

# Introduction

Cet ouvrage a été conçu à partir de sollicitations exprimées par des managers de terrain soucieux de donner une dimension plus opérationnelle à leur management au quotidien.

Il rassemble des outils pragmatiques et facilement accessibles pour être mis en œuvre.

Il présente des approches connues et moins connues pour aider le manager à mieux animer son équipe, selon une approche participative.

Le management participatif, consiste à :

- ▶ réunir des compétences autour d'un même projet,
- ▶ parier sur les complémentarités et les différences de chacun pour trouver des solutions innovantes et efficaces aux problèmes identifiés,
- ▶ donner à chaque proposition (quel que soit celui qui l'émet) la « même chance » d'être exposée, explorée et finalisée,
- ▶ aborder de façon systémique les causes et les solutions des problèmes à traiter,
- ▶ impliquer chacun dans la mise en œuvre des solutions retenues,
- ▶ définir les indicateurs de suivi, pour permettre d'engager des actions correctives ou préventives qui assureront l'atteinte des objectifs de résultat,
- ▶ procéder à un retour d'expérience, comme levier d'améliorations continues et d'évolution des mentalités.

Le management participatif n'est pas une démission du manager, qui reporterait sur son équipe la responsabilité des décisions qu'il aurait fait prendre par d'autres, mais une approche basée sur la consultation et l'implication de tous, aux projets engagés.

C'est pourquoi les décisions prises ne pourront jamais être considérées comme celles du groupe, mais comme celles du responsable hiérarchique, car c'est le seul qui dispose de la légitimité à décider dans le cadre de la délégation qui lui a été définie.

Quand bien même sa décision se rallierait à celle formulée par ses collaborateurs, c'est lui qui se l'approprierait et par conséquent en assumerait la responsabilité.

Il reste donc bien pilote de son équipe et du projet qui les rassemble.

Ce travail en équipe ne s'improvise pas. Il nécessite des méthodes partagées entre tous les membres de l'équipe, et donc des outils communs. Ce sera le rôle du manager que de les mettre en œuvre et d'y associer les membres de son équipe.

Cette animation est un véritable engagement pour ce dernier, car manager nécessite :

- ▶ d'être engagé pour être engageant,
- ▶ d'y croire pour être crédible,
- ▶ d'être motivé pour être motivant.

Les outils que nous déployons dans cet ouvrage ont été mis en œuvre « *in situ* », par les participants eux-mêmes, au cours de situations de travail que nous avons accompagnées.

Ils viennent en appui au manager pour lui permettre de mieux assurer les différentes facettes de son rôle :

- ▶ le manager animateur d'équipe,
- ▶ le manager pédagogue,
- ▶ le manager chef de projet,
- ▶ ...

Puisse, cette caisse à outils, vous apporter autant d'efficacité qu'elle en a apporté à ceux avec qui, et pour qui, nous les avons rassemblés ici.

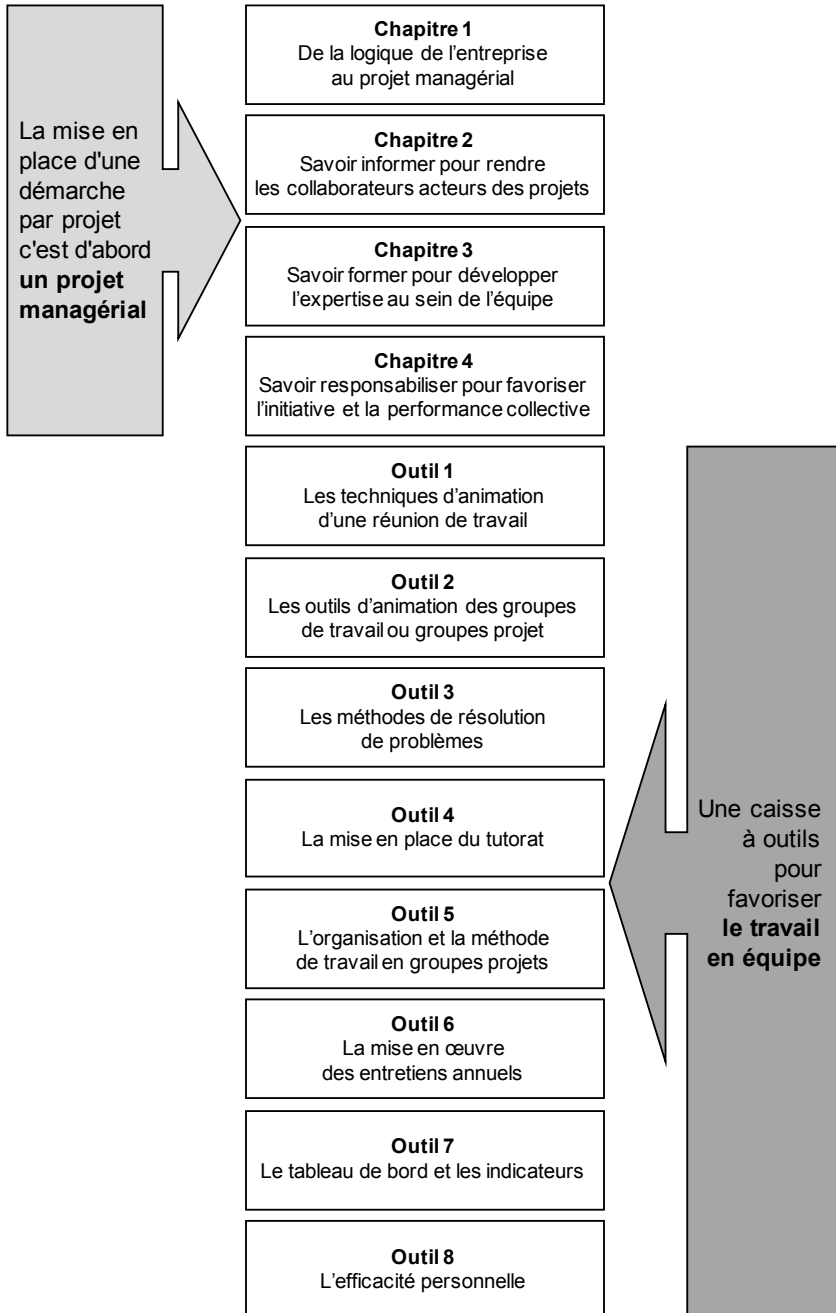


Schéma global de l'ouvrage

Pour vous repérer dans la mise en œuvre de cette méthodologie, chacune des étapes sera présentée successivement en grisé, dans un bandeau comme ci-dessous :

*Caisse à outils du manager en quête de performances managériales !*

<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>	<b>Chapitre 3</b>	<b>Chapitre 4</b>	<b>Outil 1</b>	<b>Outil 2</b>	<b>Outil 3</b>	<b>Outil 4</b>	<b>Outil 5</b>	<b>Outil 6</b>	<b>Outil 7</b>	<b>Outil 8</b>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

1

# De la logique de l'entreprise au projet managérial



Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
------------	------------	------------	------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

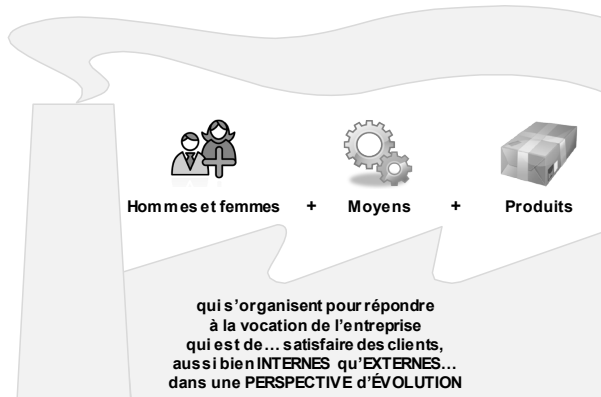
## 1.1 Rappel de ce qu'est la logique de l'entreprise

Une entreprise se définit comme la somme :

- ▶ des hommes et des femmes,
- ▶ des moyens,
- ▶ des produits,

qui s'organisent pour répondre à la vocation de l'entreprise qui est de satisfaire des besoins :

- ▶ aussi bien de clients externes, c'est-à-dire ceux qui achètent les produits et/ou services,
- ▶ que de clients internes, c'est-à-dire ceux qui sont en relation dans l'entreprise pour contribuer à la satisfaction des clients externes.



Les démarches qualité nous ont habitués à considérer chaque acteur de l'entreprise, tantôt comme client, tantôt comme fournisseur, d'un ou de plusieurs autres acteurs de l'entreprise.

Ainsi, les personnes qui travaillent au service commercial sont des fournisseurs de ceux qui travaillent en production. Mais les personnes du service comptabilité sont fournisseurs des personnes du service production... Et ces rôles peuvent s'inverser tout au long du processus.

Il convient donc que chacun s'attache à bien définir les besoins de ses clients internes, afin de les satisfaire pleinement. Et cela avec la même attention que celle que l'on porte aux clients externes !

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Le chef d'entreprise est client de l'équipe d'encadrement qui a besoin :

- ▶ de la compréhension et de l'adhésion aux objectifs, mais aussi
- ▶ de relais pour traduire ces objectifs en résultats concrets sur le terrain, enfin,
- ▶ d'informations précises et rapides pour éclairer les décisions qu'il a à prendre.

Il est aussi fournisseur de l'encadrement :

- ▶ d'informations et de directives, mais aussi
- ▶ de décisions qui permettront à l'encadrement de mener des actions cohérentes et efficaces dans le cadre de leur mission.

Ces relations clients/fournisseurs doivent être permanentes pour assurer l'évolution constante de l'entreprise, source de progrès et de pérennité. C'est-à-dire l'assurance pour l'entreprise de continuer à exister.

Un organisme se définit aussi par :

- ▶ son métier : ce qu'elle réalise, ce qu'elle vend,
- ▶ ses compétences : ses champs d'expertises reconnus, sa gamme de produits et/ou services,
- ▶ son image : son histoire, sa notoriété, la qualité de ses services,
- ▶ sa (ou ses) clientèle(s) : leurs activités, leur localisation (régionale, nationale, internationale),
- ▶ son (ou ses) alliance(s) : ses partenaires, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses contrats et engagements partenariaux,
- ▶ son organisation et ses outils : ses implantations, ses équipements,
- ▶ ses performances : ses innovations, ses capacités de production, ses parts de marché, ses résultats, sa réactivité.

## 1.2 Du projet d'entreprise au management par projet

Manager un organisme passe par :

- ▶ la définition d'un projet : ses ambitions, ses choix de développements,
- ▶ la définition d'une stratégie : la traduction de ces intentions en plan d'actions,
- ▶ la fixation d'objectifs : à moyens et à courts termes (stratégiques et opérationnels),

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

- ▶ une organisation de sa communication : moyens, supports, fréquences, traçabilité,
- ▶ la mise en œuvre de plans d'actions : choix des actions, désignations des pilotes,
- ▶ la planification de ces actions : échéances de réalisation et jalons des points intermédiaires,
- ▶ le suivi et le contrôle des résultats : ses tableaux de bord, l'exploitation des indicateurs la gestion des actions correctives et préventives.

La formalisation de l'ensemble de ces données constituera le projet d'entreprise. Rappelons que le terme de projet vient de « projection », autrement dit : « se projeter en avant ».

Le projet d'entreprise va donc définir les choix et la stratégie que décide la direction de l'entreprise, pour anticiper et préparer son devenir. Il devient alors le cadre de référence qui va faciliter l'initiative individuelle et collective et permettre à chacun d'exprimer ses talents. La mise en œuvre une telle démarche comporte trois étapes que nous allons développer.

### ◆ Réaliser une étude de faisabilité

Il s'agira :

- ▶ de s'imprégner de la nature et des exigences d'une démarche par projet notamment en ce qui concerne le rôle et l'implication de chacun,
- ▶ d'évaluer ce qu'une telle démarche peut apporter à l'entreprise, et les délais d'apparition de ses effets,
- ▶ de décider de s'engager et l'annoncer à l'ensemble des collaborateurs, et de leur préciser ce que cela implique pour chacun, les enjeux que cela représente pour l'entreprise et les résultats attendus,
- ▶ de définir et d'annoncer les moyens et les ressources qui seront dédiés à la réalisation du projet (cette phase est psychologiquement importante, car elle permet aux collaborateurs d'étalonner la réelle importance que la direction donne à cette annonce),
- ▶ d'établir un planning prévisionnel (là encore, l'impact psychologique sera important : il témoignera du niveau de priorité donné au projet).

Il est essentiel de préciser qu'un planning annoncé doit être tenu : repousser des échéances annoncées, sera toujours perçu comme une remise en cause de l'importance du projet.



Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## ◆ Mettre en place le projet

Tout commence par un état des lieux : savoir d'où on part pour donner à la démarche une dynamique réaliste. Un état des lieux fiable permettra de définir des objectifs opérationnels.

Les objectifs seront ensuite traduits en politique, c'est-à-dire en intentions et en programme qui permettront de les atteindre. Puis, le programme sera décliné en plan d'actions à mettre en œuvre.

Pour chaque action qui sera engagée, un pilote sera désigné : il n'est pas celui qui fera seul, mais celui qui portera le souci que l'action se réalise et qui animera le groupe en charge de finaliser l'action.

Direction et pilotes (que l'on pourrait nommer « comité de pilotage ») définiront ensuite les modalités de mise en œuvre du projet. C'est ce qu'on appellera « la construction du système de management du projet » : les règles du jeu, les rôles, l'organisation...

Puis, le comité de pilotage définira, avec les pilotes, l'échéancier. Il prévoira le suivi régulier de l'avancée du projet pour commenter et exploiter les tableaux de bord. À l'issue des réalisations, c'est encore lui qui validera les résultats et décidera des suites à donner : pérenniser, généraliser, modifier, abandonner, faire évoluer...

## ◆ Piloter le projet

C'est la mise en œuvre du projet, qui s'articule autour de trois axes :

### 1. Le suivi

Il s'agit de mettre en place des indicateurs de suivi, de les alimenter et de les exploiter, afin de permettre une réactivité face aux aléas rencontrés, et ainsi assurer l'atteinte des objectifs visés. Attention aux indicateurs « pour se faire plaisir ! » (cf. outil 7). Un bon indicateur est celui :

- ▶ que l'on exploite, et qui de ce fait devient indispensable pour comprendre ce qui se passe, agir et réagir en conséquence,
- ▶ que l'on alimente aisément et qui est directement compréhensible et accessible à toutes les personnes concernées,
- ▶ qui ne sert pas à identifier des coupables, mais des causes (il sert donc aussi bien à comprendre les causes de dysfonctionnement que les facteurs clés de réussite).

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
------------	------------	------------	------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

## 2. La communication interne et externe

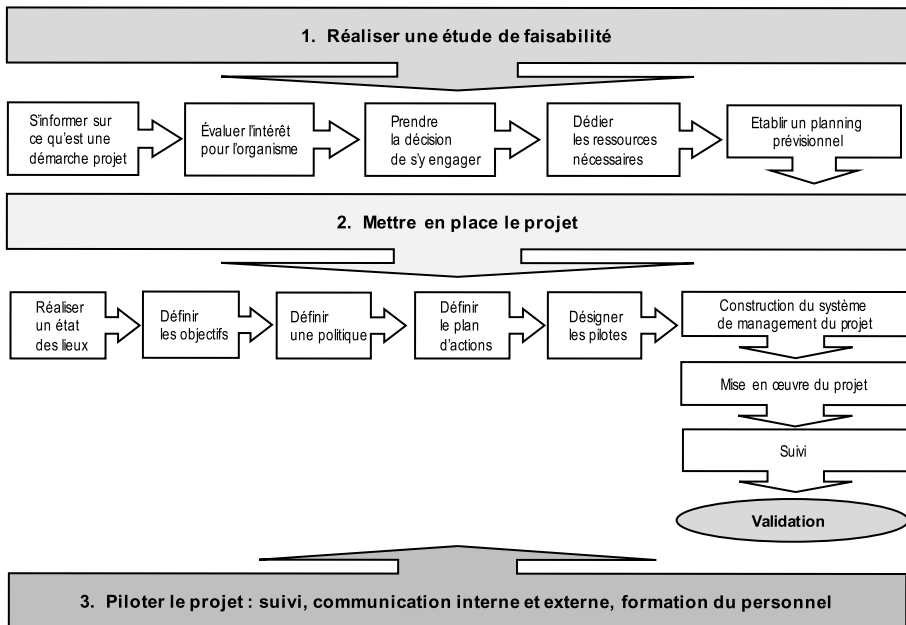
Au-delà de la nécessité de dire ce que l'on fait, et de faire ce que l'on dit, la communication et l'information que l'on véhicule doivent être considérées comme des « outils d'aide à la décision ». En effet, elles auront pour rôle de permettre à chacun de disposer de la bonne information au bon moment afin qu'il puisse ajuster son action et ses décisions aux exigences de la situation rencontrée.

Les initiatives prises sont, en principe, plus ajustées. Et cela vaut aussi bien pour la communication externe que pour la communication interne.

## 3. La formation du personnel

Dans le prolongement de la communication interne, la formation du personnel apportera aux collaborateurs, les compétences et la maîtrise des outils qui leur permettront de professionnaliser leurs actions au quotidien et les décisions qu'ils seront fatalement amenés à prendre dans le cadre de leur mission.

Voici quel pourrait être le schéma de mise en œuvre d'une démarche par projet.



Les étapes de la mise en œuvre d'une démarche par projet (inspiré d'une présentation de Sylvain Goize d'AFNOR)

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## 1.3 Méthodologie pour élaborer un projet d'équipe

Pour vous aider à formaliser et donc à communiquer et mettre en œuvre votre projet, voici une grille méthodologique à compléter, selon la logique de ce qui a été développé plus haut.

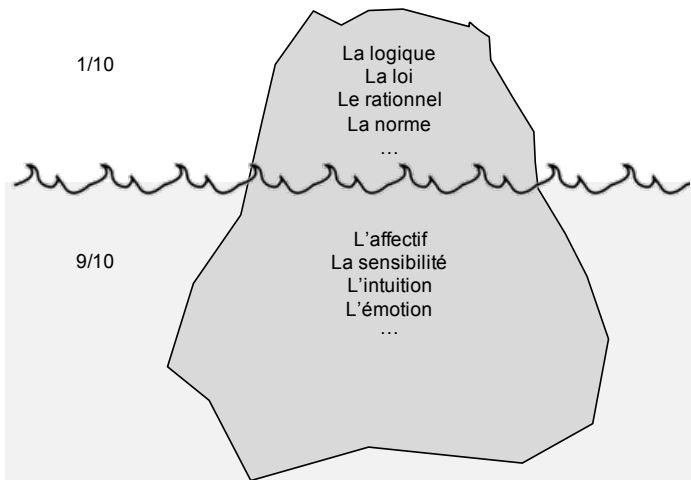
Étapes		Réponses
Quels sont les objectifs de mon entreprise : À court terme (d'ici à un an) :		
À moyen terme (d'un an à 3 ans) :		
En quoi mon équipe est concernée par ces objectifs : déclinaison des objectifs de l'entreprise en objectifs pour mon équipe :		
Pour atteindre ces objectifs, quels sont mes atouts en termes :	Techniques	
	Organisationnels	
	Humains	
	Autres	
Pour atteindre ces objectifs, quels sont mes handicaps en termes :	Techniques	
	Organisationnels	
	Humains	
	Autres	
Compte tenu des atouts et des handicaps identifiés, quelles sont les actions (ou projets) à mettre en œuvre qui vont permettre d'atteindre les objectifs de mon équipe :		
Quels seront les pilotes pour chacune des actions à engager :		
Quelles sont les ressources nécessaires :	Temps	
	Budget	
	Moyens	
	Autre	
Comment vais-je communiquer mon projet auprès de :	Ma direction	
	Mes collaborateurs	
	Des autres services	
	L'externe	
Quelles sont les formations nécessaires pour mener à bien les actions à engager :		
Quels sont les indicateurs de suivi des actions engagées :		
Quel est le planning des étapes de mise en œuvre (y compris de la communication) :		

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
------------	------------	------------	------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

## 1.4 Du management de projet au management de l'équipe

### L'effet « Iceberg »

Prenons une image pour comprendre comment nous fonctionnons. Cette image est celle de l'iceberg.



Chacun d'entre nous, a (au moins) deux facettes :

- ▶ Une première facette où nous abordons nos relations avec autrui de façon logique, rationnelle, en nous appuyant sur la loi, la norme... C'est le 1/10 de l'iceberg.
- ▶ Une deuxième facette où s'expriment l'affectif, la sensibilité, l'émotion... Ce sont les 9/10 de l'iceberg.

Si nous n'étions que logique et rationalité, cela signifierait que notre planète serait habitée par des robots, tous identiques, froids et sans états d'âme.

Si nous n'étions que sensibilité et émotion, notre planète serait tout aussi invivable, car chacun d'entre nous, serait recroquevillé sur lui-même, incapable de se sortir de ses sentiments et de ses affects.

Certains experts prétendent que notre planète a accueilli, depuis son origine, près de 100 milliards d'êtres humains. Tous différents ! Aucun ne ressemble à 100 % à un autre.

Cette diversité fait, tour à tour, la richesse et la complexité de l'humanité.

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

La nature humaine est bien faite : elle nous permet, à la fois, d'être tous différents, mais elle a inventé des règles pour nous aider à vivre ensemble.

Les progrès de l'humanité sont le résultat d'un équilibre entre notre inventivité, notre créativité, nos spécificités et l'acceptation de règles qui nous offre une vie sociale, pour conjuguer nos talents.

Nos problèmes apparaissent lorsque nous ne parvenons pas à trouver cet équilibre, et que nous nous réfugions derrière la loi et la norme que nous appliquons froidement.

Où alors, lorsque nous rapportons tout, aux seuls sentiments qui ne trouveront jamais de consensus.

Il convient donc de commencer à s'accorder sur les règles du jeu qui permettront les meilleurs compromis tout en préservant nos spécificités.

Ces règles s'appuient sur des valeurs communes, qu'il nous faudra d'abord identifier. Et cela commence par un projet formalisé pour être partagé.

Disposer d'un tel projet est nécessaire, mais non suffisant. Sa réussite réside également dans la qualité de l'animation du pilote du projet.

Pour utiliser une métaphore musicale, la partition d'une œuvre est nécessaire pour être exécutée, mais c'est la sensibilité et l'interprétation du chef d'orchestre qui saura la mettre en valeur et provoquer l'émotion des mélomanes.

C'est pourquoi, il nous est apparu nécessaire de rappeler ici ce que l'on attend d'un manager.

Parmi les innombrables (mais pas toujours réalistes) attentes que l'entreprise a vis-à-vis de son personnel d'encadrement, il en est deux qui font l'unanimité et qui sont toujours explicites (partie émergée de l'iceberg) :

- ▶ Attentes de **résultats** qui s'expriment de façon **quantitative** : nombre d'heures, de pièces, de tonnes, d'euros...
- ▶ Attentes de **performances** qui s'expriment de façon **qualitative** : fiabilité, respect des délais, maîtrise des coûts...

Ces deux attentes sont indissociables :

- ▶ Réaliser le quantitatif sans qualitatif, c'est prendre le risque de perdre de l'argent (en retouches, rebuts...).
- ▶ Réaliser du qualitatif sans quantitatif, c'est prendre le risque de ne pas en gagner !

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Une troisième attente est implicite, et pourtant tout aussi essentielle (partie immergée de l'iceberg) :

- ▶ C'est la recherche d'un **climat** serein qui s'exprime à travers le relationnel de l'équipe : motivation des équipes, leur implication..., mais aussi le présentisme, l'absence de conflits...

Pour satisfaire ces attentes, le manager doit développer trois qualités essentielles :

**1. Pour obtenir du résultat, il doit développer l'équité.**

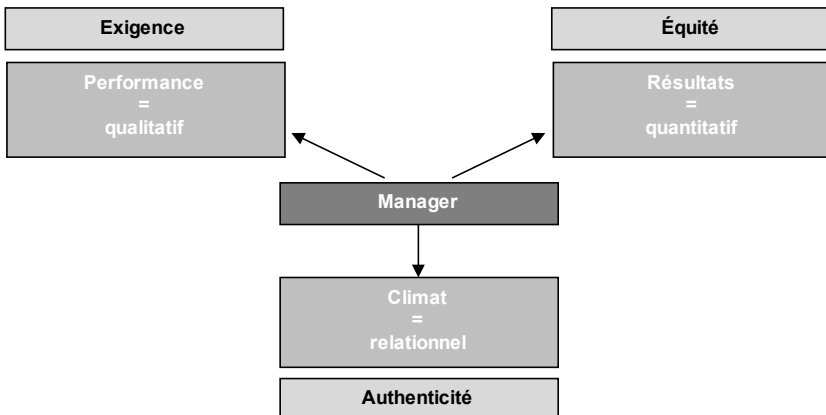
Savoir répartir les tâches de façon équitable (et non pas égale), entre tous les membres de l'équipe, sans céder à la tentation qui consisterait à ne solliciter que ceux qui ne « savent pas dire non » et ménager les « grandes gueules ».

**2. Pour obtenir la performance, il lui faut développer l'exigence.**

C'est-à-dire la capacité à amener chaque collaborateur jusqu'à ses limites, et même à les lui faire dépasser. Cela nécessite un réel courage managérial, car il s'agit de refuser systématiquement la médiocrité et « l'à peu près<sup>1</sup> ».

**3. Pour entretenir un climat relationnel positif, il lui faudra être authentique.**

C'est-à-dire savoir dire les choses au moment où il le faut, savoir reconnaître ses propres erreurs... Il est toujours plus « confortable » pour les collaborateurs d'être managé par un responsable fiable et direct (tout en restant courtois) dans ses relations.



Le « triptyque » du manager

.....

1 Nous avons tous eu l'expérience d'une personne qui a été pour nous un « mentor » ; celui de qui on a dit : « Qu'est-ce qu'il m'en a fait baver, mais qu'est-ce qu'il m'a appris ! ». Il s'agit là de « vrais chefs », capables, et soucieux de faire grandir leurs collaborateurs.

Chapitre 1	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Outil 1	Outil 2	Outil 3	Outil 4	Outil 5	Outil 6	Outil 7	Outil 8
---------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

## Conclusion du chapitre

### Trois axes pour manager une démarche par projet

Comme nous l'avons dit plus haut, la mise en place d'une démarche par projet nécessite une approche participative. Elle se construit autour trois priorités :

#### 1. *Savoir informer*

- ▶ Pour parler un même langage.
- ▶ Pour réduire les tensions et les résistances au changement.
- ▶ Pour éclairer les décisions.

Une information de qualité est :

- ▶ Claire : dans son contenu, ses intentions.
- ▶ Ciblée : elle vise des préoccupations communes.
- ▶ Opérationnelle : elle permet l'action.
- ▶ Nouvelle : pour susciter l'intérêt.

#### 2. *Savoir former*

- ▶ Pour professionnaliser chacun.
- ▶ Pour fiabiliser la mise en œuvre.
- ▶ Pour impliquer dans les évolutions nécessaires.

Une formation de qualité doit être :

- ▶ Adaptée : aux besoins de compétences et aux publics concernés.
- ▶ Valorisante : elle renforce le professionnalisme.
- ▶ Exigeante : pour aboutir à la fiabilité.
- ▶ Dynamisante : elle génère des changements.

#### 3. *Savoir responsabiliser*

- ▶ Pour définir les contributions et missions de chacun.
- ▶ Pour définir les moyens à attribuer.

Une responsabilisation de qualité passe par :

- ▶ La délégation : le pouvoir partagé.
- ▶ Des moyens de contrôle clairs et simples : seul pouvoir indélégalable.
- ▶ Des objectifs adaptés aux capacités : pour engager un management du succès.
- ▶ Une confiance conquise : issue de la transparence et de la réactivité.

Ce sont chacun de ces axes que nous allons développer dans les trois chapitres suivants.