût d'un programme à X petites voitures ou le prix d'un produit X fois le prix d'un journal...

#### La conclusion

Elle doit être une rapide synthèse de ce qui a été dit, permettre d'entendre une dernière fois le message essentiel (l'accroche et la répétition...) et proposer une ouverture sur l'avenir.

Vos *notes* ne sont pas faites pour être lues, il ne faut donc pas les rédiger, mais pour vous rappeler les points clés et l'articulation de votre pensée. Notez toujours de façon claire les chiffres et les noms propres que vous souhaitez utiliser au cours de votre exposé.

#### La maîtrise du temps

On doit toujours annoncer la durée de l'exposé et respecter ensuite le temps imparti. On conseille de ne pas parler plus d'une demi-heure. En marge des notes, on peut indiquer des repères pour savoir combien de temps doit durer l'exposé de chaque point.

#### Le trac

Le trac se maîtrise par l'action. Au lieu d'attendre, inactif et tendu, que ce soit à vous de parler, assurez-vous que vous êtes



## La Diction

Elle comprend quatre habiletés :

- ◆ **L'articulation** ou l'émission des consonnes ; il faut ouvrir la bouche pour se faire entendre.
- ◆ **La prononciation** ou l'émission des voyelles ; elles sont souvent accentuées.
- ◆ **Le silence ou pause** qui fait suite à un mot important.
- ◆ **L'intonation** qui donne de l'intention donc du sens, qui souligne, met en valeur.

prêt à prendre la parole, remémorez-vous vos objectifs, votre plan, vos arguments.

### La voix

Il faut l'essayer comme le fait un comédien. Devant un public, il faut toujours parler un peu plus fort, un peu plus haut, pour que le discours « passe la rampe ».

### Le regard et les gestes

On estime que l'effet d'un message tient pour 20 % aux mots que l'orateur utilise et à la structure de son discours, pour 30 % au ton, aux intonations et au volume de sa voix et pour 50 % aux signes non verbaux (gestes, regards, etc.).

Ne pas parler pas trop vite : essayer de ralentir, puis de mettre l'accent sur un mot, une phrase, de prendre un peu de temps avant un point important pour accrocher la curiosité de l'auditoire.

Le regard est le point de contact entre soi et le public. Un orateur qui, par timidité, parlerait les yeux baissés, n'a aucune chance de capter l'attention de son public !

Attention aux gestes parasites qui trahissent la nervosité : battements de pieds, jeu avec un stylo, un bijou, etc.

Ne pas croiser les mains ou les bras, cela vous donne un air crispé.

Et surtout, sourire !

## Émotion et imagination

Les émotions ne sont pas un handicap puisque c'est grâce à elles que nous pouvons accrocher le plus sûrement le public. S'adresser aux auditeurs comme si on parlait à son meilleur ami vous permet d'être plus ouvert, plus chaleureux... Ce sont les émotions et l'imagination qui permettent d'improviser des formes de discours adaptées aux réactions des auditeurs. C'est ce qui a fait le succès des animateurs de télévision qui posent des questions indiscrettes avec l'air de parler à un ami intime !

## Parler aux clients

### *Qu'est-ce que parler aux clients ?*

Parler aux clients, c'est faire de l'effet pour obtenir des affaires. Le client en veut pour son argent. L'objectif est de rendre les clients contents d'avoir à payer ou content d'avoir payé pour le bien ou le service que l'entreprise leur rend. La production d'effets suppose que le vendeur sache de quoi il parle et qu'il ait une intention, un projet à l'égard du client.

Le vendeur doit savoir présenter son entreprise, son produit et le service qui va avec, mais également lui-même et la façon dont il va intervenir dans le métier de son client.

À chaque rencontre avec un client, le vendeur doit se fixer un objectif :

- ✓ Quel est pour moi l'objectif de cette rencontre ?
- ✓ Quelle stratégie vais-je utiliser pour aboutir ?
- ✓ Quels critères choisir pour évaluer la qualité de ma prestation ?

Certains aiment répéter leur future prestation au cours d'une simulation avec des collègues, d'autres préfèrent l'improvisation. Il faut se rappeler que dans la musique de jazz, l'improvisation demande une grande pratique et répond à des règles

musicales précises. On peut donc conseiller de ne jamais parler à un client sans avoir un objectif précis, une stratégie. Il est notamment indispensable d'avoir en tête plusieurs scénarios : l'un très technique qui vente la qualité intrinsèque du produit, l'autre centré sur son utilité, l'autre enfin sur des valeurs culturelles ou nationales... L'improvisation consiste à passer d'une figure à l'autre avec souplesse et réalisme.

<b>I. – LES FIGURES DE L'ANALOGIE</b>	
L'IMAGE	<p>Le cliché : <i>changer son fusil d'épaule, la neige recouvre la terre d'un blanc manteau</i></p> <p>L'image réveillée : <i>L'ensoleillement de sa voix dorée</i> (voix dorée = cliché réveillé par l'ensoleillement).</p> <p>L'image neuve : <i>Soleil cou coupé...</i> d'Apollinaire.</p>
LA COMPARAISON	<p>Elle rapproche deux éléments comportant une caractéristique commune, une analogie (le terme comparé et le terme comparant), à l'aide d'un mot comparatif (comme, pareil à, semblable à, il semble, etc.). Ex. : <i>Son regard est pareil au regard des statues...</i> Paul Verlaine</p>
LA MÉTAPHORE	<p>Comparaison sans terme comparatif, la forme la plus condensée d'image. Cette assimilation directe du comparé et du comparant peut créer des images surprenantes et d'une grande densité « <i>Ma soif est un esclave nu...</i> » (Paul Valéry). Le terme comparé = « ma soif », terme comparant = « un esclave nu ». Il arrive que le terme comparé soit absent. En ce cas, le message poétique semble plus énigmatique. Ex. : <i>Ce toit tranquille, où marchent les colombes, / Entre les pins palpite, entre les tombes...</i> (Paul Valéry). « toit tranquille » = la mer, terme comparé implicite ; « colombes » = les voiles des bateaux, terme comparé implicite.</p>
L'ALLÉGORIE	<p>Elle consiste à représenter de façon imagée, en la matérialisant, une idée abstraite C'est une image littéraire dont le phore (comparant) est appliqué au thème (sujet comparé) non globalement comme dans la métaphore, mais élément par élément ou du moins avec une personnification. Ex. : <i>Mon beau navire ô ma mémoire / Avons-nous assez navigué / Dans une onde mauvaise à boire / Avons-nous assez divagué / De la belle aube au triste soir...</i> Guillaume Apollinaire.</p> <p>Ici la mémoire est matérialisée par l'image du navire à la dérive. <i>La rêverie... une jeune femme merveilleuse, imprévisible, tendre, énigmatique, à qui je ne demande jamais compte de ses fugues...</i> André Breton</p>

LE SYMBOLE	Expression indirecte au moyen d'un récit, d'une fable, d'images qui suggèrent ce qu'on veut exprimer. On distingue le sens littéral du sens symbolique. Le symbole est un système de métaphores suivies. Ex. <i>L'albatros</i> de Baudelaire, <i>Le pélican</i> de « <i>La nuit de mai</i> » de Musset.
LA PERSONNIFICATION	Cette figure consiste à évoquer un objet ou une idée sous les traits d'un être humain. Ex. : <i>Le soleil aussi attendait Chloé, mais lui pouvait s'amuser à faire des ombres.</i> Boris Vian.
<b>II. LES FIGURES DE LA SUBSTITUTION</b>	
LA MÉTONYMIE	Échange de noms. Elle remplace un terme par un autre qui est lié au premier par un rapport logique. Les deux éléments appartiennent au même ensemble, sont liés par un rapport de contiguïté. La métonymie peut substituer : – le contenant au contenu (ex. boire un verre), – l'effet à la cause (ex. Socrate a bu la mort = le poison qui l'a tué), – le symbole à la chose (ex. les lauriers = la gloire), – l'objet à l'utilisateur (ex. le premier violon = le premier violoniste), – l'auteur à son œuvre (ex. lire un Zola), etc.
LA PÉRIPHRASE	Elle remplace un mot par sa définition. Ex. : <i>La Venise du Nord</i> = Bruges ; la capitale de l'Hexagone = Paris.
L'ANTIPHRASE	Cette figure (procédé de base de l'ironie) consiste à exprimer une idée par son contraire, dans une intention ironique. Ex. : <i>C'est de bon goût ! = C'est tout à fait déplacé !</i> <i>Ne vous gênez pas ! = Vous êtes un sans gêne !</i>
LA LITOTE	Elle consiste à dire peu pour suggérer beaucoup. Le verbe est souvent à la forme négative. Ex. : <i>Va, je ne te hais point !</i> Pierre Corneille. (Par ces mots, Chimène fait comprendre à Rodrigue qu'elle l'aime.)
L'EUPHÉMISME	Cette figure permet d'atténuer une idée déplaisante. Ex. : demandeur d'emploi (= chômeur), la disparition (= la mort).
<b>III. LES FIGURES DE L'OPPOSITION</b>	
L'ANTITHÈSE	Met en parallèle deux mots désignant des réalités opposées. Cette forte opposition, souvent renforcée par un parallélisme de construction, permet de mettre vigoureusement en valeur une idée. Ex. : <i>Car tout être de chair jette indifféremment / Mêmes cris pour la mort et pour l'enfantement.</i> Louis Aragon



L'OXYMORE	Alliance de mots, cette figure est une variété d'antithèse. Deux mots désignant des réalités contradictoires sont étroitement liés par la syntaxe. Ex. : <i>Je sais que c'est la coutume/ D'adorer ces nains géants.</i> Victor Hugo (« nains géants » = les hommes) <i>Cette obscure clarté qui tombe des étoiles.</i>
LE CHIASME	Cette figure est un effet de rythme. Les éléments de deux groupes parallèles sont inversés. Le chiasme peut souligner l'union de deux réalités ou renforcer une antithèse. Ex. : <i>La neige fait au nord ce qu'au sud fait le sable.</i> Victor Hugo
<b>IV. LES FIGURES DE L'OMISSION</b>	
L'ELLIPSE	Suppression de termes qui seraient grammaticalement nécessaires. Seuls subsistent dans l'énoncé les mots chargés de sens. Ex. : <i>Ouf ! Café, bain, travail... Deux pages par jour, d'accord ?</i> Philippe Sollers
LA PRÉTÉRITION	Déclare passer sous silence une chose sur laquelle on attire néanmoins l'attention, par un procédé indirect. Ex. : <i>Je pourrais faire remarquer que (Mme la duchesse) connaissait si bien la beauté des ouvrages de l'esprit... mais pourquoi m'étendre ?</i> Bossuet
<b>V. LES FIGURES DE L'AMPLIFICATION ET DE L'INSISTANCE</b>	
L'HYPERBOLE	Amplifie une idée parfois jusqu'à l'exagération pour la mettre en relief. Ex. : <i>briller de mille feux, mourir de honte, un bruit à réveiller un mort...</i>
LA GRADATION	Cette figure sert à créer un effet de dramatisation en ordonnant dans l'énoncé des termes de force croissante, dont le dernier est fréquemment hyperbolique. Ex. « <i>Va, cours, vole et nous venge.</i> » Pierre Corneille
L'ANAPHORE	Figure qui se caractérise par l'emploi répété d'un terme en tête d'un groupe de mots ou d'une phrase. Ex. : « <i>Marcher à jeun, marcher vaincu, marcher malade.</i> » Victor Hugo
<b>VI. FIGURES DIVERSES</b>	
L'ACROSTICHE	Poème dont on peut lire le sujet, le nom de l'auteur, du dédicataire dans un mot vertical formé par les initiales de chacun des vers.
L'ALLITÉRATION	Répétition des mêmes phonèmes, de mêmes syllabes pour produire un effet, par exemple un effet d'harmonie imitative. Ex. : <i>Pour qui sont ces serpents qui sifflent sur nos têtes ?</i>

LA CATACHRÈSE	La langue ne semblant pas avoir de termes propres, on a recours à une dénomination tropologique qui parfois se lexicalise. Ex. : <i>faire un créneau, une salade de fruits</i>
L'ONOMATOPEE	Formation de mots par harmonie imitative. Ex. : <i>frou-frou, cocorico</i>
LA PROSOPOPEE	Consiste à prêter la parole à une personne morte, absente, à un être inanimé, à une abstraction. Ex. : <i>Prosopopée de la Sagesse de Dieu dans la Bible, de Fabricius chez Rousseau, des Lois chez Platon.</i>

**Tableau 5 : Figures de rhétorique et procédés littéraires**

# Gérer son temps

## La tyrannie de l'urgence

La vitesse s'impose comme seul paradigme de gestion et le risque du modèle unique augmente à proportion. Bien que l'astrophysique moderne ait introduit le concept d'espace/temps pour rendre compte de la relativité du temps, nous continuons à le vivre comme un écoulement irréversible. Dans la vie professionnelle, nous le pensons comme une valeur constante et identique pour tous. Le gain de productivité est un tyran exigeant. Avec l'électronique, nous avons gagné du temps sur le temps. Le temps réel devient celui des puces informatiques, des machines à communiquer et les transactions vont à la vitesse de la lumière.

### *Gagner du temps, mais lequel ?*

Derrière le culte de l'urgence se cache des contenus de temps très hétérogène : le temps par exemple de l'homme d'affaires amateur d'Art contemporain n'est pas celui du gestionnaire d'un vaste ensemble urbain : les deux n'ont du reste pas pu s'accorder et construire une œuvre commune !

La gestion du temps ne répond pas à un modèle universel. Les Asiatiques sont réputés être capables de s'investir sur le long terme ; les Américains seraient au contraire d'incorrigibles « courtermistes »... Pour être bons, certains managers ont besoin de s'y prendre à l'avance, d'organiser leur espace et leur temps ; d'autres en revanche aiment subir une contrainte, une urgence qui les aiguillonne et les force à réagir, à se dépasser.

Le tableau suivant présente deux conceptions culturelles de la gestion du temps : *Prévoir ou réagir !*

<b>La tradition anglo-saxonne</b>	<b>La tradition latine</b>
<b>Prévoir</b>	<b>Réagir</b>
Avant de dormir, je fais le point de la journée : j'examine ce qui a bien marché, ce qui a moins bien marché. Je fais un bilan.	Avant de dormir, j'ai besoin de me remémorer les situations difficiles auxquelles j'ai eu à faire face et la manière brillante dont je m'en suis sorti !
Je planifie de quart d'heure en quart d'heure la journée du lendemain.	Je pointe les deux ou trois choses importantes que j'ai à faire comme un RV important, un déjeuner convivial et une réunion à l'autre bout de la ville. Le reste est un planning qui s'est rempli tout seul.
Je tente de contrôler mon planning à 80 % ; les imprévus ne doivent jamais dépasser 20 %.	Je contrôle 50 % de mon planning, le reste est consacré aux urgences qui sont toujours nombreuses. Je ne peux pas ne pas m'impliquer personnellement.
Je ne descends dans les ateliers que pour traiter un problème.	J'aime passer du temps à discuter avec les employés de tout niveau.
Je déteste l'imprévu qui est toujours une faute de prévision.	J'aime traiter les cas désespérés, c'est pour cela qu'on me paie.
Je ne règle jamais un problème à chaud, il faut savoir prendre du recul.	J'aime régler un problème à chaud, les gens sont prêts à faire des compromis.
J'ai confiance dans des processus bien faits et évolutifs.	J'ai confiance dans les hommes, je fais appel à leur capacité d'investissement affectif.
Je prends une décision au calme, sur des éléments objectifs figurant dans un dossier.	J'aime réunir quelques personnes sur-le-champ pour éclairer ma décision.
Un RV dure de trois à dix minutes, jamais plus ; une réunion vingt minutes ; au-delà c'est de la perte de temps.	Pour moi, le management passe par le plaisir de la conversation qui demande du temps, mais est particulièrement créative.

**Tableau 6 : Quel manager de votre temps êtes-vous ?**

Ces deux conceptions du temps, l'une teintée d'un protestantisme rigoriste et l'autre bercée par la chaleur des contacts, sont évidemment une peu caricaturales. Elles soulignent cependant que la gestion du temps n'est pas une simple technique mais qu'elle a une dimension existentielle : dites-moi la manière dont vous gérez votre temps et je vous dirai qui vous êtes !

Le Tableau ci-dessus présente deux attitudes opposées : l'une est animée du désir de tout prévoir et de tout maîtriser, l'autre est mue par le désir de faire face, de réagir, de résister... À chacun de repérer là où il excelle et de développer des métissages pertinents entre les deux formes de gestion du temps. Mais attention ! En cas de situation fortement dégradée, de grand stress, c'est l'attitude naturelle qui reprendra le dessus.

## Les maladies de la gestion du temps

Les managers souffrent de diverses maladies dont l'origine est à rechercher dans leur rapport au temps.

### *Le manque de temps*

Les symptômes



**Évitez le piège !**

#### **Jamais le temps !**

- 1 – N'accomplissez-vous qu'en fin de journée ce que vous aviez prévu de faire le matin ?
- 2 – Vous arrive-t-il de ne pas réaliser vos priorités à cause des nombreux imprévus ou urgences ?
- 3 – Trouvez-vous du temps pour les tâches importantes mais non urgentes ?
- 4 – Terminez-vous au fur et à mesure les tâches ou dossiers commencés ?
- 5 – Rangez-vous votre bureau ; mettez-vous de l'ordre dans vos documents papier ou électroniques, améliorez-vous votre système de classement ?

Le fait de manquer continuellement de temps ! La liste des priorités s'allonge sans cesse. Les tâches prennent plus de temps que prévu. Les objectifs à réaliser ne sont jamais clairs. Les projets ont tendance à se compliquer en cours de route. On souffre d'attendre, de passer après les autres. On éprouve de la difficulté à obtenir à temps les informations ou le travail promis, ce qui met tout le monde en retard. Les journées ne sont pas assez longues !

### Les causes probables

Elles ont souvent trait à la difficulté de bien évaluer la durée des projets, les étapes à prévoir et les échéances à respecter. La personne qui dit manquer de temps a souvent une difficulté à évaluer sa charge de travail quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle.

Il y a vraisemblablement une difficulté à évaluer l'ampleur et la complexité des objectifs à réaliser. L'agenda est souvent bousculé par des changements de dernière minute.

### Les conséquences



#### Principe de bon management

#### Comment lutter contre le manque de temps

- 1 – Définir les priorités.
- 2 – Prévoir une durée réaliste (et non magique...) pour les tâches à accomplir.
- 3 – Intégrer les échéanciers dès la formulation des projets.
- 4 – Intégrer une marge de sécurité qui prévoit les imprévus et les urgences.
- 5 – Visualiser à l'avance les emplois du temps hebdomadaire et mensuel.
- 6 – Synchroniser systématiquement les priorités et les disponibilités avec celles des autres membres de l'entreprise concernés et éventuellement avec les partenaires extérieurs.

Le manager qui souffre de manque de temps doit souvent faire des heures supplémentaires, quitter le bureau le dernier. Le week-end, il apporte des dossiers à la maison. Son aspect physique est

celui d'une personne qui dort peu, se sent surchargée, fatiguée et pense constamment à ses futures vacances.

## *L'urgence*



**Attention !**

### **Vite, c'est urgent !**

- 1 – On constate en fin de journée que ce qui a été prévu le matin n'a pas été fait.
- 2 – Les priorités ne sont pas tenues à cause des urgences.
- 3 – On ne trouve pas de temps pour les tâches importantes mais non urgentes.
- 4 – Les tâches ne sont pas terminées au fur et à mesure qu'elles ont été commencées.
- 5 – Le rangement des dossiers et leur mise à jour ainsi que le classement des informations sont toujours remis à plus tard.

### *Les symptômes*

Le sujet est constamment dans l'urgence. À cause de nombreux imprévus et urgences en fin de journée, il se plaint de n'avoir pu réaliser ses priorités. Il a tendance à entreprendre à la dernière minute une tâche importante, parce qu'il reporte à plus tard les tâches dont l'échéance est éloignée. Ce sentiment d'urgence le stimule, c'est une sorte d'excitant. Il entreprend beaucoup de choses, mais en finalise peu. Le désordre de son bureau traduit le combat quotidien qu'il livre aux nombreux feux à éteindre. Il n'avouera pas facilement aimer jouer au pompier, mais il préfère nettement l'action à la réflexion. « Je ne suis pas payé pour penser, mais pour agir ! » aime-t-il répondre à ceux qui lui reprochent son activisme débridé.

### *Les causes probables*

La propension à aimer agir sous tension et à ne pouvoir jamais s'arrêter tant le sentiment de danger et d'urgence agit comme une véritable drogue. Ce type de manager a le culte de l'action et la

planification lui paraît une activité subalterne. Dès lors, puisque seule l'activité compte, tout est priorité confondue avec l'urgence, elle-même confondue avec l'importance. Si c'est urgent, c'est automatiquement important. Le sujet éprouve une réelle difficulté à projeter dans l'avenir et reste prisonnier de son quotidien.

### Les conséquences

Le manager atteint de cette pathologie est un pompier pyromane : il éteint les feux qu'il allume lui-même.

Il perd beaucoup de temps (ou en fait perdre aux autres) à traquer les informations dont il a besoin dans les dossiers qui encombrant son bureau.

Les tâches importantes mais non urgentes sont constamment reportées. Il s'épuise et épuise son entourage. Il finit ses journées dans un état de dépression physique et morale proche de l'épuisement, mais redémarre en fanfare le lendemain avec une nouvelle dose d'adrénaline.



### Principe de bon management

#### Les remèdes à l'urgence

- 1 – Définir ses priorités en fonction de sa fonction.
- 2 – Déléguer les autres tâches en utilisant un système de compte-rendu et de contrôle.
- 3 – Se limiter à quelques dossiers importants et urgents et les traiter complètement.

## *Les constantes interruptions*

### Les symptômes

Le manager se plaint d'être constamment interrompu dans son travail par des collègues, des visiteurs, des patrons qui entrent en coup de vent dans son bureau pour lui demander des informations urgentes, parler des dernières rumeurs internes ou commenter les



résultats du match de football. Il est aussi dérangé par le téléphone, les mails et les portables qui émettent leurs sonneries personnalisées. Le sujet se plaint que l'environnement de travail soit peu propice à la concentration : bureaux paysagers, portes ouvertes, conversations bruyantes, réunions de couloir...

### Les causes probables



#### Attention !

- 1 – On constate que l'on est fréquemment interrompu par le téléphone ?
- 2 – On constate que l'on est fréquemment dérangé par des collègues, des subordonnés, des visiteurs non attendus ou son patron.
- 3 – On constate que l'on est submergé par le volume de messages électroniques reçus.
- 4 – On constate qu'on ne peut faire respecter par les autres des règles de fonctionnement et des comportements agréables et productifs.

L'information nécessaire à la réalisation du travail peut être imprécise ou non disponible. Tout le monde informe sur tout et tout le monde se réunit au moindre problème et donne son avis sur tout. Les mécanismes formels de coordination des projets sont inexistantes. Chacun joue sa partition sans se préoccuper des autres. Il manque un chef d'orchestre. Les outils de communication se sont multipliés pour le plaisir de posséder des objets modernes sans se préoccuper de leur intégration dans un système management.

Les espaces de travail sont mixtes et souvent encombrés par les livraisons ou les visiteurs.

### *Les conséquences*

Les pertes de concentration, les interruptions fréquentes sont cause d'erreurs. Le manager a le sentiment d'être persécuté et se

plaint de ne pouvoir commencer à travailler que lorsque les autres s'arrêtent de le faire !



#### Principe de bon management

### Les remèdes aux interruptions

- 1 – Savoir imposer une réorganisation de la manière de travailler.
- 2 – Fermer sa porte et ne l'ouvrir qu'à des heures fixes.
- 3 – Gérer les files d'attente.
- 4 – Bloquer des tranches horaires pour effectuer les tâches récurrentes : messages, coups de fil, entretiens...
- 5 – Ne participer qu'aux réunions que l'on juge importantes.

### *Ne pas savoir dire non*

#### Les symptômes

Le manager a peur de refuser. Les urgences de dernière minute, les échéances irréalistes, les attentes disproportionnées par rapport aux ressources disponibles, surtout si elles viennent de clients ou de supérieurs, sont acceptées. Il fait toujours passer les besoins des autres avant les siens. Il est convaincu qu'il n'a pas le choix, qu'il n'a pas de pouvoir, qu'il n'a pas les moyens de refuser. Il se sent obligé d'accepter les demandes telles qu'elles sont formulées même s'il est déjà surchargé. Il a de la difficulté à demander de l'aide quand il en a besoin. Il se plaint de ne jamais avoir de temps pour lui. Il a l'impression d'être toujours au service des autres.

#### Les causes probables

Le manager manque de confiance en lui. Il recherche une valorisation dans le regard de l'autre dans la mesure où il a une réelle difficulté à s'affirmer, à négocier, à affronter les réactions d'hostilité. Il y a à la fois une survalorisation de sa propre



### Attention !

- 1 – Éprouvez-vous une réelle difficulté à refuser des demandes irréalistes ou à tenir des échéanciers trop serrés ?
- 2 – Éprouvez-vous une réelle difficulté à renégocier avec votre supérieur hiérarchique une charge de travail trop élevée ?
- 3 – Éprouvez-vous une réelle difficulté à faire accepter par les clients (internes ou externes) que l'on ne peut les servir tous en même temps, ni à la dernière minute ?
- 4 – Éprouvez-vous une réelle difficulté à ne pas toujours faire passer les demandes et les priorités des autres avant les vôtres ?
- 5 – Éprouvez-vous une réelle difficulté à équilibrer votre temps professionnel et personnel.

personne et une peur irraisonnée de déplaire, de paraître incompetent, de donner l'impression de ne pas vouloir collaborer.

La personne qui souffre de ce symptôme est dans la peur perpétuelle d'une tragédie : être moins aimée, être pénalisée dans sa promotion, perdre son emploi.

### Conséquences

Il s'agit d'une réelle difficulté à vivre qui ne peut se traiter par une simple réorganisation de la gestion du temps. Il faut engager un travail sur soi en profondeur.



### Principe de bon management

#### Remèdes pour savoir dire non

Les remèdes sont à la hauteur du mal :

- ◆ Savoir dire non et s'entraîner à le dire une, deux, trois, quatre fois par jour.
- ◆ S'entourer de relations contractuelles formelles qui obligent tous les contractants.
- ◆ Prévoir longtemps à l'avance les formes d'un management de projet qui impliquent des étapes et des évaluations formelles avec compte-rendu et répartition des tâches.

## Les règles de la gestion du temps

En matière de gestion du temps, les recettes miracles n'existent pas parce que chacun cultive son propre rapport au temps. D'une certaine façon, bien gérer son temps c'est accepter qu'on n'ait pas le temps de tout faire, connaître ses limites et, partant, établir des priorités. Donner du temps à chaque priorité, c'est accepter une certaine lenteur.

Cependant, quelques principes permettent d'éviter les principaux écueils de la gestion de son temps comme l'absence de hiérarchisation des tâches, l'urgence permanente ou la dépendance aux messages et aux e-mails...

L'urgence est une drogue redoutable ; après une journée bien remplie, un sentiment de puissance envahit celui qui a réussi à s'en sortir. Pourtant, bien gérer son temps, c'est refuser d'entrer dans ce cercle vicieux, accepter de prendre du recul et, paradoxalement, savoir être lent...

### *Hiérarchiser, prévoir et planifier*



#### Principe de bon management

#### **La matrice d'Eisenhower**

Établir chaque semaine la liste des tâches à faire et les placer ensuite dans la matrice du grand Général.

- 1 – Urgent & Important
- 2 – Urgent & non important
- 3 – Non urgent & important
- 4 – Non urgent & non important

Urgent & important	Urgent & non important
Non urgent & important	Non urgent & non important

La liste des choses à faire est établie chaque semaine. Ensuite, ces tâches doivent être triées selon la matrice d'Eisenhower : ce qui est important et urgent, urgent et non important, non urgent et important, non urgent et non important. Cette dernière catégorie de tâches doit être déléguée. Pour déterminer l'importance et l'urgence d'un élément, il faut toujours le relier aux priorités de la fonction qui sont aussi les critères de réussite de la responsabilité. Ensuite il est préférable de commencer par ce qu'on apprécie le moins. Puis il faut regrouper les activités et s'efforcer de traiter l'ensemble d'un dossier d'une traite. La proportion d'imprévus peut varier mais l'expérience prouve que ces impondérables occupent environ vingt-cinq pour cent du temps sur une semaine.

### *Faire la chasse aux voleurs de temps (« Time trap »)*

Les parasites du temps, les *chronophages*, l'attrape temps ou la trappe à temps, pullulent ! Ils viennent aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur de l'entreprise.

On peut les regrouper en quatre catégories :

- ✓ les dérangements grâce à une politique de la porte ouverte ;
- ✓ les réunions, envahissantes et lassantes ;
- ✓ les entretiens qui se multiplient et pourtant se raccourcissent !
- ✓ les technologies modernes de la communication : portables, mails en croissance exponentielle, messages, agendas synchronisés.

Les réponses sont généralement de deux ordres : le grignotage et le pare-feu :

- ✓ le *grignotage* consiste à s'imposer des règles formelles concernant les réunions et les entretiens : temps limité à l'avance, évaluation de l'efficacité du temps passé...
- ✓ le *pare-feu* consiste à définir des plages de travail personnel, à regrouper les appels téléphoniques sortants, à filtrer les entrants et les mails, à regrouper les messages et utiliser des systèmes de veille automatique et outils fureteurs.

## *Devenir un « stratège du temps »*

Le temps n'est pas uniforme, il passe plus ou moins vite selon l'activité qui s'y déroule. Celle-ci peut prendre une charge positive liée au plaisir, ou négative liée au risque, ou encore une charge neutre liée à l'état de nirvana. Ce dernier consiste à se détendre, se reposer, ne penser à rien, regarder le temps qui passe et se sentir bien dans une sorte de léthargie provisoire !

La charge négative correspond à une prévision de tension, de débats, de combats, ce qui ne va pas sans une certaine excitation ; cette charge doit trouver à s'évacuer. La charge positive correspond à une prévision de plaisir grâce à l'accomplissement d'une tâche valorisante, d'un échange intellectuel stimulant ou d'une satisfaction physique (déjeuner...). La charge neutre est cependant celle où les batteries se rechargent ! La règle est celle de l'alternance : ceux qui peuvent organiser de manière volontaire leur emploi du temps peuvent faire alterner ces différents moments. Une charge positive, deux charges négatives, une charge neutre, deux charges négatives... et ainsi de suite...

### *Prendre du recul*

L'urgence est l'ennemie du manager. Paradoxalement, il faut donc être lent pour bien gérer le temps, mais aussi savoir prendre de la distance. Entre deux activités à haute intensité, dix minutes de « sas » s'imposent pour envisager la suite. L'action à chaud n'est pas recommandée.

L'organisation méthodique du temps est la réponse la mieux appropriée lorsqu'elle est possible. Elle demande de s'astreindre à un certain formalisme, une forme de rituel qui offre l'intérêt de répartir les moments de forte dépense d'énergie et les moments de récupération.

## Analyser sa consommation de temps

Pour changer, il faut savoir ce qui doit l'être. Améliorer sa gestion du temps commence donc par un audit qui repose sur une observation de ses pratiques pendant une durée relativement longue – au moins une semaine plusieurs fois au cours d'un trimestre. Ce qui doit être pris en compte est le temps global : travail, loisirs, famille... de manière à déceler des activités *gloutonnes* (*portables : téléphone + ordinateur*) qui tendent à manger plus de temps qu'il ne leur est normalement alloué. Il faut s'appliquer à soi-même la technique des « feuilles de temps » utilisée par les cabinets d'avocats et de consultants qui notent (pour pouvoir facturer !) tout échange avec leurs clients ou travail réalisés pour eux, si brefs soient ils.

En jours	Réunions		Entretiens		Prise d'info	Travail perso	Télétravail	Déplacements	
	Animateur	Participant	Int.	Ext.	Courrier, mails, notes...	Travail sur dossier	Téléphone mail, visio, wiki	Nat.	Internat.
Lundi									
Matin									
A. Midi									
Mardi									
Matin									
A. Midi									
Vendredi									
Matin									
A. Midi									
Samedi									
Matin									
A. Midi									
Dimanche									

Tableau 7 : Fiche de relevé du temps

Ces relevés de temps doivent permettre de distinguer le *temps subi* du *temps voulu* qui génèrent des activités correctrices différentes. Le premier indicateur est la répartition entre ces deux catégories de temps, la seconde la manière dont le temps voulu est réparti.



## Affirmer son leadership

**P**our un manager, affirmer son leadership est indispensable, quelles que soient par ailleurs ses qualités techniques. Le leadership recueille et exprime, en effet, les désirs de gens très divers qui peuplent l'entreprise : cadres, ouvriers, employés, clients, fournisseurs, administrateurs... Bien au-delà du cercle étroit de ses besoins personnels, le dirigeant doit favoriser la solidarité tout en provoquant le désir de progrès. Le véritable chef est celui qui aide les membres de son équipe à prendre une conscience plus nette de leurs capacités : il est à la fois un détecteur, un orienteur et un producteur d'harmonie sociale.

On trouve chez les leaders une combinaison d'ingrédients qui produit une image singulière : l'autorité, une sorte d'aura personnelle qui attire les investissements affectifs, la capacité à fournir à chacun une représentation sur laquelle il peut projeter ses espoirs, ses souhaits ou ses rancœurs... l'ascendant fonctionnel, la hauteur de vue ou l'expression d'une vision personnelle.

Cependant la dématérialisation de l'information, le fonctionnement en réseaux, le développement de prothèses numériques permettant un accès à toutes les bases de données et de connaissances, militent pour une autonomie grandissante des collaborateurs. Des sujets individualistes et responsables, porteur d'un capital humain recherché, ont-ils encore besoin d'un leadership ? D'un autre côté, les techniques du marketing politique et de la communication envahissent également les états majors des entreprises et se diffusent tout au long de la ligne hiérarchique. Le choix serait-il entre un *leadership* partagé, humaniste et libéral et

un *leadership* persuasif et manipulateur ? Devra-t-on choisir entre un leader *savant, irascible et fort* (Platon), un leader *stratège et retors* (Machiavel) ou un leader *régulateur*, ayant ses qualités propres et conscient de devoir organiser la circulation du précieux fluide qui permet aux hommes de produire une action collective et qui s'appelle le pouvoir ?

## Les points clés du leadership

### *Occuper la totalité de la fonction*



Mot clé

#### **Les styles de management**

##### **1 – Le style engagé**

Le chef a besoin de montrer son dynamisme, son engagement dans la réalisation de projets ambitieux. Toujours en avant, il montre le chemin et donne l'exemple. C'est un style de défrichage, de *razzia*, de victoire et de conquête de nouveaux territoires.

##### **2 – Le style participatif**

Le responsable est immergé dans son équipe comme le poisson dans l'eau ; très proche de ses collaborateurs, il compte sur leur adhésion unanime pour atteindre les objectifs. La compétence est collective.

##### **3 – Le style organisateur**

Ce responsable aime anticiper, préparer, organiser, fournir les moyens de travailler. Il met son équipe en situation de travail et pense que leur conscience professionnelle fera le reste.

##### **4 – Le style diplomate**

C'est l'homme de l'art du compromis. Il négocie en permanence avec ses supérieurs, ses subordonnées et ses clients. Il cherche à optimiser la situation et les moyens qui lui sont fournis. Pessimiste par nature, il aime l'action solitaire.

L'exercice du leadership s'oppose à la spécialisation ; il est indispensable de privilégier une vue d'ensemble centrée sur les résultats. La question du *Comment* fait partie de l'autonomie du

collaborateur, en revanche le *Combien ?* est partagé avec le responsable. Piloter demande d'acquérir les connaissances de base dans des domaines que l'on ne maîtrise pas, de manière à avoir une représentation précise des grandeurs et des critères de résultats. Dans ce cas, le responsable est toujours le représentant du client et ce sont ses critères de réussite à lui qui doivent être pris en compte.

Le responsable d'une unité de production de composants peut ne pas être un ingénieur électronicien, en revanche il doit savoir ce que chaque client désire en termes de qualité, de délais de livraison et connaître le prix qu'il est prêt à y mettre. Le responsable ne gère pas de la technique, il gère de la performance et dans ce domaine, le langage devient vite universel.

Y a-t-il un style qui marche mieux que les autres ? Toutes les études psychosociologiques montrent que le mode de leadership autoritaire où le chef centralise les décisions et l'information est moins efficace que le mode plus coopératif fondé sur l'autonomie et la délégation. Le leadership autoritaire suscite notamment dans le groupe des réactions d'agressivité et d'apathie lors des absences du leader ; l'agressivité se focalise alors sur des boucs émissaires.

En revanche, dans le style coopératif l'esprit de communauté, le « nous » est nettement plus développé, le rendement est plus régulier et légèrement supérieur. D'autre part, les relations entre chef et membres du groupe sont plus cordiales tandis qu'avec le leader autoritaire, elles prennent la forme d'efforts personnels pour attirer l'attention et « se faire bien voir ». On perçoit l'importance de la méthode de commandement sur le climat collectif des groupes, par delà la personnalité même du chef qui la choisit et l'exerce<sup>1</sup>.

---

1. Jean MAISONNEUVE, *Psychologie sociale*, PUF, Paris, 1957.

## Développer une vision stratégique



### Principe de bon management

#### **Les idées montent, les comportements descendent l'échelle sociale !**

Le leader imprime sa marque à l'entreprise car il est à la fois un exemple, une référence et un lieu de projection de toutes les aspirations.

On remarque en effet que les comportements se diffusent du haut en bas de l'entreprise car ils représentent la règle (boire du champagne).

En revanche, des idées de changement, de modification des usages peuvent prendre la route du bas vers le haut dans les entreprises où la communication est facile.

La révolution numérique va renforcer ce double flux : les dirigeants affirmeront la règle du jeu, les employés apporteront leur capital d'innovation dans l'adaptation continue aux conditions du marché.

Une vision stratégique c'est d'abord un choix mobilisateur de priorités. Dans le cadre de l'autonomie du responsable, il s'agit de décider quelles activités sont à développer et dans quelles proportions. C'est l'expression d'un choix. L'arrivée d'un responsable dans une fonction crée une attente parmi ses collaborateurs. Ceux-ci attendent une orientation nouvelle ou la confirmation des actions en cours. L'important est que le leader s'exprime et fasse partager sa vision à ses collaborateurs. Il est notamment indispensable de formuler des objectifs à moyen et long terme, d'anticiper les étapes, de prévoir les obstacles à franchir pour les atteindre. Les équipes ont besoin de références pour se projeter dans l'avenir. Plus le travail est difficile et complexe et plus le personnel a besoin de repères stables.

### *Diffuser de l'optimisme et de l'enthousiasme*

Diriger, c'est aimer faire partager son enthousiasme et ses valeurs positives. On imagine mal un chef critique et taciturne, opposé à

tout et à tous ! Le leader donne l'exemple, de gré ou non. Si l'exemple est efficace et mobilisateur, il sera facilement diffusé par l'encadrement ; s'il est catastrophique, il sera imité de quelques-uns et provoquera chez la plupart un contre-feu de manière à sauvegarder le bien commun.

Donner l'exemple c'est montrer qu'on aime ce que l'on fait. Une dynamique collective, c'est d'abord un souffle qui se propage dans toute l'équipe. Animés d'une ambition simple (et non simpliste), les individus se mettent eux-mêmes sous tension. La capacité d'entraînement (charisme) permet d'animer des équipes aux intérêts divers. Il en va de même pour les grèves et les mouvements sociaux : l'absence de leader reconnu, l'émergence de collectifs anonymes et autoproclamés (les coordinations) rend les négociations très difficiles car les interlocuteurs sont confrontés à des revendications atomisées, multiples et hétérogènes, portées par des individus qui ne représentent qu'eux-mêmes. Le pouvoir est en effet ce qui lie les individus qui travaillent ensemble et leur permet de surmonter leurs différences dans une action commune. C'est en faisant vivre ce lien, en l'incarnant, que le dirigeant montre sa puissance à produire du lien social lui-même producteur de valeur.

### *Faire preuve de flair*

On dit d'un grand dirigeant de la publicité qu'à la fin de sa poignée de main, il a fait le tour de son interlocuteur et sait déjà à qui il a affaire. Diriger, c'est sentir les hommes et les choses et faire preuve d'une intelligence instinctive. L'intelligence étant ici prise au sens anglo-saxon de compréhension de la dynamique d'une situation ou d'un homme. Le sens de l'action et du résultat, la religion du client donnent de l'acuité à cette intelligence qui n'est pas le fruit d'une mystérieuse alchimie. Elle est la capacité à percevoir la réalité et non les fantasmes qui l'entourent. En ce sens, elle s'oppose à la langue de bois, à la politique de l'autruche et à tout ce qui peut masquer le véritable niveau des résultats, les



## L'écoute systématique

L'intelligence économique commence à être reconnue. Elle est essentielle. Elle porte sur de multiples aspects et notamment :

- ◆ l'innovation technologique,
- ◆ l'utilisation spontanée imprévue des technologies (textos et sonneries) ;
- ◆ les idées de nouveaux services chez les consommateurs...

Mais également et surtout :

- ◆ les stratégies de puissance des états et des entreprises ;
- ◆ les réseaux d'influence et les groupes de pression économiques et idéologiques ;
- ◆ les influences économiques et politiques croisées...

La recherche de l'information et sa protection sont devenues des activités hautement stratégiques.

vraies questions de qualité, le vrai degré de satisfaction des clients, le véritable état d'esprit du personnel.

### *Savoir écouter et diffuser l'information*

Diriger c'est d'abord écouter pour prévoir et avoir un coup d'avance. Organiser l'écoute systématique des clients, des fournisseurs, des collaborateurs, des supérieurs... est une des activités essentielles du dirigeant. À cet effet, les techniques de l'information permettent de multiplier les apports de toute nature. Cette première couche d'information, matière première, a besoin d'être traitée pour en tirer du sens pour l'action ; c'est à ce niveau qu'interviennent les *relais d'information* qui, postés à différents endroits de l'entreprise, sont capable d'analyser les tendances qui s'expriment. Ces relais sont indispensables et font partie du réseau du responsable.

Mais si un responsable doit savoir écouter, il doit également savoir parler !

Le dirigeant n'est pas un journaliste, il ne fournit pas de l'information, il ouvre des perspectives claires et il précise les

informations utiles et révélatrices. Sa mission est de dire ce qui va et ce qui ne pas, de féliciter et de sanctionner.

Pour être efficace sa parole a besoin d'être reconnue comme authentique et s'incarnant dans une action. Après un discours, chacun évalue l'intérêt de la prestation à l'aune de son efficacité pour rassurer et mobiliser. Rassurer ne veut pas dire édulcorer, c'est dire la réalité que chacun pressent en bien ou en mal ; mobiliser, c'est dire la façon dont on va s'en sortir si l'heure est grave ou comment on va se développer si l'heure est aux conquêtes.

### *Faire preuve de fierté et d'humilité à la fois*



#### Conseil d'expert

##### **Fierté et humilité**

Fierté et humilité vont bien ensemble. A trois représentants religieux à qui l'on demandait quelle était la plus grande qualité de leur ordre : les bénédictins répondirent qu'ils étaient les plus savants, les franciscains les plus spirituels, les jésuites, hommes de pouvoir s'il en est, ont souligné qu'ils étaient les plus humbles !

L'humilité est indissociable du goût des autres et de la découverte ; une façon de ne pas s'aveugler est d'aller voir ce que font les autres.

Le benchmarking – observer ce que font les autres entreprises de bien – est là pour remettre les choses en place et rappeler la hiérarchie de l'excellence.

Le responsable a confiance en lui et il est fier de ses produits et de ses collaborateurs. Il est également fier de la confiance que lui marquent ses clients. Cette fierté est celle de la capacité à faire plus, à mieux gérer, à obtenir de meilleurs résultats. Un responsable qui dénigre son entreprise, ses produits, ses dirigeants et son personnel en pensant lui-même se valoriser, manifeste non seulement un comportement inadmissible mais est la proie d'un discours libérateur infantile !

Un ego fort est indispensable au chef, mais cette force, si elle est bien assise, n'a pas besoin de réassurances permanentes. Elle

permet au contraire d'aller vers les autres, de prendre des risques et d'innover : ce sont les egos blessés, mal cicatrisés, fragiles qui ont besoin de s'illusionner.

### Savoir maîtriser la prise de décision

Tout responsable a des décisions à prendre, sinon il n'est pas véritablement responsable. Or, décider c'est opérer un choix et donc renoncer à toutes les autres possibilités. Ce renoncement peut paraître insupportable à certains, car toute décision comporte un risque qui ne s'apprécie qu'*a posteriori*. Mais la pire décision est de ne pas décider ; les questions qui ne trouvent pas de solution empirent et ne s'arrangent jamais d'elles-mêmes, tous les grands managers sont d'accord pour dire qu'il est préférable de prendre une mauvaise décision que pas de décision du tout.

Le choix n'est jamais entre une bonne et une mauvaise décision ; dans le meilleur des cas, il est souvent entre un espoir raisonnable et une prévision de gain important mais risquée. Construire une stratégie sur une prévision de croissance de 5 % engage une décision de mobilisation raisonnable de moyens ; miser sur un taux de croissance de 15 % repose sur un pari et des moyens autrement ambitieux.

## Leadership et révolution numérique

### *La nouvelle dimension du management*

La division du travail et la spécialisation des fonctions et des activités ont été à l'origine de la révolution industrielle et de gains prodigieux de productivité. On se souvient de la fameuse usine d'épingles d'Adam Smith : dix ouvriers travaillant chacun de leur côté ne parvenaient à produire que 20 épingles par jour. Après une division de l'activité par stade de fabrication et la spécialisation d'un groupe d'ouvriers à chaque étape du processus, la production est montée à 4 800 épingles par jour !



Depuis, la mondialisation et la révolution numérique sont apparues. La première engage une division mondiale du travail et confie aux pays émergents le soin des fabrications en série à faible coût. La seconde met instantanément en relation tout le monde avec tout le monde et permet des accès directs à l'information et au savoir. La conséquence pour le management dans les pays développés est double : des individus mieux formés, plus autonomes ont besoin de communiquer et de collaborer pour créer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire des idées et des formes, des méthodes et des modèles, des découvertes scientifiques et des innovations technologiques... La production des épingles s'est déplacée vers l'Est et le Sud.

Le management change de dimension. Le travail collaboratif assisté par ordinateur (TCAO), dont la première manifestation est apparue à la fin des années 80 avec le logiciel Lotus Notes, est le début d'une révolution qui est toujours en cours et connaît avec Internet et le numérique une accélération sans précédent.

La toile de fond diabolique qui se dessine est celle d'un collaborateur au potentiel hyper-développé (toujours plus de savoir et d'information), orienté et contrôlé par des machines qui lui imposent des normes issues d'elles-mêmes ou des têtes d'œufs qui les ont fabriquées ! En fait, l'évolution sera sans doute animée de mouvements à double sens : échange permanent entre les hommes et les machines, entre le terrain et la stratégie, entre la recherche et la conception... Ce qui paraît irréversible, c'est l'autonomie du collaborateur qui peut, à chaque instant, comparer ce qui lui vient de sa hiérarchie et ce qu'il peut obtenir sur les réseaux auxquels il participe.

### *La typologie des outils collaboratifs*

Ces outils sont en passe de modifier profondément les rapports hiérarchiques. Le responsable n'est plus celui qui sait mais celui qui permet à ceux qui savent de travailler.

## 1 – Les outils de communication

Ce sont des outils dont le rôle est de faire circuler l'information entre deux collaborateurs ; ils constituent des outils de première nécessité qui permettent un échange, une *coopération* sans forcément être engagé dans un projet commun de *collaboration*. En contrepartie, ils fondent une sorte d'obligation d'information mutuelle des collaborateurs et entrent dans les nouvelles formes de travail qui se rient des cloisons et du secret. Le leader est là pour aider à la constitution de réseaux efficaces et réactifs.

Les outils les plus courants sont les suivants :

- ✓ le courriel avec toutes les déclinaisons actuelles de transmission, de stockage automatique, d'analyse et de traitement heuristique,
- ✓ le chat ou discussion libre instantanée avec modérateur,
- ✓ le tableau blanc,
- ✓ la visio-conférence,
- ✓ la messagerie instantanée entre pairs,
- ✓ le visiophone peer to peer.

## 2 – Les outils de travail partagé

Ces outils permettent à des groupes de personnes de travailler sur une même application et de construire une œuvre commune. Il s'agit d'une réelle activité de collaboration. Le travail du manager est celui de coordination et de validation des contenus. Son prestige est accroché à sa valeur ajoutée en termes de facilitation des échanges et d'organisation des contenus par rapport à un projet commun.

On trouve les outils suivants :

- ✓ le partage d'applications orientées notamment vers la gestion de projet ; plusieurs collaborateurs situés aux quatre coins du monde peuvent intervenir sur un même projet comme cela se passe dans la construction automobile. Ce type de travail collaboratif a un très fort potentiel de développement qui

- s'insère dans une politique de réduction des coûts et de diminution écologique des déplacements ;
- ✓ les wikis professionnels et individuels entrent également dans cette catégorie mais intéressent également le management des connaissances ;
  - ✓ les traitements de texte qui possèdent des outils d'annotation et de correction ;
  - ✓ l'édition partagée,
  - ✓ les forums et tous les outils apparentés.

Le leader est là pour définir les processus les plus efficaces et les mieux adaptés au travail des unités et pour arbitrer et valider.

### 3 – Les outils d'accès au savoir

La création d'un document ou d'une procédure, le développement d'un savoir, d'une expertise, la recherche d'expertises externes, la mise en rapport de savoir concomitant... deviennent d'une importance décisive dans un monde gagné par la vitesse. L'enjeu est de ne pas refaire, de ne pas redécouvrir ce qui a déjà été inventé. L'intelligence économique et le management des connaissances sont appelés permettent de renforcer ce processus.

La notion de stratégie de puissance dont l'efficacité s'est notamment manifestée lors de l'attribution à Londres de l'organisation des JO de 2012, va connaître un fort développement. Il ne suffit plus d'avoir un bon dossier, un bon produit, il faut également l'insérer dans un contexte de connivences favorables des différentes communautés d'influence. On trouve ainsi :

- ✓ les bibliothèques et bases de données,
- ✓ les fureteurs de toute nature,
- ✓ les portails,
- ✓ les outils P2P,
- ✓ les cartographes, les arbres de compétences, les cartes mentales,
- ✓ les annuaires électroniques intelligents,

- ✓ les fichiers d'adresses de diffusion,
- ✓ les FAQ,
- ✓ les alertes,
- ✓ les wikis ou portails qui s'enrichissent grâce à la contribution des personnes qui les consultent...

Le rôle du leader est de développer un état d'esprit, une prise de conscience de l'importance de la veille économique et technique et pour fournir les outils adéquats. Il joue son prestige dans la manière dont il organise le suivi des informations rapportées par les collaborateurs et notamment le fait qu'il puisse démontrer tout l'intérêt de cette collecte.

#### 4 – Les outils de coordination de l'information (workflow)

Ce sont ces outils qui vont avoir un fort impact sur le management. Le système d'information ne gère plus seulement de l'information, il intervient dans la coordination, l'évaluation et l'expertise. Le workflow assiste le manager dans le pilotage de projets, il permet d'accélérer et de contrôler les interactions entre les différentes fonctions des membres des équipes : contributeurs, évaluateurs, financeurs...

On trouve essentiellement :

- ✓ les workflows,
- ✓ les outils de gestion des tâches,
- ✓ les agendas partagés,
- ✓ les dossiers partagés,
- ✓ les systèmes experts et bases de données transactionnelles...

Le manager est celui qui donne du sens et de la crédibilité aux nouveaux systèmes d'information. S'il donne le sentiment qu'il est totalement soumis aux diktats des machines, il contribue à répandre un sentiment de peur et de frustration. Si, en revanche, il démontre l'importance des systèmes d'information dans la détection des anomalies, dans le déclenchement des actions correctives

et, *in fine*, dans l'amélioration de la fiabilité de toute l'équipe, il gagne en influence et en prestige. Il est à la fois un passeur et un accompagnateur du changement.

Ces changements technologiques sont le fruit de recherches de haut niveau. Les modifications qu'ils entraînent dans la manière d'exercer son leadership sont également le fruit d'une réflexion pointue qui dépasse nécessairement les notions un peu surannées de la psychologie du comportement et interrogent la réalité du pouvoir et de ses manifestations.

## **Leadership et pouvoir**

L'exercice d'un leadership authentique est en relation avec une bonne représentation du pouvoir. Celui-ci est généralement confondu avec l'autorité, la force, la violence, la relation de commandement et l'obéissance. On a l'idée que le pouvoir est l'exercice d'une domination par laquelle s'affirme la puissance d'un individu ou d'un groupe. Souvent les manuels de management définissent le pouvoir comme la capacité qu'a A d'obtenir de B qu'il se conforme à une instruction. Il s'agit de la vision un peu simpliste d'une relation de commandement.

Depuis 1940 en particulier, à travers le cinéma et la littérature, les rapports entre commandement et obéissance ont été largement explorés. Notamment, la question récurrente de la responsabilité de celui qui agit sur un ordre a été largement débattue et le droit à la désobéissance reconnu au sein des armées des pays démocratiques. De plus les tribunaux internationaux (Nuremberg, La Haye...) ont reconnu la réalité de crimes suprêmes comme le crime contre l'humanité et le crime de guerre.

### *Le pouvoir contre la domination*

Hannah Arendt définit le pouvoir *contre* la domination en ce sens que le pouvoir est ce qui résiste à la domination des hommes, les

uns sur les autres. Le pouvoir est inhérent à toute forme d'organisation humaine qui se pose la question de sa gouvernance ; mais il s'agit bien du pouvoir et non de la force, de la violence, de l'autorité ou de la domination. « Le pouvoir correspond à l'aptitude humaine à agir, et à agir de façon concertée. Le pouvoir n'est jamais une propriété individuelle : il appartient à un groupe... aussi longtemps que celui-ci n'est pas divisé<sup>1</sup> » au sein d'un espace commun.

Le pouvoir est ce qui résiste à la domination. Le manager a besoin de se positionner clairement dans cette réalité.

 **Mot clé**

### **Le pouvoir**

Le pouvoir est ce qui résiste. Il est à la fois condition et sens d'une communauté politique au sens large du terme. Il permet de relier dans l'action des hommes qui ont des intérêts divergents et *il n'est rien d'autre que ce qui les relie*. Le pouvoir n'est jamais la propriété d'un individu, il appartient à un groupe. On change de chef, de responsable, de président et le pouvoir demeure.

En revanche le pouvoir a horreur du vide. Il supporte mal de ne pas être incarné, même provisoirement, même symboliquement (Le roi, Le Prince...) dans une femme ou un homme qui en a alors le dépôt.

Le responsable reçoit en dépôt une certaine autorité qui lui permet de fédérer des volontés. Il peut orienter ce pouvoir vers la réussite de collaborateurs, donner du sens à une œuvre collective et/ ou l'utiliser pour imposer sa seule volonté. Il risque alors de se trouver confronté à la résistance du groupe.

Il faut être fier de l'importance de la fonction qui consiste à faire œuvre commune. Une fois les choix stratégiques décidés, le responsable est là pour donner aux collaborateurs envie de travailler et leur fournir les meilleurs moyens pour parvenir à un résultat

---

1. Hannah ARENDT, art. « Sur la violence » in *Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine*, Calman-Levy, Paris, 1972, Paris, p. 153.

satisfaisant : il ne fait pas rien, il ne fait pas à la place, il rend possible la réalisation concrète de l'activité de ses collaborateurs.

## *Autorité, prestige, ascendant*

### Mot clé

#### **Les composantes de l'effet de prestige**

- ◆ « La popularité est associée au prestige », Machiavel.
- ◆ Le succès : « L'homme qui réussit, l'idée qui s'impose, cessent, par ce fait même, d'être contestés », Gustave Le Bon.
- ◆ « Une sorte de charme naturel », de Gaulle.
- ◆ La culture du mystère « le prestige ne peut aller sans mystère, car on révère peu ce que l'on connaît trop bien... », de Gaulle.
- ◆ La maîtrise de soi,
- ◆ L'énergie,
- ◆ Le sens des responsabilités,
- ◆ Le sens de la grandeur, la hauteur de vue.

L'*autorité* est associée au renforcement des valeurs partagées d'une communauté humaine, en disant par exemple le droit. ; c'est également le manager qui rappelle les valeurs de l'entreprise, célèbre les événements ou les hommes qui ont une portée symbolique et félicite publiquement les collaborateurs qui réussissent.

Le *prestige* est associé à l'autorité ; c'est une sorte de fascination mentale, de rayonnement qui émane d'une institution ou d'un homme qui symbolise ces valeurs partagées. Le prestige de l'uniforme est tel qu'une bande de joyeux lurons, hommes et femmes de télévision, dans une émission destinée au grand public, subitement se taisent et écoutent lorsqu'un général trois étoiles, invité dans leur émission, s'adresse à eux !

L'*effet de prestige* intéresse celui qui l'exerce comme ceux qui le partagent.

La *force* est un facteur provisoire de prestige. Elle doit trouver une légitimité pour faire autorité et susciter l'obéissance.

## Pour mieux comprendre les rapports de pouvoir et de domination

<b>Pouvoir</b>	Le pouvoir correspond à une aptitude humaine à agir de façon concertée au sein d'un espace commun. Le pouvoir est ce qui résiste à la domination. Il est à la fois condition et sens d'une communauté politique au sens large du terme. Il permet de relier dans l'action des hommes qui ont des intérêts divergents et il n'est rien d'autre que ce qui les relie. Le pouvoir n'est jamais la propriété d'un individu, il appartient à un groupe.
<b>Les rapports de domination</b>	
<b>Violence</b>	La violence a un caractère instrumental. Elle est un moyen de coercition. Elle est normalement l'apanage de l'État. La violence ne peut jamais créer le pouvoir, en revanche elle peut le détruire et instaurer à sa place un régime de terreur.
<b>Autorité</b>	L'autorité correspond à la transmission, l'actualisation, et l'augmentation du principe posé au commencement d'une entreprise humaine. « Le pouvoir réside dans le peuple, l'autorité appartient au Sénat » écrit Ciceron <sup>1</sup> . Ceux qui exercent une autorité sont dépourvus de pouvoir et ceux qui exercent le pouvoir ne font pas autorité. Font autorité, ceux qui augmentent constamment les fondations de l'entreprise commune. L'autorité exclut la violence et la persuasion, et s'y oppose même. Elle suppose une obéissance inconditionnelle et indiscutée, mais le contraire n'est pas vrai. Il peut y avoir obéissance sans autorité, notamment par la contrainte.
<b>Obéissance</b>	L'obéissance est une intériorisation de l'ordre. La domination est reconnue, légitimée et assimilée au pouvoir de commander. L'obéissance peut être obtenue au prix de la contrainte et de la violence.
<b>Puissance</b>	Alors que le pouvoir relève d'une communauté, la puissance peut être celle d'un individu. On parlera de sa personnalité, de son aura, de son charisme...
<b>Force</b>	La force, souvent synonyme de violence devrait être en fait réservée à la force de la nature, des circonstances ou des choses, c'est-à-dire de l'énergie libérée par le jeu de mouvements physiques ou sociaux.

**Tableau 7 : Les rapports de pouvoir et de domination**

1. CICÉRON, *Des Lois*, 3, 12, 38.



L'*ascendant* correspond à des qualités positives qui mêlent intimement le caractère social du pouvoir et la valeur personnelle du chef ou son *leadership*. La mentalité collective d'un groupe exige obscurément une direction, une règle, parce que chaque membre d'un groupe a plus ou moins conscience de former avec les autres un tout solidaire que compromettrait la dispersion. Un groupe a besoin de pouvoir pour progresser. Il ne s'agit pas d'une soif de soumission mais de l'intériorisation de la nécessité de former une communauté organisée. Ce besoin suscite un responsable au sens élevé du mot.

On conçoit l'importance de la valorisation des succès par le dirigeant assorti d'un certain cérémonial de manière à renouveler le prestige de la réussite. Le destin du groupe s'incarne dans son dirigeant. Le cérémonial exprime la valeur spirituelle que le groupe s'attribue à lui-même. Et tous deux représentent les servitudes du chef à l'égard de la collectivité : le chef doit se plier à un certain cérémonial et obtenir le succès, précisément parce qu'il incarne et symbolise le destin du groupe.

La solitude du chef est une exigence latente de la mentalité collective. Pour elle, le chef n'est pas exactement un membre du groupe, mais son image, son symbole, sa « projection », le dépositaire de ses aspirations. Les chefs ont l'intuition de cette exigence et de cette mission. Paradoxalement, c'est ici une sorte de soumission au groupe qui conditionne leur ascendant sur lui.

## **Dix leviers pour améliorer son leadership**

### *Formuler le développement de l'action*

Le leader ne parle pas, il met en forme l'action par sa parole. Communiquer c'est agir. Parler la langue de bois est le contraire de l'action ! Chaque parole du leader est conservée et commentée. Pour les équipes, elle devient une orientation de l'action au quotidien et une raison de se motiver ou au contraire

de baisser les bras et d'aller voir ailleurs. Le leader doit inspirer la confiance : c'est-à-dire donner la certitude à chacun que ses efforts seront reconnus à leur juste valeur et que le leader sera en mesure de fournir les ressources nécessaires.

### *Célébrer la cohésion du groupe*

Les valeurs, les ambitions, les réussites de l'équipe, de l'entreprise, sont l'occasion de réaffirmer la cohésion du groupe. On attend du chef un certain rituel, une certaine solennité dans la célébration. Un chef d'entreprise allemand surprenait toujours ses cadres supérieurs en débarquant à l'improviste dans leur bureau le jour de leur anniversaire avec un petit cadeau à la main et une parole sympathique. Ces pratiques renforcent le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe.

### *Gérer ses supérieurs*

Entre la hiérarchie et l'équipe, le responsable est là pour assurer l'atteinte des objectifs tout en assurant les besoins de l'équipe. Cette fonction n'est pas celle d'une boîte aux lettres qui reçoit et transmet. Le leader négocie avec son supérieur le niveau des objectifs et l'octroi de ressources. Son équipe a les yeux tournés vers lui, on attend qu'il soit à la hauteur dans la négociation et tienne compte des remarques de l'équipe. Le prestige d'un leader se gagne à la manière dont il gère sa hiérarchie.

### *Comparer et Innover – Rechercher les meilleures pratiques*

Le leader a la capacité de prendre du recul et de s'élever pour observer le monde des affaires et repérer les meilleures pratiques. Il mesure la performance de ses équipes avec celles des meilleures du secteur. Le benchmarking l'empêche de s'endormir sur ses lauriers. Il recherche également les innovations qu'il peut

introduire dans son secteur. La réactivité est une clé essentielle : réactivité au marché et réactivité au progrès technologique.

### *Développer le retour d'expérience et l'amélioration continue*

L'amélioration continue est une passion qui se construit. Le leader est responsable du développement du réflexe d'amélioration continue au sein des équipes. À lui de mettre en place le système d'incitation qui paraît le mieux adapté pour entretenir cette volonté permanente d'amélioration.

### *Individualiser les objectifs*

Les collaborateurs accepteraient mal un management qui ne soit pas individualisé. Pour deux raisons parfois contradictoires : ils veulent que leur contribution soit distinguée et reconnue. Mais ils veulent également que soit pris en compte l'ensemble des données de leur situation et demandent des objectifs personnalisés. Le manager doit donc tenir compte des désirs individuels mais également des impératifs de l'entreprise. C'est en cela qu'il est indispensable. Les résultats sont évalués et, quelle que soit la situation, une sanction, positive ou négative, est prise en conséquence.

### *Accompagner le changement*

Le leader est un passeur. Il négocie le changement et aide ses équipes à prendre les virages. L'important pour lui est que tout le monde réussisse. Il donne à chacun des conseils ciblés, entraîne, corrige, améliore, bref il « coache ». Le leader est, par nature, un exemple : autant professionnaliser cette fonction de façon à en faire un véritable avantage concurrentiel qui se remarque dans la rapidité d'adaptation au changement des équipes. Cette réactivité qui permet un coup d'avance, fait la différence.

## *Assurer le développement des collaborateurs*

La compétence est l'intelligence de l'action. Pour en arriver là il faut des gens bien formés et assurer la maintenance de cette formation. L'investissement dans la formation est de plus en plus reconnu comme étant un facteur essentiel de réussite des entreprises. Il est vraisemblable de concevoir que nous sommes encore à l'aube de développements considérables dans ce domaine. La formation continue, le P2P et l'e-learning sont appelés à se développer à partir d'une gestion individuelle de l'employabilité.

## *Associer les collaborateurs à la stratégie*

La réactivité devant le client, la prise de la bonne décision en situation sont devenues des qualités que l'on demande de plus en plus aux collaborateurs. Dans ces conditions, prendre la bonne décision suppose d'avoir bien pensé les objectifs stratégiques de l'entreprise. La seule façon d'y parvenir est d'associer les collaborateurs à l'élaboration de la stratégie. Comme dans l'ingénierie concomitante, la participation des salariés ne porte pas sur la décision initiale – « Faut-il ou non lancer un nouveau modèle ? » – mais sur les conditions de la mise en œuvre au moindre coût, le plus vite possible, et selon les normes de qualité. Associer dès le départ tous les acteurs permet des gains de productivité très élevés. D'autre part, les remarques des collaborateurs sur la faisabilité de telle ou telle mesure sont à prendre en compte.

## *Développer la coopération*

La coopération est une valeur que défendent les collaborateurs et les chefs d'entreprises. La compétition à tout prix, la guerre de tous contre tous se révèle un mode de management improductif parce qu'il crée plus de conflits qu'il n'apporte de résultats et engage le management dans la gestion de crises interminables.

Mais la coopération n'est pas seulement affaire de bonne volonté, elle s'organise. La coopération repose sur des pratiques concrètes :

- ✓ l'association et la transmission de l'information largement facilitées par technologies de l'information ;
- ✓ le développement de pratiques d'aides et de transmission de savoir et de savoir-faire généralisables à toute l'entreprise grâce également aux technologies de l'information.

Il faut enfin que les collaborateurs aient intérêt à collaborer ! Les systèmes d'évaluation et de récompense doivent prendre en compte cette dimension.



## **Deuxième partie**

---

# **Évaluer**





## Conduire un entretien d'évaluation

**L'**entretien est la forme d'évaluation la plus répandue dans les entreprises. D'abord conçu comme un outil de communication dont l'objectif était l'amélioration des relations entre le salarié et sa hiérarchie, il est devenu une pratique incontournable avec l'individualisation de la contribution et de la rémunération. C'est un moment privilégié où la performance, la compétence et les moyens de les développer, ainsi que la mobilité professionnelle sont examinés.

Selon des études récentes, les thèmes les plus fréquemment abordés sont le bilan des activités de l'année écoulée (73 %), la définition des objectifs pour l'année à venir (70 %), la gestion de la carrière ou des projets professionnels (57 %) et la formation (52 %). La rémunération est abordée lorsqu'elle est liée à l'atteinte des objectifs (primes de résultats...). Mais cette dimension est en forte augmentation. La part variable de la rémunération est traditionnellement liée à l'atteinte d'objectifs individuels ; cependant depuis quelques années, avec la généralisation des démarches Qualité, l'intéressement devient un moyen de sensibiliser les collaborateurs d'une organisation, à la sauvegarde du bien commun. En effet, puisque l'intéressement peut être calculé non seulement sur les bénéfiques mais également sur l'atteinte d'objectifs de qualité de service, des organismes du tertiaire s'orientent vers la mise en place de systèmes de participation pour redonner vie à des ambitions collectives.

## Le déroulement de l'entretien

### *Les objectifs de l'entretien*

L'entretien permet d'ajuster les missions et les responsabilités avec les grandes évolutions de l'activité. En assurant notamment l'équité dans la répartition des plans de charge, l'efficacité de l'organisation s'en trouve améliorée.



#### Principe de bon management

##### **La justification de l'entretien**

On entend parfois dire que la proximité des relations quotidiennes rend quasiment incongru la tenue d'un entretien d'évaluation.

Or, les enjeux sont différents. L'action au jour le jour demande des échanges et des décisions. On ne parle pas de soi, on fait. En revanche, l'entretien permet de prendre du recul, d'analyser les termes du couple contribution/rétribution. C'est un espace de liberté qui permet de s'exprimer, de négocier et de prévoir son propre avenir.

De plus l'entretien est ritualisé, ce qui lui donne une dimension symbolique qui permet de revivifier le tissu relationnel qui sous-tend l'organisation.

Le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport à des normes de réussite mais également de l'ajuster aux attentes de son supérieur. L'entretien est un moment privilégié qui doit mettre en valeur la contribution du collaborateur et valoriser son effort. Ce dernier attend l'entretien comme un moment de vérité, où sa contribution est socialement reconnue.

Le collaborateur a besoin d'objectifs à la fois ambitieux et réalisables. L'évaluation va porter sur le degré de réalisation des objectifs. Mais l'appréciation porte également sur le contexte et les moyens mis à disposition du salarié.

Avec la Loi de mai 2004 relative à la Formation, les objectifs de développement concernent l'adaptation au poste et le développement de l'employabilité, c'est-à-dire la valeur professionnelle du

salarié sur le marché du travail. Ces dispositions renforcent le caractère contractuel de la formation continue, devenue formation tout au long de la vie.

Formellement l'entretien comprend plusieurs moments distincts : la préparation, le bilan, l'évaluation de la performance, l'analyse des écarts entre le prévu et le réalisé, l'appréciation de la maîtrise du poste et le développement de la compétences, la fixation des objectifs pour la période à venir et la conclusion.

Dans la réalité, l'entretien peut revêtir une forme moins protocolaire et se réduire à une réunion du collaborateur avec son responsable. Cependant, il est préférable de respecter une certaine forme de manière à garantir, de part et d'autre, l'objectivité et la traçabilité des échanges.

### *La préparation de l'entretien*

La *préparation de l'entretien* est une phase importante. Elle permet de formuler les éléments de l'évaluation de l'activité et d'identifier les facteurs du contexte. La date de l'entretien d'évaluation est fixée suffisamment longtemps à l'avance avec un minimum d'une semaine. Lors de la prise de rendez-vous, les objectifs de l'entretien doivent être à nouveau formellement précisés, de même que les conditions de déroulement de l'entretien. L'entretien peut être préparé par le collaborateur à l'aide d'un guide d'entretien qui comprend généralement trois parties : l'analyse des résultats de la période passée, la fixation des objectifs pour la période à venir et les aspirations du salarié en termes de mobilité professionnelle et de formation.

### *Le pilotage de l'entretien*

#### Accueillir

Accueillir le collaborateur, c'est le mettre à l'aise en lui expliquant le but de l'entretien en insistant sur deux points, *évaluer et développer*, et la manière dont il va se dérouler. Il est nécessaire

de demander formellement l'accord du collaborateur. En cas de refus, l'entretien n'a pas lieu ; une procédure est alors engagée à l'égard du salarié selon la réglementation en vigueur.

#### Faire le bilan de l'activité

Le bilan commence toujours par une question ouverte du type « À votre avis, comment s'est passée la période qui vient de s'écouler ? », et il faut écouter la réponse sans interrompre.

On rappelle ensuite, brièvement, la mission du poste, une formulation sur laquelle doit être obtenu un accord. On a parfois des surprises : les pessimistes restreignent leurs responsabilités, les optimistes empiètent sur celles des autres.

Enfin, les éléments déterminants du contexte sont précisés ; ils concernent l'état de la conjoncture au cours de la période de référence et la manière dont les différents facteurs du contexte ont influé sur les résultats et la performance du collaborateur.

#### Analyser les écarts entre résultats et objectifs

Évaluer les résultats c'est apprécier l'atteinte des objectifs fixés en début de période.

Évaluer c'est toujours analyser un écart entre le prévu et le réalisé. Le premier moment consiste à mesurer cet écart et à se mettre d'accord sur la valeur de cet écart (*les faits*), pour ensuite passer à l'appréciation du sens et des causes de cet écart (*le commentaire*).

À ce stade on apprécie la *performance* du collaborateur. Elle peut varier d'une période sur l'autre pour des raisons diverses ; conjoncture, motivation, aléas, défaut de compétence mis à jour...

L'enjeu avec des collaborateurs que l'on connaît bien est souvent de passer du convenable à l'excellence.

#### Développer la maîtrise et la compétence du collaborateur

Cette analyse est lancée par une question du responsable du type : « Comment vous sentez-vous dans votre fonction ? ». La réponse



## Check-list des points essentiels

### Schéma d'un entretien

- 1 – Accueil, rappel des objectifs de l'entretien.
- 2 – Analyse de la performance sur la période passée et l'atteinte des objectifs.  
Distinguer l'action du collaborateur et les éléments du contexte.
- 3 – Préparation de la période à venir et fixation des nouveaux objectifs à la fois.
- 4 – Examen de la situation de travail et des aspirations du collaborateur : mobilité, promotion, formation, développement.
- 5 – Conclusion : recherche d'un consensus sur les faits et leur interprétation.

est d'abord totalement écoutée, sans commentaire. S'il y a matière, une investigation commence pour cerner les points qui posent problème : suivi des clients, attention portée aux collaborateurs, maîtrise des budgets...

Les dimensions d'évaluation de la compétence sont techniques, relationnelles ou méthodologiques... L'appréciation est partagée. Asséner un certain nombre de vérités à un collaborateur est libérateur mais peu pédagogique. La reconnaissance d'un point à améliorer est déjà un pas vers la perfection ! L'amélioration des compétences, qui rend possible une meilleure maîtrise de la fonction, passe également par la formation. L'entretien est l'occasion de dégager des axes de progrès (actions, formations spécifiques).

Négocier les objectifs et les moyens de la période suivante

La fixation de nouveaux objectifs ne peut être le simple report des objectifs de la période précédente, plus 10 % ! Le niveau de objectif tient compte de trois variables qui sont les ambitions de l'entreprise, les résultats obtenus et la maîtrise réelle des compétences nécessaires en fonction du niveau de professionnalisme attendu. En d'autres termes, les objectifs doivent être adaptés au collaborateur.

La fixation des objectifs se situe généralement à trois niveaux :

- ✓ celui de la nécessaire conformité des réalisations par rapport aux prévisions ;

- ✓ celui de la prise en charge d'objectifs de changement et d'innovation : challenges commerciaux, résolution de situations difficiles, conduite de négociations délicates ;
- ✓ celui de la personnalisation des objectifs ; ce qui ne veut pas dire revus à la baisse ou à la hausse, mais centrés sur les compétences et les performances réelles des individus.

Conclure l'entretien



#### Conseil d'expert

#### La question de la rémunération

Doit-on aborder la question de la rémunération dans l'entretien ?

Trois écoles :

**On n'en parle pas !** Les augmentations sont soit collective, soit strictement individuelle, soit les deux et la fixation d'un nouveau montant de rémunération fait l'objet d'une communication à part.

**On en parle !** Notamment parce que l'atteinte des objectifs déclenche de façon quasi automatique des primes prévues.

**On en parle un peu !** Pour donner une orientation concernant l'attribution de la prime annuelle (Oui, Non, Peut-être !)

La conclusion de l'entretien consiste à synthétiser les informations essentielles de la rencontre, et à valider les résultats obtenus et les engagements réciproques. Or, si la question de la rémunération a été abordée, les termes de l'accord doivent être précisés.

Assurer le suivi de l'entretien

Le suivi administratif est un acte de gestion qui intéresse à la fois le manager et les services du personnel. Le suivi quantitatif vise à s'assurer de la tenue des entretiens et du traitement institutionnel des contenus avec des outils logiciels appropriés.

## Les points essentiels de l'entretien

### *Évaluer avec objectivité*

Qui sommes-nous pour juger ? Nous sommes habitués à juger, penser c'est comparer, c'est opposer, c'est juger : pas de pensée humaine sans jugement. La simple énonciation « le ciel est bleu aujourd'hui » est riche de comparaison et d'évaluation. Toute rencontre porte en elle une évaluation. Nous portons constamment des jugements sur notre entourage, nos supérieurs, nos collaborateurs. Ces jugements sont spontanés et inévitables. En revanche, ils sont portés selon des critères flous, mal définis et, de plus, changeants. Tel retard à une réunion est un jour jugé scandaleux et inadmissible et le lendemain parfaitement supportable et amnistiable selon le contexte du moment. Le changement, c'est la vie ! Ces jugements dits « sauvages » existent mais ne sont pas utiles pour celui sur qui ils portent car ils ne lui sont pas déclarés ouvertement ; parfois, ils lui sont rapportés par la bande, ce qui est franchement désagréable !



#### Mot clé

#### **L'objectivité du jugement**

- ◆ Penser c'est juger, il est impossible de ne pas juger.
- ◆ Sans précaution, le jugement spontané est changeant, il s'attaque aux personnes, n'ose s'affirmer comme tel, influence en silence nos actions...
- ◆ L'entretien oblige à ne juger que les actes, à accepter les explications de l'intéressé et à utiliser des critères constants.
- ◆ Penser c'est diviser, ordonner, classer ; on ne peut s'empêcher de classer les gens.
- ◆ Il est cependant possible d'organiser la classification pour l'inscrire dans un processus de développement.

Un autre inconvénient de ces jugements sauvages est qu'ils portent souvent sur l'individu et non pas sur sa production. Dire

que Pierre a ralenti ce trimestre son rythme de vente n'est pas la même chose que d'affirmer qu'il est un mauvais vendeur. Autant un jugement porté sur un comportement, sur des faits extérieurs, est acceptable, autant un jugement sur l'individu est irrecevable. L'entretien d'évaluation est une protection de l'individu contre des jugements sauvages qui agissent en silence. En effet, l'exercice du jugement dans l'entretien repose sur des critères stables, partagés par le responsable et le subordonné qui sont issus de l'exercice de la fonction et de la fixation d'objectifs. Cette médiation permet de porter une appréciation sur les produits et non sur le producteur.

De plus, celui-ci peut donner son point de vue, éclairer des malentendus et des différences d'appréciation. L'entretien repose sur l'hypothèse que l'individu préfère connaître directement la vérité, fut-elle pour lui désagréable, que de l'apprendre de façon détournée.

Le jugement implique un classement. Plus le nombre de classes est important plus le risque est grand d'avoir une répartition gaussienne. Une notation sur cinq positions est presque toujours plus sûre qu'une sur cinquante.

Il est utile de distinguer la performance de la compétence, mais les rapports entre les deux sont étroits. La compétence vise le moyen terme et le développement d'une capacité durable. La performance est liée au court terme et à l'événement. Par nature la performance est variable dans le temps ; elle peut connaître une alternance de résultats remarquables et d'autres qui le sont moins. La performance enfin, est liée au bon vouloir de l'individu. Le manager doit distinguer les deux niveaux lorsqu'il procède à l'évaluation d'un collaborateur : des performances médiocres peuvent avoir pour origine une compétence insuffisante...ou un manque notoire de dynamisme !



	<b>Performance</b>	<b>Niveau</b>	<b>Compétence</b>	<b>Niveau</b>
1	<i>Excellente</i>	Niveau de réussite exceptionnel	<i>Expertise</i>	Niveau le plus élevé dans la maîtrise théorique d'un domaine de compétence
2	<i>Au-dessus de la normale</i>	Correspond à une optimisation des moyens mis à disposition	<i>Maîtrise</i>	Niveau correspondant à une maîtrise opérationnelle complète d'équipes ou de spécialistes
3	<i>Normale</i>	Conforme à la performance attendue de la fonction	<i>Professionnalisme</i>	Niveau correspondant à une habileté professionnelle autonome
4	<i>Au-dessous de la normale</i>	En dessous de la norme, nécessite une prise en charge	<i>Apprentissage des procédures</i>	Niveau correspondant à une maîtrise partielle du domaine
5	<i>Inacceptable</i>	Contre performance Consomme de l'argent et de la notoriété	<i>Imprégnation</i>	Maîtrise du vocabulaire du domaine et des règles de sécurité

**Tableau 8 : Les niveaux de performance et de compétence**

### *L'auto-évaluation avant l'entretien*

Le développement des capacités d'auto-évaluation participe à l'autonomie des collaborateurs. Les études de l'évolution du système enseignement/apprentissage ont mis en lumière le rôle déterminant de l'auto-évaluation dans la maîtrise par le salarié, de sa situation de travail. « L'auto-évaluation altère le référentiel d'action du sujet pour l'amener à interroger, réguler, transformer son action et, par là, agir sur lui-même<sup>1</sup>. »

---

1. F. CAMPANELE, *Cours sur l'évaluation*, IUFM, Grenoble, janvier 2001.

Dans le contexte de l'entretien périodique, l'auto-évaluation se situe en amont de l'évaluation/négociation avec le responsable hiérarchique. Le référentiel est généralement constitué par une grille de critères et permet de recevoir les appréciations personnelles du salarié.

On retient fort bien ce que l'on découvre par soi-même. Cette règle de l'apprentissage s'applique également à l'auto-évaluation : le collaborateur qui fait l'effort d'une auto-évaluation rigoureuse acceptera d'autant les prescriptions de son responsable.

<b>Modalités</b>	<b>Objets</b>	<b>Opérations de régulation méta-cognitive (de soi à soi)</b>	<b>Prises de distance</b>
<i>Autocontrôle guidé</i>	Résultats.	Nouvelle organisation des représentations.	Auto-questionnement. Décentration.
<i>Entretien d'évaluation</i>	Démarche par processus et procédures.	Monitoring personnel conscient.	Explicitation et distanciation. Constat, prise de recul.
<i>Bilan de formation</i>	Comportements.	Ajustements ponctuels des comportements. Décisions mentales.	Observation distanciée.

**Tableau 9 : L'auto-évaluation et les autres formes d'évaluation d'après F. Campanelle**

## *Évaluation et rémunération*

La question de la rémunération est toujours présente dans l'entretien, qu'on en parle ou non. Si l'entretien fait partie d'un dispositif de fixation de la part variable de la rémunération le responsable doit être en mesure de faire une proposition au collaborateur en disant en fin d'entretien « Voilà ce que j'envisage

pour vous... ». Dans ce contexte, s'ajoute la question de la participation aux résultats de l'entreprise qui peut être appréciée en termes de bénéfices mais également de qualité de service. Le fort développement de ce mode de rémunération différée et conditionnelle amène à imaginer des solutions adaptées à chaque entreprise.

Si l'entretien est dissocié de la fixation de l'évolution de la rémunération, il est cependant important de noter les points de performance qui orientent, dans un sens ou dans l'autre, cette évolution qui peut être égale, supérieure ou inférieure à la période passée. Dans tous les cas, le collaborateur doit pouvoir sortir de cet entretien en connaissant soit sa future rémunération, soit la tendance de son évolution.

### *Faire des remontrances*

Faire des remontrances n'est ni facile ni agréable, alors autant faire en sorte que cela soit efficace, que cela soit une aide vérifiable pour celui à qui on les fait. Voici la procédure à respecter.

### *Le diagnostic partagé dans l'entretien*

Comment *objectiver* l'analyse de la relation entre le collaborateur et l'entreprise ? C'est le rôle des indicateurs de performance. Pour être motivants, ils ont besoin d'être partagés. L'accord sur l'instrument de mesure est indispensable. L'entretien d'évaluation n'est pas une simple mesure de la conformité à des standards, il est également le moyen d'actualiser l'engagement personnel du salarié. Pour une approche détaillée de la conduite de l'entretien d'appréciation, nous renvoyons à l'ouvrage d'André Guittet<sup>1</sup> qui lui est consacré. Pour un panorama complet

---

1. André GUITTET, *L'entretien, techniques et pratiques*, Armand Colin, 6<sup>e</sup> éd., Paris, 2000.

des techniques d'évaluation nous renvoyons à l'ouvrage de Claude Billet<sup>1</sup>.

	<b>Procédure</b>	<b>Exemple</b>
1 <sup>er</sup> temps	<b>Mentionner</b> le comportement indésirable manifesté par le collaborateur, sa fréquence ou les circonstances de son apparition ( <i>Où, quand, comment...</i> ).	« Serge, il vous arrive, souvent, de ne pas répondre immédiatement à la demande d'un client... »
2 <sup>e</sup> temps	<b>Souligner</b> les conséquences objectives du comportement incriminé.	« Si vous ne répondez pas aux demandes des clients dans les délais, je reçois des courriels assassins dont voici une copie... »
3 <sup>e</sup> temps	<b>Dramatiser</b> , c'est-à-dire manifester les sentiments qui vous animent de manière à ce qui soit perçue l'urgence de la situation.	« Je me demande si vous percevez l'image détestable que vous donnez à nos clients mais à moi également qui commence à douter d'avoir eu raison de vous faire confiance ? »
4 <sup>e</sup> temps	<b>Demander</b> : – des explications sur le pourquoi de cette situation – un plan d'action pour faire disparaître ce dysfonctionnement	– « Quelle est à votre avis la cause de ces retards ? » – « Comment comptez-vous y remédier ? » – « Qu'est-ce que je peux faire pour vous aider ? »

**Tableau 10 : Comment faire une remontrance**

1. Claude BILLET, *Guide des Techniques d'Évaluation*, Dunod, Paris, 2005.

# Évaluer la compétence

## Deux approches de l'évaluation des compétences

Les démarches d'évaluation des compétences sont nombreuses et souvent propres à une entreprise ou à une branche d'activité. Les Directions des Ressources Humaines fournissent habituellement aux managers des outils d'appréciation, souvent des grilles de niveau d'expertise dans un domaine ou un métier. Ce sont des aides à l'évaluation, mais celle-ci demeure entre les mains des managers. C'est à eux que revient la responsabilité de se prononcer sur l'adéquation entre le niveau de compétence *requis*, dans chacun des domaines considérés, par l'emploi et le niveau réel manifesté par le collaborateur.

Le manager doit également se prononcer sur le *potentiel* de développement du collaborateur au sein de l'entreprise et de l'accompagnement nécessaire dans ce parcours professionnel. La responsabilité est lourde. Il est important que les managers maîtrisent bien la logique interne des deux principales approches en matière d'évaluation des compétences de manière à objectiver le plus possible leur jugement.

La démarche la plus ancienne et la plus diffusée est de type « Professionnalisation » qui, bien qu'elle renouvelle l'approche classique par les classifications (les emplois sont définis et classés les uns par rapport aux autres), reste cependant liée à l'esprit des grandes Conventions Collectives. Elle s'intéresse aux activités/métiers qu'elle classe dans des grilles d'expertise comme celles qui figurent plus loin concernant les activités « Bureautique et outils collaboratifs ». Cette démarche permet

d'obtenir une carte de la répartition des niveaux de compétences dans l'entreprise. Elle s'intègre facilement dans une base de données « Personnel ».

En revanche, elle classe les individus dans un cadre pré-établi, celui du métier, fortement marqué par le savoir et les connaissances. L'évaluation des managers dépasse toujours le stricte horizon de l'activité (*Être capable d'effectuer une analyse financière*) pour s'intéresser à la façon dont la personne se sert ou rend compte de cette analyse (*Alerter ses collègues ou sa hiérarchie sur la présence de montages suspects ou de ratios aux valeurs atypiques...*). Des praticiens ont cherché à distinguer résolument les compétences des connaissances de manière à rendre compte de ce qui se passe réellement sur le terrain et à sortir de la prégnance du diplôme *L'approche cognitive*<sup>1</sup>, qui a inspiré le ROME<sup>2</sup> mis au point par l'ANPE, cherchent à isoler les grandes capacités intellectuelles et cognitives qui sont à l'œuvre dans les emplois.

Dans cet esprit de recherche d'une compétence en acte, des chercheurs se sont intéressés au fait qu'une organisation utilise et *crée* de la compétence. Le taylorisme pensait qu'il suffisait d'appliquer des modes d'opérations scientifiques pour obtenir un résultat satisfaisant. Ce qui a été vrai pendant une longue période et a permis des gains de productivité extraordinaires. Mais l'irruption du client et la fin des monopoles demandent des compétences différentes de celles de la reproduction, fut-elle intelligente. La flexibilité recherchée est à la fois intellectuelle et professionnelle. Les entreprises recherchent désormais des collaborateurs capables de manifester une *intelligence de situation* de production complexe de biens et de services. Au feu des exigences du client et des contraintes de l'entreprise, les

---

1. Sandra MICHEL et Michel LEDRU, *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive*, ESF Éditeur, Paris, 1991.

2. ROME *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois*, ANPE, 1993.

collaborateurs produisent de la compétence pour se sortir de situations inédites. Les démarches de type *intelligence de la situation ou logique de l'action*, s'intéressent autant à la production des compétences individuelles que des compétences collectives.

## L'approche organisationnelle

### *Principe*

Cette approche privilégie le métier et le regroupement cohérent d'activités. Elle délimite des niveaux d'expertise dans chacun des métiers, généralement quatre à six niveaux. Son horizon de gestion est celui de la *compétence requise* pour un niveau donné par l'organisation de l'entreprise ou le secteur d'activité. Cette compétence s'impose en quelque sorte de l'extérieur à l'entreprise et aux individus. Elle fait référence à des connaissances et des savoir-faire professionnels stockés dans les institutions pédagogiques ou dans les savoir-faire identifiés par l'entreprise.

Le *niveau I* en comptabilité par exemple, consiste à connaître le vocabulaire du métier et à reconnaître les principales procédures comptables sans être capable pour autant de les utiliser. Il s'agit d'une initiation au métier. Ce niveau de connaissance peut être requis par exemple dans un emploi d'aide conjointement avec une certaine connaissance bureautique du fonctionnement de l'entreprise et des produits, d'un niveau minimal en anglais...

### *Méthode*

Cette approche utilise les règles classiques du classement des emplois, à ceci près qu'elle s'intéresse de plus en plus aux *activités*. Ces niveaux sont décrits en termes d'activités, *être capable de...* et peuvent être assemblés dans un emploi.

La différence entre une activité et un emploi est grande : un emploi est une entité close par nature, à évolution lente et fait l'objet d'une identification dans une Convention Collective : *conducteur de machine automatique de conditionnement* : l'opérateur a une série d'opérations à conduire. En revanche, l'activité est une petite brique qui peut s'insérer dans un ensemble plus vaste pour construire un poste.

Dans celui d'*employé front office* (banque), plusieurs activités sont regroupées : l'accueil, le traitement de la demande du client, le conseil et la démarche commerciale... Chacune de ces activités fait appel à des connaissances précises : les unes proviennent du métier bancaire, les autres de la communication, des langues étrangères, des procédures informatiques... Des qualités personnelles vont entrer également en lice comme l'écoute active, l'empathie affective, l'intelligence de la situation d'un client...

L'approche par les compétences professionnelles privilégie l'activité de manière à pouvoir facilement hiérarchiser le niveau d'expertise : l'activité « Frappe » pour un secrétariat peut se décliner en :

1. Savoir taper le courrier en utilisant la charte graphique de la société ;
2. Savoir taper le courrier en utilisant la charte graphique de la société, en corrigeant éventuellement l'orthographe, la grammaire, la ponctuation et le vocabulaire ;
3. Savoir taper le courrier en utilisant la charte graphique de la société, en corrigeant éventuellement l'orthographe, la grammaire, la ponctuation et le vocabulaire et en effectuant un contrôle juridique des termes et des formules employés en référence à des normes précises.

Le système fonctionne comme les poupées russes : le niveau le plus élevé intègre les niveaux précédents.



## *Hiérarchisation des niveaux requis de compétence*

Le manager est conduit à évaluer le niveau de professionnalisme de chacun des membres de son équipe de manière à apprécier le potentiel d son équipe à satisfaire aux exigences du plan stratégique. Connaître précisément le potentiel de son équipe permet d'ajuster les objectifs et de bâtir un plan de formation destiné à réduire le *gap* éventuel de compétence entre le niveau de professionnalisme requis et celui constaté par le manager.

L'une des approches les plus répandue est celle de la construction d'échelles de valeurs à partir de la matrice de Bertrand Schwartz présentée ci-après. Les échelles sont construites généralement par la Direction des Ressources Humaines avec l'étroite collaboration des managers représentatifs du métier qui sont les seuls à pouvoir fournir des exemples significatifs d'activités (*Être capable de...*) pour chaque niveau de l'échelle d'appréciation. Ces exemples constituent des références qui vont guider l'acte d'évaluation des managers.

À partir de cette matrice, les entreprises construisent des grilles d'aide à l'évaluation pour les managers qui sont propres à l'entreprise lorsque celle-ci est de grande taille ou établie pour une branche d'activité (Métallurgie, Chimie, Médicament...), quitte à introduire des variantes de manière à mieux cerner l'activité de l'entreprise.

Le tableau suivant fournit un exemple de matrice de base établie par une grande banque (Crédit Agricole) avant sa fusion avec Le Lyonnais. Cette matrice comprend six niveaux d'expertise.

À partir de cette échelle, les managers vont identifier des métiers ou des groupes d'activités homogènes (comptabilité, sécurité, maintenance...) et élaborer des exemples d'activités types pour guider l'évaluation, notamment celle des jeunes managers.

Niveaux	Description
<b>Niveau 1</b>	Ce niveau peut être défini par l'expression « connaître l'existence de... ». C'est le niveau de la prise de conscience, suffisant pour rechercher de l'information complémentaire utile, insuffisant pour déboucher sur une véritable pratique courante. Il s'agit d'une phase d'initiation qui témoigne de l'acquisition d'une culture de base du domaine.
<b>Niveau 2</b>	« Pouvoir discuter, pouvoir échanger avec un expert du domaine » caractérise ce niveau. On est capable de poser des problèmes, de comprendre les réponses, de négocier les meilleures méthodes d'approches, les modalités d'application. À ce niveau, il n'y a aucune prise de recul par rapport au domaine concerné, en revanche, on possède les connaissances suffisantes pour poser les bonnes questions et assimiler les réponses. Dans l'action, il s'agit de la reproduction fidèle de procédures, de consignes dans la stricte conformité au modèle donné. Il peut être considéré comme un niveau d'application.
<b>Niveau 3</b>	À ce niveau, on a le « pouvoir d'utiliser pleinement l'outil... », c'est-à-dire qu'on en connaît les contraintes et les limites. Cela suppose de disposer d'une réelle autonomie dans le maniement des concepts, dans l'application des méthodes et dans l'utilisation pertinente des outils. Cette autonomie permet de garder son efficacité en situation dégradée, de faire face aux aléas et aux imprévus. Il s'agit d'un niveau de maîtrise.
<b>Niveau 4</b>	À ce niveau, on sait « faire évoluer l'outil ». Ce savoir est un savoir rechercher, faire évoluer, innover... Ce niveau correspond à un stade d'exercice d'une compétence ou d'un champ de compétences, celui de l'expertise.

**Tableau 11 : Explicitation des quatre niveaux de compétence selon les travaux de Bertrand Schwartz**

Niveaux	Description
<b>Niveau 0</b> <i>J'ignore</i>	Le poste, l'emploi, le métier ou la personne ne sont pas concernés par le domaine. Il n'est pas nécessaire de posséder un savoir-faire ou de détenir de connaissances.
<b>Niveau 1</b> <b>Utilisateur non professionnel</b> <i>Je découvre</i>	Une culture et des connaissances élémentaires du domaine sont <i>pré-requises</i> . Le vocabulaire usuel du domaine est simplement familier. Les méthodes, les outils ou les matériels de base du domaine sont sommairement connus et peuvent être identifiés.

Niveaux	Description
<p><b>Niveau 2</b>  <b>Mise en œuvre professionnelle de procédures</b>  <i>J'imité et je reproduis</i></p>	<p>Capacité à mettre en œuvre, dans un cadre ou un processus défini, des savoir-faire et de savoir associés permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'appliquer et de respecter, en les comprenant, des étapes, des consignes, des modes opératoires, des procédures ;</li> <li>– de conduire de manière professionnelle des installations, des matériels, des équipements, des outils ;</li> <li>– d'effectuer des contrôles et de porter des diagnostics simples.</li> </ul> <p>Et/ou, pour accompagner l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– connaître des éléments du domaine (outils, processus, procédures) ainsi que des contraintes qui y sont associées (délais, sécurité, difficultés...).</li> </ul>
<p><b>Niveau 3</b>  <b>Expérience confirmée, sans vision globale ni maîtrise conceptuelle</b>  <i>J'adapte</i></p>	<p>Maîtrise des savoir-faire professionnels et de savoir associé, mis en œuvre dans des situations ou des environnements qui peuvent être complexes, mais toujours connus ou familiers, et permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'effectuer des diagnostics, des choix, des adaptations, des réglages délicats ;</li> <li>– d'expérimenter, de mettre ou de faire mettre en œuvre les solutions retenues.</li> </ul> <p>Et/ou, pour accompagner l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– connaître des processus, des produits et des procédures permettant de dialoguer avec des spécialistes, d'argumenter, de négocier avec des fournisseurs, des exploitants, des prestataires. Réorienter les tâches, les actes des collaborateurs.</li> </ul>
<p><b>Niveau 4</b>  <b>Approche théorique &amp; maîtrise conceptuelle</b>  <i>Je conçois</i></p>	<p>Capacité à analyser, à définir, à concevoir, à calculer et dimensionner, à prévoir. Prendre en charge des situations complexes dans un environnement stabilisé. Élaborer un cahier des charges. Réorienter les travaux des spécialistes. Intégrer toutes les dimensions d'un dossier ou d'une situation complexe. Pour accompagner l'activité : connaissance des lois, des concepts ou des principes théoriques du domaine. Vision globale du domaine. Niveau du paramétrage.</p>
<p><b>Niveau 5</b>  <b>Spécialité &amp; expertise du domaine</b>  <i>Je modélise</i></p>	<p>Vision systémique permettant d'optimiser, de trouver des solutions originales dans des environnements complexes non stabilisés, en évolution. Connaissance et utilisation de théories, de lois d'autres domaines (juridiques, scientifiques, techniques, économiques, etc.)</p>

Niveaux	Description
	L'environnement complexe peut concerner l'ensemble de l'administration ou de grands secteurs d'activités, services, établissements ou directions.
<b>Niveau 6</b> <b>Recherche</b> <b>J'invente</b>	Remise en cause théorique des concepts du domaine et développement d'une nouvelle théorie. Introduction de concepts adaptés d'autres domaines.

**Tableau 12 : Exemple des règles d'établissement d'une grille à six niveaux d'expertise**

### *L'évaluation des collaborateurs*

L'évaluation des collaborateurs de l'entreprise porte sur la distance éventuelle entre la compétence *prescrite* ou *requise* et la compétence *constatée* chez le titulaire de l'emploi. Toutes ces approches fournissent des informations qui permettent de situer un individu sur une grille hiérarchisée des compétences du référentiel.

L'appréciation du potentiel de compétence d'un individu ou d'un collectif de travail, est obtenue de façon rapide et économique en faisant confiance à la ligne hiérarchique. Le recours au jugement du supérieur hiérarchique, complété si besoin de celui du N + 2, est une forme d'évaluation qui offre un bon niveau d'objectivité. Le collaborateur est encouragé à faire sa propre évaluation de manière à favoriser l'échange avec son responsable. Cette évaluation est donc le résultat d'une transaction effectuée à partir des références que constituent les grilles.

L'appréciation effectuée par le supérieur hiérarchique porte non sur le niveau global atteint dans un domaine de compétence, mais sur la maîtrise d'un certain nombre d'activités repères ; il s'agit donc d'une démarche analytique.

Désormais, des logiciels fournissent une aide à la décision en mémorisant un algorithme de calcul et des règles d'administration de façon à semi-automatiser le positionnement du

collaborateur dans un niveau de compétence. La logique utilisée est celle du *si... alors...*

Toutefois, le responsable peut nuancer son jugement en précisant le stade de maturité du niveau de maîtrise de l'activité. À l'appréciation *en tout ou rien*, il peut ajouter un stade intermédiaire, celui d'une activité *en voie* d'être maîtrisée.

On obtient alors pour chaque activité, une appréciation de l'activité en trois degrés : activité non maîtrisée, activité en voie de maîtrise, activité entièrement maîtrisée.

### *Un exemple de grille d'évaluation*

Voici un exemple de réalisation d'une grille d'évaluation qui applique à un domaine de compétence la logique définie plus haut. Le domaine concerné est celui de la maîtrise de la *Bureautique et outils collaboratifs*. Cette grille est l'une des 70 grilles utilisées par une entreprise bancaire pour apprécier le niveau professionnel de ses collaborateurs par la hiérarchie.

#### **Bureautique et outils collaboratifs**

<b>Niveau 1. – Utilisateur non professionnel.</b>
<b>Domaine :</b> Ensemble des savoir-faire professionnels et des connaissances associées permettant d'organiser et d'exploiter les diverses fonctionnalités et outils de communication liés à la Bureautique et mis à disposition dans l'environnement de travail : système d'exploitation, application Bureautique et multimédia, téléphonie, outils collaboratifs et de communication. <i>Une culture et des connaissances élémentaires du domaine sont requises. Le vocabulaire usuel du domaine est simplement familier. Les méthodes, les outils ou les matériels de base sont sommairement connus et peuvent être identifiés.</i>
<b>Activités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Familiarité et sensibilité au vocabulaire de la Bureautique</li><li>– Identification des composants et périphériques d'un micro-ordinateur</li><li>– Lancement d'applications Bureautique</li><li>– Utilisation des touches d'un clavier d'ordinateur</li><li>– Fonctionnalités de base Internet ou Intranet</li></ul>

**Niveau 2. – Connaissance des éléments de base du domaine (outils, processus, procédures) ainsi que des contraintes qui y sont associées (délais, sécurité, difficultés...).**

*Capacité à mettre en œuvre, dans un cadre ou un processus défini, des savoir-faire et des savoirs associés permettant : d'appliquer et de respecter, en les comprenant, des étapes, des consignes, des modes opératoires, des procédures, de conduire de manière professionnelle des installations, des matériels, des équipements, des outils, d'effectuer des contrôles et de porter des diagnostics simples.*

**Activités**

Opérations courantes de travaux Bureau

- Mise en œuvre de procédures standard du travail collaboratif
- Réalisation de documents courants sous Winword, Excel, PowerPoint
- Préconisations liées à la sécurité informatique
- Utilisation des fonctionnalités de base de mise en forme
- Recherche de références à partir de ressources autorisées
- Saisie et présentation de documents ou supports
- Recueil, organisation et transmission électroniques d'informations
- Utilisation d'un matériel de reproduction
- Petites recherches courriers et documents selon le domaine d'activité du service
- Saisie, recherche ou différents travaux sur classeurs de données locales.
- Utilisation des fonctionnalités de base
- Organisation de données sur un support de masse.

**Niveau 3. – Expérience confirmée, sans vision globale et conceptuelle.**

- Connaissance des processus, des produits et des procédures permettant
  - de dialoguer avec des spécialistes, d'argumenter,
  - de négocier avec des fournisseurs, des exploitants, des prestataires.
  - de réorienter les tâches, les actes des collaborateurs.
- Maîtrise des savoir-faire professionnels et de savoir associés, mis en œuvre dans des situations ou des environnements qui peuvent être complexes, mais toujours connus ou familiers, et permettant d'effectuer des diagnostics, des choix, des adaptations, des réglages délicats ; d'expérimenter, de mettre ou de faire mettre en œuvre les solutions retenues

**Activités**

- Réalisation de documents Bureau complexes
- Installation et paramétrage d'une application Bureau
- Élaboration de macro-commandes Bureau
- Élaboration du schéma de base d'une base de données
- Diagnostic de 1<sup>er</sup> niveau portant sur un dysfonctionnement Bureau
- Mise à disposition d'un site Web personnel sur sa station de travail

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de petites applications utilisateurs</li> <li>- Optimisation de son travail personnel à partir d'outils collaboratifs</li> <li>- Configurations d'options avancées sur applications Bureautique</li> </ul>
<p><b>Niveau 4. – Approche théorique et maîtrise conceptuelle. Vision globale du domaine.</b></p>
<p>Connaissance des lois, des concepts ou des principes théoriques du domaine. Capacité à</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser, à définir, à concevoir, à calculer</li> <li>- Dimensionner, à prévoir.</li> <li>- Prendre en charge des situations complexes dans un environnement stabilisé.</li> <li>- Élaborer un cahier des charges.</li> </ul>
<p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise complète des langages bureautiques disponibles</li> <li>- Pratique maîtrisée du fonctionnement de LAN</li> <li>- Installation, configuration, amélioration d'un réseau local</li> <li>- Configuration, maintenance, dépannage de toute application sur réseau local</li> <li>- Optimisation d'architectures de postes de travail</li> </ul>
<p><b>Niveau 5. – Spécialité et expertise du domaine.</b></p>
<p>L'environnement complexe peut concerner l'ensemble de l'administration ou de grands secteurs d'activités, services, établissements ou directions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision systémique permettant d'optimiser, de trouver des solutions originales dans des environnements complexes non stabilisés, en évolution.</li> <li>- Connaissance &amp; utilisation de théories, de lois d'autres domaines.</li> </ul>
<p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'architecture fonctionnelle d'un site Web</li> <li>- Définition de politiques de standardisation des applications bureautiques</li> <li>- Intervention et migration vers un nouveau système d'exploitation</li> <li>- Mise en œuvre de nouvelles architectures techniques</li> </ul>
<p><b>Niveau 6. – Niveau de recherche.</b></p>
<p>Remise en cause théorique des concepts du domaine et développement d'une nouvelle théorie du domaine.</p>
<p><b>Activités</b></p> <p>Aucune activité de recherche identifiée.</p>

**Tableau 13 : Extrait de « Boîte à outils pour la GPEC »  
de SIRHIS Conseil, Paris**

## L'approche cognitive et compréhensive

L'approche par la compétence professionnelle permet de classer les collaborateurs en référence à des « stocks » de connaissances professionnelles le plus souvent académiques. La qualité du dispositif repose sur celle des managers qui sont appelés à faire l'évaluation de leurs collaborateurs.

Ce classement renseigne sur les connaissances professionnelles et la capacité des collaborateurs à assurer des activités bien identifiées. En revanche, on ne sait rien sur les capacités profondes qui font la compétence.

En effet, l'observation montre qu'entre le travail prescrit et le travail réalisé, entre les modes opératoires et l'expérience acquise au fil du temps, entre les consignes formelles et les aménagements volontaires qui permettent d'atteindre les objectifs précisément en ne respectant pas les consignes... bref, de la coupe aux lèvres il y a souvent un abîme. Tous les jeunes animateurs ont fait l'expérience d'un séminaire de formation conduit de façon strictement identique à celle d'un collègue plus expérimenté et qui obtient une évaluation médiocre alors l'autre animateur est couvert d'éloges ! On constate alors avec dépit que dans un cas, ça marche et dans l'autre non. Certaines entreprises sont sensibles aux diplômes, d'autres au contraire, notamment dans le monde anglo-saxon, font également confiance aux capacités personnelles, à la motivation, aux qualités opérationnelles des collaborateurs qu'elles recherchent.

### *Le management des connaissances*

Ce type de management souligne que l'essentiel des savoir-faire de l'entreprise est transmis par oral et constitue un capital de compétences tacites. C'est pour cette raison que des consultants ont cherché à comprendre comment fonctionne la compétence. Leur approche cherche moins à définir la compétence qu'à



comprendre comment l'organisation, l'entreprise utilisent et créent de la compétence.

Elle s'intéresse aux mécanismes intellectuels, qui aident à comprendre, à raisonner, à résoudre des problèmes et sont au cœur de la compétence. Ces activités mentales sont identifiées à partir des comportements et des commentaires, et peuvent être analysées de manière scientifique.

L'intérêt actuel pour un recrutement diversifié dans les entreprises, pour l'augmentation à intégrer des collaborateurs d'horizons culturels différents, milite pour une approche de la compétence fondée sur des mécanismes cognitifs et d'une science de l'action plutôt que sur un savoir académique.

L'approche cognitive utilise des concepts qui rendent compte des activités mentales propres à l'exercice de l'activité professionnelle comme comprendre, raisonner, résoudre des problèmes, prendre des décisions...

Elle est complétée par l'analyse des résultats obtenus par la mise en œuvre d'un ensemble de compétences à partir de la satisfaction du client interne ou externe.

Dans ces conditions, le savoir-faire strictement professionnel est un facteur nécessaire mais pas suffisant.

Les démarches cognitives sont présentes dans toutes les activités professionnelles. « Derrière toute action, il y a toujours une stratégie de résolution de problème ; même si elle est inconsciente parce qu'automatisée. Qu'il s'agisse d'une activité relationnelle, intellectuelle ou physique, l'acteur met toujours en œuvre une série d'actions mentales qui lui permet d'agir. »

Cette démarche a été concrétisée au début des années 90 par Sandra Michel et Michel Ledru. Les auteurs font remarquer le caractère concis de la démarche qui utilise quatre critères de base pour caractériser toutes les situations professionnelles et permettre des comparaisons entre individus.

Compétences	Description
Les savoirs référencés	<p>Niveau 1 : correspond aux connaissances de base ;</p> <p>Niveau 2 : correspond à la maîtrise de règles, de procédures, de codes et de convention ;</p> <p>Niveau 3 : correspond à la maîtrise théorique d'un champ de connaissance ;</p> <p>Niveau 4 : correspond à la maîtrise d'un domaine scientifique dans son ensemble avec la capacité à le transmettre et le faire évoluer.</p>
Les démarches intellectuelles	<p><i>Application</i> : les procédures de résolution de problèmes sont parfaitement définies. Cette famille se divise en quatre sous familles : Production – Procédure – Diagnostic – Régulation.</p> <p><i>Adaptation</i> : démarche d'ajustement, de traduction, d'installation : Analyse – Régulation – Formalisation – Conception.</p> <p><i>Création</i> : démarche au cours de laquelle les acteurs ont une vision claire de la solution, un choix à faire entre plusieurs solutions ou à créer une solution qui n'existe pas encore.</p>
Les relations au temps et à l'espace	<p><i>La projection dans le temps</i> correspond à une capacité à se projeter dans le temps et à intégrer des micro-décisions dans une temporalité plus vaste. On trouve là le fameux arbitrage entre le court terme et le long terme. La projection dans l'espace concerne la capacité à raisonner simultanément dans un lieu et dans plusieurs autres. La matrice de ces deux dimensions est la suivante : court terme – différé – moyen terme – long terme – unité élémentaire de travail, unités inscrites dans un processus, unité de production regroupant plusieurs processus, environnement...</p> <p><i>L'interaction relationnelle</i> concerne la nature et le type d'agir communicationnelle que l'individu met en œuvre. Ces communications peuvent être de simples échanges, elles peuvent être également des moyens d'agir à distance. On peut distinguer des échanges d'information, des traitements d'informations pour la décision, des transmissions d'information pour obtenir un résultat... Elles peuvent être mesurées en termes de fréquence (rare, fréquente), de nature (échange, négociation, à distance, en équipe), de sens (interne, externe).</p>
Les interactions relationnelles	<p>C'est l'ensemble des relations et des communications qui peuvent se traduire à la fois par la notion de service et de qualité relationnelle directe ou à distance.</p>

**Tableau 14 : Les dimensions cognitives de la compétence**

## *Le nouveau professionnalisme*

La création est l'utilisation de la compétence comme intelligence individuelle et collective de processus de production complexe et flexible. Cette conception dépasse l'opposition traditionnelle connaissance-action, puisqu'elle est à la fois compréhension de la situation et action pour la modifier. Le concept d'intelligence est à la fois processus intellectuel de compréhension de la dynamique des situations et logique de l'action pour les prendre en charge et agir sur elle. Cela permet d'éviter également les antinomies classiques entre formation académique et formation sur le tas. Le choix est celui d'une formation de haut niveau sur le tas.

L'univers post-fordien privilégie la logique de *l'acquis* au détriment de la logique du *requis*. La grande affaire consiste à reconnaître que l'organisation crée de la compétence dans un échange heuristique avec ses collaborateurs.

Il y a création de valeur dans la prise en compte par le salarié des composantes de la situation productive dans sa complexité. Celui-ci est amené à travailler avec de nombreux paramètres, dotés chacun d'une logique propre. Il cherche à réduire les contradictions entre les délais, la qualité, les coûts, le service. Il développe des systèmes de connaissance et d'action qui lui permette d'aboutir à des compromis acceptables. Il construit des réseaux d'échanges, de communication et de coopération entre les acteurs internes et externes à l'entreprise. Il intervient auprès des destinataires de l'activité que sont les clients ou les usagers. La compétence associée à l'initiative et à l'intériorisation de l'intention stratégique crée une nouvelle compétence qui assure l'adaptation permanente de l'entreprise aux exigences de son marché.

Dans ces conditions, l'évaluation va porter sur les dimensions du contexte. Le salarié ne peut être à la hauteur de sa mission sans une connaissance intime de la stratégie de l'entreprise. C'est cette

connaissance acquise dans l'explication et la discussion qui constitue le levier de son engagement personnel. Sans cet échange, il ne peut y avoir de véritable intériorisation de la stratégie. L'organisation n'est alors plus un donné imposé par la direction, mais une instance de liaison qui lie compétences individuelles, compétences collectives et performance économique. L'organisation est le résultat du choix de la forme la plus apte à associer l'utilisation des compétences et la gestion des performances.

La performance économique s'évalue sur la base d'un résultat collectif. Elle est rémunérée comme telle à travers un système d'intéressement. La compétence individuelle est une forme de capitalisation des acquis de l'expérience auquel s'ajoute le mérite et l'engagement personnel. Cette capitalisation est à la fois intelligente et action et directement opérationnelle.

La valorisation des acquis de l'expérience telle que l'entend la loi est un autre point de vue, différent, plus orienté vers la promotion sociale. Dans ces conditions, l'évaluation de la conduite de l'action relève de l'observation empirique des régulations fines. Elle concerne le pilotage et la maintenance de technologies sophistiquées et de procédures élaborées.

Elle rejoint enfin la capacité à tirer le meilleur profit, à différents niveaux de responsabilité, des systèmes d'aide à la décision que sont *Le Manufacturing Resources Planning (MRP* ou méthode de gestion de production qui prend en compte la gestion des prévisions, création de liaison entre les ventes possibles et les achats probables, et l'interdépendance des constituants d'une famille de produits ; *les Flexible Manufacturing Systems (FMS)* et *Optimized Production Technology (OPT)* *CIM Competitive Intelligence Management* et l'ensemble des *Enterprise Resource Planning (ERP)*...

L'environnement post-taylorien utilise toutes les ressources des technologies de l'information.

## *Compétence individuelle et compétence collective*

### La compétence individuelle

Selon la définition de l'AFNOR c'est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, des capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Guy Le Boterf donne de la compétence une vision moins tautologique et plus dynamique dont les principales caractéristiques sont résumées dans le tableau en fin de chapitre.

### La compétence collective

Elle est bien réelle mais d'une appréhension plus floue.

Il faut d'abord admettre que l'entreprise ne soit pas seulement une collection de talents individuels, mais un assemblage qui produit une forme de plus-value. Une culture d'entreprise, on pense à Vuitton par exemple, se transmet d'une génération à l'autre, se transforme tout en gardant l'essentiel. Conserver la tradition des fabricants de malles des siècles passés ne consiste pas à produire à l'identique en 2006, mais à conserver l'esprit, la morale professionnelle, les matériaux, les tours de main de ces artisans dans une production mondiale.

La compétence collective est fondée autant sur des capacités physiques que sur des attitudes psychologiques et morales. Elle est parfaitement identifiable pour le professionnel comme pour le client. Elle ouvre sur une production de bien ou de service au caractère unique, reconnaissable entre tous, pratiquement inimitable. La compétence collective n'est souvent appréciée que lorsqu'elle risque de disparaître comme lors de départs massifs en préretraite dans la sidérurgie européenne ou en retraite comme c'est le cas aujourd'hui pour les baby-boomers. Dans ce cas on se précipite sur les partants pour leur demander de rédiger leurs mémoires !

Désormais, le courant du management des connaissances, traité plus loin, s'occupe de ces questions. Il convient cependant de distinguer la *culture d'entreprise* qui est un système de

représentations qui structurent les gestes, les attitudes et les relations entre les personnes et le *moral*, état variable lié à l'émergence de facteurs conjoncturels de satisfaction ou de frustration.

La compétence, c'est de l'intelligence

Intelligence économique, intelligence de la situation... Le rapprochement entre les deux termes est tentant. Dans les deux cas, il y a une veille permanente pour identifier la nature des événements, leur donner du sens et agir pour corriger leurs effets ou les accompagner et les renforcer. La compétence, c'est l'intelligence d'une situation complexe, au sens anglo-saxon ; tout à la fois compréhension et action.

Selon Peter Drucker : « le savoir est la seule ressource qui compte. Les facteurs de production traditionnels, le travail et le capital passent au second rang ». L'intelligence prend le pouvoir !

L'appréciation de la compétence

L'appréciation de la compétence s'opère à travers plusieurs indicateurs.

Le concept *d'événement* est en passe de devenir un nouvel axe, un nouveau paradigme d'organisation du travail. L'événement peut avoir pour origine le client, les concurrents ou l'entreprise elle-même : c'est le balancement continu entre la demande de service, la différenciation de l'offre et la rationalisation permanente de l'outil de production.

Le concept de *contradiction*, en second lieu, traduit un affrontement entre des logiques de gestion différentes. La contradiction fait son entrée officielle dans la gestion des situations de travail et se traduit par une pression croissante du temps pour faire face à des exigences multiples comme les délais, la qualité et le coût... ce qui n'est pas sans créer des sources de stress.

Le concept de *responsabilité* est la troisième caractéristique. La prise en compte de l'incertitude et de l'instabilité permanentes contribuent à constituer des frontières mouvantes. L'exigence

	Description
Savoir mobiliser	Il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent, encore faut-il savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées ; la compétence se distingue en cela d'un pur savoir.
Savoir combiner	Il faut être capable de combiner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle. Cette capacité à <i>combiner</i> est fondamentale puisqu'elle intègre des capacités cognitives, personnelles et émotionnelles. Ce <i>savoir combiner</i> n'est pas obtenu seulement par l'intelligence, la logique, mais également par les émotions, les sentiments, l'intuition et la recherche de sens.
Savoir transférer	Une compétence est transférable, adaptable ou applicable dans des contextes différents ; c'est en cela qu'elle se distingue d'un simple <i>tour de main</i> .
Savoir-faire éprouvé	La compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité. En dernier ressort c'est le client, celui qui paye, qui confère sa réalité à la compétence.
Savoir-faire reconnu ou validé	La reconnaissance sociale est obtenue par des diplômes, les examens, les concours ou des instances de validation reconnues. Il est cependant des compétences qui n'obtiennent pas immédiatement cette reconnaissance sociale, pour une raison ou une autre, et n'en sont pas moins opérantes. On pense à des compétences acquises « au feu », forgées dans une confrontation avec les aléas, la rencontre de situations nouvelles et qui se caractérisent par la création de réponses inédites... On peut cependant penser qu'avec le temps, ces compétences recevront une reconnaissance <i>académique</i> .

**Tableau 15 : Les contenus de la compétence**

d'adaptation au changement rend inéluctable la création de marges de manœuvre entre le prescrit et l'activité réelle. Cette distance a toujours existé, mais elle était clandestine, désormais elle devient la règle. Les collaborateurs doivent expérimenter des espaces potentiels de réaction et d'adaptation, procéder à

des évaluations et pouvoir faire éventuellement des mesures correctives.

À ce niveau, *l'automatisation* et les *systèmes d'aide à la décision* ne signifient pas la perte de compétences : plus la production est automatisée et assistée, plus l'investissement dans les services et l'intelligence influent sur la valeur ajoutée du produit.



# Évaluer la performance

**D**ans une entreprise orientée client, la performance dépend de la réactivité des hommes. Le manager a pour mission de développer une motivation volontaire et positive dans son équipe. Chaque collaborateur doit, en effet, trouver sa place et pouvoir identifier son axe de progrès au sein du groupe. L'évaluation est désormais intégrée dans un processus d'amélioration continue. Le manager ne doit plus présenter un objectif comme une cible à atteindre mais comme une direction vers laquelle progresser. La base de la performance est l'action, il faut savoir la suggérer ou lieu de la constater. De plus, autant la compétence est individuelle, autant la performance économique est collective, dès lors s'il est nécessaire de lier la rémunération à la performance individuelle elle doit être associée également à la performance collective de manière à ce que le collaborateur considère les conséquences de ses décisions sur l'efficacité de l'équipe.

Le pilotage de la performance est un sujet complexe sur lequel se penchent de plus en plus d'entreprises. Il paraît important de distinguer deux niveaux de préoccupation :

- ✓ *le niveau de l'évaluation stratégique et organisationnelle* qui se préoccupe de choisir un système d'indicateurs pertinents pour rendre compte de l'évolution de l'activité de l'entreprise ;
- ✓ *le niveau de l'évaluation de la performance des individus* qui est régi par un souci d'équité qui renvoie aux outils et aux

méthodes utilisés pour mesurer les grandeurs des performances individuelles.

Afin de permettre une bonne lecture du tableau de bord et donc un pilotage efficace, il est important d'y faire figurer un ensemble d'indicateurs reflétant à la fois les performances métiers du niveau opérationnel et les évolutions de niveau stratégique.

## Les enjeux de l'évaluation stratégique

### *La nature des indicateurs*

Le champ des indicateurs ne se limite pas aux données financières ; de nombreuses grandeurs physiques sont sources d'indicateurs : qualité, temps de traitement, productivité, relations contractuelles... Le manager est également évalué sur sa maîtrise de ces indicateurs et sur la façon dont il les utilise pour piloter son unité de travail.

Trois types d'indicateurs peuvent être distingués :

- ✓ *les indicateurs de résultat* : ces indicateurs mesurent l'atteinte ou non des objectifs et sont associés à des *variables dites « essentielles »*, qui sont observées pour s'assurer de la réalisation de l'objectif ;
- ✓ *les indicateurs de processus* : ces indicateurs sont des voyants qui passent au rouge avant que les résultats n'en pâtissent et qui donnent les moyens de comprendre où se situent les problèmes. Ils sont associés à des *variables d'action* ;
- ✓ *les indicateurs d'environnement* : parce que l'entreprise n'évolue pas dans un milieu clos et stable, ils permettent de visualiser le contexte et les conséquences mais sont souvent moins bien représentés.

### Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information représentative par rapport à une préoccupation ou un objectif, résultant de la mesure tangible ou de l'observation d'un état, de la manifestation d'un phénomène, d'une réalisation.

Un indicateur de qualité ne fournit que les informations essentielles et pertinentes sur les clients, les ressources, les activités, les résultats, l'environnement. Il met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts, les tendances...en temps utile, c'est-à-dire avant qu'il ne soit trop tard pour intervenir.

Les données financières sont généralement sur-représentées car aisées à obtenir. Or, d'une part, leur statut générique implique qu'elles n'ont pas, ou peu, de valeur ajoutée, d'autre part, elles sont souvent inutiles au niveau opérationnels car sans liens direct avec les leviers d'action disponibles. « Utiliser les ratios financiers pour gérer votre entreprise, c'est comme conduire en ne regardant que le rétroviseur » comme le souligne Michael Hammer.

La production d'indicateur de processus et de qualité est souvent plus difficile à obtenir car les informations sont disséminées un peu partout.

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont les suivantes :

- ✓ l'indicateur est orienté vers un objectif précis ;
- ✓ l'indicateur doit entraîner une décision d'action ;
- ✓ l'indicateur doit être compréhensible ;
- ✓ l'indicateur doit être facile à communiquer ;
- ✓ l'indicateur a une valeur très limitée dans le temps (rapidité du cycle) ;
- ✓ l'indicateur doit être parlant et pertinent pour son lecteur ;
- ✓ l'indicateur doit être peu coûteux et simple à calculer.

## La mesure

Il faut distinguer l'information qui est une mesure prise sur le terrain et l'indicateur qui est la résultante d'un calcul.

Nous mesurons des données qui se trouvent éparpillées dans l'entreprise : quantités produites, coûts des achats, nombre de rebuts... Les moyens de mesure sont diverses et variés : ils peuvent être manuels comme les cahiers de saisie, listes, bons, fiches... ou semi-automatiques tels que les saisies claviers-écrans, validations informatiques code barres, lecteur à badges... saisies pupitres de contrôle superviseurs... ou encore automatiques comme les registres des entrées-sorties, compteurs, systèmes de gestion de production, qualité, maintenance...

Mais attention la mesure seule présente peu d'intérêt en entreprise, par contre la comparaison par rapport aux objectifs sur la même échelle de temps permet d'interpréter et d'améliorer.

Les approches classiques de pilotage et les logiciels associés proposent de nombreux indicateurs prédéfinis qui n'ont souvent que peu d'intérêt pour l'action. On peut conserver les indicateurs financiers classiques qui permettent aux lecteurs de se raccrocher à des éléments connus. Mais les indicateurs importants, ceux sur lesquels le manager peut agir pour orienter son action, sont les indicateurs *spécifiques*, associés aux moyens d'action propres à l'entreprise et qui lui apportent une véritable plus-value. Par exemple, pour une Agence Régionale de Développement, le nombre d'emplois créés grâce à l'implantation d'entreprises, est une donnée essentielle, mais c'est un résultat qui apparaît dans un rétroviseur... Pour valider son action qui prépare ce type de résultats *in fine*, le responsable a besoin d'autres indicateurs comme le nombre et la qualité des contacts, le choix des filières de prospection, la nature des outils utilisés, la qualité des actions de communication entreprises...

Le choix des indicateurs doit tenir compte de deux écueils :

*La quantité* : le fait qu'accumuler une multitude d'informations inexploitable n'apporte rien.

## Le Balanced Scorecard

C'est une approche radicale qui offre une dimension globale de pilotage en définissant un cadre rigoureux d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la décliner sur le plan opérationnel.

Lorsque le contexte est stable et la concurrence faible, rechercher l'augmentation continue de la productivité, la diminution des coûts de revient, est encore la meilleure des stratégies. Les tableaux de bord sont limités à des mesures exclusivement économiques et productivistes.

Aujourd'hui, le contexte a fortement changé. Suivre uniquement les mesures financières n'est pas suffisant. Il faut suivre plus précisément le progrès continu selon les axes choisis lors de l'élaboration de la stratégie.

Quel avantage concurrentiel ? Des délais rapides ; un meilleur service client ; un renouvellement constant des produits et des offres ?

La stratégie doit respecter l'équilibre des 4 perspectives suivantes :

- Perspective Financière : quelle est la valeur créée pour les actionnaires ?
- Perspective Client : quelle est la valeur créée pour les clients ?
- Perspective Processus Internes : quelle est la performance des processus clés de la réussite ?
- Perspective Apprentissage Organisationnel : quelle est notre capacité à progresser ?

Par exemple un équipementier dans le secteur des télécommunications a mis en place un tableau de bord comportant 7 000 indicateurs mais en pratique dix seulement sont utilisés !

*La périodicité* : connaître au mois de février l'état des stocks en décembre n'est pas d'une grande utilité pour piloter. La périodicité doit être adaptée au processus opérationnel.

### *L'identification des leviers*

Les valeurs mesurées de l'indicateur permettent de corriger les dérives. Mais trouver l'action à effectuer pour améliorer la valeur d'un indicateur n'est pas évident car un manager peut regarder son tableau de bord et voir un indicateur au rouge sans pour autant savoir sur quoi agir pour améliorer la valeur de cet indicateur. Prenons par exemple l'indicateur « qualité des fournisseurs ». Il

n'est pas possible d'agir directement sur ce que mesure cet indicateur, en revanche celui-ci varie notamment en fonction du *nombre de fournisseurs et du suivi des fournisseurs*.

Pour agir sur le nombre de fournisseurs, il est possible de faire des benchmarks, de travailler sur la communication, de prospector... Pour agir sur le suivi des fournisseurs, on peut intervenir sur le suivi des fournisseurs, le suivi des factures, le suivi des livraisons, le suivi des fournisseurs actifs...

Pour être pertinent, un indicateur ne doit donc pas être juste une mesure ; il n'a d'utilité que s'il est en fait composé de trois éléments :

- ✓ une *mesure*,
- ✓ un *moyen d'action* pour améliorer la valeur de cette mesure,
- ✓ un *objectif* pour savoir dans quelle direction se situe l'amélioration.

Dans ces conditions, un indicateur doit être :

- ✓ *facile* à produire,
- ✓ *sensible* (l'indicateur doit être corrélé aux effets du plan d'action),
- ✓ *influent* (effet de levier pour atteindre l'objectif),
- ✓ *comparable* (avec les standards du marché, quand cela a un sens),

Les *leviers d'actions* associés doivent être efficaces et aisés à actionner.

Un *tableau de bord* doit permettre de créer un nouveau réseau de management de la performance qui place la stratégie au centre des processus et systèmes clés.

La démarche *Balanced ScoreCard* répond pour une grande partie à ces objectifs. Elle a été développée dans les années 90 par Kaplan et Norton<sup>1</sup> repose sur les principes suivants :

---

1. Kaplan et Norton.

- ✓ la stratégie doit être traduite en termes opérationnels ;
- ✓ l'organisation doit être en accord avec la stratégie ;
- ✓ la stratégie doit être, chaque jour, l'affaire de tous ;
- ✓ l'application de la stratégie est un processus continu ;
- ✓ les dirigeants doivent assurer le changement par leur leadership.

Le BSC permet de suivre avec précision le progrès continu selon les axes choisis lors de l'élaboration de la stratégie. Ces indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, sont distribués selon quatre perspectives : *financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel*.

Selon Kaplan & Norton « chaque mesure sélectionnée pour le BSC doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise<sup>1</sup> ». À titre d'exemple, voici une déclinaison de la perspective financière (tableau page suivante).

L'objectif du BSC est de mesurer, à la fois, la création de valeur ajoutée passée, mais aussi les déterminants de la performance future. Le BSC permet ainsi de :

- ✓ faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- ✓ disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- ✓ inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- ✓ suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- ✓ disposer d'un outil de marketing interne : certaines fonction, comme l'informatique, souvent perçues uniquement comme des centres de coût sur l'axe financiers, peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus, client, et apprentissage organisationnel ;
- ✓ faire passer des messages et de modifier les attitudes, il est un outil de communication pour les dirigeants ;
- ✓ lier la rémunération à la performance.

---

1. *Op. cit.*

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Valeurs cibles</b>	<b>Leviers</b>
Augmenter le chiffre d'affaire	CA		Prospection
Augmenter la productivité	CA/employé		Rémunération Implication Management
Diminuer les coûts des achats	Montant des achats Volume des achats		Regroupement des achats Connaissance des fournisseurs Benchmark
Diminuer les frais de structures	Montants des frais de structures Nombre de structures	..... .....	Regroupement des activités Déplacement des sites ; Fermeture des sites ;
Diminuer les frais de personnel	Montant des frais de personnel ; Nombre de CDI, CDD ;	..... .....	Durée de la période d'essai Type de contrat Délocalisation
Diminuer le coût des prestataires	Montant des prestations Nombre de prestataires Montant de frais supplémentaires par rapport au contrat initial	..... ..... .....	Contrats au forfait Suivi de projet Concurrence
Améliorer le ROI des projets	ROI Nombre de projets en dépassement de budget ; Nombre de projets hors délai Nombre de projets arrêtés		Suivi de projet Responsabilisation Comités de projets

**Tableau 16 : Exemple de déclinaison de la perspective financière**



<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Valeurs cibles</b>	<b>Leviers</b>
Augmenter le nombre de distributeurs partenaires	Nombre de distributeurs partenaires Nombre de distributeurs partenaires actifs durant l'année passée Nombre de nouveaux distributeurs partenaires ; Taux de renouvellement des distributeurs partenaires		Prospection Benchmark Suivi Salons Promotions Événements
Augmenter le nombre de fournisseurs partenaires	Nombre de fournisseurs partenaires ; Nombre de fournisseurs partenaires actifs durant l'année passée Nombre de nouveaux fournisseurs partenaires ; Taux de renouvellement des fournisseurs partenaires ;		Prospection ; Benchmark ; Suivi ; Salons ; Promotions ; Événements
Augmenter le nombre d'écoles cibles partenaires (pour le recrutement)	Liste des écoles partenaires ; Liste des écoles cibles ; Liste des écoles des nouveaux embauchés ; Taux de connaissance de l'entreprise par les futurs diplômés ;		Salons ; Événements dans les écoles ; Plaquettes ; Réseau d'anciens ; Prospection
Diversifier les partenaires par type de marché	Nombre de partenaires par type de marché ; Liste des types de marché cibles ; Positionnement sur les types de marché ;		Prospection ; Benchmark ; Événements ; Salons ; Communication ;
Augmenter la rentabilité des partenariats	Nombre de contrats par partenaires ; Nombre de partenaires actifs ; Nombre de contrats apportés par les partenaires ; Nombre de contrats apportés aux partenaires ;		Contrats de partenariats ; Suivi des partenaires ; Communication ; Revue commune des affaires en cours

**Tableau 17 : Exemple d'indicateurs concernant la politique à l'égard des fournisseurs**

## *La qualité des indicateurs*

La qualité des indicateurs est essentielle. En fait comme souvent dans les domaines de la conduite de l'action, ce sont les outils d'appréciation qui font la différence. Pouvoir analyser après coup a peu d'intérêt sauf pour les historiens ; en revanche avoir des indicateurs qui orientent la décision est vital. C'est la raison pour laquelle les indicateurs doivent permettre :

- ✓ de faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- ✓ de disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- ✓ d'inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- ✓ de suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- ✓ de disposer d'un outil de marketing interne : certaines fonctions, comme l'informatique, souvent perçues uniquement comme des centres de coût sur l'axe financiers, peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus, client, et apprentissage organisationnel ;
- ✓ de faire passer des messages et de faire évoluer la communication interne...
- ✓ de lier la rémunération à la performance.

Voici un extrait de tableau de bord relatif au pilotage du coût des achats, basé sur le BSC qui met en lumière les domaines de causalité (client, finances, processus...) les objectifs, les mesures de l'atteinte de ces objectifs, les cibles chiffrées, les leviers d'action, les risques.

Grâce au modèle et à l'expression des objectifs il est possible de réaliser le schéma de causalité qui aidera à la définition des indicateurs pertinents : une mesure associée à un objectif et des moyens d'actions pour atteindre ce dernier. Une notion de risque peut être associée aux indicateurs.

Causalité	Objectif	Mesure	Cible	Leviers	Risque
Client	Acquérir de nouveaux clients	Nombre de nouveaux clients		Prospection Publicité	
Financier	Réduire le coût des achats Réduire les prix de vente Augmenter la marge	Coût de traitement d'une facture Prix moyen / article et évolution marge / produit CA Marge		Gestion d'actifs	
Processus	Réduire le temps de traitement Industrialiser le traitement Diminuer le nombre de commandes Avoir un catalogue fournisseurs	Temps de traitement Nombre de commandes / article Nombre de commandes / fournisseurs Nombre de fournisseurs actifs		Automatisation Dématérialisation des factures Benchmark Centrale d'achat groupe	
Apprentissage organisationnel	Adoption de nouvelles méthodes de travail	Satisfaction des employés % employés formés aux nouvelles méthodes		information formation accompagnement du changement	

**Tableau 18 : Schéma de tableau de bord de type BSC**

## Le management partagé de la performance

La première partie de ce chapitre a présenté la liaison entre performance individuelle et performances de l'entreprise ; cette seconde partie pose la question d'un système d'évaluation qui

soit accepté par l'ensemble des collaborateurs concernés, autrement dit qui soit *équitable*. L'outil que nous proposons est inspiré des travaux d'Elliott Jacques et du Tavistok Institute.

Rappelons qu'à l'origine de ces recherches c'est la baisse des investissements dans les mines et, d'une manière générale, la raréfaction des ressources financières, qui a conduit à chercher des améliorations fondées sur la dynamique sociale des équipes de production.

À partir de ces réflexions générales, nous avons voulu proposer une méthode d'évaluation qui utilise le savoir institutionnel. Le projet consiste à définir un outil qui soit relativement rigoureux dans son principe et très souple dans son application, de manière à utiliser toutes les ressources d'un savoir diffus mais précis, sur les hiérarchies implicites. Cet outil a connu de nombreuses applications depuis une quinzaine d'années. Ses utilisateurs apprécient sa capacité à obtenir une large adhésion des collaborateurs concernés.

### *Les étapes de la construction du système d'évaluation*

#### Première étape : définir des unités homogènes de performance

Au cours de la première étape, on procède à un repérage des unités de performance homogènes. Il peut s'agir des métiers ou des fonctions, par exemple : les régleurs, les vendeurs, les comptables. Mais d'autres regroupements peuvent être opérés, notamment par processus orientés client. Ces processus sont transverses et les compétences spécifiques sont associées à la finalité du processus.

#### Deuxième étape : choisir des critères pertinents de performance

Pour faciliter le choix, il est utile de distinguer les performances de conformité à une norme de celles qui constituent un challenge. Il est préférable de confier à un groupe de travail le soin de définir les critères adaptés et leur équilibrage : pour des vendeurs par exemple, ce peut être les taux de nouveaux clients

(prospection) et celui de renouvellement des commandes (fidélisation). On obtient ainsi des indicateurs partagés et pertinents. Ces critères expriment la culture du métier et la culture de l'entreprise. De plus, le management peut vouloir adjoindre des critères en relation avec la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Ces critères peuvent varier d'une année sur l'autre en fonction d'objectifs conjoncturels.

Troisième étape : construire le système d'évaluation de la contribution

Les travaux du groupe d'experts ou personnalités *ad hoc* portent sur la définition de la contribution attendue et sa modulation en cinq niveaux de performance. La contribution d'un salarié est appréciée selon son degré de conformité et son niveau de réussite par rapport à des objectifs préalablement fixés. Ces objectifs peuvent être qualitatif (comportement à l'égard des clients) ou quantitatif (chiffres bruts ou pourcentages)

La contribution normale attendue est celle qui satisfait l'égalité : contribution = rétribution. En effet, cette égalité est symbolique. Il ne s'agit pas d'une équation mathématique, mais d'établir, dans un contexte donné, une relation entre l'effort demandé et la rémunération fournie.

L'expérience prouve que la *contribution normale attendue* est clairement représentée dans une collectivité de travail. Cela fait partie des connaissances institutionnelles tacites partagées par les membres du groupe.

La *contribution normale attendue* joue alors le rôle de pivot, de sommet d'une courbe qui distribue à droite et à gauche, les positions en dessous ou au-dessus de cette référence. « Au-dessus » signifie que la contribution est optimisée par rapport aux moyens mis en œuvre, « exceptionnelle » rend hommage à une performance hors norme, « en dessous » déplore que la performance mange du temps et de l'argent au-delà de ce qui était prévu, « inacceptable » qualifie une contre-performance qui détruit de l'argent et de l'image.

## La grille de base de positionnement des contributions

L'architecture de la grille de référence est la suivante :

Niveaux de réussite	
5	<i>Exceptionnelle</i> : la contribution est nettement au-dessus de ce qui était prévu et revêt un caractère exceptionnel.
4	<i>Au-dessus de la normale</i> : la contribution est optimisée. Avec les mêmes moyens, le collaborateur dépasse les objectifs fixés.
3	<i>Normale attendue</i> : elle est fixée par le management à partir de travaux du groupe qui ainsi établissent la norme. Elle correspond à une performance courante.
2	<i>En dessous de la normale</i> : le niveau de performance n'a pas été atteint ou bien il a été atteint en consommant des ressources additionnelles soit financière, soit en temps.
1	<i>Inacceptable</i> : il s'agit d'une contre-performance qui pénalise l'entreprise en image, en réputation ou en argent.

**Tableau 19 : La grille d'évaluation de la performance**

◆ La *Contribution Normale Attendue* (CNA) est la somme de travail et d'activités réussies, de compétences traduites en actes, de résultats, d'intelligence active des situations, de compréhension débouchant sur l'action qu'un collaborateur doit pouvoir apporter à son entreprise.

Cette norme pivot n'est pas définie en fonction de critères extérieurs à l'entreprise. Elle est en relation avec les pratiques collectives de l'organisation, résultat d'une négociation, implicite ou explicite, entre les collaborateurs et les responsables hiérarchiques au sein des groupes de travail.

Cette contribution est décrite en termes de résultats et de normes. Dans un système de rémunération individualisé, la contribution normale attendue correspond à un niveau de performance en relation avec le salaire du collaborateur. Le bonus personnel est

calculé à la marge, et correspondant au dépassement de la contribution normale.

Cette valeur pivot est exprimée de manière quantitative (objectifs) ou de manière qualitative (comportements), en fonction des critères choisis. Elle correspond à des résultats bruts, mais peut intégrer la manière dont ces résultats sont atteints.

◆ Les valeurs supérieures à la normale (VSN) à cette valeur pivot comportent deux paliers :

✓ au-dessus de la norme (VAN) : la performance est améliorée par une optimisation des moyens mis à disposition. Le titulaire de la fonction fait mieux en matière de coût, de délais, de quantité, de qualité... avec les mêmes moyens, que ce qu'on pouvait attendre de lui dans un contexte de contribution normale attendue ;

✓ exceptionnel (VE) : la performance atteint un niveau inhabituel qui vient du génie propre du titulaire. Il a su obtenir des résultats hors norme. Il a par exemple maintenu une performance correcte alors que les conditions de l'environnement se sont profondément dégradées. Ce niveau de performance est celui de la maîtrise complète du critère, à un point tel que son titulaire puisse le cas échéant faire école et être pris comme référence idéale.

◆ *Les Valeurs Inférieures* (VI) à la norme peuvent être classées en deux paliers également :

✓ en dessous (VAN) : la performance se situe au-dessous de la contribution normale attendue et de ce fait à un coût supérieur à la normale. En matière de temps, d'argent ou de détérioration d'image, il y a une consommation anormale. Il s'agit par exemple d'une surconsommation du temps du supérieur hiérarchique appelé plus souvent en support qu'il ne le devrait ;

✓ inacceptable (VIN) : la performance devient une contre performance qui nuit considérablement aux résultats ou à l'image de

l'entreprise. Non seulement le résultat ne rapporte rien, mais il coûte de la notoriété et de l'argent. L'action du collaborateur détériore la performance collective.

Le tableau suivant affine la grille de référence en donnant des points de repères de manière à ce que le manager en situation d'évaluation puisse mieux définir la nature de contribution de son collaborateur.

Niveaux	Définition	Commentaire
Excellence	<p>L'excellence est définie par trois repères :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La performance est maintenue alors que l'environnement s'est profondément dégradé, est devenu <i>hostile</i>...</li> <li>• Il y a découverte, <i>innovation</i>, mise au point de méthode, d'approches, de techniques nouvelles.</li> <li>• Le niveau atteint est celui d'un « <i>maître</i> » qui peut faire école.</li> </ul>	<p>Atteindre l'excellence dans un domaine de performance témoigne de l'existence d'un réel potentiel, utilisé ou non à bon escient.</p> <p>Ce niveau de performance dans un domaine, est à mettre en relation avec les autres domaines de manière à constituer un ensemble cohérent pour l'action, une sorte de portefeuille de compétences/performances structurées en une efficacité individuelle spécifique.</p>
Au-dessus de la norme	<p>Le maître-mot est <i>optimisation</i> : faire mieux avec ce qu'on a ou ce qui était contractuellement prévu ; établir une meilleure performance avec les moyens initiaux...</p>	<p>Ce domaine est celui de la rencontre heureuse entre une efficacité personnelle et des conditions favorables de l'environnement.</p>
PNA Performance normale attendue	<p>La performance témoigne de la réalisation du contrat contribution/rétribution.</p> <p>Adéquation rigoureuse entre le niveau du poste et le niveau de la performance.</p> <p>Ce niveau peut être défini de manière quantitative (objectifs/résultats) et qualitative (comportements adaptés mis en œuvre produisant les effets escomptés).</p>	<p>La pertinence de la description de ce niveau est essentielle puisque les autres niveaux se déclinent par rapport à lui.</p> <p>La quantification des objectifs se fait à partir de ce niveau de référence.</p>



Niveaux	Définition	Commentaire
Au-dessous de la norme	La performance en dessous de la norme entraîne des « coûts d'ajustement » ; il y a surconsommation de temps, d'argent ou de compétences (aide de la hiérarchie).	L'autonomie du collaborateur n'est pas encore assurée dans ce domaine de performance et nécessite la présence d'un soutien qui l'aide dans sa réussite mais consomme du temps.
Inacceptable	<i>Contre performance</i> On constate une perte d'image et d'argent au détriment de l'entreprise.	Il peut s'agir d'un comportement ou de résultats atypiques, difficilement explicables et considérés comme un accident... sur un seul critère. En revanche une évaluation à ce niveau sur plusieurs critères entraîne une réévaluation complète de la situation du collaborateur.

Tableau 20 : Tableau des cinq niveaux de réussite

## Quantification de la grille d'évaluation

### *Quantification simple*

La quantification consiste à associer une valeur à chacun des niveaux de réussite. De 1 à 5 par exemple, 5 étant le niveau exceptionnel. On peut ajouter également une pondération différente pour chacun des critères de manière à introduire des objectifs conjoncturels ou structurels.

### *Quantifier les résultats obtenus par rapport à un objectif*

Le niveau de réussite peut être associé une quantification des objectifs. Dans le tableau suivant le manager et son groupe de travail ont fixé les normes de réussite pour l'année 2005 à *300 voitures neuves* vendues dans l'année pour un vendeur (un second critère pourrait être les ventes de voitures d'occasion).

Contribution	Niveaux	Critère A = 75 pts	Critère B = 25 pts	Total
Excellente	5			
Au-dessus	4	300 pts		300
Normale	3		75 pts	75
Au-dessous	2			
Inacceptable	1			
			Total	375

**Tableau 21 : Quantification des niveaux de performance**

Les niveaux au dessus et au dessous ont été également fixés. Il est clair que ces normes sont le résultat d'une négociation entre le groupe de travail et le manager.

	Ventes	Voitures neuves
<b>Contribution</b>	Objectifs définis	Niveau de réussite d'un vendeur
Excellente	500 unités et plus	
Au-dessus	400 unités	
		<i>350 unités vendues</i>
Normale	300 unités	
Au-dessous	200 unités	
Inacceptable	100 unités et moins	

**Tableau 22 : Application de la méthode d'évaluation à la réalisation d'objectifs de vente de voitures neuves pour une concession automobile**

Dans cet exemple, notre vendeur a réussi à vendre 350 voitures ce qui le classe dans la contribution normale attendue. Ses objectifs sont donc atteints et il peut prétendre à un bonus. Mais le niveau du bonus varie en fonction du niveau de performance selon une progression géométrique.

Contribution	Objectifs de ventes	Niveau atteint par le vendeur A	Bonus
Excellente	500 unités et plus		40 %
Au-dessus	400 unités		20 %
		350 unités vendues	
Normale	300 unités		10 %
Au-dessous	200 unités		Sans bonus
Inacceptable	100 unités et moins		

**Tableau 23 : Mesure du résultat**

Dans l'exemple figurant dans le tableau, le vendeur A obtient un bonus de 10 % correspondant à l'atteinte de ses objectifs.

Ce système d'évaluation permet de mesurer un résultat par rapport à un objectif. L'objectif peut être une grandeur nominale ou un pourcentage d'accroissement par rapport à une date de référence ou encore une grandeur physique. La seule règle est celle du respect de la proportionnalité de la distance entre les niveaux de réussite.

Le tableau ci-dessus est donné pour un critère à titre d'exemple ; dans la réalité la performance d'un collaborateur est évaluée à travers plusieurs critères (trois à six). On obtient ainsi un véritable tableau de bord individuel de la performance qui permet de cibler précisément une action de formation, du coaching ou une nouvelle affectation.

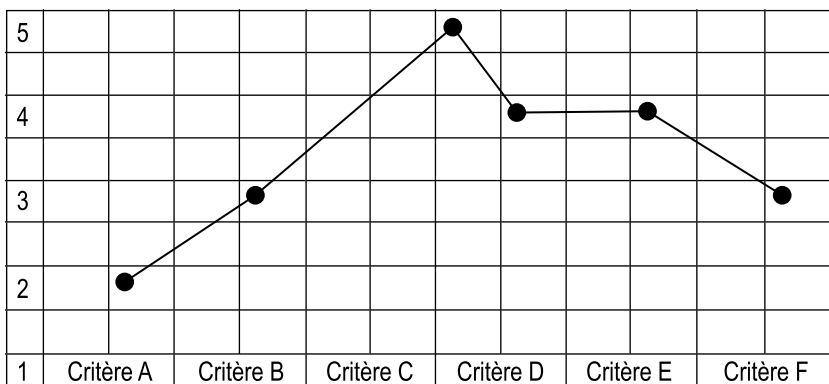
### *Le tableau de bord de la performance*

Le tableau de bord présente de manière synthétique les résultats obtenus pour chacun des critères. Pour six critères, les résultats sont rassemblés dans un tableau qui peut avoir la forme suivante :

Critères	1	2	3	4	5	Total	Max
Critère A		2				2	5
Critère B			3			3	5
Critère C					5	5	5
Critère D				4		4	5
Critère E				4		3	5
Critère F			3			4	5
					Résultat	<b>21</b>	30

**Tableau 24 : Tableau de bord d'un collaborateur**

Le report de chacun des critères retenus sur un graphique fournit un profil des résultats individuels de performances.



**Tableau 25 : Tableau de bord des résultats individuels**

On peut également faire varier le poids relatif de chacun des critères.

Dans le tableau, nous portons les résultats obtenus par un collaborateur pour cinq critères identifiés qui sont ceux d'une grande société française.

- ✓ le critère *Initiative* mesure la capacité à imaginer des solutions et à prendre des risques calculés pour satisfaire le client ;
- ✓ le critère *Anticipation* souligne la faculté de prévoir les conséquences de ses actes et de pouvoir prévoir les réactions du marché ;
- ✓ le critère *Rigueur* est orienté vers le respect des procédures ;
- ✓ le critère *Communication* marque le développement d'un relationnel de qualité avec les clients, les collaborateurs et les collègues ;
- ✓ le critère *Objectifs* mesure le niveau d'atteinte des objectifs contractuels ;
- ✓ le critère *Sécurité* est lié à la veille juridique et technique à l'égard des prestations fournies aux clients.

Pour incarner les ambitions du plan d'action commercial, le manager des équipes estime qu'il faut donner un poids différent à chacun des critères. Ainsi va-t-on pouvoir faire ressortir les priorités. Le jeu consiste à prendre 100 points et à les répartir de manière à instaurer un pondération différentielle.

	Initiative	Anticipation	Rigueur	Communication	Objectifs	Sécurité
<b>Indice</b>	15	5	10	20	40	10
<b>Résultats</b>	2	1	3	4	2	5
<b>Résultats pondérés</b>	30	5	30	80	80	50
<b>Total</b>						275/500

**Tableau 26 : Utilisation d'indices pour marquer le poids relatif d'un critère par rapport à un autre**

La réalisation des objectifs est la priorité des priorités ; ce critère obtient donc un facteur 4 (40 %). Vient ensuite le critère *communication* particulièrement sensible en période d'accroissement de

la concurrence où le relationnel fait souvent la différence, il obtient donc un facteur 2 (20 %). L'initiative, qui fait partie de objectifs annuel du département, obtient un facteur 1,5 (15 %), suivi par le critère Rigueur dont la place avant les critères Anticipation et Sécurité (facteur 1, soit 10 %) témoigne d'un certain relâchement qu'il convient de gommer...

Ce tableau traduit concrètement une politique commerciale et l'insère dans les préoccupations de chaque collaborateur. On constate par exemple que le collaborateur qui a obtenu dans le tableau ci-dessus un 1 dans le critère *Anticipation* va devoir faire un sérieux effort. En effet bien que ce critère ne soit pas particulièrement valorisé, le niveau obtenu appelle une mobilisation particulière pour l'amener au niveau 3.

### *Relation entre compétence et performance*

Les relations entre compétence et performance sont étroites. La distinction s'opère habituellement entre la capacité professionnelle à tenir un emploi qui fait la compétence et l'implication personnelle associée à une certaine habileté qui fait la performance. C'est l'entretien d'évaluation qui doit établir une limite entre les deux et déterminer si une mauvaise performance par exemple n'est pas due à une maîtrise du métier insuffisante.

Il peut être utile de conserver les mêmes domaines professionnels et d'en faire une lecture en termes de compétence et une autre en termes de performance.

Dans le tableau suivant figurent à gauche les domaines professionnels et dans les deux colonnes suivantes les contenus analysés pour nourrir l'observation de la compétence et à côté celle de la performance. La compétence se situe dans la durée et assure la maintenance par exemple d'un processus, la performance a partie liée avec des actions ponctuelles qui permettent d'améliorer la gestion des entrées et des sorties du processus.

<b>Domaines professionnels</b>	<b>Compétences</b>	<b>Performances</b>
<b>Élaboration de l'action</b> Gestion financière Aires de responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Savoir élaborer et suivre un budget</li> <li>– Savoir intégrer une vision économique de la préparation du travail</li> <li>– Savoir organiser la répartition des responsabilités</li> </ul>	Optimiser l'exécution du budget <ul style="list-style-type: none"> <li>– soit en réduisant les coûts ;</li> <li>– soit en augmentant la production ;</li> <li>– soit les deux !</li> </ul>
<b>Conduite de l'action</b> Maîtrise de la complexité Communication et leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maîtrise des systèmes d'information et les outils d'aide à décision.</li> <li>– Maîtrise des outils et méthodes de communication en face à face et en réseau</li> </ul>	Efficacité du management et de la communication appréciés à travers les outils d'évaluation.
<b>Contrôle de l'action</b> Connaissance nécessaires à l'exercice des contrôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des outils de programmation et contrôle de l'action ;</li> <li>Maîtrise des techniques de contrôles</li> <li>Maîtrise des tableaux de bord</li> <li>Capacité à construire un Plan d'Action Qualité</li> </ul>	Assurer la qualité contractuelle ; Améliorer l'efficacité des processus d'amélioration continue Présenter des pistes d'anticipation de besoins des clients Proposer des axes d'innovation.

**Tableau 27 : Relations entre compétence et performance**

### *Généralisation de la méthode d'évaluation*

La méthode d'évaluation partagée peut sembler ne s'appliquer qu'aux emplois de cadre et d'agents de maîtrise. En fait, on peut l'appliquer à tous les emplois de l'entreprise. Dans le tableau suivant figure un exemple de grilles mises au point il y a une vingtaine d'années dans une filiale du groupe Pechiney-Alcan, et qui fonctionnent toujours. Ces grilles ont été élaborées par des groupes de travail professionnels animés par un consultant extérieur. Ces groupes comprenaient la maîtrise et des ouvriers

parmi les plus anciens ; certains étaient également représentants du personnel ou représentants syndicaux.

<b>Régleurs</b>	
<b>Dimension de l'emploi Conduite de l'action</b>	<b>Critère Habilité manuelle</b>
<b>Contribution</b>	<b>Illustration</b>
<i>5 – EXCELLENTE</i>	
Ses performances constituent une référence. Son agilité, sa dextérité, sa rapidité sont citées en exemple. Il sait traiter rapidement des problèmes complexes de réglage, alors que les autres avouent leur incapacité à le faire.	<i>Ses collègues apprécient son tour de main. On vient le chercher lorsqu'il y a un problème particulier sur un matériel.</i>
<i>4 – AU-DESSUS</i>	
Il réussit du premier coup des réglages réputés complexes.	<i>Sur les matériels sur lesquels il est autonome, il réussit ses réglages mêmes en conditions dégradées.</i>
<i>3 – NORMALE</i>	
Il réussit la plupart des réglages courants dans des délais prévus de façon autonome. Lorsqu'il s'agit de travaux plus complexes, on constate quelques erreurs sans grande gravité.	<i>Il fait pratiquement toujours du bon travail en faisant les gestes adéquats, dans les travaux prévus. L'autonomie est pratiquement totale.</i>
<i>2 – AU-DESSOUS</i>	
Les choses ne marchent pas toujours du premier coup, ce collaborateur a besoin d'aide. Son travail doit être repris, mais on finit par y arriver.	<i>Il a souvent besoin d'assistance pour régler un matériel sur lequel il intervient.</i>
<i>1 – INACCEPTABLE</i>	
Il reprend constamment son travail et ne parvient cependant pas à un résultat satisfaisant.	<i>Il n'arrive pas à régler de façon fiable un matériel relativement simple.</i>

**Tableau 28 : Grilles d'appréciation du personnel de production**



La quantification des résultats assure une bonne objectivation de l'appréciation de la performance appréciée par l'ensemble du personnel de cette unité de production. La présentation des résultats permet une lecture rapide des points forts et des points faibles et conduit à une répartition équitable des primes de production. Le rôle de la maîtrise est très important à eux qui assurent la répartition des primes en fonction de l'effort de chacun.

### *Un outil partagé*

Dans un contexte où le nombre de salariés intéressés par l'individualisation des rémunérations va croissant (75 % de cadres en 2002) et touche l'ensemble des catégories de personnel, il est nécessaire de disposer d'outils qui permettent d'établir une certaine équité entre les collaborateurs. L'évaluation est une activité humaine et comme telle comporte une part de subjectivité. La question est de pouvoir justifier et expliquer un jugement.

Les outils comme celui que nous avons présenté sont des aides au diagnostic mais également au développement. Certaines entreprises les utilisent depuis une quinzaine d'années avec une très grande satisfaction. La construction d'un outil va de la base vers le sommet. Il est indispensable que ce soit les utilisateurs eux-mêmes qui fournissent les exemples de niveau de performance. La hiérarchie de proximité est présente dans les groupes de travail. Le rôle des cadres est de faire le même travail pour les collaborateurs de leur niveau et de valider les travaux des groupes. Des infléchissements sont apportés, sans changements en profondeur. L'adhésion au système est à ce prix. En effet, celle-ci vient de ce qu'il est jugé apte à assurer l'équité de la rémunération par rapport à la contribution.

Dans le tableau suivant, une grille d'évaluation de la performance d'un vendeur à travers le critère *Influence* est présentée. Il est important de noter que l'architecture de la grille est identique d'une fonction à l'autre, d'un critère à l'autre ce qui permet

d'homogénéiser les résultats au niveau de l'entreprise ou de l'unité.

<b>Critère Influence</b>	<b>Niveaux</b>	<b>Exemples de comportements</b>
Niveau 5	Excellent	Dans un environnement devenu très hostile pour des raisons qui ne sont pas de son fait, il est capable de maintenir l'essentiel : une relation personnelle excellente avec son client et le maintien, à titre personnel, des accords en cours.
Niveau 4	Au-dessus	Il cherche à anticiper les besoins du client et obtient que ce dernier le consulte très en amont d'une décision d'achat. Il a une certaine autorité vis-à-vis de son client et celui-ci est devenu un partenaire. La notion de service va bien au-delà de la vente de produit et inclut un tissu relationnel dense.
Niveau 3	Normal	Il établit dès les premiers contacts une relation de précision et de sérieux. Ses propositions sont claires, bien argumentées. Il adhère à ce qu'il dit et produit un sentiment de fiabilité chez son interlocuteur.
Niveau 2	Au-dessous	Il ne parvient pas toujours à faire admettre son point de vue par manque de compréhension des besoins de son client ou de clarté dans sa proposition. Ses interlocuteurs soulignent parfois une dissonance entre ce qu'il promet et son implication réelle dans le service qu'il offre.
Niveau 1	Contre performance	Les clients prennent la peine d'appeler pour éviter une nouvelle visite ou annulent leur rendez-vous au dernier moment. Lui semble ne se douter de rien et fait comme si la relation était normale. Il donne une mauvaise image de l'entreprise et lui fait perdre des clients.

**Tableau 29 : Exemple de grille concernant l'évaluation de la performance d'un vendeur à travers le critère Influence**

## Évaluer le management à 360°

### Mot clé

#### Qu'est-ce que le Reflet 360° ?

Le « Reflet 360° » est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles et collectives, en agrégeant les réponses individuelles, ce qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Il s'appuie soit sur une grille de compétences professionnelles propre à chaque entreprise, soit sur une grille internationale qui permet des comparaisons (benchmarking). Les questionnaires recueillent le point de vue du manager et celui d'un échantillon de personnes qui l'entourent professionnellement (d'où le nom de 360°) : ses collaborateurs, ses collègues, sa hiérarchie, voire les fournisseurs et les clients.

Ces points de vue sont confrontés et synthétisés dans un rapport remis au manager dont l'objectif est de faciliter son développement personnel.

L'anonymat des réponses et la confidentialité du rapport facilitent l'honnêteté des réponses.

### L'évaluation du collaborateur par la hiérarchie ne suffit plus

L'évaluation traditionnelle par le supérieur hiérarchique trouve rapidement ses limites car elle privilégie une seule source d'information. IBM a été la première entreprise à lier la rémunération de ses collaborateurs à leur position dans le *ranking*. Celui-ci est établi à partir de la réalisation des objectifs mais également des résultats obtenus dans une enquête de moral interne. La grande innovation de cette enquête est de poser des questions sur le manager concerné à la hiérarchie, ce qui est traditionnel, mais

également aux subordonnés du manager, ce qu'il l'est beaucoup moins !

Tous les managers sont avides de savoir comment ils sont perçus par leur entourage. Le 360° systématise cette évaluation de manière à la rendre plus objective. En effet, le 360° fournit un état chiffré des relations du manager avec son équipe, ses collègues ainsi qu'avec son supérieur hiérarchique et éventuellement les clients et les fournisseurs. Il compare également la réponse du manager à celles de son entourage et repère éventuellement des dissonances entre l'opinion que le manager a de lui-même et la réalité vécue par son entourage professionnel. Il dispose ainsi d'une base de données qui lui permet d'améliorer avec précision sa pratique professionnelle. C'est moins un juge de paix qu'une boussole qui permet de corriger la trajectoire.

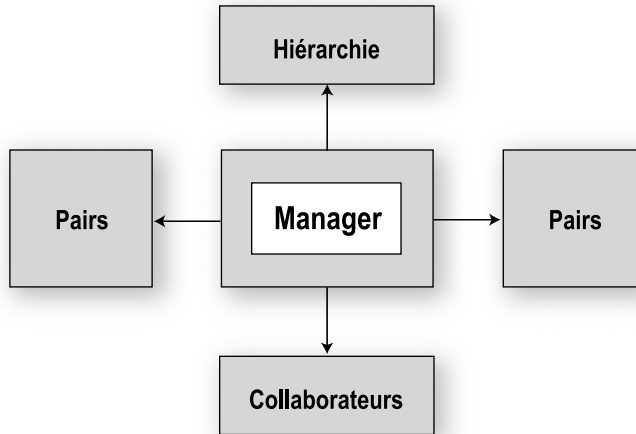
En fournissant une information multidirectionnelle, le 360° fournit également une évaluation de l'état du système de management. La consolidation des informations concernant chaque manager fournit de précieuses indications sur la solidité des lignes de management. Un manager commercial qui obtient un score en dessous de la moyenne justifie d'un traitement individuel, et une force de vente dont la majorité des managers obtient des scores en dessous de la moyenne demande une intervention en profondeur.

## Principe du 360°

L'impact du 360° repose sur la conviction que l'évaluation des pratiques incite à les améliorer. Le 360° permet un questionnement et une évolution des pratiques individuelles et collectives du management. L'examen des résultats, réalisé d'abord au plan individuel, crée le plus souvent un « choc déclencheur », qui amorce le changement.

C'est ensuite l'occasion pour le manager de revenir vers son équipe et de créer une véritable dynamique de *retour d'expérience*.

Il s'agit d'aller au-delà de l'événement que constituent les résultats pour établir un dialogue régulier au sein de l'équipe.



C'est ainsi l'amorce d'un processus d'amélioration du management qui peut prendre des formes différentes : plans de développement individuel ou collectif, coaching...

Le recueil se fait à l'aide d'un questionnaire de quelques dizaines de questions, soumis à un nombre restreint de personnes – entre 10 et 20, choisies pour leurs relations étroites avec le manager évalué. Les mêmes questions sont posées aux différents acteurs.

Le temps nécessaire pour répondre est en général de 20 minutes. L'administration des questionnaires utilise la messagerie électronique de l'entreprise, ce qui résout la question de la rapidité du traitement et de la mise à disposition des résultats. Une fois tous les questionnaires complétés, les résultats bruts sont disponibles en moins d'une heure.

Les questions ne sont pas de simples demandes d'informations factuelles concernant le comportement du manager. Elles fonctionnent comme un stimulus qui provoque une réponse élaborée.

En effet, la formulation des réponses demande à la personne qui s'exécute, analyse, réflexion et jugement. Le questionnaire est un outil de travail relativement complexe, élaboré selon les règles de construction des tests psychologiques ou de connaissance, et validé sur des groupes témoins. Les questionnaires banalisés, très factuels, élaborés sans démarche rigoureuse, risquent de ne produire qu'un catalogue d'opinions volatiles.

## **Les principales utilisations du 360°**

Instrument précis d'analyse et de faible coût, le 360° possède un large spectre d'utilisation. On peut regrouper en quatre niveaux, l'utilisation possible des résultats :

- ✓ le développement des compétences personnelles du manager, la résolution de situations problématiques et l'amélioration du fonctionnement de l'équipe ;
- ✓ le management de projet de changement notamment en cas d'association ou de fusion d'entreprises ;
- ✓ le management des performances et des compétences ;
- ✓ la relation entre la performance et la rémunération.

Les résultats fournissent au sujet un diagnostic et une série de pistes d'amélioration en étoile.

## **Les étapes de mise en œuvre d'un 360°**

La réalisation d'un 360° comprend généralement quatre étapes : *La première étape* consiste à définir les objectifs et les résultats attendus de la démarche. S'agit-il de traiter un cas particulier, un groupe de managers en situation d'évolution importante ou de procéder à un audit global des forces et des faiblesses d'une unité de production ?



## Comment font les autres ?

### Les 14 critères de Renault

L'ensemble des managers de Renault est maintenant assujéti à l'usage du 360°. Les critères sur lesquels porte le questionnaire sont les suivants :

- 1) Intégrité et loyauté
- 2) Créativité et innovation
- 3) Dynamisme et tonicité
- 4) Courage et sens de la décision
- 5) Écoute et communication
- 6) Transparence du comportement
- 7) Organisation personnelle et tenue des délais
- 8) Sens de la transversalité
- 9) Sens du profit
- 10) Engagement dans la stratégie de l'entreprise
- 11) Sens du client et de la qualité
- 12) Animation et délégation
- 13) Développement des collaborateurs
- 14) Obtention des résultats

*La deuxième étape* consiste à communiquer autour du projet. Les actions de communication sont à dimensionner en fonction des objectifs poursuivis. La fonction de cette information est d'abord d'expliquer et de rassurer. Les résultats des indicateurs visent une amélioration et non une sanction. L'information préalable permet de mobiliser le personnel autour de quelques « messages » forts. La campagne de communication tend à créer une dynamique collective d'amélioration.

*La troisième étape* est celle du choix des critères d'analyse pertinents.

En fonction de ses objectifs et de ses préoccupations, chaque entreprise va privilégier les dimensions sur lesquelles une action est la mieux à même de provoquer une amélioration. Cette recherche peut consister à répondre au moins à quatre questions : Quelles sont nos ambitions ? Quelles sont nos valeurs ? Quelle est notre stratégie ? Quels sont nos objectifs ?

L'évaluation est formulée sur des échelles de 1 à 5 ou de 1 à 10 selon les questionnaires. Ce n'est donc pas tant un jugement de valeur mais un jugement d'existence qui est privilégié dans cette démarche. À la question par exemple : « Après la réunion du comité de direction de l'établissement, le manager organise-t-il une rencontre avec son équipe pour commenter les conclusions du comité ? » La réponse attendue concerne l'observation d'une fréquence exprimée sur une échelle de 1 à 5.

Ce questionnaire est également un manuel des bonnes pratiques du management. Ces bonnes pratiques sont associées aux questions portant sur les valeurs et les priorités de l'entreprise de manière à maintenir ou restaurer le lien social entre les acteurs. Le 360° joue en permanence à deux niveaux :

- ✓ celui de l'importance que dans l'entreprise on accorde à telle ou telle valeur, tel ou tel comportement professionnel : « À votre avis, cette pratique est-elle valorisée dans votre entreprise ? » Par exemple : « Il (le manager) réunit son équipe pour faire le point et fournir des informations sur la marche de l'entreprise » Réponse de 1 à 5. De « pas du tout » à « très fortement » ;
- ✓ celui de l'observation des pratiques d'un manager en particulier : « Il (le manager) réunit son équipe pour faire le point et fournir des informations sur la marche de l'entreprise. » Réponse de 1 à 5. De « jamais » à « toujours ».

La quatrième étape concerne la diffusion du questionnaire et son traitement automatisé.

La messagerie interne est le vecteur qui permet un traitement immédiat à l'aide d'un logiciel qui établit les tableaux de résultats en effectuant les moyennes des réponses par groupe et qui éventuellement assortit les résultats de commentaires comparatifs.



## Le rôle des observateurs

Les observateurs sont nécessairement en relation étroite et quotidienne avec le collaborateur évalué : on attend d'eux qu'ils portent un jugement et ne formulent pas une simple opinion. C'est la raison d'être des questions stimuli dont la formulation doit provoquer l'interrogation et la réflexion et qui militent pour l'utilisation de questionnaires étalonnés et non une simple liste de questions d'opinion. Le choix des observateurs doit éviter de provoquer deux types de biais :

- ✓ si le manager choisit lui-même ses observateurs, le risque existe d'introduire un biais en ne sélectionnant que des observateurs acquis d'avance à sa cause...
- ✓ si la DRH et la hiérarchie choisissent seules les observateurs, le risque est à l'opposé du précédent et consiste à ne choisir que des personnes systématiquement critiques.

Nous préconisons une solution mixte : la moitié des observateurs est choisie par la DRH ou la hiérarchie et l'autre moitié par le titulaire de la fonction. Dans tous les cas, ces observateurs doivent avoir des liens étroits avec le manager.

Selon la place qu'on occupe, le regard n'est pas sensible aux mêmes aspects du paysage. La distribution des rôles dans l'entreprise, les intérêts des uns et des autres, contribuent à former une sensibilité propre à la position occupée.

La *hiérarchie directe*, actuelle ou celle d'une précédente affectation du collaborateur, privilégie le sens stratégique, les qualités de pilotage, le leadership, le sens du reporting et l'exactitude des informations fournies.

Les *collègues* ou pairs donnent un point de vue pertinent sur les capacités du manager à travailler en réseau, à échanger, à coopérer, à se préoccuper des conséquences de ses décisions sur les autres secteurs de l'entreprise.

Les *subordonnés directs* apprécient la clarté des objectifs, la qualité et la mobilisation des moyens, le sens pédagogique, et tout

particulièrement, le sens de l'équité notamment dans les évaluations et les manifestations de reconnaissance...

Le *manager* juge son propre management ; ce faisant il élabore une représentation de son action qu'il va confronter avec celle de son environnement. Ce qu'il va mesurer, c'est sa capacité à passer d'une intention (par exemple, avoir du crédit aux yeux de son équipe) et l'incarnation de cette volonté dans la réalité.

Les *clients* sont sensibles au service associé au produit et à la qualité des échanges avec le manager concernant l'anticipation et la satisfaction de leurs besoins.

Les *fournisseurs* sont centrés à la qualité (pérennité) du lien contractuel, à son actualisation et à l'équité des échanges.

Dans le tableau ci-après, la sensibilité des acteurs à l'action du manager est exprimée à travers des domaines qui sont autant de rubriques dans lesquelles des questions précises sont élaborées. Par exemple le leadership sera cerné à travers plusieurs questions du type :

« Le manager analyse-t-il avec son équipe l'évolution des indicateurs figurant dans le tableau de bord ? » La réponse va de 1 à 5, de « jamais » à « toujours ».

« Le manager réunit-il son équipe pour souligner les résultats obtenus et féliciter les équipes ? » La réponse va de 1 à 5, de « jamais » à « toujours ».

« Le manager profite-t-il d'événements heureux (contrats, anniversaires...) pour réunir son équipe et partager un moment agréable ? » La réponse va de 1 à 5, de « Jamais » à « Toujours ».

<b>Acteurs</b>	<b>Domaines de performances</b>	<b>Types d'activités évaluées</b>
Hiérarchie	Leadership	Capacité à piloter Capacité à former une véritable équipe Capacité à obtenir des résultats
	Sens stratégique	Capacité à maintenir l'action quotidienne dans le cadre stratégique
	Sens politique	Sens du rapport de force et des mouvements profonds des attitudes et des opinions
	Gestion des relations hiérarchiques	Capacité à gérer son supérieur hiérarchique notamment pour le partage d'informations
Pairs	Capacité d'influence	Être une référence pour son entourage
	Réseau et travail en réseau	Maintenir un réseau et intégrer le réseau dans les formes de travail
	Communication	Capacité à animer le réseau de communication et à associer les membres
Équipe	Leadership	Capacité à définir des objectifs clairs et motivants. Capacité d'influence et de mobilisation
	Coaching	Qualité de la fonction pédagogique du responsable
	Communication	Qualité de l'association aux décisions
Clients	Innovation	Qualité des propositions des suggestions
	Flexibilité	Capacité à s'adapter aux exigences des clients
	Résultats	Orientation vers la rentabilité
	Communication	Qualité de l'intégration des clients dans un contexte relationnel
Manager		Donne sa représentation de l'efficacité de son action

**Tableau 30 : La sensibilité des acteurs à l'égard de la performance du manager d'investigation du 360°**

## La présentation des résultats

La présentation des résultats fait ressortir la distance entre les évaluations portées par le manager et les opinions portées sur lui par son entourage. Le ressort psychologique du 360° repose sur l'analyse de cette distance et les moyens à mettre en œuvre pour la réduire.

Par exemple, à l'affirmation : « Détecte les problèmes individuels même s'ils ne sont pas exprimés », l'orientation des réponses est significative de la capacité d'écoute et d'empathie du manager. Dans le tableau ci-dessous on observe que le manager imagine avoir une meilleure écoute que celle que son entourage lui accorde. Cependant, ce sont ses collaborateurs qui lui donnent une note supérieure à celle qu'il se donne lui-même. La hiérarchie et les collègues sont plus critiques. Conclusion : le manager doit améliorer sa communication avec son supérieur et ses collègues de manière à mettre en valeur ses qualités d'écoute ; bien faire et le faire savoir !

<b>Q 60 – « Détecte les problèmes individuels même lorsqu'ils ne sont pas exprimés »</b>	<b>1 Jamais</b>	<b>2 Parfois</b>	<b>3 Assez Souvent</b>	<b>4 Le plus souvent</b>	<b>5 Toujours</b>
Vous ( <i>le manager</i> )			<b>3</b>		
Votre supérieur hiérarchique		<b>2</b>			
Vos collaborateurs (moyenne)				<b>4</b>	
Vos collègues (moyenne)		<b>2</b>			
Moyenne des autres acteurs			<b>2,6</b>		

**Tableau 31 : Présentation de résultats du 360°**

Les résultats sont regroupés par thème. Chacun des thèmes correspond à un critère. Celui-ci est évalué à travers plusieurs questions permettant d'en cerner les différentes facettes. Les

questions sont dispersées au sein du questionnaire et les résultats regroupés lors de leur exploitation. Les commentaires sont également recueillis de manière à expliquer les réponses et à nourrir d'exemples les actions correctives.

## **Le 360° et la cohésion d'équipe**

Les indicateurs manifestent le degré de cohésion des équipes, le développement des compétences et la capacité de réaction aux changements. L'agrégation des résultats individuels fournit une information particulièrement utile au pilotage de l'entreprise. En généralisant le 360°, ce que font la plupart des grandes entreprises (Renault, Axa, Michelin...) suivies de plus en plus par les petites, on obtient des indicateurs précis du potentiel d'action de l'entreprise ou de l'unité. On part du principe qu'un bon manager est celui qui gère bien l'articulation entre le top management et les équipes. Si l'on observe des écarts trop importants soit avec la hiérarchie soit avec l'équipe ou encore avec les collègues, on peut en déduire que le management de l'équipe manque de cohérence ; le manager est trop près de ses troupes ou au contraire pas assez... Si ces observations se répètent pour la plupart des managers de l'entreprise, on est vite conduit à déclarer que le management de celle-ci n'est pas à son niveau optimal et qu'il reste des marges essentielles de progrès ; en effet, personne n'étant d'accord avec personne on est enclin à prédire que le navire va connaître en embardées et avaries. Une communication difficile entre les acteurs est un indice de faible réactivité et source d'erreurs grossières.

La grande force du 360° est d'offrir une métaphore chiffrée, et donc lisible par tous, des forces et faiblesses non seulement des hommes mais des structures par le biais de l'analyse des causes de dysfonctionnement.

Ces indications peuvent être corrélées avec les résultats en valeur et en volume de manière à établir des faisceaux de causes

<b>Thème : 7 – Cohésion de l'équipe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Q71 – Manifeste de la compréhension pour les problèmes humains</i>					
Vous		2		4	
Votre supérieur hiérarchique					5
Vos collaborateurs		2			
Vos collègues			3		
Moyenne des autres acteurs			3,6		
<i>Q72 – Détecte les problèmes individuels même s'ils ne sont pas exprimés</i>					
Vous			3		
Votre supérieur hiérarchique		2			
Vos collaborateurs				4	
Vos collègues				4	
Moyenne des autres acteurs			3,3		
<i>Q73 – Porte une attention particulière à la célébration des événements importants qui intéressent l'équipe</i>					
Vous		2			
Votre supérieur hiérarchique		2			
Vos collaborateurs		2			
Vos collègues		2			
Moyenne des autres acteurs		2			
<i>Q74 – Défend ses collaborateurs lorsqu'ils sont mis en cause</i>					
Vous				4	
Votre supérieur hiérarchique					5
Vos collaborateurs				4	
Vos collègues				4	
Moyenne des autres acteurs				4,3	
<i>Q75 – Sait garder une réelle disponibilité à l'égard de ses collaborateurs</i>					
Vous		2			
Votre supérieur hiérarchique	1				
Vos collaborateurs		2			
Vos collègues			3		
Moyenne des autres acteurs		2			
Votre moyenne générale du thème		2,7			
Moyenne générale du thème des autres acteurs		3,3			
Votre supérieur hiérarchique (moyenne générale)		2			
Vos collaborateurs (moyenne générale)		2,4			
Vos collègues (moyenne générale)		3,1			

**Tableau 32 : Résultats obtenus au Critère « cohésion d'équipe »**

probables. Tous les acteurs ont un langage commun pour apprécier le potentiel des équipes et des managers.

## Y a-t-il une vie après un 360° ?

Le manager appréhende parfois les résultats d'un 360°. Comme toute évaluation, les résultats sont stimulants : ils inquiètent en même temps qu'ils apportent également la sérénité du diagnostic.



### Conseil d'expert

#### Résistances au 360°

Dans les PME et les PMI, parfois, on entend dire que le 360° ne serait pas adapté parce que tout le monde se connaissant, l'évaluation serait rendue difficile et peu objective.

Cet argument a peu de poids, pour au moins deux raisons. La première concerne la proximité... L'évaluation existe partout même dans les familles les plus unies ! La seconde raison est sans doute plus profonde, elle a trait à la question de la transparence. Entre tout se dire et ne rien se dire, le 360° établit une règle de cheminement qui est celle de l'amélioration continue. Les résultats sont anonymes et ils doivent être utilisés dans une perspective d'amélioration et non de stigmatisation. Mais il n'y a pas de progrès sans transparence.

Le *premier scénario* est sans doute la situation la plus génératrice de stress : on constate un écart général important entre l'opinion formulée par le sujet et celles des autres acteurs. Le sujet se juge systématiquement en dessous de l'opinion des autres ou au contraire systématiquement au-dessus. Dans un cas comme dans l'autre, il y a une forte dissonance. Une relation fluide entre les différents niveaux hiérarchiques est un facteur d'efficacité. En revanche, l'incompréhension est source de non-performance : erreurs, allongement des délais, décisions difficiles, pilotage sans visibilité...

Passé la première réaction d'incrédulité, le sujet va devoir faire face à la réalité d'une situation, sans chercher à savoir qui a tort ou qui a raison. Il se trouve devant un phénomène de communication qui crée un écran entre lui et les autres. L'analyse des résultats va lui permettre de distinguer les variables de son comportement qui sont mal interprétées. Ce travail peut être douloureux, le deuil d'une belle image de soi est parfois difficile...

*Second scénario* : une orientation systématique des écarts est observée. Les réponses du sujet sont toujours en accord avec l'un ou l'autre des acteurs, par exemple avec le supérieur ou les subordonnés notamment, et généralement en désaccord avec les autres acteurs. Cela dénote un management à sens unique, soit totalement orienté vers la hiérarchie, soit totalement orienté vers les subordonnés. L'une des fonctions essentielles du manager étant d'articuler les niveaux de responsabilité entre eux, cette relation quasi fusionnelle avec l'une ou l'autre partie, est néfaste. L'objectif est de restaurer le flux des échanges.

On peut également observer le cas peu fréquent d'une grande solitude : le manager est rejeté à la fois par son supérieur, ses subordonnés et ses collègues. Il est à noter que les corps de fonctionnaires règlent le problème en procédant à un changement d'affectation. Certains sujets font des carrières extrêmement rapides ! Ces cas demandent un traitement important pour repositionner le manager notamment par des séances de coaching.

*Troisième scénario* : le groupement d'impacts dissonants sur un thème ou sur un autre. Nous entrons dans des scénarios plus répandus. Il s'agit d'une carence localisée de la performance. Le traitement porte sur la compréhension du mécanisme et une action ciblée pour résoudre ces difficultés. Il peut s'agir de carences en matière de leadership, de communication, de clarté des objectifs et du pilotage... Dans ce cas, le manager a besoin d'un accompagnement pédagogique ciblé.



## Du bon usage de la transparence

Le 360° instaure une forme de transparence qui a besoin de déboucher sur des mesures positives pour fonctionner correctement. En faire un outil d'éviction conduirait à des perversions de toute nature. Après un 360°, le suivi du manager demande un accompagnement personnalisé. Ce dernier a souvent besoin d'une médiation pour l'aider dans la lecture des résultats. Selon le contenu des résultats, des séances de coaching individuel ou des séminaires collectifs peuvent être nécessaires. On peut également engager un processus collectif de développement de type *team building* qui consiste à améliorer le fonctionnement de l'équipe avec son aide. Les résultats sont discutés avec tous les acteurs en présence d'un modérateur. Des axes de progrès sont identifiés et de nouvelles règles du jeu mises en place. Le manager peut également réunir son équipe et sélectionner des points délicats qui nécessitent une solution rapide. Collectives, les démarches d'amélioration s'insèrent dans un processus d'amélioration continue et de démarche qualité.

Domaines d'exploration	Compétences
<b>Budget, préparation et suivi</b>	Qualité de la préparation des budgets Qualité du suivi et des actions correctives Implication personnelle dans le suivi des indicateurs financiers Implication de l'équipe dans le suivi des indicateurs financiers
<b>Initiative – Autonomie</b>	Capacité à se représenter clairement son domaine d'autonomie Capacité à utiliser la liberté d'action laissée par son domaine d'autonomie Être une force de proposition Remplir l'exigence d'adaptation créatrice à l'emploi.
<b>Qualité du pilotage de l'action</b>	Capacité à garder son efficacité dans le conduite d'activités variées et connaissant des variations importantes Capacité de coordination d'objectifs variés Capacité à réagir à des situations instables et complexes Capacité à optimiser les moyens mis à disposition Capacité à organiser, planifier des productions diversifiées

<b>Domaines d'exploration</b>	<b>Compétences</b>
<b>Communication</b>	Produire des actes de communication capables de maintenir, de développer, de créer des relations, des réseaux et des échanges... Développer un style de communication et de management apte à diffuser du sens et de l'implication Affirmer une autorité et un véritable leadership Communiquer pour obtenir à distance les comportements voulus
<b>Contrôle</b>	Maîtriser les données de la situation Élaborer des données qui permettent de mieux contrôler les activités Effectuer des compte-rendu utiles à la prise de décision Consolider les données dans un tableau de bord opérationnel Utiliser des indicateurs qui permettent des corrections en cours d'exécution Organiser l'amélioration continue
<b>Connaissances</b>	Rendre accessible pour tous les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de l'activité et des opérations de contrôle Valider les pratiques reconnues et les insérer dans le corpus de connaissance nécessaires à l'activité Organiser la diffusion des connaissances au sein des équipes Rendre opérationnelle une stratégie de veille technologique Concrétiser la notion d'entreprise apprenante Organiser le retour d'expérience

**Tableau 33 : Points de repères pour définir des indicateurs**

# Détecter le potentiel

## Les enjeux de la détection du potentiel

*La difficulté d'apprécier le potentiel*

 **Mot clé**

### **Le potentiel**

Notion mystérieuse mais intuitivement très partagée : on sait assez bien ce que l'on désigne en parlant d'un « collaborateur à potentiel » ; cela signifie qu'il a l'étoffe, peut être pas du héros, mais en tout cas d'un chef, qu'il peut prendre des responsabilités de cadre supérieur, voire de dirigeant.

On pronostique qu'il peut prendre de nouvelles responsabilités de niveau supérieur. Le potentiel est un pari sur l'existence de capacités. Ces ont les performances futures qui prouveront la compétence !

L'entreprise sait apprécier la performance ; la compétence est également assez bien cernée, mais avec un peu plus de difficulté ; quant au potentiel, c'est le saut dans l'inconnu. En effet, constater la performance est facile mais oser affirmer, en toutes certitudes, qu'un individu possède les compétences requises pour une fonction qu'il n'a pas encore assumée, est fort délicat !

Mais cela n'empêche pas de formuler des pronostics. Si l'on y regarde de plus près, on remarque que les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être qui font la compétence, s'acquièrent par l'étude, la répétition et l'expérience et qu'en y mettant le temps, beaucoup pourraient les obtenir. Mais pour l'entreprise, ce qui importe c'est la question du *délai* nécessaire pour que l'exercice de ces savoirs

devienne performant. Si cela doit être à la veille du départ en retraite, cela n'offre que peu d'intérêt !

Ainsi, évaluer la compétence qui sous-tend une performance constatée est sans doute intéressant pour corriger d'éventuels dérives mais détecter le potentiel qui pourra sous-tendre une performance attendue est vital pour le manager. Pour éviter de se tromper, il peut se rabattre sur des signes qui auraient l'avantage d'être objectifs, tels le diplôme ou le parcours professionnel. Mais l'expérience montre que les performances de certains hauts potentiels sont inférieures à celles qu'on était en droit d'attendre, ou encore que des promotions d'individus au profil prometteur s'avèrent décevantes. C'est que le potentiel est lié au temps. Il est une capacité à développer dans un délai satisfaisant une compétence d'un degré supérieur. La performance révèle la compétence et non le contraire...

### *Comment détecter le potentiel ?*

Lorsque le travail comportait principalement des tâches simples, modifiées à la marge au rythme d'une évolution technique lente, le savoir-faire était acquis, une fois pour toutes, lors de l'apprentissage. Quand les relations interpersonnelles de travail présentaient une forte similitude avec celles, fortement hiérarchisées, prévalant entre les classes sociales, le savoir-être était acquis par osmose, avec l'éducation des règles de bienséance et des codes de bonne conduite. Restait le savoir. En matière scientifique et technique, les entreprises ont fait confiance aux diplômés des écoles que l'État avait fondées pour se constituer des corps techniques compétents. Ensuite, pour la gestion et le commerce, elles se fièrent aux écoles fondées sur leur modèle : le diplôme était un signe ! Signe des savoirs acquis par son titulaire et de sa capacité à en acquérir tout au long de la vie... Mais également, signe d'intégration sociale et de capacité à grimper dans la hiérarchie. Bref, signe de potentiel !

Le diplôme ouvrait (ouvre toujours...) les portes de l'entreprise en même temps que celle de l'ascension sociale : se mouler dans la hiérarchie sociale que reflète l'entreprise, c'est adopter une personnalité conforme aux valeurs de référence. La norme est la double fidélité : au corps social et au groupe professionnel.

Mais depuis une ou deux générations, la hiérarchisation sociale s'efface et l'éducation morale donnée dans la famille s'affaiblit. Le marché se complexifie et la société française est devenue colorée et plurielle. De plus, le clonage des dirigeants, qui a fait en son temps les sagas de la réussite, devient un handicap à la modernisation face à des changements profonds (Finance, Télécom, Poste, Transports...). La renommée du diplôme et un parcours professionnel « sans faute » avaient une valeur heuristique : un tel candidat ne pouvait qu'être poussé vers de hautes responsabilités. Mais l'ouverture des marchés et leur internationalisation, la mobilité des hommes venus d'horizons divers, provoquent l'obsolescence relative des compétences. Dès lors, il faut assurer leur maintenance et si possible leur développement. Il faut savoir s'adapter !

L'exacerbation de la concurrence plonge les entreprises dans une profonde incertitude sur la pérennité de leurs marchés. Aucune d'entre elles ne peut plus promettre à quiconque un emploi à vie ; toutes doivent simultanément licencier, muter, recruter des personnes pour qui ce sont autant de traumatismes de carrière. Le potentiel est désormais une qualité qui s'applique à soi-même et qui consiste à savoir développer sa propre *employabilité* !

### *Le biais de l'évaluateur*

Le manager est semble-t-il le mieux à même pour juger de la performance d'un collaborateur à potentiel. Mais il a aussi intérêt à ce que son équipe atteigne ses objectifs. Aussi a-t-il tendance à conserver les collaborateurs performants et coopératifs et à laisser partir les ambitieux et ceux qui manquent d'esprit d'équipe. Aussi dira-t-il que ceux qu'il désire conserver ont moins de

potentiel qu'il ne le pense, au contraire de ceux qu'il laisse partir sans regret, et qui plus est, qu'aucun de ses collaborateurs n'a le potentiel de le remplacer, lui, qui se juge indispensable.

### Mot clé

#### **Les 12 qualités du HiPo**

- 1 – Faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté.
- 2 – Prendre des décisions de qualité.
- 3 – Gérer l'innovation.
- 4 – Savoir gérer les paradoxes.
- 5 – Faire preuve de courage managérial.
- 6 – Avoir un bon jugement sur les autres.
- 7 – Avoir une grande ouverture d'esprit et des intérêts diversifiés.
- 8 – Savoir manager à distance.
- 9 – Savoir communiquer la vision des objectifs principaux.
- 10 – Avoir le sens politique.
- 11 – Avoir une pensée stratégique.
- 12 – Savoir s'entourer.

Quant au collaborateur, les avantages symboliques et matériels du potentiel sont tels, qu'il peut désirer en profiter sans plus se soucier de développer des compétences nouvelles que d'acquérir la réputation d'en avoir. Dans la mesure du possible, de telles personnes se dotent de la formation et de la mobilité correspondant à la représentation du potentiel valorisé dans l'entreprise. À une époque où le management se mesure aux résultats de l'action à court terme, on peut voir des personnes, un peu mercenaires, passer d'une entreprise à l'autre pour y exercer des fonctions très temporaires consistant à réduire les effectifs, restructurer... Le jeu consiste à partir avant que les résultats ne commencent à se stabiliser.

Mais à l'opposé, l'organisation peut vouloir mobiliser toute la confiance que l'individu lui porte pour l'encourager à rester conforme à l'image d'excellence proposée.

Que ne ferait-on pas pour continuer à faire partie des HiPo ! Ainsi, le désir de faire partie des *happy few* ou de bénéficier des avantages symboliques et matériels des HiPo rend certains collaborateurs dépendants de l'opinion qu'on se forme d'eux et les conduit à singer les manières valorisées par tous dans leur entreprise. Le star-system a ses émules et ses limites !

### *Les signes de reconnaissance du potentiel*

Si le potentiel est bien la capacité à développer des compétences nouvelles il ne se prouve pas, au contraire de la compétence démontrée par la performance, mais se prête à un pronostic fondé sur l'observation d'éléments factuels. « Leadership Architect », un logiciel de gestion des compétences, décline les compétences managériales selon leurs difficultés d'acquisition et le niveau hiérarchique où elles sont requises.

Les signes profonds du potentiel sont révélés par des comportements observables. Les recruteurs, internes ou externes, sont attentifs à trois catégories de comportements :

*Le fait de profiter de toutes les expériences* pour approfondir et étendre ses compétences ; ainsi quand ces managers parlent de leurs études, ils soulignent ce qu'ils ont appris et non la renommée de leur diplôme.

*Le fait de porter un regard sur leur carrière* en parlant des résultats obtenus et des leçons qu'ils en tirent et non du prestige des postes et des sociétés dans lesquels ils ont travaillé.

*Le fait de parler avec réalisme et modestie de leurs performances* ; ils parlent ainsi de leurs mérites dans l'obtention du succès mais également de la chance ou d'un environnement favorable ; en cas d'échec, ils parlent de leurs erreurs et non du manque de chance ou de l'incompréhension de leur environnement...

## Détection et évaluation

### **Détecter les hauts potentiels :**

Opération qui consiste à repérer parmi les jeunes cadres, les brillants sujets dont certains deviendront les dirigeants de demain.

### **Évaluer le potentiel**

Utilisation de batteries de tests, de simulations, d'études de cas et de diverses épreuves pour apprécier chez un individu la présence des caractéristiques fondamentales du potentiel.

### **Pouponnière ou nursery**

Réserve de cadres à haut potentiel dans laquelle on pourra puiser les futurs dirigeants au fur et à mesure que les postes se libèrent ou se créent.

### **Parcours professionnels initiatiques**

Prises successives de responsabilités permettant, en cas de réussite, d'accéder au niveau supérieur.

Dès lors, comment systématiser la détection du potentiel ?  
Dispose-t-on d'un outil pour procéder à une évaluation des domaines dans lesquels le potentiel peut se manifester ?

Peut-on repérer l'existence de traces de potentiel ?

C'est en grande partie, les techniques de *l'Assessment Center* qui répondent par l'affirmative à ces questions.

## *Détection et évaluation*

La détection permet une validation objective des choix de promotion et d'affectation. Une responsable des ressources humaines d'une grande société pétrolière utilise cette approche pour permettre à des femmes d'accéder aux postes de cadres supérieurs et de dirigeants.

Ces derniers étaient jusqu'alors attribués selon un système de cooptation implicite qui privilégiait les hommes issus d'un même corps élitiste. Ailleurs, des approches de ce type sont utilisées pour donner leur chance à des jeunes gens issus de banlieues difficiles ou pour sélectionner des cadres venus d'horizons culturels différents. En mettant l'accent sur le « savoir agir » et



moins sur le diplôme ou l'appartenance à un réseau social, la détection des potentiels est un formidable outil de discrimination positive.

En effet, depuis vingt ou trente ans, les modes de reproduction sociale se sont rigidifiés et la mobilité sociale a perdu de sa fluidité : l'ascenseur social est en panne ! On peut estimer avec Luc Marsal<sup>1</sup> que face à ces déterminismes, les entreprises cherchent à pallier les ratés de l'émergence naturelle qui laisse les potentiels se révéler d'eux-mêmes et qui, dans la réalité, fonctionne de moins en moins bien. Des collaborateurs de valeur partent ailleurs car personne ne les a encouragés à rester ; d'autres sur lesquels au contraire on comptait, se révèlent beaucoup moins aptes, ou moins enthousiastes, à prendre des responsabilités importantes ; d'autres enfin, qui avaient pu faire illusion car ils avaient les apparences de véritables clones de leurs mentors, s'effondrent lorsqu'ils sont aux manettes.

La question du clonage est particulièrement dérangeante car elle sévit autant dans les grandes entreprises que dans les petites ; on remarque que le même type de responsables se perpétue au fil du temps : même formation, mêmes réflexes, même pensée, même « look ». L'air du temps demande à chacun de cultiver son individualité, mais les entreprises se montrent particulièrement frileuses à l'égard des profils originaux. La reproduction à l'identique peut devenir caricaturale et risque de stériliser toute évolution créatrice. De plus réseaux et groupes de pression restent importants. Or, chaque groupe travaille naturellement à se reproduire et favorise l'ascension de ceux qui ont la cravate du même club ! La détection des potentiels vient mettre de l'air dans ces pratiques naturelles et ouvre la voie à une gestion prévisionnelle des cadres supérieurs fondée plutôt sur la compétence et l'ouverture que sur l'appartenance.

---

1. Luc MARSAL, *La détection des potentiels*, Éd. d'Organisation, Paris, 1998.

## *Dans quelles situations détecter les potentiels ?*

Les situations dans lesquelles une démarche de détection de potentiels est indiquée sont liées à des choix stratégiques de recrutement ou d'affectation. L'assessment accompagne un changement important (fusion, acquisition, développement rapide, mutation du métier de base...) de manière à mettre très vite les bonnes compétences là où on les souhaite.

La détection du potentiel est particulièrement intéressante dans la gestion des parcours professionnels. Elle permet d'objectiver un choix de futurs responsables (nursery) et de mesurer précisément les améliorations éventuelles à apporter à l'aide de formations, d'entraînements, de développement personnel.

Enfin, lorsque l'on constate que les processus naturels de sélection finissent par reproduire des biais culturels, sociaux, économiques et que l'on souhaite corriger ces tendances, il est particulièrement intéressant d'utiliser les techniques d'assessment.

## **Les « assessment centers »**

### *Une origine militaire*

La qualité des prévisions effectuées grâce aux « AC » a toujours été extrêmement probante. Il est dommage que, contrairement aux Anglo-Saxons, les Français soient plus intéressés par l'analyse de pages d'écriture (graphologie)<sup>1</sup> plutôt que par l'observation de comportements concrets. Les centres d'évaluation reposent effectivement sur le principe fondateur : mettre les individus en situation et observer leurs réactions.

---

1. Cf. l'analyse de Christian BALICCO dans son ouvrage *Les méthodes d'Évaluation en ressources Humaines*, Éd. d'Organisation, Paris, 2002, qui montre que les Français confondent la graphologie (croyance) et l'expertise en écriture (science).

## Assessment centers

Les *assessment centers* sont apparus au cours de la Seconde Guerre mondiale. Il s'agissait pour les services secrets britanniques, bientôt suivis par les Américains, de tester le comportement des officiers de liaison en opération, une fois parachutés clandestinement en territoire ennemi. Les formateurs imaginèrent à cet effet d'informer les futurs agents secrets qu'à l'issue de leur entraînement, ils seraient parachutés en territoire ennemi, et que ce moment était arrivé. À ceci près que cette première mission faisait partie de la formation : les agents étaient parachutés à leur insu dans le Nord de l'Écosse où les stratèges de l'Intelligence Service avaient reconstitué un petit coin de terre française, hollandaise ou même allemande. Les agents y étaient confrontés, sans savoir qu'il s'agissait de simulations, à une série d'épreuves qui donnaient lieu en fin de mission, à une évaluation. Celle-ci permettait de détecter les agents qui étaient véritablement aptes à ce type de missions.

La démarche des centres d'évaluation apporte de la rigueur dans les méthodes d'appréciation des potentiels. Elle objectivise les jugements portés sur un collaborateur par la hiérarchie, et contribue ainsi à améliorer considérablement la qualité des décisions de gestion des ressources humaines, souvent critiquées pour n'être pas fondées sur des observations aisément restituables.

L'assessment est également un outil au service des collaborateurs pour faire le point sur leurs compétences prouvées en situation, et identifier les actions correctives de développement personnel nécessaires afin de satisfaire pleinement leurs ambitions professionnelles.

C'est donc un formidable outil de développement personnel qui intéresse aujourd'hui toutes les catégories de personnels. Renault l'utilise dans son processus interne de cadrage.

## Les étapes de la démarche d'évaluation

### *Le choix des critères et des outils d'évaluation*

Le choix des critères reflète la culture de l'entreprise. Le tableau suivant présente une répartition des activités sur deux axes : l'axe de l'expertise technique et l'axe relationnel.

Une distinction est faite entre le besoin d'une expertise forte ou faible.

		AXE DE L'EXPERTISE TECHNIQUE	
		FAIBLE	FORTE
AXE DE L'EXPERTISE COGNITIVE ET RELATIONNELLE	FORTE	Activités utilisant des compétences techniques pointues (gestion industrielle, équilibrage de réseau, systèmes d'information complexes...). Les interfaces avec les utilisateurs sont faibles, généralement médiatisées par des responsables de projet.	Activités de type technico-commercial à forte compétence technique et à forte compétence relationnelle : négociation, sens politique, sensibilité psychologique (BTP, Aéronautique, Armement, Nucléaire, ingénierie...)
	FAIBLE	Activités de contrôle de surveillance, de veille à faible compétence technique et relationnelle (process, sécurité, surveillance de transactions...). L'objectif est l'absence d'incident.	Activités de type essentiellement relationnel et/ou commercial (commercial, médiation, assistance sociale, psychothérapeute...).

**Tableau 34 : Compétence technique et compétence cognitive et relationnelle**

Pour détecter le potentiel, il faut des critères. C'est l'observation et l'analyse de la réussite de chacun des candidats dans les épreuves qui sont associées à ces critères qui vont permettre de formuler un pronostic.

Les outils sont dédiés à un type d'observations, mais ils se complètent les uns les autres. Leur choix répond à une stratégie d'évaluation qui comprend plusieurs domaines :

- ✓ la validation de l'expérience professionnelle ;
- ✓ le contrôle de cohérence du projet professionnel ;
- ✓ les études de cas ;
- ✓ les mises en situations professionnelles : jeux de rôle, expérience de groupe, simulations...

### 1 – La validation de l'expérience

Le manager et le collaborateur sont impliqués dans cette recherche de la probation de la compétence. Le manager non spécialiste de la fonction ressources humaines peut avoir intérêt à appliquer une méthode rigoureuse qui va le protéger des débats d'opinion pour se centrer sur les faits qui soulignent la compétence *prouvée*.

Ainsi, à travers les critères d'évaluation choisis par l'entreprise, le collaborateur est invité à donner des exemples concrets de la manière dont il a fait vivre chacun de ces critères. La question stimulus est habituellement la suivante : « Pouvez-vous me donner un exemple qui illustre votre compétence pour ce critère ? »



#### Principe de bon management

### La méthode d'investigation

#### Contexte /Action /Résultat

##### 1 – Contexte

Dans quel contexte avez-vous été amené à... et avec quels objectifs ? Qui a fixé ces objectifs ?

##### 2 – Action

Quelles actions avez-vous personnellement conduites pour réaliser ces objectifs ? Avec quels moyens, quels budgets ?

##### 3 – Résultat

Quel a été le résultat constaté à la suite de votre action. Comment ce résultat a-t-il été apprécié, avec quels outils ?

### 2 – Le projet professionnel à cinq ans

La question stimulus est la suivante : « Pouvez-vous m'indiquer les fonctions ou le type d'activité que vous souhaitez occuper

dans cinq ans et le type de compétences que vous mettrez en œuvre pour y parvenir ? »

L'observateur recherche avant tout la cohérence du projet et de l'expérience.

Le tableau suivant donne un exemple de critères utilisés dans une grande société française pour détecter ses HiPo.

Critères	Définition
<b>Analyser et se centrer sur les résultats</b>	Être capable de décomposer une situation en éléments plus simples et d'établir des liens logiques entre les différentes informations recueillies. Les points clés concernent la faculté de faire le lien entre les informations pertinentes et à formuler des hypothèses plausibles.
<b>Capacité de synthèse</b>	Capacité à distinguer l'essentiel de l'accessoire et à le formuler de manière convaincante et accessible. Il s'agit d'aller directement à l'essentiel, à contextualiser les problèmes et à résumer rapidement et de façon cohérente la problématique d'une situation.
<b>Mobiliser les talents et les énergies sur des projets</b>	Ce sont les capacités mises en œuvre autour du management de projet et qui consistent à expliquer clairement les enjeux, les objectifs et les perspectives, à faire partager son enthousiasme et ses convictions, à créer un environnement lisible, cohérent et qui favorise la confiance, à entraîner les collaborateurs vers des objectifs ambitieux, mais également à valoriser le travail de ses équipes.
<b>Force de proposition d'innovations</b>	Il s'agit du pouvoir de proposition d'innovations, d'idées différentes ou nouvelles, d'améliorations. Capacité qui s'accompagne d'un sens stratégique pour faire admettre ces nouvelles propositions.
<b>Communication/ Capacité d'écoute</b>	Capacité à exprimer clairement des opinions, des positions ou simplement des faits. Capacité à habiter personnellement sa propre communication de façon intellectuelle et émotionnelle. Être capable d'écoute active et se représenter ce qui est important pour son interlocuteur. Savoir reformuler de façon dynamique les propositions de manière à faire avancer le sens général de l'échange...
<b>Adaptation dans des situations de changement</b>	Capacité à faire partager une position constructive face au changement. Capacité à rester efficace en cas de changements. Capacité à intégrer rapidement la dynamique des changements en cours.

**Tableau 35 : Exemples de critères d'évaluation d'une grande société française appliqués à la détection des hauts potentiels**

### 3 – L’observation des capacités en situation :

les plates-formes d’exercices et de simulations

Différents outils existent mais ont une structure commune qui comporte quatre éléments principaux : l’objectif pédagogique, l’argument ou l’intrigue, le dénouement par le jeu des acteurs et le guide d’observation et d’évaluation (grilles) permettant une évaluation chiffrée de l’exercice. L’évaluation repose sur l’analyse de huit critères (cf. tableau 5).

OUTILS CRITÈRES	Simula- tion avec un colla- borateur	Simula- tion avec un client	Simula- tion de réunion d’équipe	In basket ???	Simulation de prise en charge d’un dossier et conseils	Entre- tien	Tests
<i>Communi- cation</i>	X	X	X	X	X	X	
<i>Orientation client</i>		X		X	X	X	
<i>Prise de décision</i>	X	X			X	X	
<i>Force de persuasion</i>	X	X	X		X		X
<i>Capacité de négo- ciation</i>	X	X	X		X		
<i>Manage- ment d’équipe</i>	X		X	X		X	
<i>Planifica- tion organi- sation</i>				X	X	X	
<i>Assurance confiance en soi</i>		X	X			X	X

**Tableau 36 : Un exemple de plate-forme outils en fonction des critères d’évaluation retenus**

On constate ainsi que le critère *Communication* est observé dans presque tous les exercices, en dehors des tests, encore qu'on puisse imaginer des tests spécifiques mesurant cette dimension. En revanche la *Prise de décision* est potentiellement observée dans quatre secteurs : *simulation client et collaborateurs, simulation dossier et conseil...*

Généralement chacun des exercices a une dominante comportementale ou compétence organisationnelle. Il reste que la multiplication des observations permet de conforter les jugements portés. Le tableau ci-dessous décrit les différentes catégories d'exercices utilisés dans un *assessment center*.

Exercices	Déroulement	Compétences observées
<b>La corbeille</b>	Le participant joue le rôle d'un responsable face à sa corbeille de courrier dans laquelle se sont entassés depuis plusieurs jours notes, mémos, lettres, messages, copies d'emails... Le participant doit traiter tous ces documents dans un laps de temps limité. À la suite de cette préparation, le participant rencontre un consultant et lui expose la manière dont il a engagé ce travail et les réponses qu'il apporte.	Sens des priorités Organisation personnelle Capacité de management à distance Délégation Qualité de la communication et des relations humaines à travers des actes de gestion Capacité à relier des éléments épars et à leur donner du sens
<b>L'entretien de remise en ordre</b>	Il s'agit d'un jeu de rôle dont l'objectif est d'obtenir un changement de comportement chez un collaborateur dont l'environnement professionnel n'est pas satisfait : clients internes ou externes, hiérarchie, collègues ou collaborateurs...	Stratégie de communication Impact personnel Capacité de persuasion Écoute active Capacité de questionnement Qualité du jugement en situation Capacité à sortir du cadre de référence Capacité à se confronter à l'autre Capacité à aider et à former



Exercices	Déroulement	Compétences observées
<b>La recherche de faits</b>	Le participant reçoit une demande de sanction accompagnée d'un motif lapidaire. Il mène son enquête en utilisant une « base de données » informative qui ne peut que fournir des faits et non des interprétations. À la suite de cette enquête, il expose son point de vue et défend la décision qu'il compte prendre. Cet exercice demande un acteur qui joue le rôle de la « base de données ». Cet acteur joue ensuite le rôle de la DRH ou de la DG devant laquelle le collaborateur vient défendre son point de vue.	Capacité à enquêter sans jugement ni <i>a priori</i> Capacité de synthèse et de jugement Hauteur de vue et capacité à contextualiser une situation particulière Sens politique d'une proposition qui se pose la question de sa capacité à être mise en place Sens des rapports de force
<b>Jeux de rôles commerciaux pour vendeur ou acheteur</b>	Jeux de rôles fondés sur le déroulement en totalité ou en partie d'une rencontre entre un commercial et son client. Nécessitent : – un acteur – un observateur	Capacité à développer des argumentaires à entrées multiples Capacité à argumenter de façon forte mais avec le sourire Capacité à conclure...
<b>Jeux de rôles de situations spécifiques</b>	Ce sont des jeux de rôle mises au point selon un objectif professionnel particulier accueil, information de clients, réponse à des demandes... Ils nécessitent un acteur comparse et un observateur.	Les compétences observées sont en relations avec les objectifs du jeu.
<b>L'exposé oral</b>	« Grand oral » en quelque sorte devant un ou plusieurs observateurs, le participant est invité à présenter un exposé soit sur un thème qui lui est donné au dernier moment (improvisation), soit sur un sujet qu'il aura préparé auparavant.	L'observation vise la forme du discours, les postures et la présence du corps dans le discours L'observation porte également sur la structuration des idées et leur présentation
<b>Le travail en groupe</b>	Les participants préparent individuellement le thème commun qui leur a été soumis et se réunissent ensuite pour bâtir une solution commune. Ce thème est très souvent la réalisation d'un projet.	L'observation porte sur la triple qualité manager concernant le leadership : – capacité à prendre la direction des opérations, – capacité à organiser...

Exercices	Déroutement	Compétences observées
	Le choix des projets peut être en relation avec l'activité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– capacité à réguler les conflits, trouver des solutions des compromis,</li> <li>– capacité à écouter, à comprendre les mouvements d'un groupe, à anticiper ses besoins.</li> </ul>
<b>Entretien tourné vers l'avenir</b>	<p>Le participant est invité à répondre aux questions suivantes : où serez-vous dans cinq à sept ans ?</p> <p>Quels sont les éléments favorables qui peuvent influencer votre carrière ?</p> <p>Quels sont les éléments défavorables que vous devrez surmonter ?</p> <p>Quelle est votre stratégie de développement ?</p>	<p>L'observation porte sur la cohérence de la façon dont un collaborateur organise son parcours professionnel.</p> <p>L'observation doit être sensible à la rigueur de la conception, à la volonté de réussir...</p> <p>Mais également à la souplesse, à l'inventivité, à la capacité à saisir des opportunités, à transformer des échecs en réussites...</p>
<b>L'entretien ciblé</b>	Entretien tourné vers le passé. Pour chaque critère retenu, donnez des exemples illustrant votre action selon la méthode CAR : Contexte – Action – Résultat.	L'observation porte sur la validation des expériences professionnelles à travers les critères retenus selon la méthode CAR : Contexte – Action – Résultats...

**Tableau 37 : Exemple de plate-forme d'outils d'évaluation**

#### 4 – Mesurer un comportement comme indicateur d'une compétence

Les observations réalisées au cours des séances de simulation servent d'indicateurs de potentiel. L'accumulation de notations orientées positivement ou négativement par rapport à la compétence cernée par le critère conduit à formuler un jugement concernant le degré de maîtrise de cette compétence. On peut également utiliser des échelles d'intensité pour situer les observations.

<b>Critère : Hauteur de vue</b>	
	OBSERVATIONS
<b>Définition :</b>  <b>Est capable de rendre la distance nécessaire pour appréhender et prioriser l'ensemble des facteurs d'une situation</b>	Manifeste une culture générale étendue qui lui permet de souligner la diversité des facteurs d'une situation : facteur social, commercial, économique, technique, politique, culturel, affectif. Repère la totalité des facteurs explicatifs d'une situation. Hiérarchise les facteurs repérés selon leur impact sur la situation. Synthétise facilement les informations recueillies et les intègre dans un ensemble signifiant. Comprend et intègre des logiques différentes de la sienne. Sait sortir de son système de repère pour trouver une solution partagée. Prend du recul et ne se précipite pas dans la décision. Distingue bien les faits principaux des faits accessoires.
<b>Critère : Pertinence</b>	
<b>Définition :</b>  <b>Agit avec discernement sur les variables d'action d'une situation</b>	Centre son action sur les paramètres prioritaires. Est capable d'opérer des liens entre des éléments éparés. Est capable de renoncer à des projets ou des actions quand ils sont devenus sans objet. Vérifie les informations qui lui sont communiquées avant de prendre une décision. Tient ses engagements vis-à-vis des clients. Remet en cause sa façon d'aborder les problèmes lorsque les circonstances l'exigent. Examine plusieurs solutions avant de prendre une décision. Repère dans une situation complexe les variables d'action essentielles.

**Tableau 38 : Exemple de grille (partielle) d'analyse des comportements**

L'ensemble de ces observations conduit à une synthèse finale. À l'issue d'une séance d'évaluation, les candidats sont généralement classés en trois groupes : on place dans un groupe A, les candidats qui ont d'ores et déjà le potentiel recherché ; dans un groupe B ceux qui au moment de l'observation, n'ont pas le potentiel désiré. L'hypothèse favorable est qu'ils peuvent

cependant y parvenir pour autant que des savoir-faire soient renforcés et qu'une forte implication apparaisse. On place enfin dans un groupe C les candidats qui manifestent d'autres compétences que celles qui sont examinées lors des séances d'évaluation... Il s'agit souvent de responsables capables d'une forte expertise ou d'une excellente capacité de gestion, mais qui manifestent une certaine absence de sens politique, particulièrement valorisé dans les postes de cadres dirigeants.

Viennent ensuite les formations et les entraînements complémentaires nécessaires pour faire s'exprimer les capacités de leadership ; le cheminement professionnel apte à « muscler » le candidat de manière à lui permettre, le moment venu, de prendre des responsabilités.

Christian Balicco affirme que : « Nous pouvons considérer les méthodes des centres d'évaluation (détection des potentiels) comme un prédicteur extrêmement fiable de la réussite professionnelle future. La validité confirmée, dans de nombreuses études, nous fait dire sans réserve que cette méthode est l'instrument prédictif le plus intéressant qui existe<sup>1</sup>. »

---

1. Christian BALICCO, *op. cit.*, p. 107.

## Évaluer un processus

**L**es technologies numériques permettent de gérer de manière novatrice les droits d'accès et d'usage de l'information et les formes de coordination entre l'offre et la demande. Combinées avec la mise en œuvre de nouveaux principes tarifaires, ces pratiques ont donné naissance à de nouveaux « modèles d'affaires » (*business models*). Elles suscitent des analyses renouvelées des modalités de partage de l'information et d'organisations de « communautés virtuelles ».

### Qu'est-ce qu'un processus ?

#### *Définition*

Un processus est un ensemble d'activités orientées vers la satisfaction du besoin d'un client, interne ou externe. Le processus est un modèle d'organisation qui fonctionne hors du temps – il est conçu pour fonctionner en continu – et hors de l'espace – il ne dépend pas des contingences locales !

Un processus ne peut être présenté sans les liaisons qu'il instaure avec ses systèmes clients et fournisseurs. Chacun de ces systèmes tend à une intégration relative dans le processus : pour le système fournisseur cette intégration se fait par le biais de l'assurance-qualité ou la TQC ; pour le système client, l'intégration se fait par les techniques d'écoute du marché. Le développement du fonctionnement interne du processus est assuré par les pratiques d'amélioration continue.

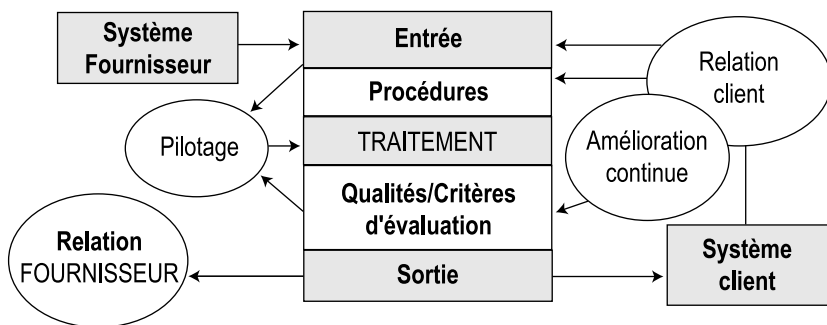


Figure 2 : Schéma simplifié d'un processus

Fonctions	Acteurs	Action
<b>Élaboration</b>	Client – Fournisseur – Entreprise	Le processus répond à une nécessité : satisfaire un besoin identifié du client en maîtrisant tous les aspects de la fabrication du service ou du produit/service <sup>1</sup> .
<b>Pilotage</b>	Management/ équipes autonomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réactivité aux aléas</li> <li>◆ Créativité en réponse aux situations inédites.</li> <li>◆ Performance économique</li> </ul>
<b>Évaluation</b>	Entreprise/ client/fournisseur	Double évaluation : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Interne</i> : maintenance et amélioration des circuits physiques, financiers et communicationnels ;</li> <li>◆ <i>Externe</i> : Relations avec l'environnement client et l'environnement fournisseur.</li> </ul>
<b>Évolution</b>	Entreprise/ client/fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Amélioration continue en interne du processus</li> <li>◆ Accompagnement des changements technologiques et nouveaux produits.</li> </ul>

Tableau 39 : Les dispositifs clés d'un processus

1. Service ou produit : qu'il y ait ou non produit physique, l'entreprise rend globalement un service qui mêle du concret et de l'imaginaire et manipule toujours des paramètres liés aux délais, à la qualité, aux coûts et aux avantages relationnels.

Les conditions concrètes du fonctionnement du processus et son actualisation dans une production donnée sont assurées par des *procédures* qui règlent l'intervention des hommes/compétences, des moyens, des *inputs* et des règles/normes de transformation et d'élaboration du produit ou du service en sortie.

### *L'irruption du client transforme l'organisation*

Dans l'organisation traditionnelle, l'entreprise se structure selon des règles qui visent à contenir la dégénérescence du système. La référence est interne. La finalité est de parvenir à une gestion équilibrée des ressources financières. Alors que dans l'organisation de l'État, la cellule de base est la famille qui conjugue les valeurs privées et l'apprentissage des valeurs collectives, dans l'entreprise, l'unité de base est l'unité fonctionnelle dont le responsable s'efforce d'utiliser au mieux les ressources qui lui sont confiées en fournissant un travail aux normes de qualité. La question du client est lointaine et confiée aux commerciaux qu'on ne voit jamais, quand ça va bien !

Depuis les années 80, le client, particulier ou entreprise, demande à être traité individuellement. « Il attend des produits adaptés à ses besoins, des délais de livraison adaptés à ses projets industriels ou à ses heures de travail et des conditions de paiement adaptées à ses moyens. Le pouvoir économique est passé du producteur au consommateur<sup>1</sup>. » Cette irruption du consommateur accompagné d'un progrès technologique sans précédent qui développe la puissance de l'individu (la puissance de feu d'un combattant moderne n'a plus rien à voir avec celle du soldat de 1918 qui lui même se distinguait fortement du combattant de 1915) redessine également la configuration de l'entreprise. À sa base « le reengineering est une remise en cause *fondamentale* et une redéfinition *radicale* des processus opérationnels pour

---

1. Michael HAMMER et James CHAMPY, *Le Reengineering*, Dunod, Paris, 1993, p. 27.

obtenir des gains *spectaculaires* dans les performances critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité<sup>1</sup> ». Cette définition attire l'attention sur un principe fondamental et sa réciproque : un processus organisationnel doit créer la valeur définie par le client ; ce qui ne concoure pas à la création de cette valeur doit être abandonné.

Le dessein d'une entreprise « maigre » (*lean*), centrée sur des activités qui procurent de la valeur ajoutée, trouve son origine dans cette volonté d'organiser l'entreprise en fonction des besoins de l'extérieur et non selon des préoccupations internes.

Mots clés	Caractéristiques
<b>Processus opérationnel</b>	Suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées, produit un résultat représentant de la valeur pour un client.
<b>Procédure</b>	Ensemble des règles applicables à un processus de manière à assurer la variabilité de son fonctionnement opérationnel.
<b>Client</b>	La satisfaction du client constitue la finalité du processus. Le client peut être interne ou externe.
<b>Valeur ajoutée</b>	Elle est définie avec le client en termes de service rendu contre rémunération.
<b>Dispositif</b>	Mécanisme particulier inscrit dans un processus et destiné à produire un effet spécifique.
<b>Besoin</b>	Le besoin est défini par le client et fait l'objet d'une relation contractuelle de type client/fournisseur dans un contexte de concurrence.
<b>Variabilité</b>	Elle s'exprime en termes de variations dans le niveau des productions : – variété des modes de production, – diversification des productions.
<b>Réactivité</b>	Elle traduit une compétence collective de l'organisation capable de s'adapter rapidement aux changements au moindre coût.

**Tableau 40 : Les mots clés d'un processus**

1. *Ibid.*, p. 42.



## Construire un processus à partir du client

On construit un processus à partir du client. La question est donc de savoir ce que veut le client. Or, pour une part, le client ne sait pas encore ce qu'il veut ! Les entreprises organisées par processus sont également le plus souvent des entreprises orientées client (*marketing in*) qui focalisent toute leur attention sur le client dont les besoins évoluent en permanence.

Elles cherchent à anticiper les besoins du client, ce qui implique deux axes de travail :

- ✓ faire pénétrer le client dans l'entreprise ;
- ✓ travailler avec lui sur l'émergence de nouveaux besoins.

Cette attitude a été systématisée par le Professeur Shoji Shiba<sup>1</sup> qui présente sa méthode de conception à l'écoute du marché en cinq phases :

1. Capter les voix des clients en enregistrant ses opinions, mais également ses représentations, ses exigences, ses images, ses rêveries... Un des classements des clients le plus heuristique consiste à les situer sur un axe à trois dimensions.

Les clients satisfaits, précurseurs et qui font 80 % du chiffre d'affaires sont un merveilleux rêve pour l'entreprise ! Les clients perdus sont cependant une catégorie intéressante car ce sont d'excellents coachs : ils donnent la direction d'une nouvelle fidélité.

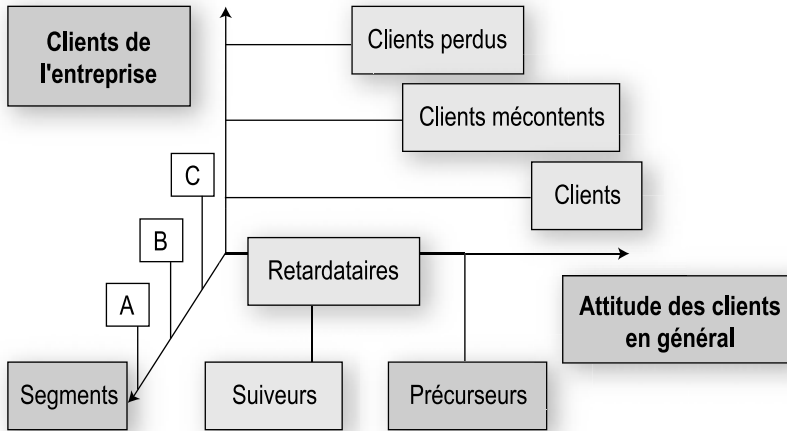
L'objectif des visites aux clients est de comprendre dans le détail les points forts et les points faibles de l'offre commerciale de l'entreprise.

Un entretien avec le client ou le prospect se conduit avec cinq principes en tête, selon Kawakita<sup>2</sup> :

---

1. Shoji SHIBA, *La conception à l'écoute du marché*, Insep, Éditions, Paris, 1995.

2. Kawakita Jiro, *The original KJ method*, Kawakita Research Institute.



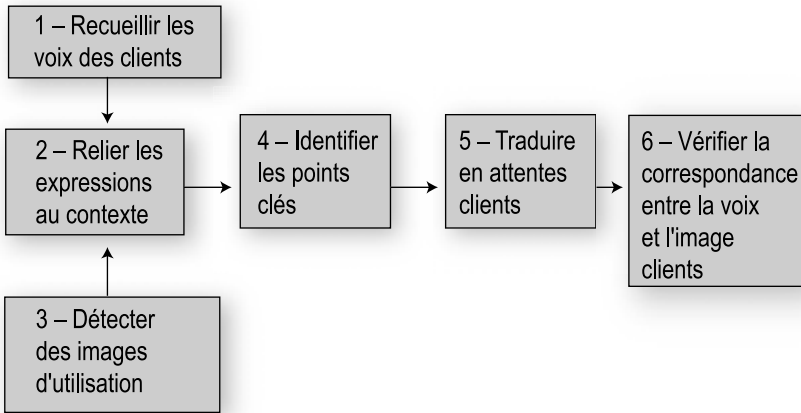
**Figure 3 : Dimensions du choix des clients à analyser**

- ✓ adopter une vision 360°,
- ✓ progresser, au pas japonais, pierre par pierre, pour traverser la rivière des attitudes...
- ✓ profiter du hasard et de la chance car on ne trouve que ce qu'on est prêt à accepter...
- ✓ se fier à son intuition contre les attitudes psychorigides
- ✓ recueillir des informations qualitatives, les pourcentages sont souvent des arbres qui cachent la complexité des sentiments et des représentations dynamiques à l'égard d'un produit ou d'un service.

La démarche consiste toujours à aller des faits aux opinions et retour (Qui, Quoi, Où, Comment, Pourquoi ?).

2. Transformer les voix des clients en attentes clients en sélectionnant les attentes essentielles exprimées sous formes d'attentes mais également d'images...

Principe :



**Figure 4 : Processus de traduction de la voix et de l’image du client en attente client**

Pour chaque expression du client il est conseillé de procéder à une séance de créativité qui part notamment d’une image.

Voix du client	Points clés	Attentes client
Je me vois dans un endroit où je peux boire un verre	Organiser une détente extra sportive dans un endroit sportif	Le projet consiste à aménager un restaurant en périphérie du centre sportif avec un coin détente très confortable

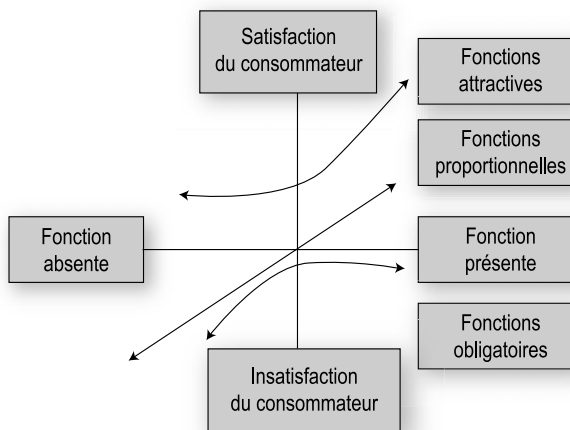
**Tableau 41 : Les attentes du client**

Pour recueillir une information opérationnelle, il est souhaitable de prendre en compte les points suivants :

Recommandations	Contenu
<b>Formuler des phrases affirmatives</b>	Pas de formulation négative : dire « Il y a de la place pour chacun » plutôt que « On ne se gêne pas les uns les autres... ».
<b>Refléter les nuances d'une pensée</b>	Ne jamais fermer arbitrairement l'opinion d'un interviewé : « Ouvert le plus tard possible » plutôt que « Ouvert jusqu'à 22h ».
<b>Choisir des mots concrets qui caractérisent une situation</b>	Dire « Les appareils sont acquis au fur et à mesure de leur apparition sur le marché » plutôt que des « appareils modernes ».
<b>Exprimer des besoins plutôt que des solutions</b>	Dire « Les enfants peuvent venir » plutôt que « Une halte garderie est prévue pour les enfants ».

**Tableau 42 : Recommandations pour traduire les expressions du client en attentes client**

3. Analyser qualitativement les attentes clients en distinguant des fonctions attractives, obligatoires ou proportionnelles, tel que le prévoit le modèle du professeur N. Kano <sup>1</sup>.



**Figure 5 : Le modèle de satisfaction du Pr Kano**

1. *Kano customer satisfaction model*, article de Kano, N., Sera Ku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S., 1996, Attractive Quality and must-be quality, in *The best or quality*, edited by John D. Hromi.

Le professeur Kano considère que les trois catégories d'attentes peuvent être détectées à l'aide d'un questionnaire spécifique où chaque question comprend deux parties :

N°	Question	Réponses
1	Quelle serait votre réaction si telle fonction existait dans le produit/service X ?	Ça me plaît C'est normal ainsi Ça m'est égal Je m'en contente Ça me déplaît
2	Quelle serait votre réaction si telle fonction était absente du produit/service X ?	Ça me plaît C'est normal ainsi Ça m'est égal Je m'en contente Ça me déplaît

**Tableau 43 : Les deux questions du modèle du Pr Kano**

Les réponses permettent d'établir une grille de positionnement qui a les caractéristiques suivantes :

Les attentes des clients		Absence de la fonction				
		Plait	Normal	C'est égal	S'en contente	Déplaît
Présence de la fonction	Plait	Douteuse	Attractive	Attractive	Attractive	Proportionnelle
	Normal	Contraire	Indifférente	Indifférente	Indifférente	Obligatoire
	C'est égal	Contraire	Indifférente	Indifférente	Indifférente	Obligatoire
	S'en contente	Contraire	Indifférente	Indifférente	Indifférente	Obligatoire
	Déplaît	Contraire	Contraire	Contraire	Contraire	Douteuse

**Tableau 44 : Grille de positionnement des réponses au questionnaire Kano et caractéristiques de l'attente client**

4. *Définir une stratégie produit/service.* Le dépouillement est établi couple de questions par couple de questions et les résultats sont reportés sur un tableau et exprimés en %. À la suite de ce dépouillement il est conseillé de réaliser chacune des phases suivantes :

Définir la stratégie produit/service à partir des attentes essentielles de manière à formuler l'objectif du nouveau produit ; il s'agit d'une phrase qui exprime la stratégie et l'orientation adoptée. Auparavant on peut construire une table de qualité pour valider et enrichir les indicateurs.

Attentes/clients		Indicateurs								
		Indic TT			Indic NN			Indic LL		
Attentes clients		A	B	C	D	E	F	G	H	I
X	1									
	2	OK	OK <sup>2</sup>							
	3									
Y	4									
	5					NOK			NOK	
	6									
Z	7									
	8									
	9	OK								
	10									

**Tableau 46 : Table de qualité**

La matrice permet d'examiner de quelle façon les indicateurs mesurent bien les attentes clients

Par exemple : l'indicateur B mesure très bien (OK<sup>2</sup>) cette attente X du client ; l'indicateur A mesure bien cette attente (OK) tandis que E mesure mal (NOK) l'attente Y...

À la suite de cette table, la stratégie produit/service est rédigée en une phrase : « Notre club hippique souhaite développer un accueil chaleureux pour les cavaliers et les non cavaliers ».

*Préciser le concept produit/service* en faisant un travail de créativité pour générer des concepts, inventer et combiner des idées nouvelles.

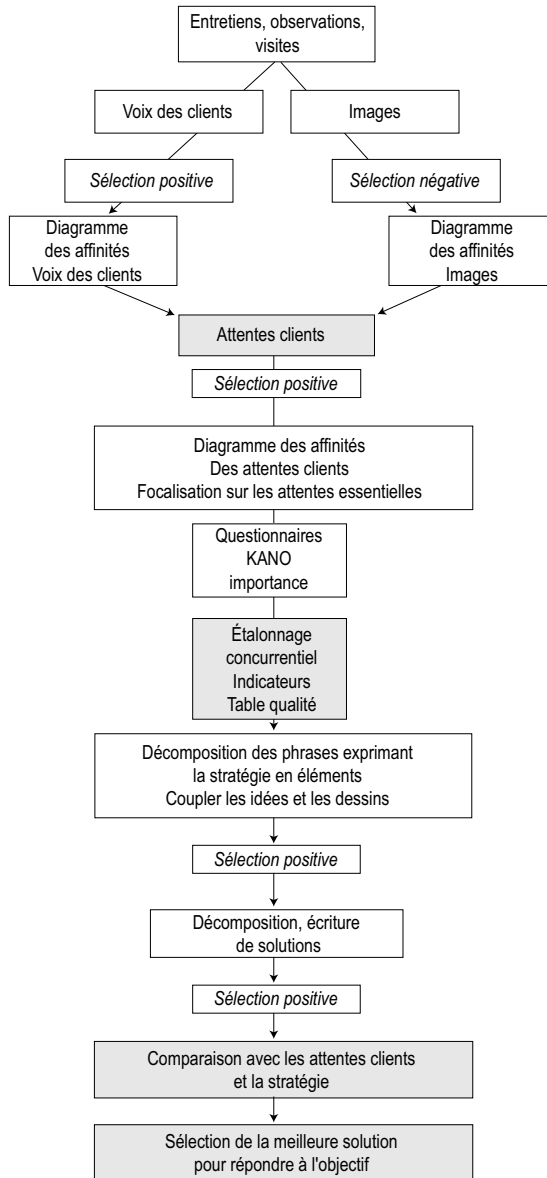
À la suite de la formulation de la stratégie, il s'agit de trouver des idées de concrétisation de cette stratégie :

Séquence	Intitulé	Description	
Séquence 1	<b>Décomposition et découplage</b>	Partir de la phrase exprimant la stratégie pour le produit/service Décomposer la phrase en éléments pour préparer la production d'idées Proposer des idées, des images et des étiquettes.	Être bien accueillis Les non cavaliers ne se sentent pas chez eux Qualité des boxes, du service pour les chevaux, de la carrière, du parcours... Confort du club house, services, bar, restaurant...
Séquence 2	<b>Des idées aux solutions</b>	Partir des idées qui ont été sélectionnées : produire des concepts et des idées forces dégagées par les solutions proposées.	Accueil Chaleur Confort Professionnalisme Ouverture
Séquence 3	<b>Choix de la solution</b>	Choisir la meilleure solution parmi les idées qui ont été proposées, à comparer avec l'orientation stratégique affichée.	Confort du club house Accueil Professionnalisme

**Tableau 47 : Séquences de créativité**

Le but est d'inventer, de trouver de nouvelles idées en appliquant des méthodes de créativité.

## Présentation de la Conception à l'Écoute du Marché Méthode SHIBA-KANO



D'après Shoji SHIBA, *La conception à l'écoute du marché*, Paris, Insep Editions, 1995.



# Évaluer une politique privée ou publique

**L**a question de l'évaluation des politiques publiques a été relancée avec la mise en route de la *Lolf* ou Loi d'Organisation des Lois de Finance. Celle-ci rompt avec la vision traditionnelle de la gestion du budget de l'État jusqu'alors centrée sur l'allocation de moyens pour s'intéresser aux résultats des politiques mises en place.



Mot clé

### Qu'est-ce que la Lolf ?

La loi de programmation des lois de finances de 2001 révolutionne l'élaboration et l'exécution du budget de l'État.

Désormais, des politiques et des actions identifiées reçoivent un financement qui fait l'objet d'une évaluation en fin de période.

La comptabilité de l'État se rapproche de la comptabilité de l'entreprise.

Enfin, la règle de la fongibilité asymétrique permet de consacrer des finances allouées au personnel à d'autres emplois comme des fournitures ou des études.

L'entreprise est depuis longtemps habituée à raisonner en termes de coût et de résultats, d'investissement et de retour sur investissement. Notre propos est de fournir aux managers une démarche d'évaluation pragmatique d'une politique.

L'évaluation répond à un besoin de rationalité et de transparence mais se heurte à la religion du court terme et de l'action pour l'action. La théorie veut que le choix d'une stratégie ayant été

arrêté, on l'actualise par des politiques et des programmes. La question de la pertinence se pose d'abord à ce niveau : les politiques reflètent-elles les ambitions de la stratégie ? L'évaluation se développe de plus en plus face aux difficultés financières et à la décentralisation des responsabilités vers les unités autonomes. Le simple examen des résultats et de la *bottom line* ne suffit plus, il convient d'apprécier la politique globale d'un manager. La tendance nord américaine est de constituer l'évaluation en discipline autonome, susceptible d'être enseignée et donnant lieu à une accumulation de connaissances spécialisées.

## Processus d'évaluation d'une politique

### *Qu'est-ce qu'évaluer une politique ?*

L'évaluation d'une politique consiste à apprécier dans quelle mesure les moyens mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui ont été fixés à l'origine. Ces moyens sont matériels, physiques, administratifs, intellectuels, juridiques, financiers ou humains... L'évaluation se pose généralement des questions d'utilité, d'efficacité, d'efficacé ou d'impact. Elle consiste en une activité cognitive (comprendre les intentions de l'acteur), normative (identifier les normes de références qui s'appliquent) et instrumentale (identifier les instruments de mesure adaptés).

Cette définition insiste sur les effets d'une politique qui vont être appréciés par rapport aux objectifs visés. Le succès ou l'échec ne peut être que relatif... Il est donc nécessaire que la formulation de ces objectifs soit suffisamment précise et opératoire pour être confrontée à une évaluation empirique. Sinon on entre dans un autre domaine qui n'est plus technique (*la politique de l'entreprise Y était de s'implanter, en deux ans, sur le marché chinois des produits... de façon significative...*), mais politique au sens de la conduite de la Cité (*Faut-il aider les entreprises françaises à*

*s'implanter en Chine ?*) ou stratégique (*Faut-il s'implanter sur le marché chinois ?*). Il convient de distinguer les effets directs et l'impact sur la situation globale. Créer des emplois publics « Jeunes » peut avoir un effet direct sur la diminution du nombre de demandeurs d'emplois de moins de 25 ans mais ne pas accélérer pour autant l'insertion globale des jeunes dans l'entreprise. La relation entre les objectifs d'une politique et les résultats constatés est rarement mécaniste.



#### Check-list du manager

#### Les finalités de l'évaluation d'une politique

- ◆ Rendre des comptes à une autorité supérieure ou aux citoyens ;
- ◆ Répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières et améliorer l'action des unités et des équipes chargées de la mise en œuvre ;
- ◆ Préparer rationnellement des décisions concernant l'arrêt ou la poursuite d'une politique ;
- ◆ Contribuer à la formation et au perfectionnement des équipes dans une perspective d'amélioration continue ;
- ◆ Constituer la base d'un renouvellement de la politique qualité de l'entreprise...

Des effets indirects, non prévus, pervers sont toujours possibles... Les dommages collatéraux d'une politique existent aussi. Les débats sur les politiques de traitement social du chômage opposées à celle de la fluidification du marché du travail et à l'augmentation globale de l'activité sont légion. Il est donc indispensable de circonscrire l'évaluation à la réalisation des objectifs expressément visés par cette politique. Lancer une campagne médiatique de lutte efficace contre la petite délinquance se traduit généralement par une augmentation du nombre de délits enregistrés, les victimes n'hésitant plus à porter plainte !

Il est donc nécessaire de cerner les *effets propres* d'une politique et de faire porter l'interrogation sur eux et non sur l'ensemble des conséquences constatées dont une part se serait produite de toute façon. On peut par exemple engager une politique d'augmentation

de la satisfaction du personnel en s'appuyant sur deux ou trois paramètres et constater le rôle essentiel d'un quatrième qui ne figurait pas dans les leviers sélectionnés ! *A contrario*, les 35 h ont été adoptées par les cadres qui n'avaient rien demandé, et jugées négativement par les employés qui ont vu leur rémunération globale diminuer avec l'abandon des heures supplémentaires.

En fait, la volonté d'évaluer est toujours fondée sur une volonté d'argumenter quant au bien fondé d'une politique, et la décision de continuer ou d'interrompre repose sur un système de valeurs explicites ou implicites. En ce sens, même dans l'entreprise, il s'agit toujours d'une décision *politique*.

### *Les domaines d'évaluation d'une politique*



#### Conseil d'expert

#### **Les critères de la qualité d'une évaluation**

**Les critères d'utilité** : grâce aux radars automatiques, réduire par deux le nombre de tués sur les routes.

**Les critères de faisabilité** : intervenir sur des canalisations souterraines sans bloquer la circulation en surface.

**Les critères déontologiques** : réduire de 20 % les coûts de fonctionnement de tel hôpital sans nuire à la qualité des soins.

**Les critères d'exactitude** : diminuer de moitié les retards des trains de banlieue.

L'évaluation n'est ni une recherche académique, ni un contrôle interne, ni un audit organisationnel qui se réfère toujours à des normes intérieures. L'évaluation se place d'emblée du côté du client, de l'utilisateur, du destinataire du produit ou du service, bref de l'extérieur. Pour évaluer une politique, on tente de répondre aux questions suivantes :

✓ la *cohérence* dans la conception et la mise en œuvre, ce qui revient à s'interroger sur la compatibilité des objectifs entre eux

(satisfaire à tout prix le client et faire des économies drastiques) et sur l'adéquation des fins et des moyens...

- ✓ le *niveau d'atteinte des objectifs* constatés est-il conforme aux résultats attendus ? (les ventes ont certes augmenté mais de 1 % au lieu des 10 % espérés !)
- ✓ l'*efficacité* des résultats mesure bien des effets propres de la politique (les clients de la brasserie X, qui a engagé une action de publicité, ont été au rendez-vous mais ils l'auraient été de toute façon puisque les fortes chaleurs ont entraîné une surconsommation ponctuelle de bière !).
- ✓ l'*efficacité* : les résultats sont-ils à la hauteur des engagements financiers ; pour un euro dépensé quel a été le retour ?
- ✓ l'*impact effectif* : quels sont les résultats pour l'entreprise dans son ensemble et non pour tel ou tel département seulement ?
- ✓ la *pertinence* : une politique se justifie par l'existence d'un enjeu auquel le management se sent tenu de faire face. Une politique est pertinente si les objectifs retenus sont à la hauteur de l'enjeu.

Cette problématique est politique au meilleur sens du terme, puisqu'elle s'interroge sur l'adéquation entre la qualité d'une fin et la qualité des moyens mis en œuvre ! Elle est souvent au cœur de la contradiction de certaines politiques avancées par les élus : un effet d'annonce et les moyens réels mis en œuvre. La réalité d'une politique se mesure à l'aune des moyens mobilisés pour la réaliser.

## L'élaboration de l'évaluation

### *L'évaluation, une procédure formalisée*

L'évaluation est une procédure formalisée qui impose un *projet* d'évaluation et un *cahier des charges*. L'argumentation doit être compréhensible (pas de langue de bois) et crédible ; les jugements de valeur portés doivent être perçus comme motivés par des raisons légitimes.

Les méthodes utilisées sont celles des sciences économiques et sociales dites *évaluatives* où l'on retrouve les outils habituels : statistiques, enquêtes, méthodes de calcul des coûts... À ce titre, il convient de distinguer :

*L'évaluation ex ante* ou prospective qui cherche à apprécier l'impact d'une décision, d'un projet, d'une ambition politique ou d'une absence de décision (si on ne fait rien...) ; l'une des évaluations *ex ante* les plus courantes est l'étude de faisabilité.

*L'évaluation ex post* qui établit un bilan en termes de coût/efficacité, d'investissement/ROI, d'impact prévu/impact réel... Il s'agit de toutes formes de bilan, d'audit, d'inventaire critique...

*L'évaluation concomitante* ou chemin faisant, qui s'effectue en cours de réalisation de la politique ou du projet. Cette forme d'évaluation n'est pas une simple correction de trajectoire (qui relève du pilotage) mais une véritable inflexion de la politique en fonction des résultats constatés (apprentissage, politique de prix, campagne d'information...).

## Les points clés d'un cahier des charges d'évaluation

Points clés	Description
<b>Le projet</b>	Il précise la réponse aux questions suivantes : Qui demande quoi et pourquoi ? Quelle est la demande et quelle est la commande ? Qui sont les acteurs directs et les porteurs d'enjeux ( <i>stakeholders</i> ) ?
<b>Le mandat</b>	Fixe la mission, les enjeux et les délais.
<b>Cahier des charges</b>	Relation contractuelle entre le mandant et le mandataire
<b>I</b>	<b>Champ de l'évaluation</b> Champs des activités Mesures à prendre en compte
<b>II</b>	<b>Identification des objectifs et des finalités de l'évaluation</b> Évolution possible des objectifs initiaux Enjeu global ou limité
<b>III</b>	<b>Diagnostic provisoire</b> Hypothèses de départ Reformulation des hypothèses en cours
<b>IV</b>	<b>Élaboration du référentiel issu</b> des bonnes pratiques de la concurrence
<b>V</b>	<b>Questionnement</b> ou liste de questions hiérarchisées qui devront trouver une réponse
<b>VI</b>	<b>Dispositif</b> : qui fait quoi ?
<b>IX</b>	<b>Bilan informationnel</b> De quelles données disponibles a-t-on besoin ? Quelle est leur localisation ? Sous quelle forme sont-elles disponibles ?

**Tableau 48 : Le cahier des charges de l'évaluation d'une politique**

## *Les indicateurs de résultats*

Un indicateur est une mesure dont les valeurs fournissent une indication sans doute incomplète mais utile, signifiante, sur un phénomène dont on cherche à apprécier l'évolution. Un phénomène complexe demande plusieurs indicateurs. D'une certaine façon, *in fine*, l'évaluation d'une politique c'est ce que mesurent les indicateurs.

Les indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs grandes catégories :

- ✓ ceux qui mesurent l'efficacité d'une politique, c'est-à-dire ses effets propres, et qui permettent de répondre à la question : *Que ce serait-il passé si cette politique n'avait pas existé ?*
- ✓ ceux qui mesurent l'efficience au sens de coût/avantage et qui nécessitent de disposer d'une information précise sur les coûts. Par exemple : *les coûts engendrés par la création d'emplois aidés sont-ils justifiés économiquement et/ou socialement ?*
- ✓ ceux qui mesurent l'efficience au sens de coût/efficacité et qui consistent à comparer les coûts nécessaires à la réalisation d'un certain niveau de résultats pour différentes politiques. Il s'agit d'un raisonnement en termes de coût d'opportunité : *Qu'aurait-on pu faire avec les mêmes fonds ?*
- ✓ ceux qui mesurent des mécanismes d'action. Il s'agit de comprendre comment cette politique agit. La politique sociale française explique-t-elle pourquoi les Françaises font plus d'enfants que leurs consœurs européennes ?

## **La démarche d'évaluation d'une politique**

### *La collecte de l'information*

Dans toute démarche d'évaluation, la collecte des données est de toute première importance puisqu'elle conduit à la formulation d'hypothèses solides ou hasardeuses.



La distinction entre qualitatif et quantitatif n'a rien d'absolu. Il est fréquent de partir d'informations qualitatives qui expriment un système de pensées et de sentiments, et de vérifier ensuite sa distribution quantitative dans une population donnée.

*La prise en compte de l'information existante* est la première étape qui ouvre souvent sur des données importantes à travers des documents descriptifs et historiques. Les études précédentes, les mémoires, les rapports sont des sources d'information significatives.

*Les entretiens et les enquêtes par questionnaire* permettent de vérifier des hypothèses formulées à partir de ces données brutes. Les entretiens ont pour objet de saisir une certaine vérité de l'interlocuteur et la manière dont se structure cette vérité. Les questionnaires permettent de vérifier les hypothèses issues des entretiens.

*Les études de cas* sont un moyen de simulation et de modélisation. Elles sont particulièrement bien adaptées à des projets où l'acceptabilité par les populations concernées directement ou indirectement est une dimension importante. Des implantations d'usines ou de grands ouvrages d'art (viaduc...) peuvent faire l'objet d'un traitement de cette nature.

Les réunions de *groupes d'acteurs et d'experts* font souvent surgir les luttes d'influence qui motivent des comportements de facilitation ou d'hostilité face à une politique. Les projets d'implantation de zones de stockage de déchets nucléaires sont de cette nature.

*La question de la causalité* est éclairée par *la triangulation des données* qui consiste à éclairer les résultats statistiques par des études en profondeur, qualitatives, sur de petits échantillons.

Les *analyses de données et les traitements statistiques* sont des moyens très souvent utilisés pour leur caractère scientifique et permettent d'aboutir à des modélisations.



**Comment font les autres ?**

### **La croissance des dépenses de santé et le jeu des acteurs**

L'endettement produit par l'absence de maîtrise des dépenses de santé est reporté sur nos enfant et petits-enfants, et bientôt sur nos arrières petits-enfants... Les acteurs sont parfaitement connus : les assurés, les laboratoires, les médecins, les syndicats et l'Etat ainsi que le public qui pense que la santé n'a pas de prix. Pour des raisons multiples, la puissance publique n'impose pas une politique claire après une véritable discussion sur les enjeux collectifs (priorité dans le PIB aux dépenses de santé, 5 % des malades consomment 52 % des dépenses de soins, 40 % des adultes n'ont jamais recours au médecin... choix de la médecine libérale, sacro-saint secret médical, localisation et fonctionnement des hôpitaux...).

Cette politique devrait imposer de nouvelles règles du jeu et générerait des gagnants et des perdants. Mais ceci est exclu pour des raisons électoralistes. Alors, chacun des groupes en rivalité poursuit une stratégie personnelle axée sur la défense de ses intérêts et le partage d'un marché en croissance au mieux de ses intérêts : les médecins et les patients consomment, les syndicats souhaitent conserver avant tout leur gestion paritaire, les laboratoires lancent habilement leurs visiteurs médicaux sur les routes, les hôpitaux sont au bord de la crise de nerfs devant une difficile rationalisation qui lèse le pouvoir et le secret médical... Seule l'affirmation du bien commun et d'une volonté forte pourrait faire évoluer les choses, mais dans ce cas, les élections suivantes seraient perdues...

### *La modélisation*

C'est la voie royale de l'évaluation et de l'actualisation des politiques. À partir du moment où l'on peut établir un modèle, même s'il est naturellement réducteur, son caractère opérationnel lui permet de cerner les principaux impacts d'une politique. Les corrections deviennent possibles. Le modèle est défini *a priori* sur un fondement théorique. Il établit une relation mathématique entre les effets attendus de la politique et les différentes variables explicatives dont l'une est l'action du programme. L'estimation

du modèle permet de calculer les valeurs (coefficients) les plus probables au vu des valeurs observées des différentes variables. Les modèles les plus courants sont de type linéaire sous la forme  $Y = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 \dots$  où Y est la variable expliquée, X1, X2... les variables explicatives et a1, a2... les coefficients que l'on cherche à estimer.

### *Les limites de l'approche causale*

L'approche causale se heurte à des phénomènes de circularité qui consistent à ce que successivement une variable soit cause et effet : « je suis triste et je bois ; je bois et ça me rend triste... »

Elle peut être également perturbée par une analyse insuffisante du jeu des acteurs. Celui-ci est apprécié à partir de l'hypothèse initiale que les acteurs procèdent à une appréciation des gains et des pertes qu'ils peuvent espérer pour eux-mêmes d'une politique ou d'un projet. Selon le côté où penche le fléau de la balance, ils facilitent ou freinent la réussite du projet. Le jeu des acteurs est défini par ce qu'ils font et non par ce qu'ils disent : les Français votent toujours pour Arte mais regardent TF1 !

Une politique repose toujours sur un choix ou un ensemble de choix qui sont en eux-mêmes contestables et ne relèvent pratiquement pas de l'approche scientifique mais plutôt du choix politique (la notion de bien commun appliquée à l'entreprise) d'un chef d'entreprise. En ce qui concerne la Sécurité sociale par exemple, une société peut choisir de tout privatiser et de confier aux sociétés d'assurance le soin de protéger leurs clients ; elle peut au contraire choisir la totale gratuité et en faire une affaire d'État ; elle peut enfin choisir une solution mixte, ce qui est le cas de la France. Ce choix est politique, pas scientifique.

L'évaluation de la politique porte sur la cohérence des méthodes et des moyens mis en place pour parvenir aux objectifs fixés avec deux grands axes :

✓ Les choix techniques correspondent-ils aux besoins et à l'état de l'art ?

✓ Comment peut-on engager au mieux les moyens financiers dont on dispose et améliorer en continu l'efficacité de chaque euro engagé ?

La réponse à ces questions définit une politique qui se traduit par un cahier des charges : c'est la réalisation de ce cahier des charges qui fait l'objet d'une évaluation.

## **Troisième partie**

---

# **Accompagner le changement**

**P**ar nécessité, les entreprises sont confrontées au changement. Depuis Héraclite<sup>1</sup>, nous savons qu'on ne se baigne pas deux fois dans le même fleuve, car l'eau a coulé sous le pont... Bouddha confirme : « Une seule chose est permanente, le changement<sup>2</sup> ! » Permanence et changement sont associés dès l'origine de la réflexion sur la place de l'Homme dans la Nature. Tout changer pour conserver l'essentiel, c'est le pari des individus et des organisations, qui ont compris que si le présent est le produit d'une histoire, l'avenir n'est encore écrit nulle part. Telle entreprise, par exemple, passe rapidement de la production de l'eau à celles de réseaux câblés tout en conservant une culture pour l'essentiel inchangée.

La pression actuelle du changement sur les entreprises a une triple origine :

- ✓ la globalisation qui exacerbe la concurrence et la généralise ;
- ✓ le progrès technologique qui rend obsolète les produits et les modes de production...

---

1. Héraclite d'Éphèse (535-475 av. J.-C.), philosophe présocratique, connu pour avoir associé de façon très déroutante le principe du changement perpétuel et la création d'une unité harmonieuse gouvernant l'univers, manifestant ainsi une intuition troublante de l'agitation des atomes et des théories modernes sur l'évolution de l'Univers.

2. Jacques BRENOT et Louis TUVÉE, *Le changement dans les organisations*, PUF, Que sais-je ? Paris, 1996, p. 7.

## **Les quatre niveaux de changement**

### **1 – Le réglage**

Régler sa montre consiste à la mettre aux normes du méridien de Paris et de l'heure universelle. C'est un retour à une performance attendue. Le changement est limité ; il est à l'initiative du responsable de l'unité immédiatement concernée par l'anomalie constatée. En cas de dysfonctionnement persistant, si la montre en question continue d'afficher des heures fantaisistes, il est nécessaire de procéder à des ajustements plus radicaux.

➤ Impact : limité et localisé sur quelques flux/circuits.

### **2 – La restructuration**

La restructuration consiste à donner une nouvelle forme à une partie de l'entreprise jugée défectueuse. On restructure la production, ou le commercial, ou les finances... l'objectif est une recherche de meilleure efficacité : un service meilleur et une productivité améliorée.

➤ Impact : en cas de détérioration sérieuse, l'impact est direct sur quelques secteurs clés.

### **3 – La refondation**

La refondation est l'acte de changement le plus radical qui s'applique aux entreprises qui perdent pied sur leur marché. C'est l'aveu d'une faillite et l'équipe en place est souvent remerciée. Une autorité extérieure reprend l'activité avec de nouvelles ambitions, de nouvelles idées et de nouvelles équipes. On commence généralement par chercher des fonds et assainir la situation financière, réduire les effectifs, recentrer la production et se concentrer sur quelques gros clients.

➤ Impact : la dégradation générale met en péril la survie de l'entreprise. La refondation entraîne le changement du management actuel. L'impact est direct sur l'ensemble de la structure et les systèmes de l'entreprise.

### **4 – La révolution**

Sur les plans économique et industriel, la révolution rend obsolète les produits et les modes de production précédents. Dans l'entreprise, l'idée révolutionnaire est tout, ensuite ce n'est que de l'argent ! La révolution actuelle est numérique et bouleverse par ondes successives le paysage économique et géographique.

➤ Impact : radical au plan économique et technologique... Au plan social, beaucoup plus complexe ; dans les faits, il y a souvent une réinterprétation des anciennes structures pour leur donner une nouvelle vie mais avec de nouveaux maîtres.

- ✓ la diversité croissante des besoins du consommateur dont on anticipe les désirs en lui proposant, niche par niche, des idées de produit ou de services auxquels il n'avait pas pensé !

Dans l'entreprise, le manager est le vecteur privilégié du changement permanent. D'abord comme acteur de la réponse à l'événement ; le manager réagit en effet aux fluctuations et aux aléas de la production et des souhaits du client, et s'y adapte. Ensuite, comme *porteur* du changement, grâce notamment au *coaching*, qui est une forme d'apprentissage du changement, et au retour d'expérience ainsi qu'à la formation, le manager accompagne ses équipes et les prépare à leurs nouvelles missions. Le changement est l'apprentissage par les individus de nouvelles exigences de l'organisation. Mais, le changement réussi est aussi affaire d'organisation, c'est le rôle du *Management de Projet* (chapitre 15). Enfin, le manager participe à un double mouvement qui consiste à acclimater les bonnes pratiques grâce notamment la *Veille Économique* (chapitre 16) et à capitaliser et à diffuser les innovations locales vers l'ensemble de l'entreprise et son environnement partenaire, fournisseurs et clients, dans une perspective de *Management des Connaissances*.

Mais le changement ne se décrète pas, il se diffuse. Il faut savoir convaincre les salariés, les décideurs et les clients en leur donnant une idée claire des enjeux et de la façon dont on a choisi d'agir. Convaincre n'est pas aisé, car chaque individu est le lieu d'une dispute entre des représentations positives et négatives du changement, ce que montre le tableau ci-contre.



<b>Représentations positives du changement</b>	<b>Représentations négatives du changement</b>
Le changement comme valeur d'ouverture et de progrès.	Le changement comme menace contre l'intégrité de l'individu.
Le changement suscite de l'intérêt car il est porteur d'opportunités pour l'individu.	Le changement remet en cause la position et les acquis de l'individu.
Le changement est l'occasion de faire ses preuves, il est une source de valorisation personnelle.	Le changement écrase l'individu par le jeu des forces collectives mises en mouvement.
Le changement est l'occasion d'acquérir une nouvelle identité.	Le changement provoque la perte des repères et l'identité de l'individu se délite.
Le changement est une nécessité organisationnelle, sinon l'entropie guette les meilleurs systèmes.	L'inertie conservatrice et bureaucratique est préférable au saut dans l'inconnu.

**Tableau 49 : Les représentations du changement**

## Conduire le changement

**L**e changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de ses relations avec son environnement. Conduire le changement, c'est à la fois réagir, anticiper, définir et mettre en place cette démarche. L'observation montre qu'il existe plusieurs manières de conduire le changement ; il est donc conseillé au manager de privilégier celle qui est en phase avec la culture de son entreprise.

### Les cinq stratégies du changement

#### *La stratégie autoritaire (Top/bottom)*

Elle utilise la pression et le pouvoir pour imposer très rapidement le changement. Celui-ci ne se discute pas, il est présenté comme la volonté du leader qui, par définition, est responsable de la stratégie de l'entreprise. La référence est à la fois paternaliste (*je sais ce qui est bien pour mon entreprise*) et taylorienne (*il existe une seule bonne façon de faire les choses et c'est celle-là*). Il n'est donc pas utile de la faire précéder d'un simulacre de discussion qui risque de brouiller l'image du manager sûr de lui ; ce qui ne veut pas dire que la décision du dirigeant n'ait pas été patiemment mûrie ni qu'il ne se soit pas entouré d'aides à la décision ; mais, celle-ci étant prise, on n'y revient pas.

Cette démarche présente l'avantage de la rapidité et de la conformité à court terme. Elle est adaptée à l'urgence et à la recherche d'un faible coût dans l'immédiat.

Elle est cependant assez brutale et, pour réussir, suppose le développement de comportements légalistes chez les collaborateurs (*le top management a dit que...*) et très peu de possibilité d'aménagements locaux.

Le risque est qu'à moyen terme, cette manière d'agir se révèle coûteuse en provoquant des conflits, des tensions et des résistances au changement qui augmentent. Les collaborateurs qui sont l'objet de ce type de stratégie, ont parfois l'esprit de l'escalier : dans un premier temps, ils courbent l'échine mais, dans un second temps, ils expriment leurs doutes sur le bien fondé de la décision et commencent à faire entendre des dissonances grandissantes.

Mais cette méthode est efficace lorsqu'il y a urgence et que le manager a du flair et du talent. Redresser une entreprise passe souvent par l'adoption d'une stratégie solitaire et musclée. Et puis, lorsque la catastrophe pointe, l'heure est à l'action et non à la concertation... il est trop tard !

### *La stratégie rationnelle empirique*

Elle consiste à fixer des buts rationnels, cohérents et à corriger sur le terrain les écarts de réalisation en gommant progressivement les divergences d'appréciation par un aller retour du sommet à la base et de la base au sommet. Le mode de communication est l'explication et l'écoute, nuancé par une forte énergie de persuasion.

Le pari est que l'acceptation du changement relève d'un calcul en termes d'avantages/inconvénients, autrement dit d'intérêt bien compris pour les collaborateurs. La résistance au changement vient dans ce cas de la rationalité de l'acteur limitée par son information. Il faut donc lui donner la bonne information et l'amener à

se rendre compte de l'avantage qu'il peut retirer de la nouvelle organisation.

 **Mot clé**

### **Les cinq stratégies du changement**

#### **La stratégie autoritaire**

Un patron, une ambition, une stratégie ! Confortable pour l'entourage et très utile si le feu est à la maison ! Efficace à court terme, parfois coûteuse à long terme si la mécontente se réveille.

#### **La stratégie rationnelle et empiriste**

Elle repose sur l'intérêt bien compris des uns et des autres et fait preuve de souplesse dans l'application.

#### **La stratégie de l'apprentissage normatif**

Fondée sur le groupe qui se forme au changement et résout les problèmes d'adaptation qui se posent.

#### **La stratégie constructiviste**

Il faut passer d'un système de représentation à un autre et construire une nouvelle représentation de l'organisation en utilisant tous le même langage.

#### **La stratégie compréhensive**

Le changement relance les dés et les joueurs acteurs vont à la quête des signes qui profilent leur destin. Ils mettent en place des grilles de lectures, des routines explicatives, mais peuvent en changer s'ils accordent leur confiance aux lanceurs de dés.

C'est l'une des méthodes les plus répandues car elle repose sur une vision linéaire du changement, simple et rationnelle. Tout va bien lorsque les enjeux ne sont pas trop complexes et que l'on peut tenir un discours de bon sens avec quelque raison.

En revanche, si la situation est brouillée, si des interprétations plurielles sont possibles, si des incidents viennent perturber la réflexion, alors l'impeccable machine risque de tourner à vide. Dans ce cas il est souvent tentant d'imposer le changement et, diront les opposants, de révéler son vrai visage.

## *La stratégie de l'apprentissage normatif*

Le changement est envisagé comme le développement adaptatif de l'individu à l'organisation. L'hypothèse sous-jacente est la suivante : si les objectifs de performances de l'unité de travail ne sont pas atteints c'est que les fonctions de régulation sont mal assurées et que les besoins affectifs du groupe ne sont pas pris en compte. Face au changement, les équipes peu sûres d'elles sont anxieuses et n'entendent plus rien.

Il faut donc agir au niveau du collectif et construire des groupes de travail où se feront l'apprentissage et la régulation du changement. Dans ces groupes d'action pédagogique, les participants effectuent des diagnostics, élaborent des solutions en faisant appel à leurs capacités créatives, prennent des décisions sur la meilleure façon de parvenir à la réalisation des objectifs. Cette méthode a souvent été utilisée dans de grandes organisations administratives comme les banques, les compagnies d'assurances, les caisses de retraite...

Il est à noter que les objectifs stratégiques ne sont pas remis en cause par les groupes de travail, sinon à la marge, et qu'il s'agit de trouver le meilleur chemin pour assurer leur concrétisation. Le groupe de travail vit sur une métaphore nautique : une fois le cap fixé, chacun s'occupe à effectuer les réglages nécessaires pour arriver à bon port. Le changement est l'affaire de tous, et chacun fait bénéficier les autres de son savoir, de son expérience et de ses idées. Dans un contexte socialement très intégré (laboratoire de recherche par exemple), les résultats sont remarquables et la sauvegarde de la cohésion sociale assurée. En revanche, lorsque les distances hiérarchiques ou sociales sont fortes, l'absence de repères et de valeurs communes rend difficile la mise en œuvre de cette stratégie du changement.

## *La stratégie constructiviste (Palo-Alto)*

Pour les tenants de cette démarche, le changement repose sur un effet de langage. En effet, ils adhèrent à une théorie radicale qui consiste à poser que toute réalité humaine est une construction et un effet de langage qui s'exprime dans un système particulier de communication. Le changement consiste à passer d'un système de représentations exprimées par le langage à un autre.

La réalité est faite d'interrelations, d'échanges et d'agir communicationnels. Plusieurs versions différentes de la réalité coexistent, dont certaines peuvent être contradictoires. Ces versions sont des effets de communication, non le reflet de vérités objectives et réelles. (Je désire cette femme/cet homme, donc elle (il) est désirable et non pas, elle (il) est désirable donc je la (le) désire !).

En matière de pilotage du changement, il faut partir non de la nature psychologique de l'individu mais des systèmes relationnels dans lesquels il est plongé. Changez le système, vous changerez le référentiel de l'individu et vous changerez son comportement. Ces systèmes fonctionnent en effet selon une *logique du contexte* et l'individu au travail construit ses représentations au travers de ses interactions avec les différents éléments de ce contexte.

L'intérêt de cette approche systémique est de considérer le changement comme une intervention sur un ensemble qui réagit lui aussi de manière systémique aux sollicitations extérieures : si l'on agit ici, des réactions se manifestent ailleurs. De plus, sans traitement préalable, le système vivant active ses défenses et tend à rejeter ce qui lui apparaît comme un intrus. Les résistances au changement doivent être perçues comme des mécanismes de défense et non comme des réactions individuelles aberrantes.

Cette approche a l'intérêt de montrer que ce que l'on dit d'un changement engage déjà le changement et que l'on ne peut pas parler du changement impunément ou à la légère. Ce que les acteurs disent du changement structure aussi sûrement leur action

que s'ils délimitaient très précisément le chemin qu'ils doivent parcourir. C'est en ce sens que le changement est un construit social : la préférence est accordée à la construction intersubjective de la signification au sein du groupe qui est à la fois le sujet et objet du changement.

Quel est alors le statut de l'individu dans le processus du changement ? La réponse est dans la visée normative du changement : modifier, *de gré ou de force*, les comportements, les valeurs, les attitudes, les discours des individus pour obtenir leur adhésion à un modèle donné. Cette approche a le mérite de rappeler l'importance, dans le contexte de vastes changements, qu'il y a à mener de front toutes les actions, comme le fait l'ingénierie concourante.



#### Comment font les autres ?

##### **Comment changer les habitudes alimentaires**

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, le Ministère de l'Agriculture entreprit de changer les habitudes alimentaires des Américains en leur faisant manger des bas morceaux par mesure d'économie.

La stratégie était la suivante : il était demandé aux conseillers de repérer *la porte d'entrée, le portier, la clef et le leader naturel* de chaque communauté.

La *porte d'entrée* peut être une association, un groupement ;

Le *portier* est souvent l'animateur, la secrétaire ou le trésorier ;

La *clef* est le besoin de prestige, de reconnaissance ;

Le *leader naturel* est le président ou le fondateur ou tout autre notable influent.

C'est lui qu'il faut convaincre, notamment en agissant sur le besoin de reconnaissance ou de réalisation. Une forte persuasion est exercée sur le leader pour le convaincre du bien fondé de la nouvelle politique agricole qui, s'il la soutient, soulignera son patriotisme et son souci de l'intérêt public. Son adhésion en fait une référence pour tous les membres de la communauté qui vont s'employer à convaincre d'autres personnes, extérieures au groupe, et ainsi de suite. Cette manière de faire est à l'origine d'une méthode de vente à domicile de petites boîtes en plastique translucide d'une marque devenue célèbre : Tupperware...

## *La stratégie compréhensive*

Pour l'individu, l'entreprise se présente comme une institution extérieure, massive. Il pressent qu'il s'agit d'une construction humaine faite de technicité et de savoir, de règles et de codes, de jeux de pouvoir et d'échanges symboliques et affectifs.

Les choix déclinés par l'entreprise prennent un *sens* défini de l'*extérieur* pour l'individu. Celui-ci est confronté à la manière dont ses collègues vivent le changement et qui, eux, à leur tour, produisent leur propre signification, issue de leurs représentations individuelles.

Le langage, mais également toutes les formes symboliques d'expression, comme les énoncés, les gestes, les règles, les actions qui sont des ébauches en voie d'objectivation, est le vecteur essentiel d'un double processus de mise en forme de la réalité :

- ✓ objectiver une image cohérente et positive de la réalité,
- ✓ élaborer en commun et développer chez les acteurs le sentiment d'avoir contribué collectivement à produire une forme cohérente à laquelle ils adhèrent.

L'élaboration d'un projet collectif portant par exemple sur la modification d'une procédure, la refonte d'un service, l'aménagement de l'approvisionnement d'une machine... fait partie de cette pédagogie du changement.

Mais si les signes d'objectivation sont contradictoires, brouillés, flous, si des modifications partielles interviennent sans vue d'ensemble, le jeu ne s'arrête plus et les dés sont alors relancés et continuent imperturbablement de rouler. Dans ce cas, chacun « *gamberge* » ; les participants, à la fois acteurs et spectateurs, scrutent le déplacement des dés. Ils tentent d'interpréter les signes du destin et de les situer dans un contexte qui leur est ou non favorable.

L'idéal serait de pouvoir sortir de sa bulle et de se mettre d'accord avec les autres pour accepter des règles communes de décryptage. Quand les choses sont relativement calmes c'est ce qui se passe :

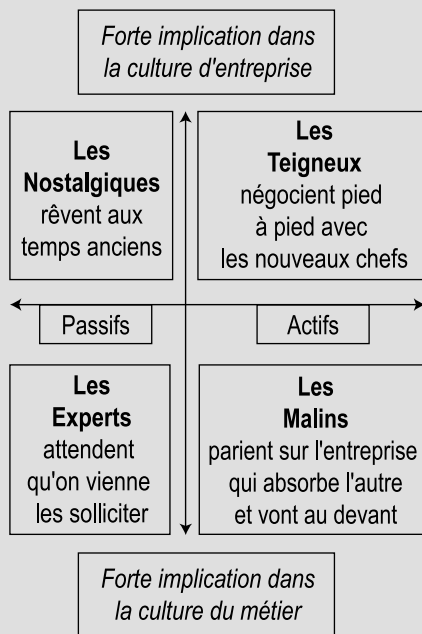


on tombe assez vite d'accord pour dire que cette mesure est justifiée, que ce changement de poste est plutôt une bonne chose...

**8** Mot clé

### Attitudes face au changement

Lorsque des employés sont confrontés à une fusion, une acquisition, comme il s'en est fait de nombreuses au cours de la dernière décennie, les réactions sont diverses. Dans quel groupe êtes-vous ?



Mais lors d'un changement profond d'organisation, les communications se multiplient, les rumeurs vont bon train et dans le même temps, le travail, les activités, les réseaux d'échanges locaux se modifient. L'image est continuellement brouillée ; il faut repartir à la chasse aux signes de manière à découvrir la nature du contexte dans lequel chacun est plongé. Les collaborateurs deviennent des chasseurs de signes.

Mais cette fois, à cause des bouleversements, l'individu est seul. Le repérage des signes devient une quête solitaire. Bien qu'influencée par les échanges précédents, cette quête est spécifique à chaque acteur, selon la représentation qu'il se fait des incidences du changement sur sa condition et la manière dont il les vit. Ce contexte fonctionne comme une sorte de grille de lecture des différents signes qu'il perçoit. Ainsi, lors de votes importants, les électeurs recherchent des signes qu'ils peuvent interpréter selon leurs propres schémas cognitifs et explicatifs pour orienter leur décision. À un moment donné ces schémas constituent des *routines explicatives*.

Fort heureusement, le mélange n'est pas stable !

L'individu peut être amené à revoir la signification de la réalité au travers de nouvelles formulations d'hypothèses plausibles, si des actes forts viennent remettre en cause ses routines. À condition que cette relance des dés soit portée par une communication et des individus avec lesquelles la personne entretient une forte relation cognitive et affective.

Dans ce cas, notre acteur/spectateur du changement va vraisemblablement consentir à *réinterpréter* la situation à l'intérieur de la nouvelle forme légitimant cette nouvelle réalité. Ce n'est pas que cette fois-ci il comprenne mieux, qu'il se rende enfin compte... ou que frappé d'une conversion soudaine, il se renie... non, il procède simplement à une réorganisation de sa vision du monde, à une nouvelle récolte de signes qui produisent un nouveau contexte et, pour lui-même, une nouvelle objectivation. Plus simplement, on dira qu'il a procédé à une nouvelle lecture d'une situation qui, de toute façon, a changé. Son opposition au changement s'est muée en accord. L'intérêt de ce mécanisme c'est qu'il ne joue pas ou peu au niveau de la socialisation primaire de l'individu – le cercle de l'intime où les enjeux identitaires sont forts – mais à celui d'une socialisation secondaire, liée aux espaces de travail, de la politique et des relations communautaires où les enjeux sont moins vitaux.

Le changement est donc un processus complexe qui demande aux managers de fournir constamment de l'information afin que les collaborateurs se fassent progressivement une idée de leur marge d'action.

Acteurs	Questions à poser
<b>Les dirigeants</b>	Par leur manière d'agir, les dirigeants favorisent-ils la réussite du changement ?
	Les dirigeants ont-ils pris le soin de partager avec leurs collaborateurs une vision commune de l'entreprise suffisamment claire et forte pour mobiliser les salariés et leur donner confiance dans le processus de changement ?
	La personnalité des dirigeants a-t-elle une forte influence sur les orientations de l'entreprise ?
	Le style de management des dirigeants tient-il lieu de référence au sein de l'entreprise et se reproduit-il aux niveaux inférieurs ?
	Quelle est habituellement la sensibilité des instances dirigeantes aux nouvelles méthodes de management des hommes et des projets ?
<b>Le management</b>	Quelle est la réaction habituelle du management face à la prise de risque ?
	Quelle a été son attitude générale face au dernier changement intervenu dans l'entreprise ?
<b>Les collaborateurs</b>	Les collaborateurs ont-ils une vision claire de la stratégie de leur entreprise ?
	Les collaborateurs adhèrent-ils à cette stratégie ?
	Un projet d'entreprise est-il partagé par tous ?

**Tableau 50 : Les questions à poser lors d'un changement**

## Changement et ingénierie pédagogique

L'ingénierie pédagogique a pour ambition de passer d'une conception qui considère la formation comme un coût à qui l'on cherche une utilité, à un investissement immatériel qui doit pouvoir être interrogé comme tous les autres investissements, en termes de coût/efficacité.

Ainsi, dans une grande société française habituée jusqu'alors à honorer de manière conviviale les clauses d'un contrat de délégation de service public, un changement de législation modifie les règles du jeu en réintroduisant de la concurrence là où régnait le partage tacite du marché. Comment accompagner un tel changement et faire en sorte que « les premières lignes » qui assurent l'interface avec le client, passent d'une fonction essentiellement technique à des responsabilités relationnelles et commerciales. La société a opté pour une approche systémique qui consiste à faire bouger en même temps tous les collaborateurs concernés pour créer une dynamique de production de normes, de stimulation des énergies et insérer le rôle de chacun dans un objectif collectif.

### *Première étape : la traduction pédagogique*

Les ambitions stratégiques sont traduites en objectifs, lesquels sont définis en compétences nécessaires pour les atteindre. La réflexion commence par la réponse à quelques grandes questions :

- ✓ Quelle est notre ambition pour les trois à cinq ans qui viennent ?
- ✓ Quelles sont les valeurs qui assurent notre cohésion interne et sont parfaitement identifiables par nos clients ?
- ✓ Quels sont les principaux axes de notre stratégie ?
- ✓ Quels moyens sont à notre disposition pour servir notre ambition ?

## L'ingénierie pédagogique

Cette approche est née de la volonté de passer de la formation considérée comme un *coût* à la formation considérée comme un *investissement*.

Cette évolution repose sur trois principes :

Traduire les ambitions stratégiques en compétences ;

Mesurer le *gap* de compétences critiques parmi des populations cibles ;

Définir la planification stratégique de l'apprentissage de ces compétences critiques.

En général, la réalisation du processus d'ingénierie pédagogique s'étale sur une période de dix-huit mois à deux ans.

Vient ensuite la déclinaison des objectifs de compétences à acquérir. Ces objectifs sont établis à partir du constat entre la compétence requise et le niveau constaté (les techniciens supérieurs, contremaîtres, chefs de chantier... en contact direct avec le client, manquent de réactivité commerciale, de sens du contact et de vigilance dans la réalisation des clauses du contrat). La traduction des ambitions stratégiques en objectifs pédagogiques s'établit de la manière suivante.

**Objectif 1 :** Développer les compétences commerciales et relationnelles avec les clients et être un acteur efficace dans le réseau de communication de l'entreprise et dans ses contacts avec le réseau de l'entreprise client.

Les responsables de premier niveau doivent être capables, par exemple, d'expliquer aux clients les clauses du contrat, de solliciter leur avis, de les écouter et de répondre efficacement à leurs observations.

**Objectif 2 :** Être partie prenante dans la gestion financière des contrats en respectant scrupuleusement les clauses et en étant très vigilants sur toutes les incidences financières des décisions techniques ou de service.

Cette séquence permet aux chefs de chantier de mieux comprendre l'économie d'un contrat, les zones de dérives et de

surcoûts possibles, et d'identifier là où, en revanche, se fabrique la marge bénéficiaire.

**Objectif 3 :** Affirmer son leadership sur les équipes et anticiper les risques de désaccords et de conflits.

La mobilisation des équipes est indispensable pour assurer une bonne interface avec le client.

**Objectif 4 :** Maîtriser des outils d'organisation et de gestion de l'activité et des projets et notamment les tableaux de bord afin de mieux maîtriser le couple délais/qualité.

La maîtrise des outils de gestion est indispensable pour rationaliser la planification des interventions et leur ordonnancement au moindre coût.

### *Deuxième étape : Intégration des structures*

Les structures de l'entreprise s'insèrent dans le processus d'ingénierie pédagogique de manière à assurer une meilleure articulation entre le management supérieur et le terrain. Au cours de cette étape, les fonctions principales de l'entreprise : Finance, Personnel, Production, Commercial, Logistique, Informatique viennent exposer et échanger sur leurs logiques de fonctionnement, leurs objectifs et les contraintes qui sont les leurs.

Les participants préparent des questions ciblées au cours d'ateliers pédagogiques. Elles sont transmises par avance aux responsables concernés et un responsable vient ensuite exposer le fonctionnement de l'unité et répondre aux questions.

### *Troisième étape : Évaluation des individus*

Les individus sont invités à faire leur propre bilan de compétences et à définir leurs axes d'amélioration. Le processus comprend différentes formes d'évaluation comme un *Retour 360°* pour les managers confirmés.

Une approche de type « *Assessment Center* » est particulièrement indiquée pour les jeunes managers ou les managers qui peuvent définir précisément leur plan d'amélioration.

Des approches collectives par le biais d'enquêtes sont également possibles.

Le plan Individuel de Développement (PID)

À l'issue de cette évaluation, on obtient pour chacun des chefs de chantier un Plan de Développement Individuel qui consigne les résultats de l'évaluation des compétences personnelles.

#### *Quatrième étape : Réalisation d'un projet personnel*

Parallèlement à l'évaluation, chaque collaborateur est appelé à élaborer et à réaliser pendant la durée du processus formatif, un projet individuel dont les modalités sont élaborées au cours de premiers ateliers de formation. Ce projet, abouti avant la fin de la formation du groupe auquel le collaborateur appartient, est présenté au groupe de direction en fin de formation de chacun des groupes.

#### *Cinquième étape : Expérimentation des nouvelles pratiques*

L'acquisition ou le renforcement de comportements professionnels adaptés tels que définis dans le tableau des critères d'évaluation, peuvent être réalisés par exemple à l'intérieur d'ateliers de management dédiés à un type d'entraînement spécifique. Ces ateliers sont organisés autour d'un thème et fonctionnent comme séances de coaching collectif.

#### *Sixième étape : Consolidation*

Dans une société automobile, les agents de maîtrise et techniciens supérieurs inscrits dans le processus de « cadrage » ont découvert, à travers leur évaluation en « assesment center »,

qu'ils étaient très bons sur les trois piliers « coût/délais/qualité », mais en revanche qu'ils ne prenaient pas le temps d'écouter leurs collaborateurs et, d'une manière générale, qu'ils souffraient d'une absence de vision stratégique de leur fonction. Des ateliers ont donc été constitués autour de ces thèmes pour expérimenter de nouveaux comportements.

### *Septième étape : Refondation du projet d'entreprise*

Afin de renouveler les termes du contrat de management, les nouvelles normes de management et de gestion renouvelées sont réaffirmées au cours d'une réunion ayant une signification symbolique forte. C'est également l'occasion pour les responsables d'échanger avec les opérationnels et de développer la culture organisationnelle de l'entreprise. Ainsi chaque groupe de managers en formation est invité à présenter les conclusions des travaux personnels au cours d'un Forum auquel participe la Direction Générale.



Fonctions	Méthodes et outils	Résultats attendus
<b>Direction Générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Séminaire de réflexion animé par un animateur extérieur.</li> <li>◆ Intervention de la Direction Générale : Ambitions – Valeurs du groupe – Stratégie – Objectifs.</li> <li>◆ Campagne d'information et de mobilisation.</li> </ul>	<p>Les managers perçoivent correctement les finalités de l'entreprise et la rationalité de l'organisation.</p> <p>Les ambitions et des valeurs de l'entreprise sont intégrées dans le management de proximité et servent de points de repère en cas de difficulté et d'interrogation.</p> <p>Le contrat social de l'entreprise est réaffirmé et revivifié.</p>
<b>Direction Commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Présentation des principes d'une politique marketing et commerciale.</li> <li>◆ Exposé des points clé de la politique commerciale du groupe.</li> <li>◆ Séminaire de formation animé par des spécialistes du domaine.</li> <li>◆ Intervention de responsables marketing et commercial de haut niveau aptes à répondre à toutes les questions.</li> </ul>	<p>Les managers sont sensibilisés à la politique commerciale du groupe, ils en comprennent la dynamique et possèdent des repères utiles dans leurs relations quotidiennes avec les clients.</p> <p>Les managers ont bien intégré leur fonction d'alerte lorsqu'ils sentent que le client n'est pas totalement satisfait.</p> <p>Les managers font remonter les idées d'amélioration du service au client.</p>
<b>Direction Financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Principes d'organisation du système d'information.</li> <li>◆ Règles d'économie et de gestion des contrats.</li> </ul>	<p>La gestion financière des contrats devient une préoccupation des responsables de chantier.</p> <p>Elle est l'une des dimensions de la relation avec le client.</p>

**Tableau 50 : Intégration Top/down**

### **Exemple de critères d'évaluation d'un processus**

#### **Analyse**

Décomposer une situation en éléments plus simples et établir des liens logiques entre les différentes informations recueillies.

Faire le lien entre les informations.

Chercher l'information pertinente.

Formuler des hypothèses plausibles.

#### **Synthèse**

Distinguer l'essentiel de l'accessoire à l'écrit comme à l'oral.

Aller rapidement à l'essentiel.

Situer les problèmes dans leur contexte d'ensemble.

Résumer rapidement et de façon cohérente une situation ou une problématique.

#### **Mobilisation**

Stimuler et entraîner les autres sur un projet.

Expliquer clairement les objectifs, les enjeux et les perspectives.

Faire partager ses convictions.

Créer un environnement où règne la confiance.

Obtenir l'adhésion autour d'objectifs ambitieux.

Mettre en valeur le travail réalisé par son équipe, ses collaborateurs.

#### **Force de proposition**

Proposer des idées novatrices et réalistes.

Chercher à apporter des améliorations.

#### **Communication / Écoute**

Exprimer de manière claire et compréhensible des idées, des opinions.

Identifier les informations importantes pour le collaborateur.

Comprendre les préoccupations du client.

Formuler des questions.

Reformuler les idées des autres pour vérifier sa compréhension.

#### **Adaptation au changement**

Adopter une position constructive par rapport au changement.

Rester positif face à une situation nouvelle.

Faire des efforts pour rentrer dans un contexte différent.

**Tableau 51 : Critères utilisés dans la phase d'évaluation  
d'un processus d'ingénierie pédagogique,  
dans une grande entreprise automobile française**

I Traduction	II Pédagogie	III Évaluation	IV Intégration	V Expérimentation	VI Consolidation	VII Engagement
Plan Stratégique	Domaines de compétence	Assessment ou feedback 360°	Séminaires institutionnels	Ateliers d'entraînement	Coaching individuel ou en petits groupe	Contact avec la Direction Générale
Axes de développement de l'organisation	Référentiel de compétences	Compétences requises / compétences constatées	Objectif : impliquer les collaborateurs dans la culture organisationnelle de l'entreprise	S'entraîner à des pratiques concrètes de manière à les intégrer dans son comportement managérial global	Aider chacun des collaborateurs à finaliser son travail personnel	Concrétisation des objectifs du plan stratégique
Compétences stratégiques requises pour concrétiser les objectifs du plan	<p><b>Compétences commerciales et relationnelles avec les clients</b> : à définir par ex : traiter en temps réel les demandes des clients</p> <p><b>Communication et réseaux d'information</b> à définir, par ex : être un acteur efficace dans le réseau de communication de l'entreprise</p> <p><b>Management et relations sociales</b> à définir, par ex : affirmer son leadership et anticiper les risques de désaccords et de conflits</p> <p><b>Maîtrise des outils d'organisation et de gestion de l'activité et des projets</b> à définir, par ex : maîtrise des tableaux de bord et des corrections de trajectoire</p>	<p><b>Bilan individuel de compétences</b></p> <p>→</p> <p><b>Plan de développement personnel</b></p> <p>→</p> <p><b>Projet personnel à réaliser pendant la formation</b></p>	<p>Politique commerciale du Groupe</p> <p>Structure et organisation du Groupe</p> <p>Le système d'information du Groupe</p> <p>Les valeurs du Groupe</p> <p>Management de proximité</p> <p>Politique de gestion financière</p>	<p>Simulation et entraînement à la maîtrise de situation commerciale, Créer une dynamique de négociation positive</p> <p>Exister dans le réseau d'information</p> <p>S'entraîner à l'écoute active</p> <p>Affirmer son leadership Dans des situations expérimentales</p>	<p>Améliorer l'écoute et la compréhension des autres</p> <p>Structurer et présenter le projet personnel</p> <p>Comprendre et pratiquer la dynamique des relations avec les partenaires sociaux</p> <p>Affirmation de soi sur le plan technique, relationnel et de la Gestion</p>	<p>Présentation des résultats des projets individuels au comité de direction, Affirmation du nouveau contrat de management</p> <p><b>FORUM</b></p>

Tableau 52 : Exemple de développement d'une stratégie du changement au sein d'une grande entreprise française

## Les dix points clés d'une intervention en ingénierie pédagogique

- 1. Traduction des objectifs du plan stratégique en termes de référentiel de compétences clés** (orientation client – dialogue social – réactivité...).
- 2. Identification des axes prioritaires de développement de l'organisation** (Productivité des chantiers et de leur programmation – présence relationnelle auprès des clients directs et indirects – management personnalisé...).
- 3. Définition des modules pédagogiques** (Commercial – finances – management – conduite de projet...) **et repérage des promotions de collaborateurs** (concept de groupe d'appartenance) **à impliquer dans le processus.**
- 4. Démarche d'évaluation individuelle** : *Assessment & Development Center* (allégé). **Identification des points forts et les points à améliorer pour chacun des collaborateurs concernés** : Plan personnel de développement.
- 5. Mobilisation institutionnelle** sous forme de séminaires intéressant deux ou plusieurs promotions : « Nos valeurs, nos ambitions, notre stratégie – Notre organisation et nos choix technologiques – Nos produits et/ou services – Notre conception de la relation avec le client – Nos principes de bonne gestion ». Ces séminaires sont réalisés avec une large participation des cadres supérieurs de l'entreprise et constituent un moment fort d'intégration.
- 6. Le choix de réalisation d'un projet individuel complet** : *technique – économique – managérial*. Engagement de la hiérarchie vis-à-vis du collaborateur sur les objectifs et les moyens mobilisés pour permettre la réalisation du projet individuel.
- 7. Les Ateliers d'entraînement sur les points sensibles détectés au cours de l'assessment et nécessaires à la conduite du projet** : communication management de projet – relations sociales – expression orale – sens de la négociation commerciale.
- 8. Le recours au coaching individuel ou en petit groupe permettant de suivre la réalisation des projets individuels.** Ces coaching permettent des projets mais également de veiller à la bonne intégration des différents éléments qui ont été acquis au cours du processus d'accompagnement du changement et notamment de préciser ce qui a été changé dans les attitudes des collaborateurs.
- 9. La présentation en Forum à la Direction Générale des résultats obtenus et des enseignements tirés de la réalisation des projets.** Cette opération est capitale car elle manifeste un nouveau contrat d'objectifs entre le management supérieur et les acteurs opérationnels.
- 10. Organisation sur le réseau interne de la diffusion des réalisations et constitution d'une banque d'idées, de méthodes, de démarches...** Nous sommes en présence d'un cas concret de management des connaissances. Les idées, les astuces, les innovations doivent pouvoir être partagées par le reste de l'entreprise.

## Les cinq facteurs favorisant la réussite du changement

### *Clarté des objectifs*

Les collaborateurs ont besoin d'avoir une vision claire du changement envisagé et de savoir ce qu'ils vont gagner en s'engageant dans ce processus. Cela consiste à mener une campagne d'information concernant les objectifs chiffrés du changement et la nature des moyens mis en œuvre. Il n'est pas inutile de créer un sentiment d'urgence pour mobiliser les acteurs en montrant les positions de la concurrence.

### *Pertinence des actions engagées*

Les salariés doivent être persuadés du bien fondé des actions engagées : mesures adaptatives ou de réformes plus tranchées ; ils doivent pouvoir également évaluer la nature des outils utilisés en fonction des objectifs affichés.

### *Implication du personnel*

Un changement réussi est conduit *avec* le personnel. Pour qu'un collaborateur soit efficace et réactif à l'égard du client il a besoin d'avoir participé à la définition de la stratégie et d'en connaître les ressorts profonds. La participation à l'élaboration des conditions de mise en place du changement conditionne la rapidité et la qualité des résultats. C'est en agissant, en participant, que les affects positifs ou négatifs, que génère tout changement, sont le mieux gérés.

### *Formation*

Le changement est un apprentissage technique, comportemental et organisationnel. La formation crée un espace privilégié d'expression personnelle et de débat à l'occasion d'acquisition de

connaissances. L'apprentissage du changement s'opère dans une confrontation avec les autres participants et la recherche d'aménagements communs. L'investissement dans la formation est un facteur de réussite essentiel des mutations dans les entreprises.

### *Les outils du changement*

De nombreux outils on fait leurs preuves. La plupart sont connus et expérimentés depuis les années soixante-dix et sont maintenant supportés par des logiciels. On peut citer les groupes de travail multidisciplinaires et multi-hiérarchiques, spécialisés par thèmes et favorisant l'émergence d'idées ; la création de rencontres entre les équipes projet et les salariés afin de les informer et de les faire réagir ; la gestion des attentes des premiers niveaux d'encadrement, généralement plus réticents au changement, l'utilisation de la technique des projets personnels, les conventions, les forums de discussion via l'intranet, les blogs, les wikis et l'ensemble du groupware...

# Apprendre le changement avec le coaching

## Le manager est un passeur

L'acceptation du changement repose sur la capacité de chacun à se représenter sa place dans la nouvelle organisation. La confiance est le moteur de cette intériorisation et les managers ont un rôle essentiel dans la diffusion d'un climat positif ! Des enquêtes ont montré que les entreprises où l'information hiérarchique est principalement abondante et fluide, sont plus efficaces que les entreprises où ce sont les informations latérales (entre pairs) qui dominent. Et il n'y a pas contradiction entre l'autonomie du collaborateur et des équipes et l'autorité de la structure hiérarchique, bien au contraire. Les équipes sont d'autant plus libres qu'elles ont le sentiment d'être confortées par une structure hiérarchique forte et efficace.

C'est la compréhension profonde de la stratégie et son intériorisation qui est la clé d'une autonomie réussie. En période de changement, la confiance dans la hiérarchie intermédiaire et supérieure est un atout essentiel qui permet de diminuer le stress et de maintenir l'efficacité des équipes.

Si le changement est un apprentissage, la fonction d'accompagnement du changement par le coaching trouve son utilité. Le manager qui *coache* un collaborateur ou son équipe renforce son prestige en devenant la source d'une meilleure adaptation professionnelle, et provoque reconnaissance et respect.

## Les caractéristiques du coaching

### *Coaching, thérapie et conseil*

D'abord, levons un doute : le coaching est toujours au service de l'entreprise sinon il s'agit d'une thérapie ou d'un exercice spirituel, et cela fait partie du domaine privé.

Le résultat attendu est une amélioration de l'efficacité de la personne. Pour y parvenir, le coach peut décider d'agir sur l'une ou l'autre des dimensions essentielles du métier de manager : les connaissances, les pratiques, les relations interpersonnelles et la représentation de soi et des autres.



Mot clé

#### **Qu'est-ce qu'un coach ?**

Le terme *coach* est anglais mais il est tiré du mot français « coche », qui vient lui-même du hongrois *Kocs* et désigne, comme en français, une voiture transportant des voyageurs. Le cocher est donc celui qui conduit des voyageurs d'un point à un autre et le coach celui qui aide le manager à passer d'une situation à l'autre. Autrefois, le conseiller du Prince agissait dans l'ombre et lui soufflait des vilénies ! De nos jours, les *spin's doctors* élaborent des stratégies de communication et sont accusés de faire élire les présidents sur des images plutôt que sur des programmes !

Le savoir-faire du coach réside dans l'application de techniques pédagogiques. Ni nounou, ni psychothérapeute, il est plutôt un passeur qui aide un individu, une équipe, à franchir un gué.

L'image du coach du sportif de haut niveau, à la fois entraîneur, nounou et confident, reste présente. Mais, en réalité, ces coachs font un travail très particulier qui consiste à associer performance physique et performance mentale. D'une certaine façon, ils assurent et confortent l'unité de la personne.



Dans l'entreprise, le coach aide l'individu à utiliser tout son potentiel. Il favorise notamment une forme de lucidité accrue, d'intelligence de la situation et une restauration du courage et de la volonté. Le coach est là pour relancer le dynamisme du collaborateur.

### *Le contrat de coaching*

Le manager-coach intervient pour aider un individu ou une équipe à changer. Quand France Télécom a envisagé de reconverter des agents poseurs de lignes en chargé d'accueil de la clientèle, il a fallu réaliser un gros effort de formation et ensuite, individuellement et en équipes, les managers ont affiné le travail en aidant chacun à se repositionner. Pour les uns la formation a suffi, pour certains un travail d'accompagnement personnel a été nécessaire. Dans ce cas, le manager coach est particulièrement utile. Le contrat a porté sur deux points essentiels :

- ✓ le collaborateur *mobilise*, en toute bonne foi, les ressources personnelles nécessaires pour s'adapter ;
- ✓ le manager procède à des *entraînements* intensifs aussi longtemps que le collaborateur ne se sent pas à l'aise dans ses nouvelles fonctions.

### *Les situations à l'origine d'un coaching*

L'expérience montre que les managers peuvent avoir recours à une prestation de coaching soit comme *coach* soit comme *coaché* dans des situations de rupture. Les principales sont présentées dans le tableau (page suivante).

Les objectifs d'une intervention du coaching sont clairement affichés, de même que les critères qui mesurent leur atteinte. Dans ce cas comme dans toute évaluation, il est utile de distinguer les critères qui mesurent une plus grande autonomie, une plus grande aisance de la personne dans son travail (confort), des critères qui font référence aux résultats de l'action du

Situations à	l'origine d'un coaching
<b>Nouvelle fonction</b>	Une prise nouvelle de responsabilité lors d'une promotion ou d'un changement d'affectation, ou d'insertion dans une nouvelle entité de travail est l'occasion d'une assistance à la mise en place.
<b>Difficulté passagère</b>	Le dépassement d'un événement ou d'une période difficile liée à l'individu ou au contexte de l'entreprise peut être l'occasion de bien séparer le réel et l'imaginaire et de trouver un nouveau dynamisme érodé par les suppositions et les imprécisions.
<b>Fusion d'équipes</b>	La fusion d'équipes de travail après le rapprochement d'entreprises ou d'unités de production est un moment très délicat qui peut transformer une acquisition en cauchemar ! Les animateurs de ces rapprochements peuvent avoir besoin d'un regard extérieur pour faire le point.
<b>Management de projet</b>	La conduite d'un projet complexe entraîne un questionnement et un stress permanent qui peut demander une assistance méthodologique et psychologique.
<b>Maintenance de l'efficacité</b>	Le désir de faire régulièrement le point sur une période relativement longue témoigne de la volonté de se maintenir en forme et d'aller toujours à l'essentiel en faisant la part de sa propre perception et de celle des autres.

**Tableau 53 : Les facteurs qui déclenchent une décision de coaching**

collaborateur : paramètres commerciaux, climat de travail, progrès de l'organisation, gains de productivité...

Les objectifs personnels d'une intervention de coaching

Catégorie	Nature des objectifs personnels
<b>Monter en puissance</b>	Toute prise de responsabilité nouvelle s'accompagne d'une période d'adaptation et il est rare qu'une personne soit immédiatement au maximum de son potentiel. Selon la personne et son expérience, l'accent sera mis sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>– l'équipe et le développement de relations de confiance et stimulantes,</li> <li>– la réalisation d'objectifs et de la meilleure façon de les atteindre,</li> <li>– l'établissement des relations utiles avec l'environnement extérieur,</li> <li>– l'entraînement à des outils ou des méthodes de management encore mal maîtrisés...</li> </ul>

Catégorie	Nature des objectifs personnels
<b>Retrouver son efficacité</b>	<p>Subir un choc personnel ou professionnel crée une fragilité affective et cognitive, le coach est là pour aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– entamer un processus de deuil,</li> <li>– analyser les possibilités de rebondissement,</li> <li>– concevoir un nouveau projet de rétablissement,</li> <li>– mettre en œuvre ce nouveau projet.</li> </ul>
<b>Travailler avec les autres</b>	<p>Nombre de fusions ne donnent pas ce qu'on en attend pour des raisons d'incompatibilité de cultures ; le coach peut aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– cerner les représentations (images) que nous avons des nouveaux arrivants et celles que nous leur prêtons à notre égard ;</li> <li>– analyser les nœuds de souffrance ou de colère,</li> <li>– dégager les moyens disponibles pour faire évoluer ces situations conflictuelles,</li> <li>– mettre en œuvre un plan d'action.</li> </ul>
<b>Garder le fil rouge de l'efficacité</b>	<p>Plus un projet est important et complexe, plus il est stressant pour le manager qui a peur d'en perdre la maîtrise. Le coach peut aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– développer un point de vue stratégique en repérant un petit nombre de variables essentielles qu'il convient de suivre en priorité ;</li> <li>– y voir clair dans le comportement du manager et des acteurs et répondre à la question : qui est responsable de quoi ?</li> <li>– établir un plan correctif pour améliorer le tableau de bord de pilotage du projet, les communications entre les acteurs ou les deux !</li> </ul>
<b>Garder son potentiel</b>	<p>La puissance, c'est la solitude ! Or, la solitude est mauvaise conseillère en ce sens qu'elle tend à supprimer l'interactivité et le regard critique de l'autre. Le coach est là pour restaurer le dialogue dans un espace de liberté. Les objectifs portent sur des apports tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– l'explicitation grâce à la reformulation : « si j'ai bien compris votre position sur cette question est la suivante... »</li> <li>– le soulignement d'une contradiction : « si les paroles que vous rapportez sont exactes, il me semble que votre interprétation paraît dépasser le sens commun des paroles de votre interlocuteur... »</li> <li>– le balayage systématique des conséquences d'un décision : humaines, matérielles, commerciales, relationnelles...</li> <li>– le principe de réalité rappelé face au désir du manager... la gestion des émotions...</li> </ul>

**Tableau 54 : Les différentes catégories d'objectifs personnels d'une intervention de coaching**

## La déontologie du coach

La règle principale est celle de la confidentialité. Il est souvent souhaitable d'établir un contrat écrit et de faire un compte rendu après chaque séance. Celui-ci peut être rédigé par le coach et repris à la séance suivante. Mais il est encore plus efficace de le faire rédiger par le coaché qui s'approprie alors le contenu des échanges.

## Les facteurs de succès



### Principe de bon management

#### Ce que le coach n'est pas

Le coach n'est pas *omniscient* et ne peut répondre qu'aux questions posées dans le contrat initial, sur le terrain sur lequel il s'est engagé.

Le coach n'est pas un *gourou* et il n'a ni le secret du bonheur ni celui de la réussite ; plus modestement, il a une certaine idée de la cohérence nécessaire entre ce que l'on dit, ce que l'on fait et ce que les autres perçoivent.

Le coach n'est pas un *juger* et ne rend ni arrêt ni jugement... S'il évalue, c'est pour rendre service à son client et il lui en fait part.

Le coach n'est pas un prêtre, il ne peut absoudre son interlocuteur des fautes qu'il a commises !

L'apport du coach se situe à plusieurs niveaux :

- ✓ son expérience professionnelle car vouloir être coach en sortant d'une école, si prestigieuse soit-elle, est peu efficace ;
- ✓ sa capacité d'écoute et d'empathie, produit d'un travail personnel fait sur lui-même par le coach pour éviter de projeter ses propres désirs et ses propres phobies sur son client ;
- ✓ sa passion de comprendre son interlocuteur et de lui faire prendre conscience du fil rouge de sa logique d'action ;
- ✓ sa capacité à insuffler de l'énergie à son client ou collaborateur qui est souvent en période de doute...

- ✓ sa capacité à sensibiliser son client à la problématique des situations qu'il vit et aux questions qu'il ne perçoit pas clairement.

Le coaching obtient des résultats remarquables, parce que les solutions sont « découvertes » par la personne elle-même.

Il arrive fréquemment que la solution à un problème soit évidente sauf pour celui qui se pose le problème. Dans ce cas, le coach accompagne pas à pas le client pour trouver la solution qui convient.

### *Quel est l'intérêt de l'entreprise ?*

Au-delà des phénomènes de mode, le grand intérêt du coaching pour les organisations, et notamment pour l'entreprise, c'est de permettre le dépassement de l'écueil classique de la formation continue : « C'est bien ce que vous dites, mais ça n'est pas applicable chez nous ! »

Le coaching permet d'instaurer une relation symbolique entre performances individuelles et performances de l'entreprise et diffuse une culture d'amélioration en continu des performances. Les concepts de confiance et d'aide mutuelle, à l'opposé de la compétition et de la sélection des meilleurs dans les organisations, sont un des facteurs de développement qui prennent de plus en plus d'importance dans les entreprises où l'information circule, où les réseaux internes et externes, les relations « PtoP » (d'individu à individu) prennent tellement d'importance que la fonction hiérarchique traditionnelle doit évoluer. La coopération n'est plus une vertu, c'est un facteur de survie. Le management collaboratif vient remplacer l'idéologie vaguement humaniste et cléricale du management participatif.

## Dynamiser l'équipe par le coaching

L'amélioration du travail de l'équipe se construit avec l'équipe. C'est une évidence ! Pas en France, où l'on reste nostalgique de ne pas pouvoir changer la société *par décret*.



### Comment font les autres ?

« Avant, j'étais très agressif. Grâce à un travail en groupe et des jeux de rôle, j'ai appris à devenir plus calme, plus pondéré. »

« S'il est bienveillant, le regard des autres aide à changer. Chacun a joué le jeu, acceptant de se montrer et de dévoiler ses faiblesses. »

« En travaillant sur l'animation d'équipe, j'ai appris à porter plus d'attention à ce qui motive mes collaborateurs. »

« Dans notre groupe, nous avons pris conscience que chacun avait une façon particulière de communiquer. Cela nous a appris à être plus observateurs, mais aussi plus tolérants... »

L'animation d'une équipe impose le respect de quelques règles fondamentales. D'abord, il n'est pas bon, dans un groupe, de mettre l'accent sur les erreurs des individus, notamment en les jugeant et en les déconsidérant plus ou moins aux yeux des autres. On tentera plutôt de travailler sur les qualités et de fixer des objectifs qui les mobilisent.

Ensuite, il est nécessaire de distinguer entre ce qui a trait à un effort collectif, partagé, et ce qui relève du travail qu'une personne doit faire sur son efficacité.

Enfin, comme pour le coaching individuel, l'équipe a besoin de constater qu'elle progresse. Il faut donc rédiger des objectifs, les évaluer et souligner par écrit ce qui reste à faire.

## *Améliorer l'efficacité de l'équipe*

Le coaching d'équipe repose donc sur les mêmes principes que le coaching individuel : un contrat d'objectif et une implication individuelle. Le diagnostic d'équipe porte sur les points suivants :

- ✓ la qualité de la communication, des échanges, la confiance et la tolérance...
- ✓ l'efficacité du travail du groupe à travers l'atteinte d'objectifs qu'il se fixe...
- ✓ la manière de régler les conflits et les jeux de pouvoir...
- ✓ le style de résolution de problème et de prise de décision...
- ✓ la qualité du suivi des décisions et le reporting...
- ✓ les attitudes vis-à-vis de l'innovation et du changement...

Le groupe sélectionne les différents paramètres sur lesquels il compte agir et après chaque séance un rapport succinct marque l'avancement des objectifs.

## *Le team building*

Le *team building* a pour fonction de construire ou de reconstruire ou réparer une équipe. Le point de départ est un groupe d'individus réunis par la nécessité, avec des sensibilités et des intérêts différents, parfois divergents. L'objectif est d'en faire un collectif capable de se penser en un *nous* homogène. Ce *nous* est fait de différences ; il ne correspond en rien à un groupe en fusion autour de son leader. L'équipe est capable de conjuguer l'individualité avec son sens critique et le fonctionnement chaleureux d'une équipe sportive.

Le team building travaille sur des groupes réels, engagés dans une action collective ayant déjà une histoire. Le dispositif de construction d'une équipe peut être interprété comme *une transformation qualifiante* d'une situation de travail, fondée sur deux principes organisationnels :

- ✓ une alternance constructive entre situation de travail et compétences,
- ✓ une implication de tous les acteurs.

Les connaissances sont acquises en utilisant la situation de travail comme instrument pédagogique. En même temps, il y a un effort pour changer la qualité des communications et du travail du groupe réel. L'intervenant aide à la production de représentations collectives opératoires, à la mise en œuvre de nouvelles méthodes, à un réinvestissement énergétique et émotionnel dans la situation de travail...

Cela requiert des éclairages différents : formulation des problèmes, construction de nouveaux outils, réinvestissement des acquis dans le travail, modification du travail lui-même et de son organisation...

Le processus exige l'implication de tous les acteurs. Cette coopération s'établit sur une gestion dynamique des différences, considérées comme une richesse, et par un dispositif de régulation des épisodes de découragement, d'apathie ou d'agressivité. Le groupe cherche à améliorer son fonctionnement pour établir une meilleure relation avec son environnement qui lui permette à la fois l'écoute, l'observation et la volonté de transformation.

### *Les groupes d'échange ou d'analyse de pratiques*

Les membres de ces groupes ne travaillent pas ensemble dans la même équipe mais ils ont des préoccupations communes liées soit à leur fonction identique, au même niveau de responsabilité ou aux mêmes compétences. Dans les *échanges de pratiques accompagnés* (EPA), l'objectif est d'abord professionnel. Il consiste à développer la qualité de leur action par une compréhension du contexte, un diagnostic et une instrumentation plus appropriés. Les participants s'aident les uns les autres en présence d'un animateur qui régule les interactions et apporte des



outils complémentaires d'écoute et de compréhension de la demande des participants. L'animateur intervient à trois niveaux :

- ✓ il régule les relations à l'intérieur du groupe et l'aide à progresser vers ses objectifs,
- ✓ il apporte des méthodologies de gestion et de résolution de problèmes...
- ✓ il fait progresser l'analyse de chacun dans le groupe et avec le groupe, pour aider à dépasser des situations d'inhibition, de conflit ou d'incompréhension intellectuelle ou affective des patients.

Pour des professionnels, médecins, consultants, architectes, psychologues, enseignants... parler de ses pratiques professionnelles est très impliquant. Il faut accepter de descendre à un niveau très intime où se mêlent image de soi, motivations profondes, désir de laisser une trace... Émotions, sentiments, savoir et savoir-faire, désirs, peurs se répondent pour former un mode d'action significatif et très personnel. En parler devant des pairs, concurrents et amis, accepter leur point de vue critique n'est pas simple mais très enrichissant.

### *Les groupes de partage d'expérience*

Ces groupes réunissent des gens qui n'ont pas besoin d'avoir des activités de même ordre, mais qui sont réunis dans le but d'approfondir leur relation personnelle au travail. Dans le partage d'expériences guidé (PEG), l'objectif est d'utiliser son expérience et celle des autres pour acquérir et renforcer de nouveaux comportements. Les participants se soutiennent mutuellement en apportant des témoignages, en identifiant les qualités nécessaires pour agir dans les situations décrites, en soulignant que ces qualités existent en eux ou chez les autres. L'animateur aide à comprendre ce qui relève du travail sur soi et ce qui est de l'ordre institutionnel...



## Comment font les autres ?

### La première séance de coaching

La première séance est à dix heures du matin. Jeanne s'est levée à 6 h 30 comme d'habitude, d'humeur plutôt insouciante. C'est seulement sur le chemin de son bureau qu'elle se souvient tout à coup de son rendez-vous avec le coach. Elle éprouve de la curiosité, mais aucune anxiété. Elle sait que l'objectif de la première rencontre est d'accepter ou de refuser le coach proposé. Dans un premier temps, elle s'est inquiétée de cette proposition de la DRH d'une dizaine de séances de coaching. Elle a d'abord pensé qu'on ne lui faisait pas confiance pour ce nouveau job de commerciale. À la fin d'un long entretien avec la responsable de la formation, elle a fini par admettre que cette proposition était une chance. Elle est jeune, elle a du potentiel mais peu d'expérience : il a donc paru intéressant, à la gestion des carrières, de l'aider à se révéler.

À dix heures, Jeanne est en présence de son futur coach : la cinquantaine, lunettes, pantalon de velours côtelé et une veste marron, cravate dans le même ton avec un motif répétitif, des petits renards, remarque-t-elle. L'âge lui donne une vibration paternelle rassurante. Elle s'attendait à quelqu'un de son âge à elle, puisque dans l'entreprise française, tout le monde à 35 ans. Elle l'accepte tout de suite ; dans ce domaine la décision est presque toujours instinctive et n'implique aucun jugement, seulement un réflexe de sécurité qui se situe au niveau du cerveau reptilien !

Première étape, Jeanne et son coach vont faire connaissance : il va lui dire pourquoi il fait ce métier et ce qu'il peut lui apporter, lui préciser les règles du jeu et aussi les limites de son intervention. Pour l'essentiel : on peut changer sa relation avec les autres, mais on ne peut pas changer les autres, en tout cas pas pendant les séances de coaching car on ne les a pas sous la main !

De son côté, Jeanne va exprimer sa demande et les objectifs qu'elle souhaite atteindre.

Au cours de cette première séance Jeanne et son coach fixent ensemble les objectifs de l'intervention : mieux gérer son stress de commerciale, savoir organiser son temps, définir les conditions de développement d'un réseau efficace, identifier les points forts et les points faibles de sa relation au client, savoir manager en souplesse mais avec fermeté une équipe de vendeurs... Le plan de travail prévoit un cheminement de séance en séance. Le coach avertit Jeanne que la progression peut connaître des aller-retour et que la métaphore adéquate du travail en séance est celle de la spirale. On peut repasser par les mêmes thèmes, mais en prenant à chaque fois un peu plus de hauteur.

Cette séance initiale se termine sur une première formulation des objectifs et du cheminement pour y parvenir, assortie d'un compte-rendu. Les séances suivantes

connaîtront des prises de conscience fortes et des périodes *plateau* où rien ne semble bouger.

Au cours des entretiens, le coach utilisera plusieurs techniques : écoute, questionnement, mises en situation... Entre les séances, il donne à faire des *travaux pratiques* pour explorer de nouveaux comportements.

Le coach pourra se montrer tour à tour inquiétant ou rassurant, cela fait partie de la pratique professionnelle !

## Manager un projet

En français, l'expression « management de projet » a plusieurs sens :

- ✓ la conduite d'une action finalisée et limitée dans le temps et l'espace ;

**X** Évitez le piège !

### La notion de Projet recouvre plusieurs significations

- Des formes d'organisation de l'entreprise comme la mise en place de processus orientés client dont l'objectif est précisément de répondre aux préoccupations transverses ;
- Une forme de management qui vise à fédérer les énergies individuelles et collectives pour atteindre des objectifs de changement fixés par la direction de l'entreprise tout en rendant le travail quotidien plus intelligent et moins monotone ;
- Un mode d'organisation du travail qui permet d'améliorer le fonctionnement interne, de responsabiliser les individus et les équipes sur les coûts, les délais et la qualité, de favoriser un processus de décision au plus près des besoins, de mieux mobiliser les compétences et les moyens...
- Une méthode de gestion concernant l'organisation et le pilotage d'un ensemble d'actions finalisées vers la réalisation d'un but.

- ✓ une méthode moderne de management s'appuyant sur le prestige des pratiques des grandes organisations (Automobile, Armement, Aéronautique...) et
  - ✓ une tactique des organisateurs et des managers pour ruser avec les cloisonnements hiérarchiques par des projets dits transverses.
- Le sens qui nous intéresse ici est le plus littéral : comment conduire un projet ?

Dans un projet il y a la demande et la commande.

- ✓ la *demande* peut provenir d'un secteur de l'entreprise qui exprime un besoin, un souhait, une ambition ;
- ✓ la *commande* est le contrat passé entre le prestataire de service interne ou externe et la personne ou le service qui organise et finance le projet.

Un projet exprime des buts précis et explicites qui figurent dans un *Cahier des Charges*. Mais il peut y avoir des buts implicites : la mise en place d'un système de rémunération au mérite poursuit un but explicite d'équité sociale ; les buts implicites ou pervers sont peut-être d'accroître la productivité, de sélectionner les meilleurs en vue d'une rationalisation des effectifs...

## **Principes de la conduite de projet**

Chaque projet est particulier mais tous les projets ou presque passent par quatre phases.

### *La conception du projet*

Il s'agit de clarifier les buts et les enjeux du projet et de définir les moyens à mobiliser. Cette phase est particulière ; on passe de l'idée au plan de bataille. La finalité d'un projet est de provoquer un changement. À l'origine, on trouve toujours un désir, un besoin ou une souffrance : volonté de s'implanter dans un secteur nouveau, nécessité de changer de matériel ou en finir avec une dégradation persistante de la qualité du service par exemple.

À partir d'une situation à problème, la décision d'y répondre par voie de projet est un choix. Il y en a d'autres. Retenir ce mode d'intervention signifie que l'on privilégie une action limitée dans le temps, bien identifiée, bien maîtrisée, et dont on attend un résultat précis. Il y a un début et une fin, des outils de contrôle et d'évaluation, et un responsable à féliciter ou à qui demander des

comptes : *le chef de projet*. Dans les grands projets, on trouve le *Directeur de projet* (le maître d'œuvre) et le *Manager* (le maître d'ouvrage) qui assure la réalisation. Un projet peut compter plusieurs managers.

<b>Les points clés de la gestion de projet</b>	
<b>Demande</b>	L'individu ou le groupe exprime un besoin, une insatisfaction, la nécessité d'un changement de matériel, de méthodes, d'organisation, de politique, de culture... L'élément principal est l'expression d'une difficulté, d'un manque, d'un espoir ou d'une volonté. Le problème rencontré fait l'objet d'un mémorandum.
<b>Commande</b>	À partir de l'expression du besoin, une réponse est élaborée, résultat d'une négociation entre les parties prenantes : managers, techniciens, financiers, utilisateurs... La commande s'exprime à travers un <i>cahier des charges</i> qui cerne les attendus du processus devant satisfaire le besoin. La réponse au cahier des charges par le prestataire fait l'objet d'une offre de réalisation du projet.
<b>Contrat explicite</b>	Le contrat passé avec le prestataire comporte les clauses juridiques, contractuelles de réalisation et notamment le coût, les délais et le PAQ (Plan d'Assurance Qualité).
<b>Contraintes explicites et implicites</b>	Elles sont liées le plus souvent à des obligations matérielles (nature, type, marque, fournisseur...), de ressources humaines affectées au projet (compétences, disponibilité), de ressources financières (limitées par nature), d'acceptabilité par le corps social de l'entreprise...
<b>Résultats attendus</b>	Les résultats peuvent être classés en trois catégories : – les résultats immédiats (conformité, efficacité, pertinence...) – les résultats à effets retardés (apprentissage...) – les impacts collatéraux sur l'environnement (positifs ou négatifs).
<b>Résultats atypiques</b>	Ils sont par nature difficiles à apprécier, mais des pistes de prédiction sont possibles : – les effets sur le moral du personnel de l'entreprise – les effets sur les effectifs et les compétences – les effets sur les fournisseurs et les clients

**Tableau 55 : Les points clés de la gestion de projet**

La première préoccupation du chef de projet est de le mettre en forme en précisant les éléments suivants :

- ✓ Qui est l'initiateur du projet ? Par exemple, le Comité de Direction a été saisi par le Comité Scientifique pour monter une exposition itinérante sur le problème de l'eau, devenu un enjeu mondial à cause de l'expansion démographique et du réchauffement climatique d'une part et, d'autre part, parce que c'est le terrain d'action privilégié de certaines de nos multinationales !
- ✓ Qui est le client final ? Dans notre exemple, c'est le département « Environnement » qui est normalement chargé de la réalisation de cette exposition.
- ✓ Qui paye ? Toujours dans notre exemple, le financement n'est pas encore bouclé mais devrait comporter quatre sources : l'entreprise, l'État (Ministère de l'Industrie, Ministère de la Culture) et l'Europe. Chacune de ces institutions a des exigences concernant les modalités de financement.

Le chef de Projet clarifie avec toutes les parties prenantes les objectifs, les enjeux et les implications de l'action envisagée, en appliquant dès le départ les principes de l'ingénierie concourante : tous les métiers concernés sont associés dès le départ à la conception du projet. Ainsi l'implication des uns et des autres est complète et la coordination est d'emblée vivante. Le secret de la réussite du projet est dans cette confrontation initiale, un peu désordonnée mais extrêmement payante.

Cette première étape se concrétise par un premier « livrable » qui constitue la Version 0 du projet. Ce document comprend :

- ✓ la finalité du projet (À quoi ça sert ?) ;
- ✓ le référentiel de valeurs et de performance, les enjeux et les implications ;
- ✓ l'ensemble des acteurs du projet et leurs contraintes ;
- ✓ l'évaluation de la faisabilité du projet, ce qui implique une estimation du coût, du temps et des résultats en relation avec les historiques des projets passés.



### Étude de faisabilité

1. **Objectif** : définir le périmètre de l'étude et les objectifs.
2. **Information** : collecte des données, recoupement, synthèse.
3. **Analyse fonctionnelle** : identification des résultats attendus.
4. **Créativité** : recherche des solutions.
5. **Analyse critique et évaluation des solutions** en présence ou alternatives.
6. **Comparaison des solutions** selon les critères habituels (complexité, coût, délais, saturation de l'objectif, tolérance de l'environnement).

Les entreprises ont désormais des politiques d'industrialisation des processus intellectuels qui consistent à mémoriser ce que l'on a déjà fait et les résultats obtenus, et à fragmenter un projet en briques standardisées de manière à pouvoir les insérer dans un nouveau projet.

On peut à cette occasion utiliser les différentes méthodes d'évaluation comme l'Analyse de la valeur qui consiste à ne faire que ce qui est demandé par le client mais en donnant la même chance à chacun des éléments composant le produit. Par exemple, le projet d'une exposition itinérante devrait intégrer dès le début de sa conception les normes de transport en avion cargo afin de ne pas se retrouver avec des éléments impossibles à faire voyager de cette façon alors que l'exposition doit ouvrir dans une semaine au Japon.

Le retour sur investissement est un calcul désormais classique qui compare le combien ça coûte au combien ça rapporte en ajoutant « Quand ? », ainsi que le Business plan appliqué au management de projet.

Il peut être utile également de calculer le coût qui consisterait à ne rien faire.

À ce niveau, l'utilisation de système d'information de gestion type Project Manager à l'intérêt :

- ✓ de normaliser les modes de gestion de projet,
- ✓ de mémoriser et de capitaliser les savoir-faire utilisés pour la conception de projet.



## La planification du projet

La planification du projet consiste à découper celui-ci en lots et en tâches. À ceci près que chaque lot correspond à la réalisation d'un objectif et non à une série de tâches à accomplir. C'est à ce niveau que le projet trouve de la flexibilité et de la réactivité. Les plannings de type Gantt ou Pert sont les plus couramment utilisés.

Lot 3	Objectifs	Durée	Début	Fin	Livrable
Intitulé					
Responsable					
Budget					

Figure 6 : Description simple d'un lot

Les outils et méthodes de GroupWare et de WorkFlow ont changé les pratiques de management des projets en facilitant les collaborations d'acteurs distants les uns des autres et en introduisant des systèmes de gestion et de contrôle automatiques.

Le WorkFlow a opéré une modélisation informatisée de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un projet ou d'un processus métier. Les différents acteurs d'un processus ou d'un projet sont insérés dans un circuit de travail et de validation. Les délais, les budgets et les normes de qualité sont fournis à chacun des acteurs ainsi que les informations nécessaires pour la réalisation de son objectif.

Le circuit de base est le suivant :

- ✓ le responsable d'un lot X propose son travail au chef de projet ou au collègue suivant ;
- ✓ le document est validé ou refusé.

Le document, dans ce dernier cas, est retourné au collaborateur qui, après corrections, le remet ensuite dans le circuit.

Le *WorkFlow ad hoc* est fondé sur un modèle interactif dans lequel les acteurs interviennent dans la décision. Le cheminement est un modèle dynamique. Les équipes projet ont besoin d'une hiérarchie forte, active et respectée en laquelle ils ont confiance, ce qui n'a rien à voir avec une forme de commandement autoritaire. Par contre, plus le système d'information dont ils se servent devient complexe, plus ils ont besoin d'un référentiel solide et à jour. C'est le travail de la hiérarchie.

Le *GroupWare* et la diffusion des méthodes et les outils logiciels permettant à des utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux a transformé le travail de l'équipe projet qui n'a plus besoin d'être physiquement présente au même endroit.

<b>Analyse de la valeur</b>	Approche de la conception d'un produit ou d'un service fondée sur leur décomposition en fonctions élémentaires. Chaque élément est analysé en fonction de son coût d'utilité pour le client. Son objectif est de faire la chasse aux coûts inutiles dès la conception mais également d'attirer l'attention sur la valeur globale d'un service ou d'un produit qui est celle de son élément le plus humble. Imaginez que vous ayez une puissante voiture de sport dont la jauge à essence est mal étalonnée !
<b>Retour sur investissement ROI</b>	Calcul dans le temps d'un retour sur investissement grâce au projet comparé à d'autres formes de placements.
<b>Calcul TCO (Total cost of ownership)</b>	Coût total de possession. Prix de revient complet d'un projet avec les coûts directs et indirects.
<b>Target costing</b>	Coût cible et mesure des écarts.
<b>Benchmarking</b>	Comparaison des résultats obtenus par la concurrence en termes de coûts, de satisfaction client, de bonnes pratiques de fabrication, de gamme...
<b>Planification GANTT</b>	Planification dans le temps des opérations d'un projet, une ligne par opération.

<b>Diagramme PERT</b>	Planification dans le temps mais chaque opération est affectée d'un ordre de passage et d'une durée.
<b>Business Plan</b>	Plan économique du projet (« Combien ça coûte ? », « Combien ça rapporte ? »)
<b>Système d'information de gestion de projet</b>	Logiciel permettant de planifier et de suivre la réalisation d'un projet à travers un tableau de bord et des analyses de reporting.
<b>Earned Value Analysis</b>	Mesure les dépenses effectivement réalisées à un moment donné : ce que cela a déjà coûté.
<b>ACWP (Actual Cost of Work Performed)</b>	Coût réel du travail effectué (CRTE)
<b>ACSI (American Customer Satisfaction Index)</b>	Index mesurant la satisfaction de la clientèle. Etabli sur un panel important de consommateurs (de l'ordre de 50 000), il cible plusieurs centaines d'entreprises. L'indice reflète les attentes clients, la satisfaction et la valeur réellement perçues.
<b>ABC (Activity Based Costing)</b>	Approche proposant une mesure au plus juste des coûts de revient des activités d'un processus afin de mieux maîtriser les valeurs ajoutées.

**Tableau 56 : Les outils du chef de projet**

Le travail en équipe peut se concrétiser par le partage d'information, ou la création et l'échange de données informatisées. Les outils de messagerie électronique et de transmission de données multimédia offrent une gamme de services qui permet de construire des équipes virtuelles : agenda et documents partagés, forums d'échange d'informations et de discussion, outil de gestion de contacts, conférence électronique (vidéoconférence, chat...)

Cette manière de travailler pose trois problèmes nouveaux :

- ✓ la validation des informations reçues et données,
- ✓ l'animation de l'équipe virtuelle : respect des délais, des coûts, de la qualité... par multimédias interposés,



### Les étapes de la phase de planification

1. Découpage en objectifs et en lots permettant d'atteindre les sous-objectifs.
2. Définition des conditions de réalisation : coût, délais, qualité, livrables...
3. Affectation des responsabilités et des critères d'évaluation.
4. Génération du Système de Planification. Gantt – Pert ou système d'information dédié.
5. Ajustement Temps/Ressources et définition de l'ordonnancement.
6. Validation et lancement du projet et des systèmes d'alerte et de contrôle.

- ✓ les inflexions du projet en cours de réalisation... qui risquent d'être soit perdues dans les canaux, soit appliquées de façon brutale et systématique sans aucune prise de recul.

La gestion de ces problèmes suppose de posséder des outils de suivi et d'interventions intégrés dans une nouvelle génération de tableaux de bord.

### *Le suivi de la réalisation projet*

La coordination de projet à l'heure de l'information multi-directionnelle et du travail partagé relève d'une nouvelle forme de coopération fondée sur quelques principes :

- ✓ la diffusion du découpage opérationnel du projet et de la clarté des champs de responsabilité ;
- ✓ la reconnaissance d'un système de valeurs claires établissant les priorités et permettant d'opérer des choix en cohérence avec la politique de l'entreprise ;
- ✓ une structure hiérarchique forte impliquant des règles formelles contraignantes notamment de validation ;
- ✓ une grande autonomie des individus et des équipes dans le respect des valeurs et de la hiérarchie et le développement d'un management de style « communicationnel » au sens où l'information c'est de l'action.

L'intérêt de chacun est de diffuser toutes les informations vérifiées, recoupées, sécurisées, qu'il possède de manière à en obtenir autant des ses partenaires.

### *La pertinence du tableau de bord*

Elle se résume à quelques points de qualité :

- ✓ lisibilité : l'indicateur est présenté dans sa forme la plus rapide et la plus facile à lire ;
- ✓ fiabilité : l'information est saisie à la source la plus fiable, la saisie et la mise à jour sont aisées ;
- ✓ dimensionnalité : l'indicateur correspond à un objectif chiffré, daté, validé ;
- ✓ explicativité : l'indicateur permet de remonter jusqu'aux causes en cas de dysfonctionnement ;
- ✓ prédictivité : l'indicateur dit ce qui va se passer si on ne fait rien, de manière implicite ou explicite, c'est-à-dire qu'il compare à un ordre de marche prédéfini avec ou non possibilité de modifier le référentiel ;
- ✓ axiomaticité : l'indicateur est tourné vers l'action, il comporte des alertes en temps réel et permet de corriger la trajectoire du projet.

Les nouveaux tableaux de bord intègrent notamment à la gestion de la performance, celle des risques et des menaces avec l'apport éventuel de techniques spécifiques.

### *La recette du projet*

Le projet se termine par la remise au client du résultat obtenu et de son évaluation. Selon les caractéristiques du produit en sortie, la recette peut être provisoire (conformité) ou définitive (conformité et pérennité). Les critères d'évaluation du projet sont décidés à l'origine et ne peuvent être changés en cours de route. Les principaux critères ont trait à la conformité :

- ✓ coût : les dépassements ont fait l'objet d'un avenant au contrat, accepté par le client ;
- ✓ délais : les dépassements de délais peuvent être assortis d'une clause de pénalité sauf avenant ayant l'accord du client ;
- ✓ qualité : un constat de non conformité de la qualité attendue peut aboutir à un refus du projet par le client et la naissance d'un contentieux sauf avenant ayant modifié le niveau de qualité sans atteinte au niveau de sécurité ;
- ✓ sécurité : le produit est conforme ou non au niveau de qualité exigé ;
- ✓ pérennité : délais séparant une recette provisoire d'une recette définitive permettant de constater l'absence de vices cachés.



#### Pratique de bon management

### Un objectif peut en cacher un autre

Mettre en place un nouveau système de billetterie sous Windows NT dans une salle d'Opéra ne fait dresser l'oreille à personne... sauf à une petite minorité d'initiés, qui sait parfaitement qu'un objectif peut en cacher un autre !

Derrière la nouvelle billetterie et surtout ses capacités de mémorisation, il y a tout un renouvellement de la politique commerciale. La stratégie de développement de cette entreprise culturelle consiste à multiplier les canaux de distribution de manière à toucher des publics plus divers ; mais il ne s'agit pas seulement de séduire ces nouveaux clients, il faut les « fabriquer » ! Dans de nombreux cas, ces nouveaux publics sont une création. Sans la dynamique propre à chacun des canaux de distribution, ces publics n'auraient peut être jamais assisté à une représentation d'opéra : on pense aux jeunes, aux seniors, aux comités d'entreprise, aux associations, aux agences de voyages, aux étrangers, aux places dégriffées, aux happy hours...

L'ambition en aval est simple : augmenter les taux de remplissage et démocratiser les pratiques, service public oblige ! Or, la nouvelle billetterie, à partir du code-barres de chacun des billets, va mémoriser une foule d'informations... qui seront traitées et alimenteront le marketing. Mais ce n'est pas tout, le guichetier devient un agent de la politique commerciale de l'entreprise : d'abord, il peut, lors d'une simple vente de billet, enregistrer rapidement quelques éléments concernant l'acheteur, de manière à le contacter ultérieurement ; ensuite, par le jeu des conseils qu'il fournit, il peut orienter des spectateurs vers l'une ou l'autre date de représentation, il peut également soutenir par le bouche à oreille, une représentation qui démarre mal... Bref, il devient un agent de marketing à part entière !

# Développer l'intelligence économique

## Les enjeux de l'intelligence économique

### *Les nouvelles stratégies de puissance*

Face à la concurrence et à l'accélération de la circulation des flux d'informations, les entreprises cherchent à s'informer sur les innovations techniques et commerciales en cours, les intentions des concurrents et les aspirations explicites ou implicites du marché mais également sur les situations de puissance et d'influence des États ou des groupes d'États (Mercosur, Alena, UE, ASEAN...)

En France, ce dernier point est particulièrement sensible depuis l'attribution à Londres du soin d'organiser les Jeux Olympiques de 2012. Les Français ont découvert l'importance des *stratégies de puissance* et des *réseaux d'influence* qui ont sans doute permis aux Anglais d'enlever le marché.

En effet, dans un environnement mondialisé, rapide et interconnecté, on assiste à une prolifération de sources d'information sans toujours détecter celles qui ont un véritable impact sur l'environnement de l'entreprise. La veille s'impose donc comme une solution pour aider les entreprises à anticiper leurs décisions stratégiques. Pour y parvenir, il convient de conjuguer la pratique des outils et une véritable culture d'entreprise favorisant le partage des flux de connaissances au service de la performance collective.

Les entreprises françaises, soutenues par la puissance publique<sup>1</sup> qui s'inquiète d'un déficit grandissant de la France dans ce domaine, s'engagent progressivement dans l'intelligence économique<sup>2</sup>. Une étude<sup>3</sup>, réalisée auprès d'une centaine de cabinets français, présente les principales déclinaisons de l'intelligence économique :

- 1 – veille technologique et commerciale,
- 2 – gestion des risques,
- 3 – knowledge Management,
- 4 – investigation,
- 5 – influence...

Les principales demandes des clients concernent la surveillance des environnements technologiques, stratégiques ou concurrentiels alors que la gestion des risques devient l'activité dominante de certains cabinets.

*L'intelligence économique* est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives.

Pour une entreprise, la *veille* consiste à surveiller son environnement dans le but d'y déceler des opportunités et de détecter les risques liés au progrès technologique et à l'évolution des goûts des consommateurs. La cellule de veille utilise des outils et des méthodes de recherche d'information. La tâche du veilleur consistera à fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment pour prendre la bonne décision.

---

1. Rapport Carayon, Sénat., août 2004.

2. Marché estimé en février 2004 à 1,3 million d'euros.

3. *Veille Magazine* : « Le marché du conseil privé en management de l'information stratégique », février 2004.





## Comment font les autres ?

### Veille et Technologies de l'information

Des solutions nombreuses sur le marché existent, comportant des fonctionnalités et des architectures très attractives. Comment choisir les outils en fonction de leur usage possible ?

La recherche peut porter sur :

- ◆ les grandes fonctionnalités : collecte et analyse de contenus, stockage, catégorisation, workflow, recherche, diffusion, sécurité, échanges, collaboration...
- ◆ les outils disponibles : moteurs de recherche sur internet, méta moteurs, annuaires, bases de données, cartographie & clustering, réseaux sociaux, espaces d'échanges (blogs, forums...), agents intelligents, web caché...
- ◆ les architectures : Intranet, Internet, clients/serveur, clients lourds.

Le processus de veille est généralement décomposé en quatre séquences : collecte, traitement, stockage et protection et enfin diffusion de l'information.

La veille technologique observe et analyse l'environnement scientifique, technique et technologique et tente d'en mesurer les impacts économiques dans l'immédiat et surtout dans l'avenir, pour en déduire les principales menaces mais aussi les opportunités de développement.

L'une des principales sources d'information de la veille technologique est la propriété industrielle (brevets d'invention). On classe souvent les innovations en deux catégories :

- ✓ celles qui sont impulsées par l'évolution technologique (*Technology push*), et
- ✓ celles tirées par le marché (*Market pull*).

Les *technology push* sont d'une portée beaucoup plus profonde et entraînent des profits supérieurs. C'est pourquoi la veille technologique est plutôt orientée vers l'utilisation de produits de *technology push*.

L'approche technologique et l'approche commerciale sont réconciliées par une notion capitale qui est celle de la détection de la

*vitesse de diffusion* d'une technologie (actuellement la télévision sur écran plasma par exemple...).



#### Principe de bon management

### Les bonnes raisons d'effectuer de la veille économique

**L'anticipation prospective** : destinée à éclairer la démarche commerciale, la R&D, les comportements du marché et de la concurrence et, de manière plus générale, la stratégie de l'entreprise.

**La résolution de problèmes de fiabilité** de produit et plus généralement d'amélioration des produits.

**La surveillance législative** stricte, normative, juridique de manière à prévenir les risques. Ce besoin peut être satisfait avec une source pré-sélectionnée ou un profil permettant une recherche sélective d'information.

**La surveillance** des sources et des méthodes de recherche effectuée par des outils automatisés...

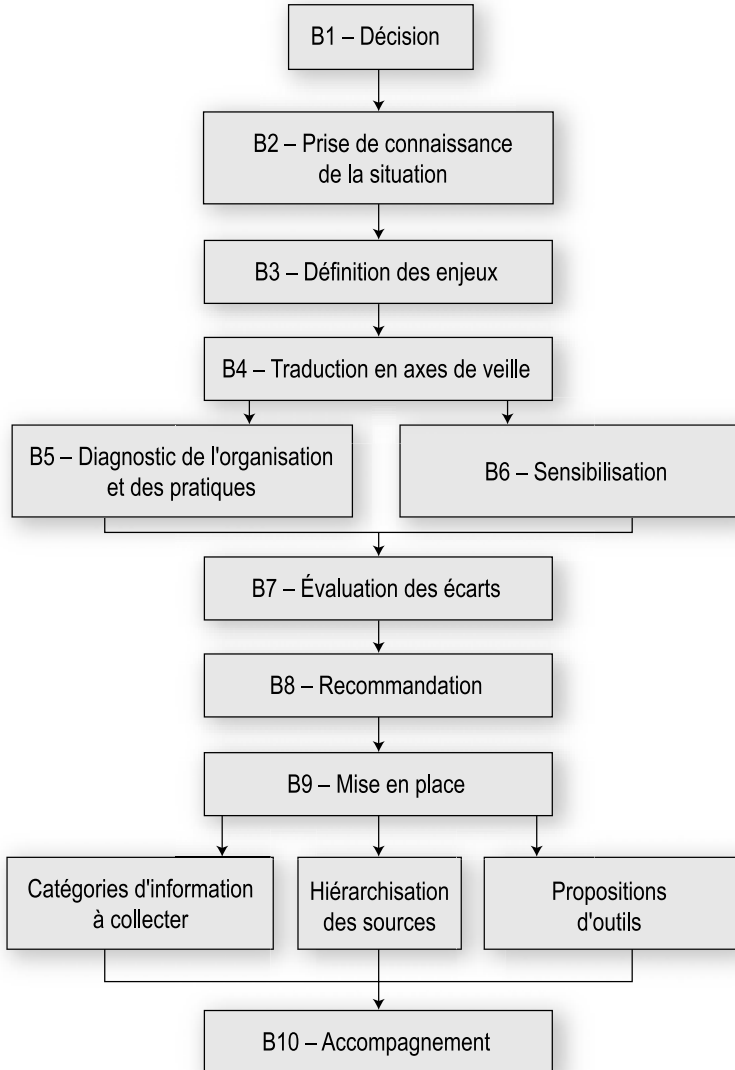
Cette anticipation doit permettre à une entreprise de provoquer les transferts de technologies ou de les anticiper en allant directement frapper à la porte des détenteurs de technologies de pointe. La démarche d'innovation repose sur une longue pratique de l'anticipation des opportunités et des risques, et produit des effets bénéfiques auprès des différents partenaires de l'entreprise. Le consommateur est attiré par l'image d'une entreprise innovante, ce qui facilite la négociation entre fabricants et distributeurs. Les salariés ont confiance dans le développement de leur entreprise, ce qui favorise leur implication. Quant aux marchés financiers, ils parient volontiers sur les profits futurs qu'une entreprise innovante fait miroiter.

Dans ce contexte, la mise en place de la norme AFNOR XP X 50-053, dont le schéma figure ci-après, répond à un double objectif :

- ✓ faciliter la relation entre le prestataire interne ou externe à l'entreprise et le client par une terminologie commune, un

descriptif de l'offre, une clarification des rôles ou des engagements respectifs ;

- ✓ contribuer à une amélioration de la qualité des prestations.



**Figure 7 : La norme Afnor d'intelligence économique**

## *L'identification des besoins*

La recherche de l'information commence à partir du moment où l'on a défini ce que l'on cherche. Le tableau 57 donne une synthèse des interrogations possibles en fonction du temps, des domaines et des actions nécessaires.

<b>Temps</b>	<b>Domaine</b>	<b>Action</b>
<b>Très en amont</b>	Ce qui se prépare sur le plan technique et technologique.	Veille technologique et stratégique.
<b>En amont</b>	Ce que dit le marché et ce qu'il pourrait dire si on le lui proposait	Veille sociologique, marketing et stratégique.
<b>Dans le contexte</b>	Ce qui se prépare sur le plan de bataille des coûts	Veille technique et organisationnelle.
<b>Maintenant</b>	Ce que font les concurrents et à quel coût	Benchmarking, veille commerciale.

**Tableau 57 : Définir les objectifs de la veille**

La collecte des informations s'appuie :

- ✓ sur des *vecteurs d'information humains* qui demeurent très efficaces ; des événements récents dans la lutte contre le terrorisme ont montré que la recherche de sens reste une affaire d'hommes ;
- ✓ sur des *approches automatisées* de type moteur de recherche, fureteurs sur Internet ou sur des bases de données professionnelles qui deviennent de plus en plus performantes et sont capables de digérer des quantités phénoménales d'informations.

## Les étapes de mise en place de la veille

### *Étape 1 : La phase d'exploration*

Elle consiste à définir les besoins, à les hiérarchiser et à *identifier les hommes-ressources* qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles. Ce réseau de veilleurs fait remonter l'information. Leur motivation est renouvelée lorsqu'ils savent ce que l'on fait de leur information, ce à quoi elle a servi. Sinon on court le risque que le sujet se lasse en pensant que son effort n'est pas apprécié.

### *Étape 2 : La récolte d'information*

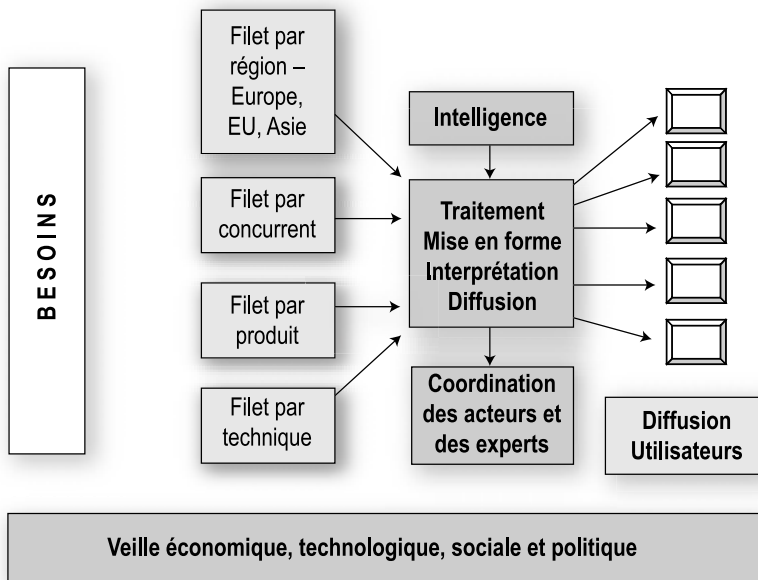
La récolte se réalise à trois niveaux :

Celui de la **sensibilisation du personnel** qui fait que chacun devient une sorte de veilleur qui, au gré de sa propre curiosité, lit, écoute, regarde, échange et rapporte des informations intéressantes soit directement, soit comme information de contexte qui renforce une interprétation.

Celui de la veille **systématique effectuée par des correspondants**, individus ou entreprises de service. L'idée est de collecter des données brutes (*raw data*). La qualité de la collecte ne dépend pas uniquement de la qualité de la source mais dépend également de la structuration de l'écoute et des premiers classements de l'information.

Celui de la **veille automatisée à l'aide de crawlers** qui vont naviguer sur le Web pour repérer et extraire des informations ciblées.

Le tableau 58 distingue les sources d'information formelle et informelle. Les sources sont classées en fonction des types et des contenus, de leurs avantages et de leurs inconvénients.



**Figure 8 : Organisation de la veille économique**

### *Information blanches*

Ce sont les informations d'accès facile pour tout le monde et n'offrant qu'intérêt limité : publications, journaux, revues, rapports...

### *Information grises*

Ce sont les informations informelles, celles qui sont les plus intéressantes. Leur utilisation en font des informations pertinentes ou non : elles sont souvent données *off the record* ou de bouche à oreille.

### *Information noires*

Ce sont des informations obtenues par des sources illégales (vol, effraction, corruption, espionnage...), obtenues aux risques et périls de ceux qui les achètent (hors de prix !) et les utilisent ! Mais l'espionnage économique existe et les entreprises cherchent à se protéger contre ce genre de pratiques.

	<b>Sources</b>	<b>Types et contenus</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>FORMELLES</b>	<b>Presse</b>	Presse spécialisée, revues scientifiques, annonces PA, et aussi les agences de Presse	Coût faible, diversité	Sélection difficile, risques d'obsolescence
	<b>Livres et rapports</b>	Éditeurs spécialisés, alertes sur Internet	Synthèse large et informée	Souvent « post »
	<b>Médias</b>	Émissions de radio spécialisées, films...	Écoute des grands acteurs : savants, managers, experts...	Obsolescence
	<b>Think Tanks Clubs de réflexion</b>	Rapports, notes, Newsletters...	Synthèse des idées, des informations contextuelles, des tendances...	Privilégient souvent une vue globale et macro-politico-économique...
	<b>Internet</b>	Tout sur tout Discussions, échanges, contacts...	Facile d'accès Moteurs de recherche de plus en plus sophistiqués	Difficile parfois de séparer le bon grain de l'ivraie, datation parfois inexistante de l'info.
	<b>Banques de données</b>	Banques de données professionnelles, spécialisées	Accès facile Coût très abordable	Originalité, obsolescence, méthodologie de recherche parfois complexe en amélioration continue
	<b>Brevets</b>	Administrations	80 % des informations techniques sont dans les brevets	Attention aux dépôts systématiques et aux fausses barbes Attention aux dépôts tardifs
	<b>Sources d'information légales</b>	Institutions administratives, politiques économiques	Accès facile	Informations limitées
	<b>Études pres-tataires</b>	Études ciblées	Pertinentes, bien informées	Chères

	Sources	Types et contenus	Avantages	Inconvénients
INFORMELLES	Réseaux professionnels et personnels	Information blanche, grise et noire...	Application rapide d'une grille de niveau de confiance	Désinformation, contre informations possibles
	Concurrents	Toute la communication commerciale, financière, promotionnelle est à passer au peigne fin, journées portes ouvertes ; client ou fournisseur masqué.		
	Fournisseurs et sous-traitants	Sources très intéressantes, information grise	Bouche à oreille	Renseignent également les concurrents...
	Missions et voyages d'études	Information grise parfois noire	Source très riche, contacts humains, échanges...	Coûts importants...

Tableau 58 : Les diverses sources de l'information

### Étape 3 : La structuration des données

Les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins définis au début du projet. Un premier classement repose sur un petit nombre de critères.

La phase d'analyse conduit à l'interprétation ; elle est différente de la phase de décision. La récolte est comparée par exemple aux données enregistrées sous forme de fiches produits qui établissent l'état de la concurrence. La mémoire d'entreprise est également sollicitée de manière à analyser les historiques. Cela établit une relation évidente entre l'intelligence économique et le Knowledge Management.

La structuration des données et leur conservation permettent d'apprécier les résultats de la collecte en les comparant aux informations disponibles ; l'objectif est d'identifier les informations *critiques*, à forte valeur ajoutée. Le classement et l'interprétation des informations sont des opérations difficiles. La perception des signaux faibles est de grande importance et peut conduire à un



possible avantage concurrentiel. Des évolutions presque imperceptibles dans les modes de consommation sont-elles l'amorce de changement durables ou de simples mouvements à la marge ?

La première séparation consiste à ventiler les informations en plusieurs catégories de manière à faciliter leur traitement. Le tableau ci-dessous utilise trois critères de classement : la *fiabilité* accordée à l'information qui dépend essentiellement de la crédibilité de sa source ; la *pertinence* de cette information par rapport aux cibles définies et enfin *l'association* qui peut être faite avec des thèmes de R&D définis ailleurs.

<b>Besoin exprimé :</b> <i>Assistance à la conduite automobile</i>	<b>Fiabilité</b>	<b>Pertinence</b>	<b>Association</b>
Une piste de 3 km comportant des repères de guidage va être construite cette année dans le Manitoba	Faible	Très forte	Détecteur de signaux faibles

**Tableau 59 : Première séparation des informations récoltées**

Le classement des informations est effectué en continu au fur et à mesure de la mise en stock de l'information.

#### *Étape 4 : L'interprétation des données*

Elle suppose qu'une question soit posée. Une analyse, une interprétation sont toujours opérées pour un destinataire et n'ont de sens que pour lui. Le tableau suivant donne une description détaillée des différentes facettes de l'interprétation qui reste une des plus hautes activités humaines, sinon la plus haute puisqu'elle consiste à donner du sens à des faits, des événements, qui en eux-mêmes n'en ont aucun !

L'interprétation est une activité totalement humaine qui a pour matière première le langage. L'objectif est l'appropriation, la compréhension, l'assimilation d'un sens ou de plusieurs qui, de prime abord, échappent.

<p><b>La vérité</b></p>	<p>◆ <b>L'interprétation n'est pas simplement la découverte d'une vérité qui serait légèrement voilée !</b>  Avec la recherche de la vérité, l'interprétation entretient un besoin de cohérence interne, de logique, de volonté de lever l'équivoque, de réduire les multiples angles de visée à un seul, de réduire le <i>multiple</i> à l'<i>unique</i>.</p>
<p><b>L'inspiration</b></p>	<p>◆ <b>Un bon interprète est au-delà de la technique</b> dit Socrate car il doit être « <i>un homme divin plutôt qu'un homme de l'art</i> ». C'est le talent de l'interprète. Il est capable de mettre à jour des relations entre des éléments qui ne sont habituellement pas rapprochés.</p>
<p><b>La traduction</b></p>	<p>◆ <b>L'interprétation est aussi une traduction</b> qui rend compréhensible ce qui est exprimé en une langue qui n'est pas familière. La traduction littérale, produite par une machine à traduire, est peu attrayante, en revanche elle renseigne sur la manière de formuler une idée dans une langue étrangère. La traduction trahit pour rendre plus accessible.</p>
<p><b>Le langage en dessous du langage</b></p>	<p>◆ <b>L'interprétation du dessous des mots</b>  Pour Freud, les récits des rêves ont deux lectures :  – La première porte sur le contenu manifeste du rêve : le sujet monte, quatre à quatre, un escalier et arrive tout essoufflé !  – La seconde porte sur l'interprétation d'un contenu latent : le sujet refoule <i>et</i> en même temps exprime une furieuse envie de relation sexuelle !  <i>Enseignement</i> : un sens peut en cacher un autre et le langage sert autant à dire qu'à cacher...  Freud et les signaux faibles : « Ces petits faits, les actes manqués, comme les actes symptomatiques et les actes de hasard, ne sont pas si dépourvus d'importance qu'on est disposé à l'admettre en vertu d'une sorte d'accord tacite. Ils ont un sens et sont, la plupart du temps, faciles à interpréter. On découvre alors qu'ils expriment, eux aussi, des pulsions et des intentions qu'on veut cacher à sa propre conscience et qu'ils ont leur source dans des désirs et des complexes refoulés, semblables à ceux des symptômes et des rêves <sup>1</sup>. »</p>
<p><b>Création de sens</b></p>	<p>◆ <b>L'interprétation n'est pas une explication</b>, car expliquer, c'est énoncer une loi. L'interprétation est la construction d'un sens pour celui à qui est destiné ce travail.</p>

---

1. S. FREUD, *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Éditions Payot, Paris, 1966, p. 43.

<b>Mieux comprendre l'autre qu'il ne se comprend lui-même</b>	<b>◆ L'interprétation, c'est poser les bonnes questions :</b> <i>l'homme désire naturellement savoir</i> (Nietzche). Le sens de leur action est souvent obscure aux hommes eux-mêmes, comme le sont leurs motivations et leurs aspirations profondes. Le marketing est toujours pris entre deux feux : suivre les désirs et être en retard, anticiper les désirs et arriver trop tôt !
<b>L'expérience humaine et la vie</b>	<b>◆ L'interprétation c'est la vie !</b> Il y a interprétation dès qu'il y a vie ! La vie est déjà interprétative. On cherche à interpréter la vie en train de se faire. Il faut de l'empathie, du sens de l'autre, de la capacité à entrer dans son monde, du sentiment et de l'émotion pour interpréter.

**Tableau 60 : De la difficulté d'interpréter**

Les moyens actuels de traitement de l'information sont utilisés pour analyser la matière issue de la veille ; ils ne remplacent pas l'interprétation mais ils peuvent l'éclairer. Il s'agit notamment des cartes conceptuelles, des arbres de connaissances ou de compétence et des techniques quantitatives et psychologiques de la linguistique. Les analyses menées en terme de rareté du vocabulaire ou au contraire de répétition de certains mots, ou encore de la fréquence d'apparition des certains thèmes, sont utilisées pour établir des relations significantes.

### *Étape 5 : La diffusion des résultats*

La veille prend tout son sens avec la diffusion des résultats auprès des collaborateurs de l'entreprise de manière à guider leur action. Les résultats de l'analyse des données sont un outil de travail pour les différents services : marketing, recherche et développement, commercial...

Pour cette raison, les informations doivent être diffusées rapidement afin d'éviter qu'elles ne deviennent obsolètes et, par là, qu'elles dénaturent tout le projet de veille.

Type	Description
<b>L'analyse multidimensionnelle</b>	Elle consiste à modéliser des données selon plusieurs axes. Exemple : le calcul du chiffre d'affaires par catégorie de clients sur une gamme donnée de produits combine trois axes : le chiffre réalisé, la catégorie de clients et la ligne de produits. Des axes supplémentaires peuvent être définis : zone géographique ou équipe commerciale en charge des opérations par exemple. Le cube « OLAP » (pour OnLine Analytical Processing) désigne la technologie analytique qui s'applique à ce modèle de représentation.
<b>L'analyse prédictive (ou data mining)</b>	Elle exploite un ensemble d'événements observés et historisés pour tenter de prévoir l'évolution d'une activité en dessinant des courbes de projection. Cette méthode peut s'appliquer à la gestion de la relation client pour prédire le comportement d'un client. L'objectif est par exemple de déterminer les profils d'individus présentant une probabilité importante d'achat ou encore de prévoir à partir de quel moment un client deviendra infidèle.

**Tableau 61 : Méthodes de traitement de l'information**

## *Étape 6 : La capitalisation*

Conserver les documents utiles dans une grande base de données, accessible via l'intranet, permet de résoudre les questions élémentaires. L'étape suivante consiste à ce que les utilisateurs eux-mêmes aillent chercher les informations dont ils ont besoin dans cette base, sans passer par le service veille, qui peut alors se concentrer sur des questions plus complexes. Les collaborateurs effectuent eux-mêmes leur veille notamment à l'aide d'une architecture P2P. Le succès des systèmes de recherche à partir des postes de travail individuels est là pour rappeler que l'individualité et l'autonomie sont les grandes valeurs actuelles. La capitalisation est un croisement entre des activités globales de stockage des informations à partir de l'intranet, de l'extranet et de l'internet, et le comportement individuel en réseau de stockage de connaissances, d'expertises et d'experts.

Mais la capitalisation des documents issus du travail de veille doit tenir compte de deux restrictions :

- ✓ les renseignements recueillis sont très contextualisés et peu transposables ; ils correspondent à un projet défini, une décision particulière...
- ✓ l'information utile est une information sur *quelqu'un* (individu, équipe...), une information incarnée, et non sur *quelque chose* ; c'est l'information sur le projet d'une équipe de recherche, sur son implication, sa volonté, sa façon de travailler qui va permettre de formuler une hypothèse, une interprétation sur l'imminence d'une découverte...



Comment font les autres ?

### L'École de Guerre Économique

En France, pays réputé rétif à la veille économique s'est créée L'École de Guerre Économique pour réveiller les consciences et les talents.

Christian Harbulot, son directeur, note que « L'évolution du monde souligne chaque jour davantage la nécessité de réfléchir sur les notions d'accroissement de puissance et de management offensif de l'information. Pour exister et se développer, une entreprise doit notamment conquérir de nouveaux marchés. Pour ne pas décliner et préserver son mode de vie, un pays doit renouveler ses richesses et ne pas subir l'emprise de peuples conquérants... »

## Étape 7 : La valorisation

La valorisation de l'activité de veille consiste à mettre en place des indicateurs de mesure (performance, utilisation des résultats, image de la veille...). En général, les systèmes de veille les mieux intégrés et les plus affirmés n'en développent guère au prétexte que se justifier, c'est déjà remettre en cause son existence. Mais parallèlement, il y a unanimité pour dénoncer le manque de valorisation de cette activité, même pour les systèmes les plus en vue. Comme toute activité, la veille est justiciable d'un tableau de

bord avec des indicateurs de qualité, de coût, de quantité et de fraîcheur !

Signalons pour conclure le projet de l'École de Guerre Économique<sup>1</sup>. Aborder les problématiques stratégiques dans une perspective offensive est une attitude originale dans l'enseignement supérieur français. Cette nouvelle école a été créée pour répondre aux exigences légitimes formulées par les entreprises, l'État et les collectivités territoriales face à la multiplication des conflits informationnels.

<b>Glossaire des outils de veille économique</b>	
SGBD Relationnel	Base de données organisant les données sous forme de tableau à deux dimensions et qui peuvent être accessibles avec le langage de requêtes SQL.
SGBD Multidimensionnel	Type de base de données dans lesquelles l'information est modélisée sous la forme de schémas multidimensionnels appelés hypercubes (ou cubes). Les cubes sont définis par un ensemble de dimensions, qui définissent des axes d'analyse identifiés dans les données, et de mesures qui représentent les quantités numériques à analyser. Les bases de ce type sont adaptées au développement d'applications analytiques car elles offrent une vue métier des données et ont généralement des performances supérieures à celles des bases relationnelles.
OLAP (On Line Analytical Processing)	Application informatique d'analyse de données faisant intervenir une ou plusieurs bases de données multidimensionnelles. Les systèmes de reporting et d'analyse financière, de suivi marketing ou de tableaux de bord de pilotage font généralement intervenir la technologie OLAP, qui permet de faciliter l'exploitation de la base par les décideurs, en leur offrant une vision fonctionnelle des données et en les isolant des contraintes techniques liées à leur collecte et à leur stockage. Voir également : MOLAP, ROLAP et HOLAP.

---

1. École de guerre économique 1, rue Bougainville 75007 Paris.  
Tél. 01 45 51 00 02. E-mail pahlawan@ege.fr

<b>Glossaire des outils de veille économique</b>	
MOLAP (Multidimensional OLAP)	L'un des trois modes de stockage des données OLAP supportés par Microsoft Analysis Services. Dans ce mode, les données détaillées et agrégées sont stockées dans des structures multidimensionnelles propriétaires à forte compacité. Le stockage MOLAP donne généralement les meilleures performances pour les requêtes utilisateur tout en minimisant l'espace de stockage : les cubes obtenus sont en général sensiblement plus petits que les entrepôts de données sur lesquels ils s'appuient !
ROLAP (Relational OLAP)	L'un des trois modes de stockage des données OLAP supportés par Microsoft Analysis Services. Dans ce mode, les données détaillées et agrégées sont stockées sous une forme relationnelle. Le stockage ROLAP permet de gérer de très fortes volumétries et de mettre à jour en temps réel des données du cube lorsque les données sont ajoutées dans l'entrepôt.
HOLAP (Hybrid OLAP)	L'un des trois modes de stockage des données OLAP supportés par Microsoft Analysis Services. Dans ce mode, les données détaillées sont stockées sous une forme relationnelle, et les agrégats sont stockés dans des structures multidimensionnelles propriétaires à forte compacité. Le stockage HOLAP offre sensiblement le même niveau de performance que le stockage MOLAP en réponse aux requêtes des utilisateurs, tout en réduisant significativement l'espace disque et le temps de mise à jour des cubes par rapport à ce mode.
ETL (Extraction, Transformation and Loading)	Outils permettant d'extraire, de transformer et de charger les données des systèmes de production dans les systèmes décisionnels. DTS dans l'offre Microsoft.
OLE DB for OLAP/for Data Mining	OLE DB est une interface d'accès universelle aux bases de données fondée sur la technologie objet. OLE DB for OLAP et for Data Mining sont des déclinaisons d'OLE DB dans les mondes OLAP et Data Mining.
Dimension	Axe d'analyse. Les plus fréquents sont la durée, le niveau géographique, le produit...
Référentiel (Repository)	Permet de stocker les métadonnées, c'est-à-dire les données sur les données.

<b>Glossaire des outils de veille économique</b>	
Data Warehouse, Data Mart	Base de données relationnelle dénormalisée, historisée et orientée analyse centralisant l'information en provenance de plusieurs systèmes sources au niveau d'une organisation. Si le contenu de la base est transversal à l'organisation et générique, on parle d'entrepôt de données ( <i>data warehouse</i> ) ; s'il est spécifique à un secteur ou une activité, on parle de magasin de données ( <i>data mart</i> ). Les entrepôts et les magasins de données reposent sur des schémas Entités-Relations simplifiés appelés Schéma en étoile ( <i>Star Schema</i> ) et Schéma en flocon ( <i>Snowflake Schema</i> ) ; ces schémas permettent de présenter une vue métier des données à des fins de reporting et d'aide à la décision en optimisant la charge de travail pour le SGBDR, très sollicité en lecture par la consultation de données historiques en grand nombre.
Drill	Mécanisme de navigation dans les structures multidimensionnelles. On parle de Drill down, up, across.



## **Quatrième partie**

---

# **Piloter**

**L**e premier des trois chapitres qui composent cette partie est consacré au partage de l'intention stratégique avec les équipes. Des collaborateurs autonomes et réactifs ont besoin de s'être totalement imprégnés de l'ambition, des valeurs et des objectifs de l'entreprise. Le second a trait au mécanisme délicat de la décision qui a un point commun avec l'évaluation : en dernier ressort c'est toujours un homme qui juge et qui décide ! Enfin l'action a besoin de contrôle, c'est le rôle des tableaux de bord qui clôturent, naturellement, cet ouvrage.

# Partager l'intention stratégique

**L**a stratégie est un *choix* de conduite de l'action. Le point de départ est souvent une vision, celle par exemple de Louis Renault pariant sur les avancées techniques, celle d'André Citroën choisissant l'organisation de la diffusion massive des véhicules... La vision peut avoir le sens mystique d'une illumination qui s'impose à l'individu et le voue à sa réalisation. L'ingénieur Kalachnikov a eu la vision, profane, d'un fusil d'assaut simple, robuste, efficace et *viril*... destiné à repousser les ennemis de l'URSS ! On connaît la suite...

L'important est qu'il y ait cette représentation d'un avenir. Dans certains pays en voie de développement, des paysans analphabètes jouent de petites saynètes de théâtre qui mettent en scène ce que serait leur vie quotidienne après la réalisation de tel ou tel équipement ou service. Il s'agit d'anticiper et d'imaginer la satisfaction de besoins. Cette approche virtuelle permet de mieux ajuster la réalisation aux besoins réels de la population. La réflexion stratégique n'est jamais une extrapolation de la situation actuelle, mais un exercice qui consiste à imaginer un espace, puis à faire entrer le futur à l'intérieur de l'espace imaginé et enfin, à partir de ce futur pour planifier la réalisation successive des opérations.

Les idées viennent souvent des individus et des équipes qui sont les plus proches des nouvelles technologies, des concurrents, des clients, des précurseurs, des faiseurs d'opinion. Ils ont l'information, la flexibilité et la motivation pour agir. Ce sont également eux qui contrôlent directement les compétences et les ressources et peuvent prendre les décisions les mieux adaptées, au plus près

du terrain. Mais à une condition : qu'ils aient parfaitement intériorisé l'intention stratégique de l'entreprise.

Depuis une quinzaine d'années, le partage va plus loin, les managers ont pris l'habitude de sceller des alliances et de collaborer avec leurs fournisseurs, leurs partenaires, voire avec leurs concurrents dans une perspective de mutualisation de services et de produits (langage java par exemple). Les alliances et les réseaux font désormais partie intégrante des processus de production. Dans ce domaine également, les portes de l'imagination sont ouvertes et de nouvelles formes d'alliances à géométrie, à durée, à objectifs variables sont envisageables dans une perspective de compétition/collaboration.

## **Les outils de la réflexion stratégique**

### *La matrice SWOT et le concept de métier*

C'est la plus simple et la plus célèbre des matrices de stratégies. Par rapport à un projet, la matrice SWOT analyse les facteurs clé de réussite ou d'échec d'un produit ou d'un projet en comparant les forces et les faiblesses internes de l'entreprise et les opportunités et les menaces qui existent dans l'environnement, du fait notamment des concurrents.

Au-delà de son apparente simplicité, cette méthode, bien appliquée, est un juge redoutable. Le développement d'un logiciel autour de cette méthode permet de traiter un nombre important de facteurs de force et de faiblesse représentant plusieurs milliers de « couplages ». Une technique de pondération permet de ne prendre en considération que les couplages les plus significatifs. Les couplages retenus sont regroupés en quatre grandes familles qui facilitent l'organisation de la réflexion et la définition des priorités :

- ✓ famille Chances (Force x Opportunité),
- ✓ famille Défis (Faiblesse x Opportunité),

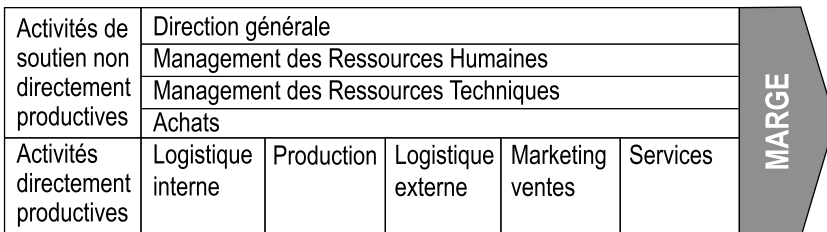
- ✓ famille Conflits (Force x Menace),
- ✓ famille Dangers (Faiblesse x Menace).

Facteurs	En interne	En externe
<b>Favorable</b>	<p>Forces</p> <p>Ressource ou caractéristique d'un produit, d'une organisation, d'un projet qui sert à mettre en valeur.</p>	<p>Opportunités</p> <p>Il s'agit de toute situation favorable à une entreprise pour parvenir à se donner un avantage concurrentiel sur le projet ou le produit.</p>
<b>Défavorable</b>	<p>Faiblesse</p> <p>Limite, défaut, manque de compétence d'un produit ou d'une organisation qui l'empêche de parvenir au succès.</p>	<p>Menaces</p> <p>Toute situation non favorable dans l'environnement extérieur d'une entreprise est une menace pour l'évolution d'un projet.</p>

**Tableau 62 : La matrice SWOT : Forces (*Strengths*), Faiblesses (*Weaknesses*), Opportunités (*Opportunities*), Menaces (*Threats*)**

### *Le concept de métier et les domaines d'activité stratégique*

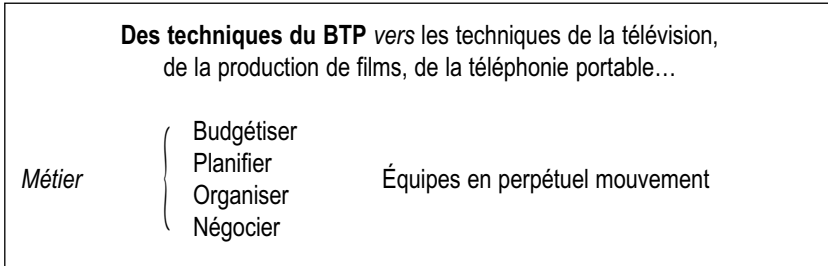
Une autre approche consiste à utiliser la notion de métier utilisée en France, notamment par Claude Sicard<sup>1</sup>, et qui correspond à celle de chaîne de valeur proposée par M. Porter.



**Figure 8 : La chaîne de valeur ajoutée selon Michael Porter**

1. Claude SICARD, *Le manager stratège*, Dunod, Paris, 1994.

Pour illustrer cette approche, Claude Sicard donne dans son ouvrage<sup>1</sup> l'exemple du Groupe Bouygues et de la définition des composantes fortes de son métier :



**Figure 9 : Le « métier de base » de Bouygues et son exportation vers des techniques différentes tout en gardant l'essentiel du métier de base**

Cette manière de d'identifier le métier permet d'intégrer toutes les évolutions futures, notamment en matière de compétences et de savoir-faire. Ces compétences fortes s'appliquent ensuite, en les transposant, à d'autres domaines d'activités techniques comme la télévision, la production de films de cinéma ou la téléphonie mobile.

### *Domaine d'Activité Stratégique*

L'ensemble homogène de biens ou services, destinés à satisfaire une demande, un marché spécifique, des concurrents identifiés et une aire géographique déterminée constituent un *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS). Plusieurs DAS composent le *Portefeuille d'Activités Stratégiques*. La notion de DAS rejoint celle de champ de bataille propre aux militaires. Pendant la dernière guerre mondiale, le Front Russe par exemple, constituait un champ de bataille fort différent de celui où combattaient l'Afrika Korps de Rommel et les Anglais de Montgomery en

1. *Ibid.*, p. 17.

Afrique du Nord : des géographies, des armes, des troupes, des matériels qui convenaient à l'un ne convenaient pas à l'autre.

### *La conduite de l'analyse structurelle*

L'Analyse structurelle doit permettre d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence. Selon le modèle de Michael Porter, cinq forces commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité :

	<b>Forces</b>	<b>Description</b>
<b>I</b>	<b>La menace des nouveaux concurrents entrants</b>	La facilité d'entrée dépend de l'existence de barrières financières, juridiques, techniques, politiques, réglementaires, commerciales à l'entrée et de l'importance de celles-ci. Il peut s'agir de la nécessité d'investissements importants (sidérurgie) pour exercer une activité, de maîtrise d'une technologie très complexe et/ou rare (nucléaire), de compétences particulières difficiles à développer (industries du luxe), d'accès à des réseaux de distribution (grande distribution). Ces barrières sont des protections relatives contre les nouveaux entrants. Il existe également des barrières à la sortie.
<b>II</b>	<b>La nature et le niveau de la concurrence existante entre les participants</b>	La rivalité entre les concurrents existants est un jeu permanent qui, dans un secteur actif, se modifie en permanence en fonction des nouveaux avantages acquis.
<b>III</b>	<b>La menace de substitution</b>	La menace de substitution existe si les besoins peuvent être satisfaits par des prestations ou des produits différents, généralement nouveaux.
<b>IV</b>	<b>Le pouvoir sur les fournisseurs</b>	Le pouvoir de négociation des fournisseurs croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent.
<b>V</b>	<b>Le pouvoir sur les clients</b>	Un client important peut exercer un pouvoir important, tout comme un fournisseur peut dicter ses conditions, en fonction de sa position vis-à-vis de son client : monopole, volume acheté faible, client peu significatif.

**Tableau 63 : Les cinq forces de M. Porter**

L'Analyse structurelle doit permettre d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence.

L'Analyse de chaque *Domaine d'Action Stratégique* est une étape importante de l'analyse stratégique, car ses conclusions influent directement sur les choix stratégiques.

L'analyse doit répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quelle est l'attractivité du marché ?
- ✓ Quels sont les avantages concurrentiels, les facteurs-clés du succès et l'entreprise les maîtrise-t-elle ?
- ✓ Quels sont les métiers à maîtriser ?
- ✓ Les compétences sont-elles acquises ou faut-il les acquérir ?
- ✓ Où se situent les seuils d'efficience ?

### *La matrice du Boston Consulting Group*

Des outils et méthodes classiques sont la matrice BCG (Boston Consulting Group) et la méthode ADL qui reposent sur la notion de cycle de vie des activités (voir l'exemple de la téléphonie mobile), sur l'analyse « industrielle » du type Porter, avec le concept de chaîne de valeur, ou sur des méthodes mixtes.

	<b>Lancement</b>	<b>Croissance</b>	<b>Maturité</b>	<b>Déclin</b>
<b>Croissance</b>	Forte	Forte	Faible à stable	Négative
<b>Potentiel</b>	Important	Important	Nul	Négatif
<b>Concurrence</b>	Faible à forte	Importante	Faible	Faible
<b>Bénéfices</b>	Nul à faibles	Moyens	Forts	Faibles
<b>Liquidités</b>	Besoin	Équilibre	Surplus	Équilibre
<b>Endettement</b>	Élevé	Moyen	Nul	Nul
<b>Stratégiestypes</b>	Expansion	Expansion/ segmentation	Domination/ segmentation	Liquidation/ « traite »

**Tableau 64 : La méthode ADL des cycles de vie**




Les méthodes basées sur la notion de cycle de vie des activités définissent ce cycle en quatre phases qui présentent des caractéristiques particulières et pour lesquelles on peut proposer des prescriptions, des stratégiestypes.


La synthèse des analyses permet d'établir une cartographie selon la matrice BCG. En abscisse est représentée la position concurrentielle de l'entreprise, en ordonnée le taux de croissance du DAS.


	Position concurrentielle	
Taux de croissance	Forte	Faible
Fort	Vedette	Dilemme ?
Faible	Vache à lait	Poids morts


Tableau 65 : La matrice du *Boston Consulting Group*

La lecture de chaque cadran est simple :

 *Les vaches à lait* ne nécessitent pas ou peu d'investissements nouveaux, la position dominante dégage des bénéfices à réinvestir à bon escient.

 *Les poids morts* n'ont plus ou peu de potentiel de développement, leur rendement est faible, voire nul ou même négatif, ils constituent un danger potentiel.

 *Les dilemmes* : la difficulté provient des activités qui nécessitent un investissement important, mais dont la rentabilité est faible, du fait de la position concurrentielle médiocre. Le dilemme consiste à choisir l'abandon ou l'investissement dont on espère une amélioration de la position sur le marché mais dont le succès n'est pas garanti.

 *Les vedettes* s'autofinancent sur un marché en forte expansion, grâce à leur position dominante. Mais elles ne sont cependant pas à l'abri d'un retournement de situation.

Le choix idéal

Il consiste à équilibrer un portefeuille en ayant assez de vaches à lait qui financent les dilemmes de manière à en faire des vedettes, en évitant de traîner trop de poids morts.

La stratégie de l'entreprise se scinde en deux niveaux distincts :

- ✓ le *niveau global* qui englobe tout le portefeuille d'activités, et où la stratégie consiste à s'engager dans certains domaines et/ou se retirer d'autres, afin que le portefeuille soit équilibré ;
- ✓ le niveau *stratégie concurrentielle*, propre à chacun des domaines d'action stratégique où elle détermine les manœuvres nécessaires pour un positionnement concurrentiel favorable. L'autonomie de chacun des domaines favorise sa capacité d'adaptation aux fluctuations du marché.

## La place des collaborateurs dans la stratégie



Attention !

### Fusion et facteur humain

Lorsque l'on examine de près les opérations de fusion qui ont mal tourné, on constate que la vraie raison n'est pas l'existence d'un *facteur humain* qui serait par nature particulièrement retors et imperméable à tout changement, mais le fait qu'il a été le plus souvent ignoré. Les dirigeants se sont préoccupés des montages techniques et financiers et ont négligé les collaborateurs. Ces derniers se sentant mal considérés et peu informés, se sont inquiétés de changements dont ils ne percevaient pas la logique ; ils sont devenus rétifs et ont fermé les yeux et bouché les oreilles. Cette situation est en train d'évoluer grâce au poids pris par l'innovation dans le processus de création de valeur. Celui-ci tend à changer la nature du facteur humain : de *ressource* il devient *actif stratégique*.

La transition vers l'économie de l'innovation et de la connaissance change la dimension du rôle de la personne dans

l'entreprise. Elle impose de gérer au mieux ces ressources rares que sont les femmes et les hommes de talent. Le besoin croissant de flexibilité a pu laisser penser que les hommes étaient jetables à merci. En outre, plus lourds à manier que les capitaux ou l'information, ils sont apparus comme des freins à la mise en œuvre de stratégie de puissance. De fait, on estime que près de la moitié des opérations de restructuration lourde (fusion, diversification) n'ont pas atteint leurs objectifs à cause de blocages liés aux individus et aux équipes.

Dans la nouvelle phase de croissance qui s'annonce, ce ne sont pas les capitaux qui vont manquer ; une banque ne déclare-t-elle pas que l'important c'est l'idée, le reste, ce n'est que de l'argent ! En revanche, les hommes se font plus rares.

Beaucoup d'entreprises ont du mal à trouver et à retenir certains profils de compétence, critiques pour leur développement. L'apparition d'un nouveau concept de *guerre pour la détection des hommes clefs* (*war for talent and leadership*) ou *skill-based competition*, exprime la lutte pour le contrôle de compétences critiques. Il s'agit d'une tendance de fond qui modifie progressivement le lien entre les hommes et la stratégie.

### *L'homme, nouvel acteur de la stratégie*

La performance de l'entreprise dépend désormais d'une intelligence collective qui se développe autour d'une vision partagée. Pour la faire émerger, l'entreprise a besoin de maîtriser des compétences stratégiques clés qui sont une combinaison singulière de capacités technologiques, d'excellence dans la relation client, de maîtrise des processus de production, d'agilité organisationnelle et d'implication pertinente individuelle et collective... le tout constituant un avantage concurrentiel.

La stratégie est maintenant vécue au niveau de l'individu : la détention d'informations clefs au contact du client constitue une avance significative si elle donne lieu à une exploitation rapide.

L'entreprise *agile*, qui va vite dans la mise en œuvre d'une stratégie, détermine de plus en plus le succès.

Or cette agilité ce sont les hommes avec leur intelligence et leur savoir qui la font advenir. Ajoutons aussi la qualité des systèmes d'information...

## *Acquérir et développer un portefeuille de compétences*

Le management des ressources humaines comprend classiquement trois axes :



### Pratique de bon management

#### **Le rôle des managers**

Les managers sont également des passeurs, des coaches qui aident leur personnel à s'adapter au changement et à s'impliquer dans les processus de décision. Cette culture de management est illustrée par la mise en place de circuits de décision plus courts, une meilleure visibilité des enjeux locaux et centraux et une forte appropriation de la vision stratégique par l'ensemble des salariés.

En matière d'organisation, la délégation vers les individus et les équipes se traduit par des choix sensibles en matière de management comme la fixation des objectifs de l'unité de travail, le choix de nouveaux collègues, la fixation de certains niveaux de rémunération variable et les modalités d'adaptation aux évolutions de postes de travail.

- ✓ l'identification des écarts entre besoins de compétences et ressources : quels besoins en compétences clés génère la vision stratégique de l'entreprise ? Quels sont les principaux écarts entre les besoins de compétences (demande) et le capital humain disponible ?
- ✓ l'acquisition et le développement d'un portefeuille de compétences : Quelles sont les compétences clés que l'organisation doit acquérir ? À quel prix ?

- ✓ la gestion optimisée des ambitions et des talents, notamment par la rétribution dynamique et compétitive des ressources critiques. Comment les garder ?

*L'entreprise apprenante* est la source essentielle des progrès individuels et collectifs. Les résultats plus hauts incitent à exploiter chacune des grandes dimensions de développement et à les combiner entre elles.

Il est donc nécessaire de répertorier les situations d'apprentissage pour chaque compétence à développer, et de confronter les individus à ces situations, directement ou par simulation : projet, missions ponctuelles, *assessment center*, plateau de compétences regroupant différents métiers... La capitalisation des connaissances acquises est effectuée par la configuration de bases de connaissances partagées et la modélisation par exemple des événements critiques.



Comment font les autres ?

### **The talent alliance**

ATT a mis en place une base d'informations partagée entre plusieurs entreprises du secteur à la fois partenaires et concurrentes, *the talent alliance* qui assure la mise en commun des demandes et des offres de carrière.

Les collaborateurs peuvent se comparer à leurs pairs mais également faire leur marché.

L'objectif est double : disposer d'un vivier de compétences critiques et offrir aux salariés des perspectives de carrière dans le même secteur géographique.

*L'autonomie des collaborateurs* grâce aux démarches de progrès, aux techniques de coaching (entretiens, feed-back, plan de développement individualisé...) permettent une plus grande expression du potentiel de l'individu ; le salarié devient davantage un acteur de son propre développement. Mais cette autonomie s'accompagne nécessairement d'une prise de risque et par conséquent d'un droit à l'erreur. Nous sommes devant un vrai

paradoxe : on ne peut demander à quelqu'un de prendre des risques sans l'assurer d'une structure hiérarchique compétente, qui encadre cette autonomie sans la briser. L'ajustement est souvent délicat puisqu'il faut laisser le talent du collaborateur s'exprimer tout en évitant qu'il ne se brûle les ailes ou qu'il cause des dommages irrémédiables à l'entreprise.

La *formation* enfin, doit tirer parti le plus possible des nouvelles technologies, sans pour autant se représenter un monde sans contact physique entre l'enseignant et l'enseigné. La formation en ligne permet de gagner du temps et de personnaliser le parcours de formation en fonction d'une évaluation initiale. Elle doit être associée à des rencontres ponctuelles, faites pour donner du sens à ce qui est appris. D'autant que la formation est fortement concurrencée par l'expérience partagée et le coaching au quotidien.

### *La gestion optimisée des ambitions et des talents*

Le principe d'un marché interne des compétences, au sein duquel une offre répond à une demande, constitue un idéal d'affectation du capital humain. En effet, ce mode de fonctionnement prend en compte les besoins en compétences de l'entreprise et le potentiel des individus.

Mais cela suppose que les Directions des Ressources Humaines aient une reconnaissance suffisante au sein de l'organisation pour pouvoir faire contrepoids aux attitudes « naturelles » de protection des ressources rares par le management de proximité. Elles doivent mettre en place des règles du jeu telle que l'information sur les postes vacants, ou les critères de préférence, de manière à éviter que les réseaux n'effectuent leur propre régulation avant tout le monde.

Mais la DRH doit veiller également, en parallèle au marché, à identifier les managers à potentiel qui doivent être mis en situation de faire leurs preuves. La détection des hauts potentiels est l'une de ses missions essentielles.

## Les modèles de rémunération

L'égalité a vécu ; elle est remplacée par l'équité. Différents profils de salariés coexistent dans l'entreprise et définissent des politiques salariales nettement différenciées.

Définir une politique salariale revient à constituer des groupes de salariés relativement homogènes en fonction de leur contribution aux objectifs d'une entreprise singulière.

❶ **Le premier modèle, stabilité et polyvalence**, concerne les métiers reconnus de longue date au sein de l'entreprise et qui pratiquent la reconversion interne et la mise à niveau des compétences.

Dans ce contexte, la formation centrée sur l'adaptation et l'élargissement des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le choix de systèmes de rémunération liés aux résultats individuels et à ceux de l'entreprise sont les principaux processus de gestion des ressources humaines.

❷ **Le second modèle est celui du professionnel** qui intéresse les salariés ayant une expertise forte, reconnue et valorisable à l'extérieur de l'entreprise. Ces experts appartiennent d'abord à leur métier et forment avec leurs pairs un groupe d'appartenance cultivant les réseaux davantage que l'entreprise. Cette population a besoin d'être aimée et respectée. Elle est attentive aux signes de différenciation, reconnue et rémunérée en proportion. Elle est ouverte à l'acquisition de nouvelles compétences, à la diversité et à la nouveauté des missions et des projets.

❸ **Le troisième modèle est celui de la flexibilité** au sein duquel se retrouvent des salariés à faible niveau de qualification, très vulnérables aux variations d'activité et à la concurrence des pays émergents et dont le niveau d'employabilité a besoin d'être maintenu. Leur sentiment d'appartenance à l'entreprise va de pair avec la mise en place de systèmes d'épargne salariale et de participation aux résultats.

Tableau 66 : Les trois modèles de politique salariale

## *Coopération et mutualisation*

La frontière entre l'entreprise et la concurrence est devenue poreuse, notamment dans la gestion de ressources rares. Comment garder des talents ? Les payer correctement ne suffit plus ; il faut pouvoir les mettre en situation de donner le meilleur d'eux-mêmes. Or, ces hommes vont plus vite que l'entreprise. Sous peine de les perdre

En matière de création d'entreprise sous forme d'essaimage, le développement de l'e-business a permis la mise en place d'incubateurs facilitant le lancement de projets par les salariés et le maintien pendant un certain temps d'une corde de rappel financier et managérial.

La valorisation du capital humain n'a pas échappé aux analystes financiers : certaines entreprises intègrent dans leur rapport annuel une page sur le management de son capital humain. Les coûts et les délais d'acquisition ou de duplication des compétences sur un nouveau site, le coût de reconstitution d'un tissu humain local de qualité comme un réseau de sous-traitants, des partenariats pour les activités de recherche... figurent désormais dans les rapports et font partie des éléments d'évaluation de l'entreprise.

Des entreprises ont décidé d'intégrer des indicateurs de management des ressources humaines dans leur tableau de bord comme la valeur ajoutée par salarié, des indicateurs de tonus social, de taux d'attraction et de rétention de ressources critiques ; ces mêmes entreprises ont décidé de rémunérer leurs managers en fonction de leur contribution à la stratégie.

## **Construire son capital relationnel**

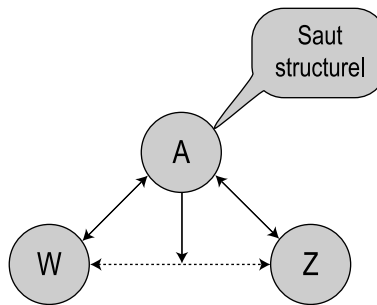
Le capital relationnel issu des réseaux de relations personnelles et professionnelles est un facteur déterminant. C'est devenu une compétence stratégique spécifique. La connaissance et la



technologie améliorent constamment les capacités physiques de communication ; dès lors, le contenu de cette communication devient un « agir » à part entière qui mobilise les dimensions humaines les plus élaborées.

### *Réseau social et capital relationnel*

Un réseau de relations sociales n'est pas automatiquement un capital relationnel. Pour qu'il le devienne il faut qu'il soit animé par une intention stratégique et des méthodes adaptées. Il faut également que ce réseau donne des résultats, qu'il démontre sa valeur ajoutée. Des études ont montré qu'il y avait une corrélation positive entre le nombre de *sauts structurels* constatés dans un réseau et le niveau d'efficacité du capital relationnel.



**Figure 9 : Le saut structurel ou la mise en relation de deux individus ou de deux entreprises par un troisième**

Il y a *saut structurel* lorsque deux entités sont reliées par l'intermédiaire d'un tiers. Les managers qui mettent en relation des personnes ou des groupes créent de la valeur et développent plus rapidement leur carrière. Ils ont accès à des informations que les autres n'ont pas et créent des relations de réciprocité.

Mais dans cette situation, les managers peuvent choisir deux tactiques. Les uns vont exploiter cet avantage à des fins strictement personnelles en tenant à l'écart les personnes et les

entreprises impliquées. Ils pensent jouer les Machiavel de l'ombre ! Ainsi, certains consultants pensent que partager une information, c'est perdre une source de pouvoir. C'est souvent le cas si l'entreprise ne valorise pas ceux qui partagent leurs idées. D'autres vont au contraire faire le pari de la réciprocité et construire une système d'échange en espérant que la pompe une fois amorcée, les flux d'information coulent dans les deux sens, et c'est en effet souvent ce qui se passe. Plus on donne d'information et plus on en récolte, en prenant soin de construire une certaine mise en scène.

### *Comment développer son capital relationnel ?*

Peut-on mesurer le capital relationnel ? Oui, répondent des analystes qui avancent que l'évaluation de la configuration d'un *réseau initial* suffit pour illustrer la qualité du réseau. Il est donc possible d'établir le *profil* du capital relationnel d'un individu ou d'une entreprise en le décomposant en plusieurs dimensions.

- **La première mesure concerne le poids réel du réseau** ; elle est analysée à travers trois critères : la taille, la densité et le potentiel :
  - ✓ pour la taille, un réseau courant pour un individu peut aller de 15 à 30 personnes ;
  - ✓ la densité mesure la fréquence des relations entre le sujet et les membres du réseau. On pourrait parler du fait que le réseau est vivant ou non,
  - ✓ le potentiel mesure la fréquence de personnes qui, deux à deux, ne se connaissent pas. Si la majorité des personnes se connaît, le réseau manque de potentiel et son poids effectif est faible.

Un réseau est riche lorsqu'il présente de nombreuses opportunités de créer de la valeur en reliant les gens entre eux. On peut par exemple envisager toutes les paires possibles sur une carte du réseau et on aboutit à une véritable mesure du potentiel.

■ **La seconde mesure a trait à deux indices : l'indice d'expansion du réseau et l'indice d'hétérogénéité.** Le big bang éloigne les planètes les unes des autres. Il en va de même de la composition des réseaux. Trop proches, il y a fusion et tous les réseaux se ressemblent. Au contraire, au fur et à mesure que l'intelligence travaille, le réseau se structure et les distances entre les éléments augmentent, créant de nouvelles opportunités de relations. C'est le cas des carrières réussies : on sait que tel homme politique devenu Président de la République, était réputé pour disposer dans son réseau de contacts dans tous les milieux. C'est l'indice d'hétérogénéité.

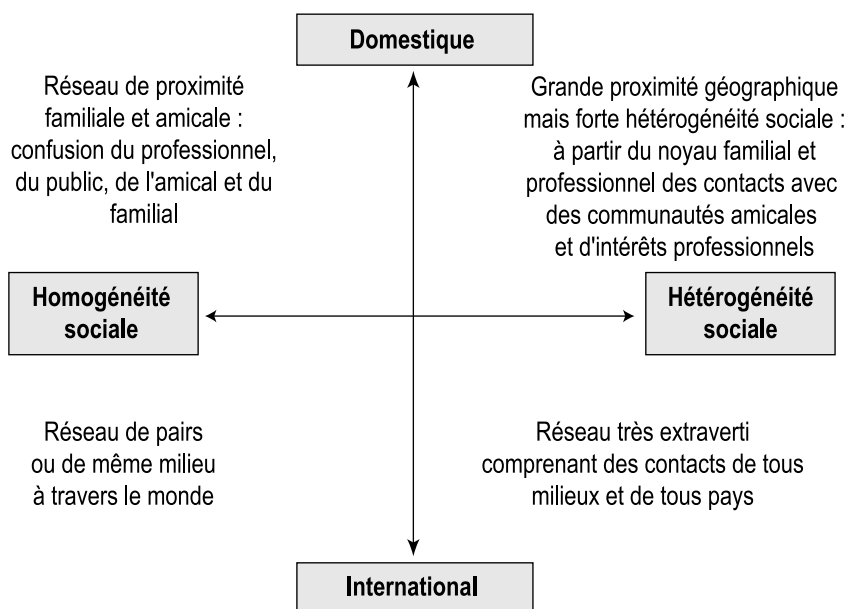
■ **La troisième mesure concerne le positionnement du réseau :** vie privée, vie publique ou communautaire, vie professionnelle, vie des loisirs... On repère quatre cas :

- ✓ le réseau domestique homogène : la famille et les amis ;
- ✓ le réseau domestique socialement hétérogène ;
- ✓ le réseau international homogène de pairs à travers le monde ;
- ✓ le réseau international hétérogène, sans doute le plus difficile à construire.

À une extrémité, on trouve le petit réseau homogène axé sur lui-même. Dans ce cas, le capital relationnel est caractérisé par les relations vraies et traditionnelles dans un réseau restreint de personnes semblables. C'est très utile pour créer une identité de groupe, pour fidéliser et pour donner du sens à une mission commune.

En revanche, ce type de réseau permet peu d'échanges et peu d'influence sur les personnes en dehors du réseau. Le risque est de produire une pensée close et une vision du monde très réductrice du monde *entre nous*. À l'autre extrémité, on a le réseau large, diversifié et orienté vers l'extérieur, un peu jet set pour l'étendue mais également top/down pour le social !

Dans ce cas, le capital relationnel est fait d'opportunités. Il existe de nombreuses possibilités de créer de la valeur en présentant des gens qui ne se sont jamais rencontrés. Ce profil est celui de



**Figure 10 : Les principaux axes d'un réseau**

l'ouverture, de la nouveauté, de la découverte d'opportunités et de nouvelles ressources.

# Décider

**L**e terme de décision a deux sens. Le premier renvoie au fait d'arrêter un choix parmi des possibles et donc de s'imposer une limite. Faire un choix, c'est renoncer à tous les autres possibles. La décision exprime une préférence dans le même temps qu'elle marque un renoncement. Elle est de ce fait, souvent associée à une certaine forme de brutalité ; à propos de certaines décisions, on dit qu'il a fallu trancher ! Une décision engage l'avenir : choisir par exemple de sortir du nucléaire, revenir aux moulins à vent et couvrir la France d'éoliennes !

La décision est souvent indissociable de la valorisation de l'acte de décider, notamment en politique... Mais un manager est jugé comme *bon* si son nom est associé au fait de décider : c'est, dit-on, une femme, un homme, de décision. On parle alors du sens de la décision, de résolution, de détermination.

L'extrême valorisation de la situation de décision risque parfois d'entraîner une forme de fétichisme de la décision radicale supposée être une bonne décision : fermeture, abandon de projet, repli, mise en faillite... L'analyse *a posteriori* montre que le caractère tranchant d'une décision masquait mal l'absence de volonté de se battre ou l'incapacité à proposer un projet créatif.

## La formalisation de la décision

### *Un processus en quatre phases*

Les réserves étant faite sur la rationalité, il reste que le processus formel de la décision est à conserver puisqu'il permet d'en améliorer chacune de ses composantes. Pour les besoins de l'analyse, on peut aisément découper ce processus en quatre phases :

- ✓ la recherche d'information (intelligence) concernant le contexte et les enjeux de la décision. La pertinence des informations collectées conditionnent la qualité de la décision (c'est le principe de rationalité limitée de Hermann Simon) ;
- ✓ la conception (design) ou génération d'alternatives,
- ✓ l'évaluation des alternatives (assessment),
- ✓ le choix (choice).

### *La recherche d'information*

La première phase est caractérisée par le terme anglais d'*intelligence*. Il s'agit en effet de rendre intelligible la dynamique du contexte dans lequel doit être prise une décision en éclairant les enjeux, les difficultés de mise en œuvre et les motivations du décideur.

Il s'agit également du partage de l'information entre les membres d'une équipe ou d'une unité, et de la diffusion des connaissances, des compétences et des expertises.

### *La conception ou génération d'alternatives*

C'est la capacité, pour les membres d'une équipe de décision ou pour le décideur, de produire un large spectre d'alternatives désirables et non désirables.

L'idée est de ne rien omettre. Cette phase comprend l'analyse des conséquences de l'action. Pour cela, il est nécessaire de choisir un

ou plusieurs *modèles* de décision en fonction de la complexité du problème à traiter.

### **Les étapes d'un modèle de décision**

#### **Étape I – Déterminer les composantes du modèle**

Trois variables : les variables de la décision, les variables incontrôlables, les variables de résultats.

#### **Étape II – Choisir l'équation mathématique ou qualitative**

Elle régit les relations entre les composantes du modèle.

#### **Étape III – Choisir la structure du modèle**

La sélection des principes de choix ou des critères d'évaluation est déterminante puisque l'évaluation des alternatives et le choix final dépendent effectivement du type de critères utilisés. Parmi les différents principes de choix, les uns sont normatifs et les autres descriptifs :

- pour les premiers, la solution proposée est la meilleure et c'est prouvé ;
- pour les autres, seules des solutions assez bonnes ou satisfaisantes sont fournies.

#### **Étape IV – Prédire les résultats**

Prédire ou probabiliser les résultats futurs de chaque alternative permet d'évaluer les conséquences et de les comparer de manière à établir une échelle des risques : pour telle mise on peut espérer telle résultat avec tel coefficient de risque.

#### **Étape V – Générer les alternatives**

Avec des modèles normatifs, les alternatives sont générées automatiquement, tandis qu'avec des modèles descriptifs, il est souvent nécessaire de le faire cas par cas. Dans ce cas, le processus peut être long et nécessite des recherches d'informations et de la créativité.

**Tableau 67 : L'élaboration d'un modèle**

À ce stade toutes les options sont possibles. La créativité peut être aux commandes. Cela implique d'accepter une certaine désorganisation de la perception de soi, des autres, du problème et de l'entreprise et donc de dépasser des barrières émotionnelles tenant notamment à la distance sociale, à la sécurité intérieure, à la confiance. Le risque à cette étape est de s'enfermer dans des

tautologies savantes où les solutions sont déjà inscrites dans les prémisses.

### *L'évaluation des alternatives*

L'évaluation est systématique pour chaque alternative en utilisant des approches en termes de coût/bénéfice ou avantage/inconvénient par rapport au projet initial. Sont également prises en compte les difficultés prévisibles dans la mise en œuvre (faisabilité). Autant la phase précédente est consacrée à la créativité autant celle-ci est gouvernée par la logique et la rigueur.

Cette phase doit normalement conduire le décideur à choisir entre différentes solutions dans un processus en entonnoir. Cependant, les plus sophistiqués des modèles mathématiques ne choisissent pas, ils restent une représentation conceptuelle de la réalité et comme dit le philosophe « le concept de chien ne mord pas ». La liberté du décideur reste entière. Notamment la question d'une décision rationnelle, satisfaisante ou juste reste entière.

Le choix : 1 – Le processus de décision est bien structuré

Le choix d'une solution affecte des valeurs spécifiques aux variables de décision.



**Attention !**

#### **Ne pas confondre !**

- Les outils d'analyse de problèmes (*problem solving*) ou de structuration des éléments critiques de la décision qui consistent, avec ou sans systèmes d'information plus ou moins sophistiqués, à traiter l'information disponible de façon heuristique si possible pour en sortir une série d'alternatives.
- La décision elle-même qui dépend d'un individu ou d'un groupe et qui consiste à donner du sens dans un contexte de prise de risque.



On peut considérer que nous sommes en présence de deux types de décision : les décisions bien structurées et les décisions peu structurées. Dans la réalité nous sommes sur un continuum.

La solution bien structurée est une solution optimale, issue par exemple d'un modèle normatif. Dans ce cas il y a un optimum et la solution s'impose en référence à une cohérence interne, par exemple l'utilisation optimale d'une surface.

Une décision est bien structurée ou normalisée quand un système cognitif connu et explicite permet de traiter les informations nécessaires. Dans les organisations, la plupart des décisions de gestion sont des décisions relativement bien structurées et peuvent s'analyser en terme d'allocation de ressources relativement rares : argent, temps, responsabilité, compétences, espace, équipement, promotions, travaux d'équipement, investissement...

Le résultat attendu consiste le plus souvent à minimiser ou maximiser une variable mesurable (minimisation d'un coût ou maximisation d'un profit, occupation optimale de l'espace et qualité de l'accueil client, qualité et amélioration du rendement). On peut ainsi utiliser des techniques d'optimisation telle que par exemple la programmation linéaire qui consiste à relier plusieurs variables entre elles par une équation mathématique et soumettre l'une de ces variables à des contraintes de maximisation.

Dans ce cas, la solution proposée est la meilleure possible. Ces techniques supposent que :

- ✓ les résultats des différentes allocations puissent être comparés et indépendants,
- ✓ le résultat total – variable à maximiser ou minimiser – est égal à la somme des résultats des différentes activités,
- ✓ les données sont toutes connues et certaines, les ressources sont à utiliser de la manière la plus économique.

Le choix : 2 – Le processus de décision est mal structuré

Une décision peu ou mal structurée nécessite un gros effort de formalisation. Dans ce cas, la stratégie du décideur est une

*stratégie progressive* ou alternative, avec des retours arrière, des expérimentations, des essais et des erreurs.



#### Check-list du manager

### Caractéristiques des décisions mal structurées

- ◆ Les préférences, les jugements, les intuitions, les émotions et l'expérience du décideur sont essentiels.
- ◆ La recherche d'une solution implique un mélange de recherche d'information, de formalisation, de définition, de structuration du problème, de calcul et de manipulation de données.
- ◆ La séquence des opérations ci-dessus n'est pas connue à l'avance parce qu'elle peut être fonction des données, être modifiée, peut ne donner que des résultats partiels, ou encore peut être fonction des préférences de l'utilisateur.
- ◆ Les critères pour la décision sont nombreux et fortement dépendants de la perception de l'utilisateur.
- ◆ La solution doit être obtenue en un temps limité.
- ◆ Le problème évolue rapidement.

La décision se construit dans l'action. Il est fait appel à l'intuition et au savoir-faire du décideur.

La solution se trouve au terme d'un processus heuristique, elle est inédite, *juste* et s'insère bien dans son environnement interne et externe.

Pendant la phase d'information ou de construction des modèles, un système à base de connaissances est requis sur les différents domaines d'expertise concernés par la décision.

Par exemple, le problème de dépollution du littoral de la Méditerranée requiert des connaissances et des données sur l'agriculture, l'écoulement des eaux de pluie, les courants marins, la faune et la flore marines, les produits polluants et leurs modes de propagation...

Les décisions mal structurées font ainsi appel à des modèles pour assister les décideurs.

## Les modèles d'aide à la décision

Les modèles sont classés en deux classes : normatifs et descriptifs. Les normatifs explorent l'ensemble des solutions et fournissent la meilleure solution. Les seconds donnent une solution assez bonne ou satisfaisante, mais n'explorent qu'une partie des solutions.

### Les modèles normatifs

#### ◆ *Énumération complète*

Ces modèles trouvent la meilleure solution parmi un ensemble relativement petit d'alternatives. Les méthodes principales sont les tables et les arbres de décision pour un but unique et l'analyse multi-critères.

#### ◆ *Optimisation via des algorithmes*

Ces modèles trouvent la meilleure solution parmi un ensemble important, voire infini, d'alternatives, en utilisant un processus d'amélioration pas à pas. Les méthodes principales sont la programmation linéaire et autres modèles de programmation mathématique, programmation linéaire en nombre entier, programmation convexe, programmation multi-objectifs qui est une variante de la programmation linéaire pour plusieurs fonctions (critères) à optimiser simultanément.

#### ◆ *Optimisation via des formules analytiques*

Ces modèles trouvent la meilleure solution en une seule étape en utilisant une formule.

### Les modèles descriptifs

#### ◆ *Ils fonctionnent par simulation*

La simulation a pour objet de décrire et/ou de prédire les caractéristiques d'un système donné sous différentes configurations. C'est une méthodologie pour conduire des expériences. L'objectif est de trouver une assez bonne solution ou la meilleure solution parmi les alternatives évaluées durant la simulation. La simplification par rapport à la réalité est moins importante que dans les autres modèles.

#### ◆ *Ils formulent des prédictions*

Ces modèles permettent de prévoir les conséquences des différentes alternatives dans le temps : les modèles de prédiction et les modèles markoviens sont les plus connus. Ils fournissent une assez bonne solution ou une solution satisfaisante.

#### ◆ *Ils fonctionnent sur un mode heuristique*

Dans cette catégorie, on trouve deux méthodes principales qui trouvent une assez bonne solution à un problème : la programmation heuristique et les systèmes à base de connaissances.

La programmation heuristique évalue les phases à chaque étape, et seules les plus prometteuses sont retenues. Cette notion d'étapes dépend complètement du problème à traité.

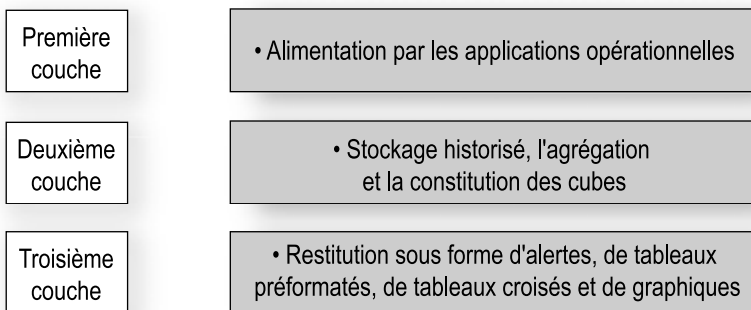
Pour les systèmes à base de connaissances, il s'agit d'acquérir par interviews et mises en situation, les connaissances et les modes de raisonnement des spécialistes du domaine concerné. Ces connaissances déterminent l'espace de recherche. Elles définissent également la représentation du problème, les modes de raisonnement, la façon d'explorer cet espace pour modéliser le processus de décision avec des méthodes qualitatives ou symboliques.

Les modèles répondent à des caractéristiques spécifiques qui figurent dans le tableau ci-dessus.

### *Les systèmes interactifs d'aide à la décision*

Les systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD) s'appliquent à des problèmes complexes et au processus de décision mal défini. Le SIAD est un outil d'aide à la décision qui procède à l'observation et au traitement de données provenant de et hors de l'entreprise. Il fournit aux managers les moyens de suivre l'évolution de l'activité et place des alertes ; à la suite de quoi, disposant d'outils d'investigation, il effectue des recherches et organise les éléments pour la préparation de la décision. En revanche, le SIAD ne fait pas de commentaires et ne prend pas les décisions à la place du manager.

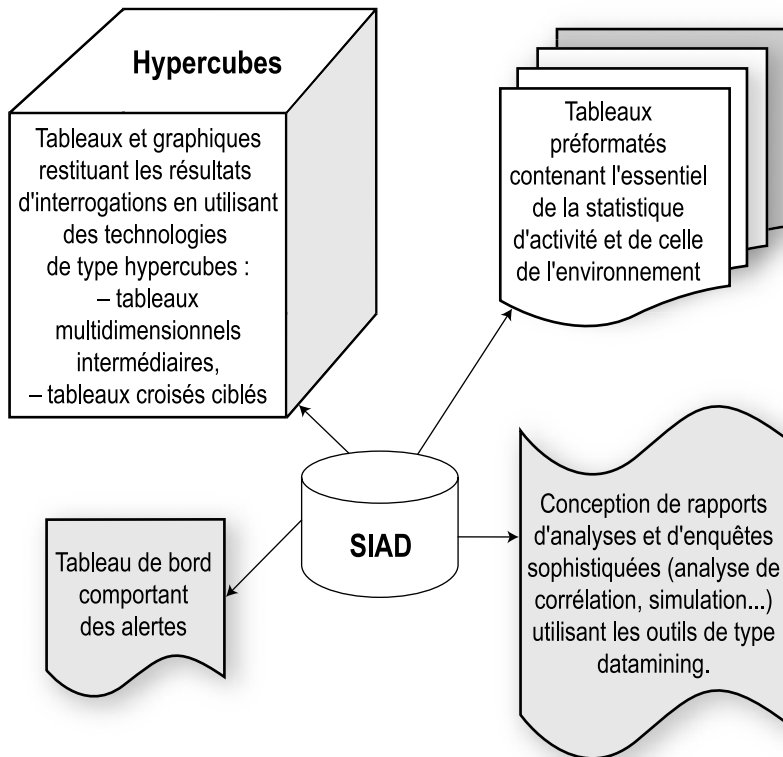
#### ***L'architecture du SIAD comprend trois couches***



**Figure 11 : Architecture du Siad**

Alimenté par toutes les applications de l'entreprise, le SIAD est fait pour présenter des informations utiles, élaborées selon des critères de sélectivité. La construction repose sur une analyse des besoins fondée sur une segmentation des utilisateurs en

sous-groupes homogènes en fonction des missions et des besoins correspondants. Tout l'intérêt de ce système est de fournir une interface utilisateur d'une ergonomie très élaborée.



**Figure 12 : Le Système Interactif d'Aide à la Décision (SIAD) fournit des d'outils de différents types**

La structuration de l'entrepôt de données (*data warehouse*) fait l'objet d'une modélisation formelle :

- ✓ les « axes » : variables qualitatives dont le croisement définit les tableaux que le SIAD pourra produire (exemple : mois, région, secteur d'établissement...)

### **Apport du SIAD à la gestion**

Le SIAD fournit des données observées dans le fonctionnement de l'entreprise qui sont recoupées avec d'autres sources : économiques, démographiques, marketing, issues de la veille technologique... La compréhension du marché permet de mettre en perspective l'activité de l'entreprise et d'analyser son impact réel. Ensuite, le manager peut s'engager dans des processus d'optimisation des moyens et d'allocation de ressources. Le système d'information fournit des indicateurs de pilotage permettant d'évaluer la qualité et la productivité du travail fournies par les agences ou les équipes.

En revanche et c'est la frontière entre la décision et le pilotage : *le SIAD n'a pas vocation à fournir des indicateurs pour un pilotage opérationnel au jour le jour ou pour le suivi de dossiers individuels.*

Chaque application a besoin des outils permettant aux responsables opérationnels de piloter les activités au plus près de leur réalisation : c'est la vocation des nouveaux tableaux de bord.

### *Apport du SIAD à l'analyse et à la prise de décision*

Pour simplifier, on peut dire que le SIAD est une sorte de pyramide. Sa large base est constituée des diverses applications qui l'alimentent, le sommet par les hypercubes et les outils d'observations synthétiques.

Si le système d'information est bien bâti à partir des données d'observation, il faut distinguer l'observation de l'explication : un microscope permet de voir les bactéries, mais ne les explique pas ; il faut, pour comprendre ce qui se passe, associer l'observation à la connaissance des théories concernant l'objet observé. Il est donc nécessaire de compléter le SIAD par des outils d'analyse des données, des modèles économétriques, des modèles explicatifs, que l'on pourra l'utiliser pour comprendre ce qui se passe sur un marché.

Le SIAD est un puissant outil d'observation qui appelle un dépassement nécessaire vers l'explication et le commentaire.

- ✓ les « attributs » : variables qui seront ventilées dans les cases des tableaux (exemple : nombre de personnes, montants en euros, nombre d'entretiens, etc.) ;
- ✓ les « hypercubes » : produits à partir de la base de données du SIAD par agrégation de données individuelles. Ainsi, si le SIAD contient les données détaillées sur les clients, les

hypercubes permettront de construire des tableaux croisés décrivant la population des clients.

La base de données du SIAD est nécessairement détaillée, voire individuelle. Mais la base de données opérationnelle est « vivante » et mise à jour en continu, tandis que le SIAD est une base « morte » qui enregistre les situations passées dont on reconstitue l'enchaînement chronologique.

## Le rôle des émotions

Les émotions sont réputées perturber la décision. Appelées autrefois « passions », elles ont longtemps été perçues comme une force qui dévierait le cours serein de la pensée rationnelle. Mais, trois apports de la recherche économique dans le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle, réhabilitent le rôle des émotions dans le management.

La notion de *rationalité limitée* d'abord, qui attire l'attention sur le fait que le comportement humain dépend avant tout de l'information disponible et que le décideur a tendance à construire un modèle de la réalité avec ce qu'il a à sa disposition.

Ensuite, des chercheurs ont montré qu'il existe des relations complexes entre les *émotions* et l'exercice de la *pensée*.

Enfin, des recherches sur les relations entre la *prise de décision* et les *émotions* ont montré que, selon leur qualité, l'effet de ces dernières pouvait être bénéfique ou nuisible sur la décision.

### *Pas de décision sans émotion*

Antonio Damasio et ses collègues ont démontré que les sujets placés devant une décision dans une situation complexe ne considèrent qu'un petit nombre d'hypothèses, sélectionnées sur la base d'une sensation émotionnelle. Si cette sensation vient à manquer, les individus déficients deviennent incapables de prendre une

décision acceptable en un temps raisonnable, même si leur intelligence est élevée.

#### La positive attitude !

Une position de vie résolument positive, la bonne humeur, augmentent les performances cognitives. Elles prédisposent notamment à établir des relations inhabituelles entre les informations, à créer des catégories nouvelles pour améliorer le traitement de l'information. En matière de résolution de problèmes complexes, les affects positifs augmentent la créativité et le goût d'aller chercher à l'extérieur des informations intéressantes, des modèles d'analyse, des idées originales et de proposer sans complexe des alternatives innovantes. Un bémol : l'excès d'optimisme et de confiance dans la novation peut conduire à des décisions irréalistes.

#### La négative attitude !

Elle engage volontiers l'individu dans des stratégies inefficaces et répétitives, où des détails sans réelle importance sont montés en épingle. Des sujets tristes ont tendance à minimiser les risques, et peuvent ainsi se lancer dans des épreuves à haut risque et à forte récompense. Devant un obstacle, ils jugent que les événements sont causés par les circonstances, la fatalité, tandis que les sujets dynamiques déclarent que ce sont des individus qui en sont la cause.

Les émotions négatives augmentent considérablement l'attention aux détails, aux analyses soigneusement menées étape par étape, et à une certaine volonté d'uniformisation. Une humeur négative conduit les individus à privilégier des solutions bureaucratiques dépendant le moins possible de la volonté des individus.

*L'humeur négative* a plutôt des effets négatifs sur les performances intellectuelles et la capacité de traitement de l'information, même si elle augmente l'attention portée aux détails. D'ailleurs, cette attitude scrupuleuse est à double tranchant :



l'évaluation systématique est utile, l'importance démesurée donnée à tel ou tel détail l'est beaucoup moins.

### *Les émotions qui mobilisent l'action*

Quatre familles d'émotions sont particulièrement utiles pour le management :

#### **Mot clé**

#### **Émotions et prise de décision**

##### **Les émotions d'accomplissement**

Les émotions d'accomplissement favorisent l'évaluation des propositions de décision, elles donnent confiance dans la qualité des décisions et dans la capacité des décideurs à évaluer correctement les alternatives.

##### **Les émotions de progrès**

Les émotions de progrès conduisent certes à produire de nombreuses alternatives mais sans sens critique et provoquent plutôt des conflits chez les acteurs de la décision du fait même de cet enthousiasme.

##### **Les émotions de perte**

La prise de décision n'est pas un long fleuve tranquille, mais il est peut-être possible de se donner des aides qui réduisent l'incertitude quand au résultat visé.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser la tristesse ne ralentit pas les capacités de production d'alternatives, bien au contraire ! La peur non plus à condition qu'elle ne soit pas trop intense (bon stress !). Elle améliore la capacité d'adaptation des individus en les rendant plus réceptifs aux signaux de l'environnement. Honte et culpabilité entraînent un désir de mieux faire pour éviter de paraître incompetent. De plus, les propositions qui sont faites sont de plus en plus complexes.

##### **Les émotions de frustration**

Elles ont une influence double : les individus se sentent libres d'exprimer leurs émotions sans être critiqués et se sentent encouragés à formuler les alternatives qu'ils souhaitent. En revanche, la colère tend à inhiber la capacité à prendre en compte des points de vue contradictoires.

Les émotions *d'accomplissement de soi* associées à la fierté, à l'exaltation, à la joie et à la satisfaction. Elles sont ressenties au cours de situations où les personnes ont le sentiment d'accomplir

quelque chose de fort qu'ils souhaitent partager avec d'autres. La célébration de réussites particulières, individuelles ou collectives, met en jeu ce type d'émotions et soude l'équipe.

Les émotions de *progrès* sont représentées par le soulagement, l'espoir, l'intérêt et la surprise. Elles sont ressenties lorsque l'on est en phase d'exploration, d'apprentissage, attentif, en alerte, désireux de comprendre et de se réjouir du futur. Elles sont très utiles dans le management de projet et lors de conquête de nouveaux marchés.

Les émotions de *perte* sont représentées par la tristesse, la peur, la honte et la culpabilité. Elles sont ressenties au cours de situations de perte personnelle – le décès d'un proche par exemple, ou professionnelle – la perte de son emploi ou la mutation de collègues lors d'une restructuration. Ces émotions sont naturelles et doivent être acceptées comme telles. Elles sont souvent le prix à payer pour rebondir, faire le deuil et dépasser ces situations critiques.

Les émotions de *frustration* sont représentées par l'envie, la jalousie, le dégoût, le mépris ou la colère. Elles sont ressenties lorsque l'on estime que soi ou les siens, sont attaqués, moralement ou physiquement, de façon injuste et inacceptable. Elles peuvent être mobilisatrices si l'on oriente l'agressivité vers des causes extérieures, et inhibitrices si l'on oriente l'agressivité vers soi.

## **Des méthodes pour aider la décision**

Il existe de nombreux outils d'aide à la décision, d'emploi très facile et très rapide. En voici quelques-uns qui ont fait leur preuve.

## Le QQQQCPC

*Qui Quoi Où Quand Comment Pourquoi Combien ?* Cet outil, très utilisé, est typique des aides rationnelles à la décision. Il est également un outil d'exploration d'un problème de manière à rendre compte des éléments qui le constituent et de leurs relations dynamiques. C'est enfin un moyen de communication entre des acteurs hétérogènes qui ont des représentations et des intérêts différents. L'objectif est de parvenir à un consensus sur la définition et les caractéristiques du problème traité, les solutions potentielles et les critères qui vont permettre d'évaluer chacune de ces solutions.

La négociation porte sur tous les aspects, sans tabous, mais suit généralement un processus en forme d'entonnoir. Les questions stimulées sont par exemple :

Qui est concerné : unités de production, services, clients, opérateurs, fournisseurs ?...

De quoi s'agit-il : actions, processus, procédures ?...

Où cela se produit-il et s'applique-t-il : lieux, dispositions géographiques, distance ?...

Quand cela apparaît-il et s'applique-t-il : moments, durées, fréquences, délais ?...

Comment cela arrive-t-il et comment procède-t-on : avec quelles méthodes, quels moyens ?...

Pourquoi cela se passe-t-il ainsi, quelles en sont les causes ?

Une variante de cette interrogation systématique consiste à s'interroger sur le pourquoi à chaque question (voir tableau page suivante).

On note, au fur et à mesure, les éléments d'accord sur lesquels s'établit le consensus dans le groupe.

	Questionnement	Question	Cause
Qui ?		Pourquoi ?	
Quoi ?		Pourquoi ?	
Où ?		Pourquoi ?	
Quand ?		Pourquoi ?	
Comment ?		Pourquoi ?	
Combien ?		Pourquoi ?	

Figure 13 : Le QQQCP

### Les échelles de mesure

À l'issue de cette collecte d'information commence une étape de mise en forme qui consiste à identifier, c'est-à-dire à *nommer* le(s) problème(s). Pour un problème donné, une série de trois ou quatre solutions sont envisageables : plus de deux pour la diversité, moins de six pour la qualité du processus de choix.

	Formulation du problème	Idées de solution
	<b>Problème A</b>	
1		Idée de solution
2		Idée de solution
3		Idée de solution
4		Idée de solution

Figure 14 : Recensement des idées de solution pour un problème donné

Une fois rangée l'information, le processus de choix peut être engagé. Il passe par deux types de mesures : la pondération et l'évaluation.

La pondération consiste à donner un poids relatif à un critère par rapport aux autres de manière à traduire un choix stratégique : par exemple, la consommation pour un moteur à explosion recevra un coefficient multiplicateur de 3, alors que les autres critères (poids, volume, matériau...) auront un coefficient inférieur.

La mesure situe le niveau évalué dans le critère : par exemple la *rapidité* va s'échelonner de *vitesse faible à vitesse élevée... en passant par vitesse moyenne*.

Dans la plupart de cas, on choisit en effet des échelles de mesure qui attribuent des points à chaque niveau constaté.

Vitesse faible = de 1 à 2

Vitesse moyenne = 3

Vitesse élevée = 4 à 5

Cette mesure est indispensable, notamment dans le cadre d'un travail en groupe, car elle permet d'obtenir un bon niveau d'objectivité.

Solutions	CRITÈRES de 1 à 10				Total
	Critère I	Critère II	Critère III	Critère IV	
	<i>Coef : 1</i>	<i>Coef : 2</i>	<i>Coef : 1</i>	<i>Coef : 3</i>	
Solution 1	5	(2 × 2 = 4)	7	18	34
Solution 2	2	(2 × 2 = 4)	8	1	15
Solution 3	4	(3 × 2 = 6)	8	6	24
Solution 4	2	(4 × 2 = 8)	6	18	34
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>107</b>

Tableau 68 : Matrice simple de choix

Le choix des critères est fondamental mais beaucoup moins complexe qu'il n'y paraît. En effet, on peut distinguer trois types de critères :

- ✓ les *critères techniques* qui sont propres à un problème donné et ne font pas partie dans la plupart des cas des paramètres d'évaluation puisque la question généralement traitée en tout ou rien, est liée à des standards de qualité ;
- ✓ les *critères d'impact* sur le social ou l'environnement interne ou externe et liés au degré d'acceptabilité de cet environnement ;
- ✓ les *critères de management* qui sont résumés en quelques paramètres : coût, délais, qualité, acceptation...

Le résultat peut s'exprimer par une fonction qui permet de situer dans quelle mesure on se rapproche de l'objectif final, et être traduite par un taux de satisfaction : 40 %, 60 %, 100 %...

### *Le principe de Pareto ou loi des 80/20*

Il s'agit d'une technique très simple qui peut aider à faire le choix le plus efficace. Le raisonnement à la base du principe de Pareto est le suivant : 20 % d'un travail peut générer 80 % de l'avantage que procurerait la réalisation de l'ensemble. Il s'agit d'une méthode qui permet de se focaliser sur les actions qui procurent les bénéfices les plus importants.

La première opération dans l'utilisation de cette méthode consiste à écrire les changements ou des actions que l'on compte entreprendre ; s'ils sont nombreux il est conseillé de le regrouper par thème.

La seconde opération consiste à donner un poids à chacun des items.

La méthode d'évaluation dépend de la nature de la décision à prendre :

- ✓ pour un *projet d'amélioration de la rentabilité* d'un site, on évalue la capacité de chacune des opérations à participer à la

réalisation de l'objectif en lui attribuant une valeur de 1 à 10 par exemple ;

- ✓ pour *améliorer la satisfaction* du consommateur, on peut attribuer une valeur sur une échelle d'élimination supposée des plaintes concernant chaque item.

On commence par s'intéresser aux items qui ont les scores les plus importants en les regroupant jusqu'à ce que leur impact atteigne 80 % de l'effet envisagé.

### *La méthode du champ de forces*

La méthode consiste à repérer les éléments en faveur et en défaveur de la réussite d'une décision et à lui attribuer une « force ».

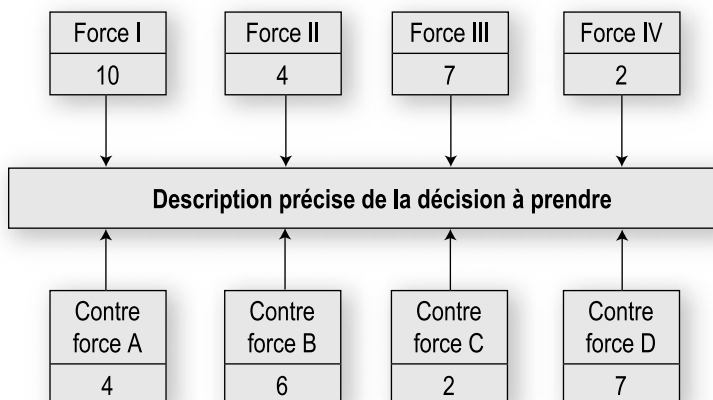
<b>Forces positives</b>	<b>Poids</b>	<b>Forces négatives</b>	<b>Poids</b>
Force I	10	Contre-force A	4
Force II	4	Contre-force B	6
Force III	7	Contre-force C	2
Force IV	2	Contre-force D	7

**Tableau 69 : La méthode des champs de forces**

Chaque force est évaluée selon sa contribution positive ou négative en faveur de la décision.

On peut ensuite établir un graphique qui tient compte de l'importance de chacune des forces et des contre-forces.

On peut également introduire une étape intermédiaire qui consiste à repérer ce qui peut réduire les forces opposées au projet de décision et à augmenter les forces qui vont dans le sens du projet.



**Figure 15 : Une représentation possible du champ de force**

N°	Forces positives	Score	Forces négatives	Score
1	Force I	10	Contre Force A	4
2	Force II	4	Contre Force B	6
3	Force III	7	Contre Force C	2
4	Force IV	2	Contre Force D	7
5	<i>Total</i>	23	<i>Total</i>	19

**Tableau 70 : Bilan du champ de force**

D'après les résultats de ce tableau on peut envisager favorablement la décision. Une variante de cette méthode d'aide à la décision est l'analyse selon la méthode des Coûts et Bénéfices (*Combien ça coûte, combien ça rapporte ?*).



	Description des étapes
1	La décision à prendre ou le problème à traiter est défini et <i>nommé</i> . Cette phase est importante : nommer le problème ou la décision permet d'objectiver le débat futur en distinguant la problématique à traiter des enjeux personnels ou communautaires.
2	La deuxième étape doit faire surgir toutes les solutions possibles (brainstorming) pour résoudre le problème ou répondre à la question. Toutes les contributions sont prises en compte, y compris les plus folles.
3	Cette étape est celle de la régulation qui consiste à traiter les questions diverses, à expliciter les questions d'influence et de puissance. Le but est de clarifier la situation en procédant à une « purge ».
4	Cette étape permet de discuter et de débattre des propositions écrites, de les modifier, de les regrouper et d'en faire une liste, la plus courte possible. Quelles sont les propositions préférées du groupe ?
5	Bien expliquer toutes les propositions et leurs différences pour que tout le monde comprenne bien (on peut utiliser l'ancienne méthode qui consiste à donner un temps égal d'expression à quelqu'un qui est pour et à quelqu'un qui est contre la proposition).
6	Discuter les « pour » et les « contre » de chaque proposition. Faire en sorte que chacun puisse s'exprimer (tour de table, petits groupes...).
7	S'il y a une opposition majeure, recommencer au point 6, éventuellement au point 4.
8	S'il n'y a pas d'opposition majeure, faire état de la décision et voir s'il peut y avoir un accord.
9	Reconnaître les objections mineures et incorporer de petits amendements.
10	Discuter de la proposition et vérifier le consensus.
<b>Droit de Veto</b>	
Le droit de veto, détenu par chacun sur une proposition du reste du groupe, est la pierre angulaire de la méthode du consensus. La « permission » de chaque membre du groupe est indispensable pour prendre une décision, c'est pourquoi écouter et répondre à tous les participants et prendre en compte tous les avis devient la préoccupation du groupe dans son ensemble.	

**Tableau 71 : La méthode du consensus**

## *La prise de décision par consensus*

Les mécanismes de la décision par consensus sont relativement complexes mais, pour être efficace, on peut cependant en esquisser ici quelques règles.

## *Les techniques créatives : La technique des six chapeaux*

Cette technique popularisée par Edward De Bono consiste à multiplier les plans d'analyse d'une proposition de décision afin de mieux sortir du cadre habituel de pensée. Le principe est le suivant : on laisse s'exprimer sur le problème traité le chapeau porté par l'intervenant, en fonction de sa couleur (voir tableau ••). Les chapeaux peuvent ensuite changer de tête.

La plupart des managers adoptent spontanément un point de vue rationnel et positif. C'est du reste ce qui fait une bonne part de leur efficacité. Cependant, ils ont tendance à refuser de prendre en compte l'aspect émotionnel d'un problème ; ils refusent également de privilégier des scénarios carrément négatifs ou encore de laisser la porte ouverte à des solutions *follement* créatives.

De cette façon, ils risquent de passer à côté de fortes résistances aux changements ou au contraire, d'opportunités intéressantes. De façon un peu caricaturale, on peut dire que les caractères pessimistes sont excessivement défensifs et que les gens stressés sont incapable de prendre des décisions avec calme et raison. Pour casser les modèles habituels de pensée, voici la démarche des chapeaux.

## *L'analyse factorielle*

L'analyse factorielle entre dans la catégorie des méthodes d'analyse de problème et de prise de décision (*Problem solving and decision making*).

Chapeaux	Description
Chapeau BLANC	Si vous portez le chapeau blanc, vous devez vous concentrer sur les données, les faits. On s'intéresse aux données disponibles, celles que vous avez, celles que vous pouvez obtenir et celles que l'on peut extrapoler à partir de données historiques. On note également les manques et comment les combler.
Chapeau ROUGE	En portant le chapeau rouge vous analysez le problème en utilisant votre intuition, vos réactions viscérales, et vos émotions. Vous tentez de ressentir les émotions des gens. Vous tentez de vous mettre à la place des gens qui ne comprennent pas bien votre propre raisonnement.
Chapeau NOIR	En mettant ce chapeau vous devenez critique et très pessimiste à l'égard de la décision qui est analysée. C'est une mauvaise décision car... Faites montre de suspicion et de volonté de vous protéger. Soulignez que cela ne peut pas marcher. Mettre en lumière le côté obscur de la décision est très important. Il vous appartiendra d'éliminer ou au moins de contenir ces éléments potentiellement négatifs. Le chapeau noir vous aide à élaborer un projet plus solide, plus résistant. Il peut également aider à révéler des erreurs, des imperfections potentiellement fatales. Il est une sorte d'empêcheur de penser en rond qui oblige à sortir du monde enchanté des dessins animés.
Chapeau JAUNE	En revanche, le chapeau jaune vous demande de penser de manière strictement positive. Ce chapeau vous aide à envisager tous les avantages que vous espérez de la décision. Le chapeau jaune vous aide à dépasser des moments de découragement et de tristesse.
Chapeau VERT	Le chapeau vert stimule la créativité. Vous pouvez envisager toutes les solutions les plus créatives du problème. C'est un mode de pensée en roue libre, où les propositions sont critiquées le moins possible.
Chapeau BLEU	Le chapeau bleu fait de vous un contrôleur scrupuleux. C'est le chapeau le mieux porté et le plus usé dans les réunions de Direction Générale où l'on veut tout vérifier, contrôler, recouper...

**Tableau 72 : La technique des 6 chapeaux d'Edward De Bono**

L'objectif est de résoudre un problème à plusieurs alternatives et de prendre une décision à partir de plusieurs critères de décision simultanés.

Contrairement aux grilles simples, ces critères peuvent être hétérogènes, posséder des caractéristiques conflictuelles et avoir des importances inégales. Le principe est de trouver une pondération relative de chacun des critères qui débouche ensuite sur une solution optimisée. Il ne s'agit pas de la « meilleure » solution, mais du résultat d'un raisonnement de type *si... alors...* « l'objectif étant le suivant..., compte tenu des facteurs connus en présence et de leur combinaison, alors le choix optimal est... ».



**Attention !**

### **Ne pas confondre !**

#### **Bonne décision et décision optimale.**

La « bonne décision » est à rapprocher de ce que le philosophe Aristote appelle la cause finale.

L'artiste a pris une bonne décision parce que sa sculpture apporte gloire et succès à son commanditaire ; mais cette situation dépend de nombreux paramètres qui ont des origines diverses.

En revanche, le savoir-faire de l'artiste, le choix du modèle, la qualité de la représentation de la déesse envisagée... constituent une série de décisions optimales à un moment donné et pour un projet donné.

La conclusion est d'abord qu'il n'existe pas de machine à décider et que toute décision est un pas vers l'inconnu.

Cependant, la statue peut être techniquement et artistiquement irréprochable mais ne pas apporter le succès à celui qui l'a commandée.

Les méthodes multicritères d'aide à la décision permettent d'agréger plusieurs critères pour sélectionner une ou deux options ;

la décision vient ensuite, mais elle est éclairée par cette démarche. La divergence des objectifs nécessite la recherche d'une solution qui exprime le meilleur compromis possible. Cette

notion de compromis est fondamentale puisqu'elle ouvre sur une probabilité et non une certitude.

La qualité d'une solution n'est plus certaine, elle devient simplement probable. Ce résultat est obtenu par l'application d'une démarche formalisée qui répond à des règles précises, présentées ci-dessous pour l'essentiel.

L'aide à la décision prend appui sur des modèles clairement explicités, mais non nécessairement formalisés, pour obtenir des éléments de réponse aux questions qui se posent dans un processus de décision. Ces réponses ne font pas la décision mais l'éclairent de manière à accroître la cohérence entre l'évolution du processus, les objectifs et le système de valeurs partagées. L'analyse multicritères est une technique vouée à l'éclaircissement d'un problème de décision.

<b>Étapes de l'analyse multicritères</b>	
<b>1</b>	Identifier l'objectif global de la démarche et le type de décisions qui est à prendre. La précision du problème à analyser engage la réussite du projet.
<b>2</b>	Identifier les critères ou standards qui orienteront les décideurs. Les critères ou attributs sont les aspects selon lesquels les alternatives sont examinées sur le plan qualitatif et quantitatif.
<b>3</b>	Dresser la liste des actions ou solutions potentielles. Les alternatives sont les choix disponibles (de quelques-unes à des centaines...).
<b>4</b>	Juger chacune des solutions par rapport à chacun des critères : – Critères (ou attributs) : aspects selon lesquels les alternatives sont examinées ; qualitatifs ou quantitatifs. – Unités : façon d'exprimer la performance, par opposition aux critères ; tangibles ou intangibles. – Poids (des critères) : importance attribuée aux critères ; subjectifs ; normalisation
<b>5</b>	Agréger ces jugements pour choisir la solution la plus satisfaisante.

**Tableau 73 : Les étapes d'une analyse multicritères**

## *L'application de la matrice de décision*

Les règles classiques de la construction d'une matrice s'appliquent à cette démarche.

<b>Alternatives</b>	<b>Critères</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>...</b>	<b>CN</b>
<b>Poids relatifs</b>		<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>...</b>	<b>WN</b>
A1		a11	a12	a13	...	a1N
A2		a21	a22	a23	...	a2N
A3		a31	a32	a33	...	a3N
–						
AM		A M1	a M2	a M3	...	a MN

**Figure 16 : La structure d'une matrice de décision**

Plusieurs méthodes partent de cet outil de base et s'appliquent à des objets différents. Les principaux domaines d'applications ont pour objectif d'éclairer des décisions d'investissement technologique, d'implantation d'un système de fabrication, de choix d'un site de projet, d'un design d'aménagement... Ces démarches permettent de concilier les aspects économiques, le design, les technologies, les possibilités architecturales et les conséquences sociales et environnementales.

## Les modèles de décision

Méthodes	DESCRIPTION
<b>WSM</b> ( <i>Weight Sum Method</i> )	<p>Le <b>modèle des sommes pondérées</b> est idéal pour les problèmes à une seule dimension et repose sur le principe d'assomption d'utilité additive. Il demande comme requis des dimensions positives ou allant dans le même sens.</p> <p>Formule pour une matrice de profits :</p> $A_{WSM} = \max \sum a_{ij} \times W_j \quad \text{pour } i = 1, 2, \dots, M$ <p>Pour une matrice de coûts, la formule est identique avec « min » à la place de « max ».</p>
<b>WPM</b> ( <i>Weight Product Method</i> )	<p>Le <b>modèle des produits pondérés</b> utilise la multiplication plutôt que l'addition sans dimension.</p> <p>Chaque alternative est comparée aux autres en multipliant des ratios (un pour chaque critère) :</p> <p>N = ombre de critères de décision</p> <p><math>a_{ij}</math> = Valeur de l'alternative i pour le critère j</p> <p><math>W_j</math> = Poids du critère j</p> $R [A_k/A_l] = \prod_{j=1}^N [a_{kj}/a_{lj}]^{w_j}$
<b>Méthode du Goal Programming</b>  <b>Optimisation &amp; analyse de faisabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cette technique permet de poursuivre simultanément plusieurs objectifs (qualitatifs et/ou quantitatifs), souvent contradictoires, en prenant en considération les priorités identifiées préalablement.</li> <li>■ D'utilisation plus complexe, la fonction « objectif » de cette méthode consiste à minimiser les écarts entre les finalités et les réalisations tout en traitant en priorité les écarts relatifs aux objectifs les plus importants.</li> <li>■ La recherche de l'optimum revient à minimiser ces écarts selon l'ordre de priorité de chacune. Ainsi, au lieu de s'accrocher à l'objectif optimum, sa démarche mathématique l'approche de la réalité quotidienne.</li> </ul>

Méthodes	DESCRIPTION
<b>AHP</b> (Analytic Hierarchy Process)	<p><b>Processus de hiérarchie analytique</b></p> <p>Un problème complexe est décomposé en un système de hiérarchies. Plusieurs matrices sont requises. Il implique le calcul des vecteurs (poids, priorités). Les critères sont intangibles. Ce processus propose en sortie la meilleure alternative.</p> $A_{AHP} = \max_{j=1}^N a_{ij} \times w_j \text{ pour } i = 1, 2, \dots, M$ <p>Pour définir les poids des critères, cette méthode procède par combinaison binaire de chaque niveau de la hiérarchie par rapport à chaque élément du niveau supérieur.</p> <p><b>Unités de mesures</b> : qualitatives et quantitatives, valeurs relatives ou absolues pour établir de priorités.</p> <p><b>Structure hiérarchique</b> : tri des éléments d'un système dans différents niveaux et dans des groupes à caractéristiques similaires.</p> <p><b>Interdépendance</b> : permet de considérer l'interdépendance des éléments d'un système sans insister dans le raisonnement linéaire.</p> <p><b>Consistance</b> : permet de garder une consistance logique des jugements utilisés pour déterminer les priorités.</p> <p><b>Synthèse</b> : permet d'obtenir une appréciation générale de la désidérabilité de chaque alternative.</p> <p><b>Identification des priorités</b> : permet de considérer la priorité relative de chaque critère pour obtenir la meilleure alternative selon les objectifs identifiés.</p> <p><b>Unicité</b> : sa flexibilité permet son utilisation dans un éventail varié de problèmes non structurés.</p>

**Tableau 74 : Méthodes matricielles d'aide à la décision**



## Contrôler l'action

### À quoi sert un tableau de bord ?

*Une aide à la décision et à la communication*



#### Principe de bon management

##### Du bon usage du tableau

- Informer pour décider :

Le tableau de bord est avant tout tourné vers l'action, c'est un outil de décision et si possible de prévision.

- Partager pour améliorer et innover :

Les réunions de travail autour du tableau de bord sont l'occasion de partager les bonnes pratiques et les idées d'innovation.

- Comprendre pour former et développer :

La compréhension des relations entre les événements et leur cause à travers les indicateurs a une grande fonction pédagogique.

Piloter l'action, c'est prendre les bonnes décisions en temps utiles, c'est-à-dire lorsqu'il est encore possible d'agir sur les paramètres de façon à modifier la trajectoire. En effet, contempler les chiffres de la période passée est d'un intérêt très relatif. Un bon tableau de bord permet de corriger à court terme et d'anticiper des résultats à moyen terme, de manière à prendre, dès à présent, les décisions adéquates. Le développement du commerce sur Internet demande de modifier l'offre en temps réel en fonction de l'observation du comportement de fréquentation du client potentiel. C'est le stade ultime de l'utilité de l'aide à la décision :

le site Web est modifié en fonction du flux de visites et des achats enregistrés.

Contempler seul un tableau de bord peut être une activité morose ! Il est préférable d'y associer ses principaux collaborateurs avec un double objectif de coordination des décisions et d'accroissement de la compétence collective.

Les réunions autour des valeurs prises par les indicateurs sont comme les visites commentées de grands patrons dans les hôpitaux universitaires : l'occasion d'augmenter son efficacité et de montrer son savoir-faire.

### *Un outil d'amélioration continue et de formation*

Les tableaux de bord permettent de sensibiliser le personnel aux campagnes d'amélioration de la qualité, de réduction des coûts et d'accroissement de la rentabilité financière, notamment dans des secteurs d'activité techniquement pointus. Mais le tableau de bord seul est rarement un outil de communication, il a besoin d'être diffusé et commenté. Intranet et Extranet permettent de sensibiliser le personnel, mais également les fournisseurs et certains gros clients aux efforts de l'entreprise.

Enfin, les échanges à l'occasion des résultats affichés par le tableau de bord, surtout s'ils sont assortis d'une opération de benchmarking, permettent de déceler les innovations et les bonnes pratiques et de les diffuser dans la structure. Jean-Pascal Lapra<sup>1</sup> définit quatre niveaux de performance inscrits dans un tableau de bord et quatre niveaux de formation correspondants.

Le tableau de bord provoque des formations et de plus enregistre l'utilité de ces formations. Encore faut-il que le collaborateur soit motivé !

Les ambitions sont toujours un mélange de choix personnels et de veille à l'égard des opportunités qui surgissent. La motivation est

---

1. Jean-Pascal LAPRA, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, Éditions Dunod, Paris, 1992.

Niveau	Performance	Formation
<b>Performance rudimentaire ou insuffisante</b>	Le collaborateur commet de nombreuses erreurs.	Formation approfondie sur le métier et les connaissances de base.
<b>Performance suffisante</b>	Le collaborateur commet des erreurs mais seulement lorsqu'il est en présence de situations nouvelles pour lui.	Formation et entraînement sur le métier avec une planification des difficultés de type <i>enseignement programmé</i> . Les situations inédites pour lui sont simulées.
<b>Performance satisfaisante</b>	Le salarié a des résultats au-dessus de la normale. Il est bien adapté à son emploi, les erreurs sont très faibles ; en revanche la conceptualisation et, de ce fait, la transmission restent embryonnaire.	Il faut encourager une réflexion sur le métier et la manière de l'exercer pour développer de capacités d'innovation, de création et de conceptualisation.
<b>Performance excellente</b>	Le collaborateur est capable de prendre en charge des situations nouvelles ou difficiles.	Le collaborateur peut former de nouvelles recrues, expertiser et diffuser de nouvelles pratiques.

**Tableau 75 : Relations entre la performance et la formation**

un concept composite qui intègre désirs intimes et intégration professionnelle.

La motivation, pas plus que le collaborateur motivé, ne flottent dans l'air ; ils sont solidement accrochés à des choix profonds qu'ils trouvent ou non à développer dans leur travail. Il reste que les figures de l'expert et du spécialiste sont à front renversé : l'un manifeste un vieux fond anarchiste individualiste qui lui fait fuir toute relation hiérarchique, l'autre au contraire, cultive une histoire d'amour, parfois sado-masochiste, avec son entreprise dont il souhaite avant tout être reconnu comme un bon professionnel.

	Patriotisme d'entreprise		
<b>Implication dans la technique du métier</b>	Forte relation affective avec l'entreprise dont on souhaite devenir le bon spécialiste dévoué	Forte ambition dans l'entreprise. L'idéal serait de commencer en bas et de finir Président...	<b>Implication dans le contexte social et managérial</b>
	Recherche de l'expertise personnelle et rejet des hiérarchies et des appartenances	Forte ambition personnelle dans la profession ou le métier Recherche de la puissance personnelle Culture de réseaux et des groupes d'influence	
	<b>Individualisme</b>		

**Tableau 76 : Relations entre la performance et la motivation**

De la même façon, la figure du mercenaire ambitieux, habile en relations humaines et en marges bénéficiaires, s'oppose au collaborateur nourri dans le sérail, à l'amour unique et au parcours d'élève modèle ambitieux.

La motivation a besoin d'être soutenue par la fameuse équation : contribution/rétribution !

La liaison entre la performance et la rémunération est de plus en plus répandue. Elle répond à la volonté d'individualisation de la contribution demandée par les salariés comme par les employeurs. Le développement d'une part variable de la rémunération sur objectifs devient de plus en plus la règle, au moins pour les managers.

<b>Contribution</b>	<b>Rétribution</b>	<b>Nature</b>
Contribution excellente	Rétribution exceptionnelle	Prime exceptionnelle Reconnaissance sociale
Contribution au-dessus de la normale	Rétribution Significative	Augmentation sensible du pouvoir d'achat
Contribution attendue	Rétribution Normale	Part variable (de 0 à 20 %) sur objectifs
Contribution en dessous de la normale	Perte de rétribution	Salaires de base
Contribution inacceptable	Perte de confiance Retrogradation	Salaires ramenés au minima indiciaire de la Convention collective

**Tableau 77 : Relations entre la contribution et la rétribution**

## **Le pilotage de l'activité**

Le tableau de bord est l'outil par excellence du manager, sous réserve qu'on se souvienne de la remarque de Caroline Selmer : « On ne gère pas des coûts, on gère des activités qui génèrent des coûts. » Elle distingue les indicateurs d'efficacité et d'efficience qui sont communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impacts, spécifiques aux activités non marchandes ou difficilement chiffrables. La performance est liée à une activité et à un individu ainsi qu'à des standards ou des normes de résultats.

Enregistrer une performance c'est bien, identifier les facteurs sur lesquels le manager peut agir pour faire varier cette performance, c'est mieux. Tout l'art du tableau de bord est dans ce constat. Améliorer la fréquentation d'un point de vente, cela peut être en modifier les heures d'ouverture afin de les faire coïncider avec les flux de clients potentiels. Les activités sont généralement insérées dans des processus orientés client, interne ou externe. L'analyse

cause/effet popularisée par le Dr. Ishikawa permet de schématiser la recherche des causes agissant sur une activité ou un objectif.

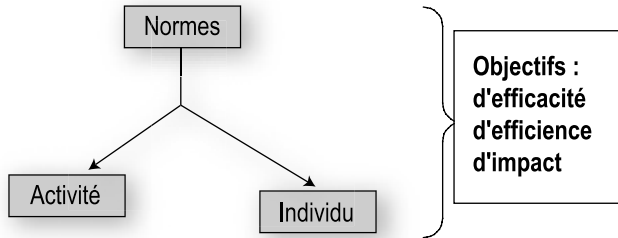


Figure 17 : Les composantes de la performance

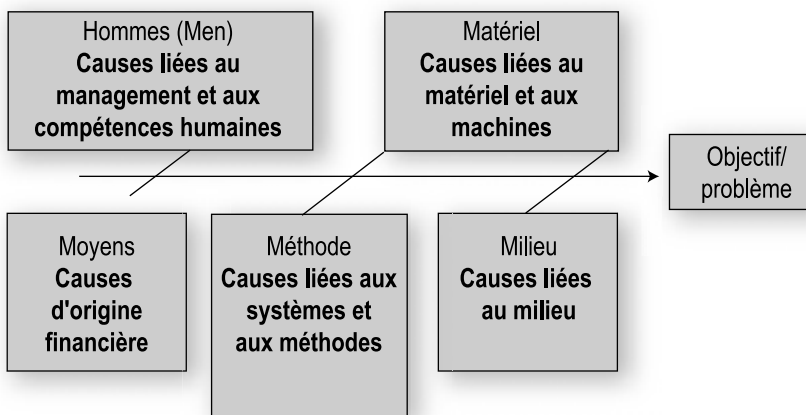


Figure 18 : La méthode des cinq M

Dans le cas d'un accident de voiture, les causes peuvent venir du conducteur ivre (hommes), des pneumatiques (matériel), de l'usure extrême de la voiture (moyens financiers), d'une faute de conduite (méthode), de la route défoncée (milieu)...

## *Les indicateurs de management*

	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Indicateurs de management</b>
<b>Délais</b>	Délai de livraison moyen Réclamation pour retards Annulation de commande	Écart prévu/réalisé (J + 1 à 76 % pour une lettre)
<b>Qualité</b>	Unités retournées par le client Nombre de mise en jeu de la garantie	% de fournisseurs en assurance qualité Taux de pièces retraitées
<b>Coût</b>	Valeur et rotation des stocks Gestion des flux Réduction des aléas	Juste à temps avec les fournisseurs Écarts prévision/réalisation Maintenance préventive

**Tableau 78 : Exemple d'indicateurs de performance et d'indicateur de management**

Les indicateurs de management permettent d'actionner des plans d'amélioration continue et de progrès individuels, et surtout collectifs. Les dernières recommandations de la démarche qualité demandent d'insérer un processus permanent d'amélioration continue comme attitude fondamentale et non comme simple réaction à des constats de non-qualité.

## *Les indicateurs de navigation*

Certains facteurs sont difficilement maîtrisables par un seul manager alors même qu'ils influent sur sa performance. Il ne peut les ignorer car ils éclairent sa route et l'encouragent à développer une navigation tactique. Il est clair qu'un responsable de la maintenance doit être au courant des évolutions des programmes de fabrication et tenter d'y adapter au mieux ses interventions. On peut ainsi distinguer des facteurs internes à l'entreprise – notamment les transitions d'un processus à l'autre qui sont toujours des sources de non-performance – ainsi que les

facteurs externes comme la concurrence, l'impact des législations sur l'environnement, les évolutions des normes, l'apparition de la dernière *best practice*... Ces indicateurs sont des balises qui indiquent le chenal à suivre sans se préoccuper de son étroitesse ou de la houle.

### *Les indicateurs d'anticipation*

La météo est suivie en détail par les grossistes en bière ! Un été froid et humide, et c'est une chute catastrophique de la consommation. En revanche, le réchauffement de la planète devrait élargir le sourire de ces managers. Les marchands de gaz ou de fuel sont à l'écoute des prévisions d'hivers rigoureux... Le tourisme intègre de plus en plus les risques concernant la sécurité. Chaque type d'activité possède quelques indicateurs de prévisibilité des principaux facteurs l'influençant.

## **L'élaboration des indicateurs du tableau de bord**

### *Les différents types d'indicateurs*

Un bon indicateur est un indicateur utile, pertinent et fiable.

La *pertinence* consiste à bien identifier ce que l'indicateur est censé mesurer, à le faire de la même façon à chaque mesure et à donner des résultats étalonnés, c'est-à-dire que les variations constatées sont significatives et que l'écart détecté est effectivement un réel écart de performance et non un comportement erratique de l'instrument de mesure, comme autrefois certaines balances mécaniques...

La *fiabilité* de l'indicateur tient à sa capacité non pas tant à donner une valeur qu'à en enregistrer correctement les variations. Si à 20°, la tolérance est de + ou - 1°, celle-ci doit être la même à



30°, à 40°... Il est donc recommandé de choisir parmi plusieurs indicateurs celui qui paraît le plus sensible et de l'étalonner par rapport à des normes internationales.

La *fréquence des mesures* dépend du cycle de décision, du jour à la semaine, du mois à l'année... Certains indicateurs offrent des interprétations différentes selon qu'ils sont suivis à la journée, au trimestre ou à l'année. Il peut être intéressant de suivre le degré d'hygrométrie à la journée, d'élaborer des prévisions à partir de données agrégées sur le trimestre et de tenter de déceler des tendances de fond en analysant ces mêmes données sur 10 ans.

	Type d'indicateurs	Événement contrôlé
<b>Liés à l'activité</b>	Indicateurs de performance	Réalisation des missions de l'unité
	Indicateurs de management	Facteurs agissant sur la performance
<b>Liés à la durée de vie</b>	Indicateurs de veille	Veille sur facteurs extérieurs
	Indicateurs structurels Indicateurs conjoncturels	Permanence de la mission Variations rapides
<b>Liés à leur élaboration</b>	Indicateurs verticaux et hiérarchiques	Mesure la réalisation d'objectifs déployés tout au long de la ligne hiérarchique
	Indicateurs de processus	Mesure la performance liée à la dimension transversale de l'entreprise.
<b>Liés au domaine étudié</b>	Indicateurs économiques	Coûts et bénéfices
	Indicateurs physiques	Mesure l'activité physique
	Indicateurs ressources humaines	Qualitatif ou quantitatifs
	Indicateurs de suivi de projet	Niveau de réalisation, qualité, respect des délais...

**Tableau 79 : Les différents types d'indicateurs**

Un tableau de bord est fait de divers indicateurs considérés comme stratégiques. Certaines entreprises mettent au point des dictionnaires d'indicateurs qui laissent à chaque manager le soin de choisir ceux qui lui paraissent les mieux adaptés.

### *Des indicateurs liés aux activités critiques*

Les activités ou processus critiques sont ceux qui produisent de la valeur pour un client (interne ou externe). Mais alors, tout est critique ! Non, car les fonctions de support ne sont pas critiques puisqu'elles peuvent être externalisées. Dans l'absolu, sont critiques les activités qui assurent le contact entre deux univers différents : logistiques d'approvisionnement et de livraison avec la production, vente et relation client directe ou indirecte avec production et facturation/encaissement, finances et banques...

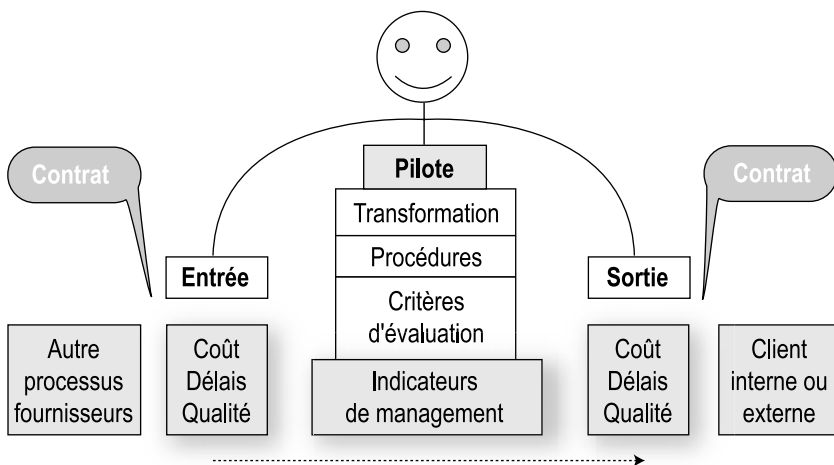
Les activités critiques pour un responsable d'unité de travail sont celles sur lesquelles porte son évaluation. Les méthodes classiques d'analyse de la valeur, de Pert ou de JAT (juste à temps), de Pareto ou ABC... peuvent être utilisées pour repérer les activités qui doivent impérativement rester sous contrôle.

Les processus peuvent être considérés comme une boîte noire : il faut savoir ce qui rentre et ce qui sort en appliquant la méthode du « *combien ça coûte, combien ça rapporte* » en termes d'argent, mais également de notoriété, de reconnaissance, de valeurs...

Les audits de performance (machine, matière, main-d'œuvre, flux) permettent de repérer ce qui fonctionne mal dans les processus. Les entrées et sorties sont liées à des prestations de service, donc d'appréciation de la satisfaction pour celui qui achète, et impactent le coût d'appropriation de la ressource, les délais de mise à disposition, le niveau qualité de la ressource. Tous ces points clés peuvent s'exprimer en termes d'écarts par rapport à la norme contractuelle.

La procédure consiste donc à :

- ✓ identifier les activités et ressources critiques en étant relativement sélectif ;



**Figure 19 : Le pilote du processus**

- ✓ retenir les points clés de ces activités et de ces ressources ; ce qui constitue un second niveau de précision...
- ✓ rechercher les paramètres permettant de rendre compte de ces points-clés (troisième niveau de précision) ;
- ✓ choisir les paramètres et les associer à des indicateurs de management.

## **Le système d'information**

### *La solution de l'entrepôt de données*

Le *datawarehouse* ou « entrepôt de données », est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historisées, organisées pour le support d'un processus d'aide à la décision. Il s'agit d'un stockage intermédiaire des données issues d'applications de production, dans lesquelles les utilisateurs vont puiser avec des outils de restitution et d'analyse. C'est un outil d'aide à la décision fondé sur une base de données qui fédère et homogénéise les informations des diverses entités d'une organisation.

Les managers sont en effet confrontés à des données surabondantes, stockées sur de nombreux systèmes, ils ont besoin d'informations plus homogènes et plus synthétiques. L'architecture du *datawarehouse* nourrit les applications décisionnelles.

Organisé autour des ressources, des activités et des métiers de l'entreprise, le *datawarehouse* rend possible les analyses portant sur des sujets transversaux de l'organisation ainsi que des analyses par itération, un thème après l'autre. Cela suppose un véritable projet d'entreprise qui concerne les différentes activités avec leurs objectifs et leurs normes de performance. En effet, pour être intégrées, les données ont besoin d'être mises en forme de manière à obtenir des indicateurs cohérents, ce qui demande une forte normalisation, une excellente gestion des référentiels et, enfin, une parfaite maîtrise de la sémantique et des règles de gestion.

Nécessaire pour suivre l'évolution des données dans le temps, l'historisation enregistre les différentes valeurs nourrissant les indicateurs.

En conservant une trace des informations et des décisions prises, on peut lancer, à différentes dates, des requêtes portant sur les mêmes données et retrouver des résultats cohérents. On passe ainsi d'une informatique de gestion à une informatique véritablement au service de du manager. L'information extraite est *propre*, nettoyée et mise en forme pour être accessible directement par l'utilisateur.

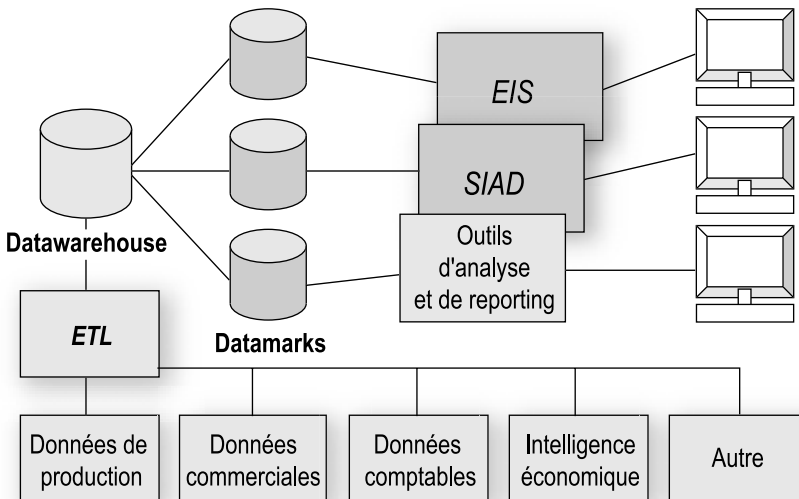
### *La structure des informations*

Le *datawarehouse* se structure en quatre classes de données, organisées selon un axe historique et un axe synthétique :

- ✓ les *données détaillées* qui sont le reflet des événements les plus récents. L'intégration régulière des données issues des systèmes de production s'effectue à ce niveau ;
- ✓ les *données agrégées* correspondent à des éléments d'analyse représentatifs des besoins des utilisateurs. Facilement

accessibles et compréhensibles, elles constituent déjà un résultat d'analyse et une synthèse de l'information contenue dans le système décisionnel ;

- ✓ les *méta données* regroupent l'ensemble des informations concernant le *datawarehouse* et les processus associés. Elles constituent une aide en ligne permettant de connaître l'information contenue dans le *datawarehouse* ;
- ✓ les *données historisées* conservées en ligne et qui ne sont jamais détruites par chaque nouvelle insertion mais qui créent une nouvelle occurrence de l'indicateur.



EIS = Executive Information Service ; SIAD : Système interactif d'aide à la décision ; ETL = ?

Figure 20 : Schéma d'un entrepôt de données

On obtient ainsi trois niveaux de traitement de l'information :

- ✓ le *niveau d'agrégation des données opérationnelles internes et externes à l'entreprise* : les données peu homogènes, présentes sur des supports non normalisés et dont on extrait

des informations pour alimenter des bases de synthèse. Les outils utilisés sont de type ERP<sup>1</sup>, SIRH<sup>2</sup> ou CRM<sup>3</sup> par exemple...

- ✓ *le niveau d'observation et de modélisation* : il regroupe les informations élaborées pour constituer des indicateurs communs à toute l'entreprise. Ces informations ont une origine interne mais également externe. Des applications comme Olap permettent d'analyser et de prévoir la performance en associant des données et des outils de modélisation de type « Que se passerait-il si... ? » et d'analyser en fonction de plusieurs axes...
- ✓ *le niveau décisionnel* : il fait intervenir le concept d'EIS ou de SIAD<sup>4</sup> qui proposent désormais une information rapide et cohérente en utilisant des modes de communication banalisés. Le croisement d'une base de données multidimensionnelle et d'un tableur offre une interface conviviale, des données intègres et la possibilité de traiter des gros volumes. L'exploitation peut se faire sur n dimensions avec le concept d'hypercubes qui peut intégrer, par exemple, des informations sur les produits, les clients, le temps, la géographie et la structure, fournir des résultats agrégés issus de croisements multiples, qui peuvent être ensuite détaillés par approches successives (zooming).

L'architecture composite des systèmes d'information réunit des briques élémentaires venues de divers horizons et fournit rapidement une information utile qui peut être communiquée et commentée sur le champ.

---

1. ERP : *Enterprise Ressources Planning*, outil de gestion transversal de l'entreprise.

2. CRM : *Customer Response Management*, outil de gestion de relation client.

3. SIRH : Système d'information des Ressources Humaines.

4. EIS ou SIAD : Executive Information Service puis Enterprise Intelligence Service ou Système Interactif d'Aide à la Décision.

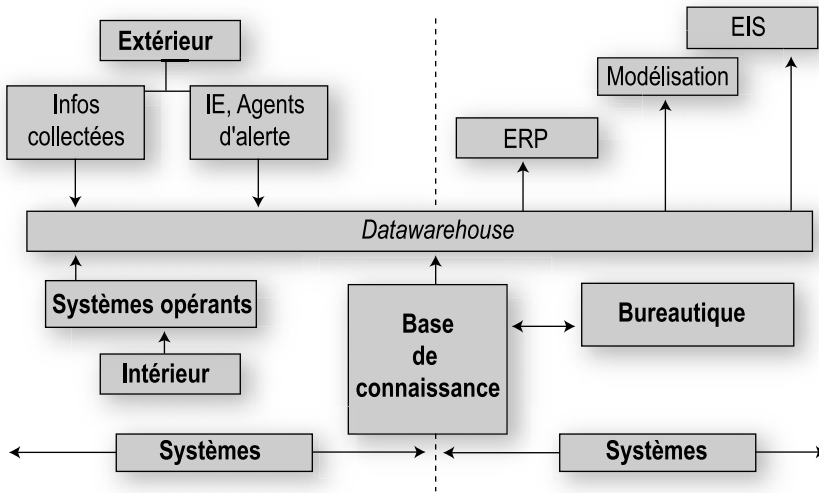


Figure 21 : Architecture des systèmes d'information

	Le contrôle des projets
<b>Les indicateurs</b>	Design technique Délais de réalisation Avancement physique du projet Coûts
<b>Design technique</b>	Descriptif contractuel initial correctifs limités changement de spécifications
<b>Délais</b>	Planning de réalisation de la configuration technique Calcul du début et de la fin des lots ou des tâches Planning prévisionnel/planning constaté
<b>Avancement</b>	Mesure de la quantité de travail réalisée
<b>Coût</b>	Budget initial/Budget actualisé Calcul du coût : Engagé/restant à engager Encouru / reste à encourir Dépensé/reste à dépenser Le coût prévisionnel s'établit toujours en fonction du rapport réalisé/ reste à réaliser qui fournit : un écart : coût prévisionnel final/budget global ; une dérive : différence entre valeurs successives ; une tendance : impact sur le coût prévisionnel du projet

Tableau 80 : Le contrôle des projets





# Conclusion

---

**T**ravailler en réseau et partager les savoir-faire à distance pour améliorer la productivité et accélérer l'innovation est un enjeu déterminant des techniques collaboratives et des nouvelles organisations du travail. Leur envol est en passe de transformer en profondeur le mode de fonctionnement des entreprises. Dans un environnement mondial de plus en plus réactif, immatériel et interconnecté, les entreprises font évoluer leur organisation vers des formes d'échanges en réseau. Les intranets *standards* s'enrichissent de nouvelles fonctionnalités pour devenir de véritables outils de travail, adaptés aux besoins de chaque communauté de métier : logistique, veille, knowledge management, marketing, commercial, technique, recherche & développement, achats, maintenance... Dans le même temps, l'entreprise s'ouvre à ses partenaires, à ses clients, à ses fournisseurs et aux autres entreprises pour optimiser de bout en bout chacun de ses processus opérationnels.

Le travail collaboratif fait figure de nouveau paradigme. Par travail collaboratif, il faut entendre des formes de coopération au sein de groupes d'acteurs dans le but d'atteindre un résultat précis, ponctuel ou durable. Le développement d'Internet, qui regroupe en un seul outil des fonctionnalités de consultation, de publication et de mise en relation, rend possible le rassemblement des acteurs autour d'un même espace virtuel. Les entreprises ont maintenant à leur disposition des services et des outils qui permettent la diffusion d'une information pertinente, ciblée et régulière, garantie de la dynamique des échanges. Les outils de communication sont pratiques et faciles à utiliser ; ils affranchissent les managers du temps, de l'espace, de la dispersion ou

même de la langue. La conservation en mémoire des fruits du travail collectif, les modèles, les versions de travail, les documents validés, l'historique des actions effectuées, les indicateurs de performance adéquats, évitent aux managers de refaire ce qui a été déjà fait ou de tomber dans des pièges déjà repérés. Leur action y gagne en vitesse et en pertinence.

À côté de ces outils qui prolongent les capacités de la personne, le portail collaboratif améliore la coordination et la productivité des différents acteurs grâce notamment à la gestion des profils qui sélectionne la bonne information, et celle des processus d'automatisation qui animent les routines opératoires. Les collaborateurs peuvent se concentrer sur les tâches les plus productives tandis que les processus accélèrent ou sécurisent les ressources en provenance de l'environnement. Pour chacun, le profil définit les ressources accessibles, les fonctions disponibles, les centres d'intérêt et les compétences. Pour chaque processus, le dispositif établit les règles, organise les workflows et sollicite l'action du bon acteur au bon moment.

La mise en place d'un *espace collaboratif* développe de solides réseaux d'échange. Les applications sont diverses et intéressent autant l'intérieur que l'extérieur de l'entreprise.

À l'extérieur, le champ sans limites des coopérations entre les entreprises, les organisations du savoir et de l'influence, l'ensemble des *go-between* de toute nature est ouvert.

À l'intérieur, l'identification et la sollicitation des compétences de chaque membre permet la constitution rapide d'équipes projet immédiatement efficaces et favorise l'émergence d'une culture commune de coopération créative.

L'échange collaboratif provoque également un apprentissage collectif. Intelligemment structuré de façon à être dépendant des d'informations générées par l'ensemble des participants, l'apprentissage s'effectue entre les apprenants du groupe. L'apprenant est responsable de son propre apprentissage et motivé par sa participation à l'apprentissage des autres. La coopération n'engendre pas nécessairement la création d'une

*œuvre commune* mais suppose simplement une *cible commune* et ce faisant, chacun en retire son propre miel.

### *Le développement des échanges entre pairs*

Le mouvement vers l'individualisation connaît une accélération extraordinaire avec le développement des architectures P2P (*peer to peer*). Comme pour les autres applications, l'utilisation est d'abord privée et orientée vers le téléchargement et l'échange de médias, avec la question que l'on sait, concernant la légalité des pratiques (Napster et NeoNapster). La croissance exponentielle du volume d'échange de produits culturels est directement associée au développement de nouvelles solutions technologiques tirant parti du potentiel d'Internet. On assiste ainsi à une augmentation de la taille des supports disponibles, encouragée par la croissance presque continue des flux entre les pairs du réseau. Les nouveaux marchés sont ceux des baladeurs mp3, des autoradios mp3 sur lesquels on branche une clé USB et enfin les baladeurs multimédias avec Windows Media Center embarqué.

La réponse au contrôle du réseau réside dans le développement des systèmes de chiffrement variés qui garantissent à leurs utilisateurs une confidentialité parfaite dans leurs échanges. Ainsi les autorités ne peuvent plus remonter le réseau pour arrêter d'éventuels coupables (Waste, Freenet, GNUnet, Mute, Grouper...). Comme ailleurs, on assiste au dialogue conflictuel entre l'épée et le bouclier. La fonction réseau fondée sur le partage communautaire, est utilisée comme dans Waste ou Viaduc où l'utilisateur peut accéder aux contacts de ses contacts, et ainsi de suite, ce qui crée un réseau de plus en plus vaste. Ainsi, la découverte de nouveaux artistes et le partage de raretés prennent-ils souvent le pas sur l'échange massif de fichiers protégés par le droit d'auteur. On constate également que certains groupes musicaux préfèrent la notoriété acquise sur le Net plutôt que les modes de lancement traditionnels des Majors.

Un changement de mentalités s'opère chez les utilisateurs, autrefois plutôt consommateurs, qui se sentent de plus en plus acteurs et ont vocation à alimenter le réseau. Ils signent de leur pseudonyme les fichiers mis à disposition et se regroupent en équipes ; ces signatures deviennent un gage de qualité pour les utilisateurs, ce qui, en retour, conforte le prestige des équipes. On voit également l'apparition de systèmes P2P qui fonctionnent sur un mode anonyme (ANTS). Concrètement, les données voyagent d'utilisateur à utilisateur de façon totalement cryptée.

Ces modes de fonctionnement ne peuvent pas ne pas influencer notre façon de travailler dans les entreprises. Ces pratiques vont bousculer les responsables de la sécurité mais également accroître les chances de fertilisation croisée entre communautés savantes. Leurs retombées auront un impact positif et négatif. D'autant qu'à cette porosité entre le professionnel et le privé s'ajoute la montée en puissance de la *Guerre Économique*<sup>1</sup>. Les entreprises découvrent ou redécouvrent les *stratégies de puissance* des états, des groupements d'états, des communautés culturelles, des groupements d'intérêt... En France, l'Intelligence Économique est d'abord devenue l'affaire de l'État, des collectivités territoriales, des chambres de commerce... pour être désormais celle des entreprises.

---

1. L'École de guerre économique (dans le cadre de l'ESLSCA), a publié un ouvrage collectif (*La guerre cognitive*, éditions Lavauzelle, 2002), où est soulignée l'émergence des nouvelles formes d'affrontement cognitif entre pays industrialisés. La performance anglo-saxonne sur ces questions n'est plus à démontrer alors que la France découvre de façon spectaculaire ses manquements en la matière avec la désignation de la ville de Londres pour les jeux Olympiques 2012.

# Index

---

## 360°

- cohésion d'équipe, 173
- Évaluer le management, 163
- mise en œuvre, 166
- présentation des résultats, 172
- principales utilisations, 166
- principe, 164
- rôle des observateurs, 169
- transparence, 177
- une vie après ?, 175

## A B

### Activité

- pilotage de l', 342

### Améliorer, Amélioration

- 10 leviers pour... son leadership, 97

### Analyse factorielle, 270

### Analyse structurelle, 241

### Apprendre

- le changement avec le coaching, 247

### Ascendant, 95

### Assessment center, 186

- critères d'évaluation, 190
- plate-forme d'outils, 191

### Attente

- du client, 203

### Attitude

- face au changement, 233

### Autorité, 95

## C

### Cahier des charges

- pour l'évaluation d'une politique, 215

### Capital

- relationnel, 305

### Capitaliser, capitalisation

- de l'information IE, 284
- les savoir faire, 23

### Causalité

- limites de la, 219

### Chaîne

- de valeur, 293

### Champ de forces, 327

### Changement

- accompagner, 221
- attitudes face au, 233
- autoritaire, 226
- cinq facteurs de réussite du, 245
- cinq stratégies de conduite du, 228
- compréhensif, 232
- conduite du, 226
- constructiviste, 230
- exemple de stratégie du changement, 243
- niveaux du, 223
- outils du, 246
- par l'apprentissage normatif, 228
- questions à poser aux acteurs, 235

- rationnel empirique, 227
- stratégies du, 228
- Chapeaux**
  - méthode des six, 331
- Chef de projet**
  - DAS domaine d'action stratégique, 294
  - les outils du, 267
- Client**
  - à analyser, 202
  - attentes du, 203
  - construire un processus, 201
  - questionnaire Kano, 205
- Coaching**, 247
  - caractéristiques, 248
  - dynamiser l'équipe, 254
  - facteurs de décision d'un, 250
  - facteurs de succès du, 252
  - objectif personnel d'un, 251
  - thérapie ou conseil, 248
- Cognitif,ve**
  - approche... de la compétence, 130
- Collaborateurs**
  - évaluer les collaborateurs, 124
- Collaboratif**
  - typologie des outils, 89
- Commerce électronique**, 145
- Communauté**
  - virtuelle, 151
- Compétence**
  - approche organisationnelle de la, 119
  - évaluer la, 117
  - grille d'expertise de la, 124
- Comportement**
  - analyse du, 195
- Compréhensif,ve**
  - approche... de la compétence, 128
- Conduite**
  - du changement, 226

- Confiance**
  - cinq caractéristiques, 18
  - développer la... en soi, 21
  - en soi, 17
  - origines, 23

**Consensus (méthode du)**, 329

**Contribution**, 341

**Contrôle**

- des projets, 351

**Contrôler**, 337

**Coopération**

- mutualisation, 248

**Créativité**

- séquence de, 207

**Critère(s)**, 273

- d'évaluation des HiPo, 190
- méthode des, 325

## D

**Décider, décision**, 309

- formalisation, 310
- le rôle des émotions, 319
- méthodes d'aide à la, 322
- modèle, 311
- négative attitude, 320
- positive attitude, 320
- processus bien structuré, 312
- processus mal structuré, 313
- siad, 316

**Détecter**

- le potentiel, 180

**Détection**

- et évaluation, 184

**Détendre**

- des règles pour se, 50

**Diffusion**

- des résultats de l'IE, 283

**Domination**

- rapports de pouvoir et domination, 96

**Dynamisation**

- de l'efficacité de l'équipe par le coaching, 254

**E****Échelles de mesure, 324****Écoute**

- systématique, 86

**Émotion**

- action, 263
- décision, 263
- légitimes, 17
- rôle, 262
- système d'information, 21
- utilité, 17

**Entrepôt de données**

- datawarehouse, 349

**Évaluer, évaluation, 103**

- Balanced Scorecard, 141
- démarche, 138
- exemples d'indicateurs de performance, 144
- faire des remontrances, 116
- grille d'évaluation, 150
- indicateurs de performance, 139
- la compétence, 117
- la compétence approche cognitive, 130
- la compétence collective, 133
- la compétence, grille, 124
- la performance, 137
- l'entretien d', 105
- politique, 180

**Expansion**

- indice d', 307

**Expérimentation, 194****Expertise**

- cognitive, 188
- technique, 188

**Exploration, 226**

- de l'information IE, 277

**F****Faisabilité**

- étude de, 264

**Figure**

- analogie, 45
- omission, 46

**Figures**

- de rhétorique, 63

**Flair, 61****Formalisation de la décision**

- décision, 255

**Formation, 200****G****Gagner du temps, 48****Génération d'alternatives, 255****Gestion de la pression**

- pression, 30

**Glossaire**

- veille économique, 286

**Groupe**

- analyse des pratiques, 209
- d'échange, d'analyse, de partage, 256
- partage d'expérience, 209

**Guerre économique, 285****H****Hétérogénéité**

- indice d', 307

**Hypnose, 52**

## IJK

### Identification

- besoins, 225
- leviers, 104

### Implication, 200

### Indicateur

- anticipation, 344
- critiques, 346
- de performance, 139, 343
- de management, 343
- navigation, 343
- types, 345

### Ingénierie pédagogique, 236

- les dix points d'ingénierie pédagogique, 244

### Intégration

- top/down, 241

### Intelligence économique, 271

- enjeux, 271
- la difficulté d'interpréter, 283
- les étapes de la mise en place, 277
- les sources de l'information IE, 280
- norme afnor de l', 275
- outils de ville économique, 286

### Intention

- stratégique, 291

### Interprétation

- des données, 281
- difficulté d', 283
- d'ingénierie pédagogique, 244

## L

### Leadership,

- affirmer son, 81
- et domination, 96
- et effet de prestige, 95
- et pouvoir, 94

- et révolution numérique, 88
- le style de, 82

### Lolf, 209

## MN

### Matrice

- de décision, 334

### Matrice de décision, 273

- BCG, 296
- champ de forces, 267
- SWOT, 292

### Métier

- de base, 294

### Modèle

- de Kano, 205

### Modèles

- mathématiques de décision, 335

### Modélisation

- d'une politique, 218

### Multicritères

- analyse multicritère, 333

## OP

### Parler en public, 55

- aux clients, 62
- et maîtrise du corps, 58
- et trac, 60
- exposé oral (règles), 56
- figures de rhétorique, 63

### Partager

- intention stratégique, 291

### Performance

- et compétence, 159
- évaluer la performance, 137
- grille d'évaluation de la, 150
- relation entre formation et, 339
- relation entre motivation et, 339

### Piloter, 289, 291



**Planifier, planification**

- du projet, 265

**Politique**

- évaluer une, 209
- domaines d'évaluation d'une, 212
- démarche d'évaluation d'une, 216

**Portefeuille**

- de compétences, 300

**Potentiel**

- démarche d'évaluation du, 188
- détection et évaluation, 184
- exemple de critère d'évaluation du, 190
- les signes de reconnaissance, 183
- les 12 qualités du Hi Po, 182

**Pouvoir**

- rapports de pouvoir et domination, 296

**Prestige, 95****Processus**

- dispositifs clés, 198
- évaluation d'un, 197
- pilote du, 347

**Professionalisme**

- le nouveau, 131

**Projet**

- les points clés de la gestion de, 262
- manager un, 260
- planification du, 265
- principes de la conduite de, 261
- recette, 269

**Psychothérapie, 53****Q**

QQOQCP, 324

QQOQCPC, 265

**Qualité**

- table de, 206

**Questions**

- du modèle Kano, 205

**R****Recette**

- d'un projet, 269

**Récolte**

- de l'information, 277

**Relaxation, 38****Remontrances**

- comment faire des, 116

**Représentation**

- du changement, 225

**Réseau**

- axes d'un, 308
- social, 305

**Rétribution, 341****Rhétorique**

- figures de, 63

**S****Salaires**

- politique salariale, 303

**Satisfaction**

- modèle de satisfaction du consommateur, 203
- modèle Kano de, 204

**Saut**

- structurel, 305

**Séance**

- première séance de coaching, 258

**Signes**

- de reconnaissance du potentiel, 183

## **Stratégie**

- apprentissage normatif, 229
- autoritaire, 226
- cinq forces de Porter, 295
- compréhensive, 232
- constructiviste, 230
- de puissance, 285
- intention, 291
- matrice du BCG, 296
- outils, 292
- place de collaborateurs, 299
- rationnelle empirique, 227

## **Stress**

- exercices de respiration, 49
- nature, 39
- négatif, 41
- régulation du, 43
- réponse inadaptée, 40
- se relaxer, 38
- techniques psycho-analytiques, 37
- techniques respiratoires, 33

- techniques respiratoires de contrôle du, 46
- test de niveau de, 44

## **Structuration**

- des données, 280

## **Supérieur**

- gérer ses, 98

## **Système**

- d'information de type datawarehouse, 351

**T U V W X Y Z**

## **Tableau de bord, 337**

- de type BSC (Balanced Scorecard), 147

## **Temps**

- gérer son, 67
- les voleurs de, 77
- maladies du, 69
- manager son, 68
- règle de gestion du, 76