

Yves Chatenay, Conseil, Coaching et Formation

MANAGEMENT

FICHES PRATIQUES - I

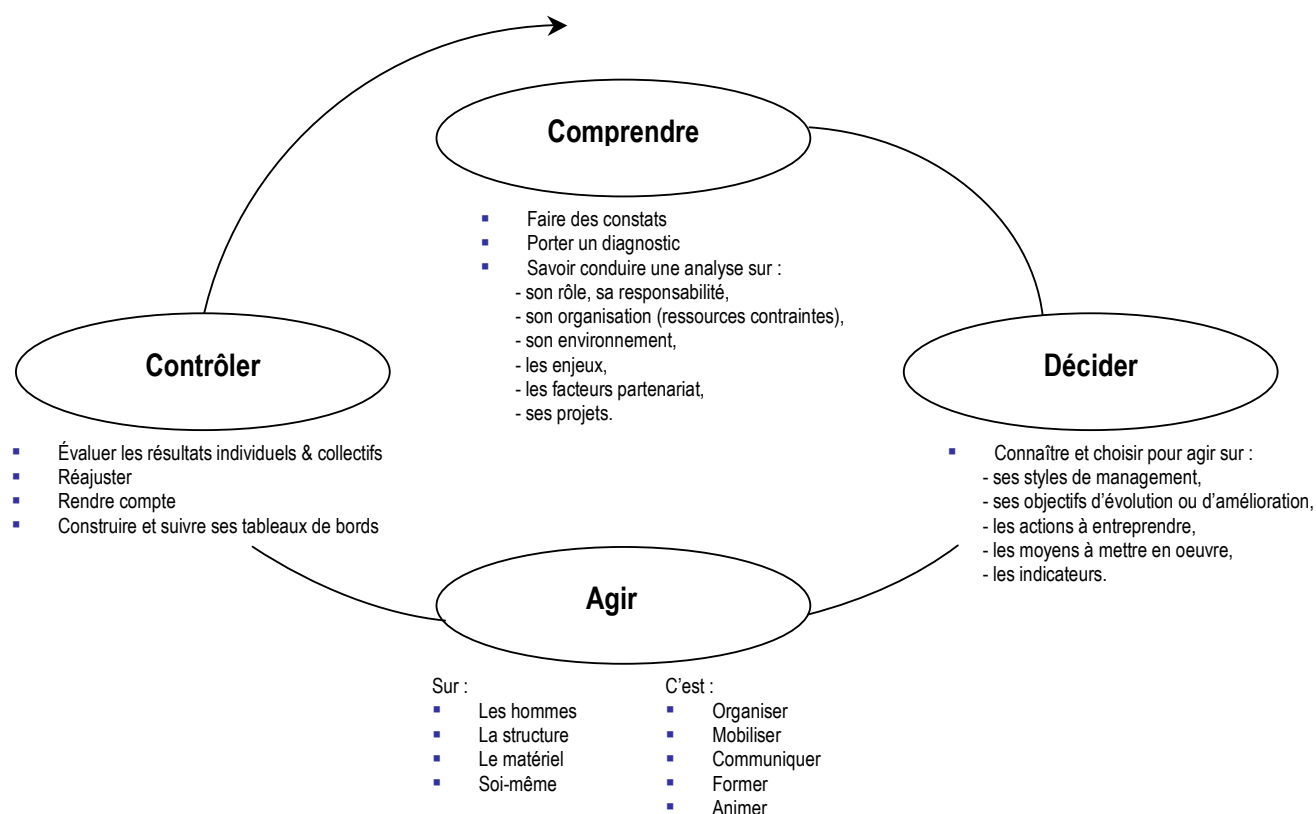
YVES CHATENAY, CONSEIL, COACHING ET FORMATION - 2008

SOMMAIRE

	Pages
1 - LE MANAGER ET SES ACTIVITÉS	3
2 - LES COURANTS DU MANAGEMENT	6
3 - CONDUITE DE PROJET	9
4 - COMMUNICATION	15
5 - ANALYSE TRANSACTIONNELLE	21
6 - AFFIRMATION DE SOI	24
7 - MAÎTRISE DE SOI	28
8 - ANALYSE MODULAIRE DE SYSTÈME	31
9 - PLANIFICATION	35
10 - MATRICE DE SOLUTIONS ET « CQQCOQP »	40
11 - EXEMPLE DE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ	43
12 - TUTORAT, ACCUEIL ET INTÉGRATION	52
PLAN D'ACTION	56

1 - Le manager et ses activités

LA DÉMARCHE DU MANAGER



UNE DÉFINITION DU MANAGER

- ➔ C'est quelqu'un qui doit obtenir des résultats en travaillant avec et par des personnes et l'ensemble des ressources que l'entreprise met à sa disposition. Il est positionné, crédible et légitime dans la structure.
- ➔ Il anime une équipe, permanente ou temporaire, et conclut ou fait conduire dans son service, des projets d'évolution. Il sait aussi se protéger et gérer les différentes pressions qu'il subit.
- ➔ Il peut être responsable d'une activité, d'un projet, d'un service, d'un secteur, d'une institution ou d'une entreprise, quelle qu'en soit la nature. Il est en interaction constante avec de nombreux autres acteurs.
- ➔ Il donne le sens, rappelle les objectifs, s'assure de leur réalisation, explique, écoute, fait s'exprimer. Il ne dit pas « non, mais... », mais « oui, et... ».
- ➔ Il travaille (dans le cadre d'un contrat de subordination, d'une lettre de mission) pour que les « choses se fassent » et non simplement pour faire ce qu'il sait faire.
- ➔ Il sait ne pas se rendre indispensable. Il n'a pas nécessairement la maîtrise technique mais se doit d'être exemplaire dans son comportement.

LES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT S' ORGANISENT AUTOUR DE 4 DIMENSIONS

1. LE MANAGEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE
2. LE MANAGEMENT DES INDIVIDUS
3. LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION
4. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES

1. LE MANAGEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ÉQUIPE

- Définir des plans d'action pour atteindre les objectifs de l'unité.
- Définir et mettre en place des tableaux de bord pour suivre l'activité de son unité (quantité - qualité - coûts - délais).
- Effectuer régulièrement le bilan diagnostic des résultats et du fonctionnement de son unité.
- Vérifier l'application des procédures de qualité ou de sécurité.
- Développer des méthodes, des procédures ou des outils nouveaux.
- Analyser la charge et la nature du travail à effectuer.
- Définir des priorités de travail et hiérarchiser les tâches à effectuer pour gérer les fluctuations de travail.
- Répartir le travail de façon équilibrée et adaptée aux capacités de chacun, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.
- Surveiller les conditions de travail, l'état du matériel, et définir les besoins nouveaux.
- Analyser les problèmes particuliers et régler les dysfonctionnements.
- Faire des briefings et des débriefings.

2. LE MANAGEMENT DES INDIVIDUS

- Contractualiser les missions.
- Évaluer les réalisations de ses collaborateurs.
- Apprécier les compétences et les motivations de chaque membre de l'équipe.
- Mener des entretiens informels de régulation.
- Conduire des entretiens annuels d'appréciation pour faire des bilans individuels et définir des objectifs à chaque membre de l'équipe.
- Valoriser les résultats obtenus.
- Définir les besoins de formation de ses collaborateurs.
- Former ses collaborateurs (coaching, démonstration générale, etc.).
- Animer des réunions collectives sur le fonctionnement de l'équipe.
- Faire participer les membres de l'équipe aux prises de décisions (consultation, concertation...).
- Participer au recrutement et à la définition des évolutions de carrière des membres de l'équipe.
- Assurer l'intégration des nouveaux arrivants.
- Participer à l'administration du personnel : présence, congés, heures supplémentaires, etc.
- Analyser le climat de l'équipe.
- Gérer les conflits interpersonnels.

3. LE MANAGEMENT DE L' INFORMATION

■ Diffuser des informations à son équipe :

- Expliquer les orientations et les objectifs.
- Transmettre les consignes.
- Informer des évolutions prévues (évolutions technologiques, nouvelles missions, départs, arrivées, nouvelles procédures, etc.).
- Communiquer le bilan des résultats.
- Répondre aux demandes d'informations.

■ Faire remonter des informations à sa hiérarchie :

- L'informer des effectifs réels et des besoins.
- Lui présenter le plan d'action et les tableaux de bord.
- Le renseigner sur les résultats de l'unité.
- L'informer du climat de l'équipe et de ses modes de fonctionnement.
- L'informer des problèmes ou des difficultés rencontrées.
- L'informer des besoins de formation individuels et collectifs.
- L'informer des réussites et des échecs individuels.
- L'informer des initiatives prises par l'équipe, etc.

■ Recueillir et diffuser de l'information auprès des autres unités :

- Informer et capter l'information nécessaire à la bonne coordination entre unités.
- Participer aux réunions inter unités.
- Négocier les caractéristiques des relations « clients fournisseurs » avec les autres unités.
- Analyser les problèmes particuliers inter unités et les traiter.

4. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES

- Élaborer le budget prévisionnel de l'équipe.
- Négocier le budget envisagé.
- Communiquer les éléments budgétaires arrêtés.
- Effectuer le suivi du budget (tableaux de bord...).
- Analyser les écarts entre le prévisionnel et le « réalisé », puis en tirer les conclusions.

2 - Les courants du management

A travers les descriptifs qui suivent, repérez les principaux courants du management qui ont influencé l'encadrement de votre structure, et identifiez ceux qui vous semblent dominants aujourd'hui.

I - LE TAYLORISME

L'organisation scientifique du travail (F W TAYLOR 1856 - 1926) fondée sur l'objectivité apparente de la division « scientifique » du travail.

Principes :

- La division du travail vise à accroître la productivité, en définissant précisément les modes opératoires pour accélérer la vitesse d'exécution.

Conséquences :

- Création des bureaux des méthodes.
- Création de postes de contrôle par la maîtrise.
- Augmentation des coûts de contrôle (indirects) mais fort abaissement des coûts directs.
- Perte de pouvoir pour les ouvriers mais augmentation du rendement donc du salaire.

Limites :

- Un modèle de masse pour une production de masse.
- Un modèle qui n'intègre pas la double contrainte de différenciation des produits et des démarches qualité.
- Dans un environnement complexe, le modèle devient contre-productif.
- L'accroissement des besoins de transversalité requiert des savoirs comportementaux larges.

II - LA BUREAUCRATIE

La bureaucratie (M WEBER 1864 - 1920) fondée sur l'existence d'une légitimité rationnelle légale.

Principes :

- L'autorité est confiée à ceux qui sont le plus capables de l'exercer.
- Une division du travail fixée et officialisée ; affectée de manière stable.
- Une hiérarchie clairement définie : organisation pyramidale ; liens de « vassalité » impossibles.
- Un système de règles stables et explicites : pas de décisions arbitraires. Action contrôlable et prévisible. C'est le règne de la procédure.
- Sélection sur critères techniques, progression sur concours.

III – L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

L'école des relations humaines (Mayo, Rodgers, ... années 30 à 50).

L'importance des variables psychologiques et sociales dans la réalisation du travail.

- Mise en évidence des variables psychologiques et sociales : les comportements au travail expriment des besoins auxquels l'organisation doit savoir répondre.
- L'homme est sensible à toute forme exprimée d'intérêt porté à son travail.

Ce courant a influencé de manière nette les modalités d'animation d'actions de formation.

Limites du système :

- Toute évolution engendre un accroissement visible mais parfois temporaire d'efficacité.
- Ce système, appliqué sans combinaison avec d'autres, devient vite inflationniste.

IV - LA DIRECTION PAR OBJECTIFS

Le management par objectifs (Drucker, Humble ... années 50)

La motivation par la responsabilisation autour d'objectifs négociés.

Principes :

- Donner du sens aux activités des collaborateurs
- Clarifier les attentes de l'organisation
- Centrer les acteurs sur la satisfaction des « systèmes clients »
- Faciliter la mise en place d'activités de suivi et d'évaluation.

Méthode :

- On détermine les objectifs (négociation entre manager et subordonné)
- Les cadres entrent dans une démarche permanente d'autoévaluation.
- Le manager analyse et organise le travail, participe à la construction de la motivation, évalue.

Limites de la D.P.O. :

Tout ne peut s'objectiver. Les objectifs peuvent être trop ambitieux ou trop modestes.

V - LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Les courants du management participatif (Depuis 1970 Drucker, Gélénier...) ... et stratégique (Depuis 1980... Crozier). L'homme acteur dans une entreprise système. Les principes de la rationalité limitée.

Principes :

- Donner de la reconnaissance individuelle en personnalisant les contrats.
- Afin d'éviter la « balkanisation », ou l'individualisme, créer un consensus autour d'un projet et d'une culture qui transcende les objectifs individuels.

Limites :

- Les missions individuelles sont parfois difficiles à identifier.
- Les salariés et les managers confondent parfois participation à la réflexion avec le partage de la décision.

VI - LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Principes :

- Dans l'organisation, le pouvoir est partagé, les conflits sont obligatoires et nécessaires au fonctionnement.
- Les stratégies des acteurs sont incontournables.
- Les gisements d'efficacité se trouvent davantage aux articulations entre les unités de travail qu'à l'intérieur d'elles-mêmes.
- Le système d'organisation du management doit être contingent.

VII - LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

L'émergence d'une logique de la qualité des produits et des services (depuis 1985)

Environnement complexe et changeant, la raison d'être de l'organisation redevient le service rendu.

La recherche de la qualité concerne l'ensemble du processus de production du produit ou service.

- Les objectifs d'accroissement des quantités et de diminution des prix, liés à une société industrielle et cohérents avec un modèle Taylorien, ont changé.
- La qualité du produit ou service, les attentes des clients nécessitent une rupture organisationnelle, mais aussi intellectuelle avec les modèles anciens.
- Ils nécessitent une « externalisation » des critères de référence, dans un contexte de réalisme.

VIII - L'INFORMATISATION

Même si en tant que telle l'informatisation ne peut être considérée comme un courant du management, son impact est aujourd'hui considérable.

- Tout d'abord les projets informatiques ont bien souvent servi de prétexte et de justification à des réorganisations qui n'arrivaient pas à se faire.
- Après les démarches qualités, l'informatisation progressive de tous les secteurs de l'entreprise a entraîné de profondes évolutions, et même révolutions, interfacées à travers les ERP (progiciel de gestion intégré) depuis les années 90 pour le back office, puis la GRC (gestion de la relation client) à partir de 2000 s'agissant du front office. Des solutions globales se développent aujourd'hui cherchant à unifier et gérer toutes les applications et données des entreprises, telles que les premières UBA (Universal Business Application) ou les EAI (Enterprise Application Integration).

Par ailleurs, le knowledge management, le management décisionnel et la gestion stratégique d'entreprise sont des domaines qui ont pris une importance fondamentale dans le management.

3 - La conduite de projet

Exemple de charte de conduite de projet dans une collectivité municipale

1/ ENGAGEMENT

La mairie est engagée dans une démarche de conduite de projet afin de décliner l'action municipale, d'assurer l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens et de répondre à des besoins spécifiques. La démarche de projet est avant tout un esprit de rigueur, de méthode et de coopération pouvant s'appliquer en toutes circonstances. Elle permet de rationaliser, d'optimiser et de hiérarchiser aussi bien les projets existants que les projets à venir.

2/ DÉFINITION

La conduite de projet concerne tous domaines, commande politique, projet de service, organisation, management, travaux, réhabilitation... Elle s'initie en renseignant les 12 premiers items de présentation du cahier des charges d'élaboration de projet. Ensuite le responsable de Service et le Comité de Direction assurent les validations et les régulations nécessaires. Le formalisme et l'organisation des projets sont strictement proportionnés à leur ampleur et à leur complexité.

3/ RESPONSABILITÉ

Certaines missions de la collectivité présentent un caractère obligatoire, d'autres sont facultatives. Par ailleurs, des projets sont prioritaires. La stratégie est au service des orientations politiques, en fonction des exigences, des opportunités et des contraintes multiples. Les arbitrages et la priorisation doivent être assurés à heure et à temps pour que la conduite de projet fonctionne réellement et donne son plein retour sur investissement.

4/ CONCERTATION

Les enjeux sont collectifs. Les décisions de la municipalité font l'objet d'une préparation entre élus et services, fondée sur un partage et une communication étroite. Les niveaux décisionnels sont définis de façon adaptée, ni trop élevés, ni insuffisamment. Les circuits hiérarchiques sont respectés : chacun prend les décisions qui sont de son ressort, en conformité avec son propre niveau de responsabilités et sa délégation, et ceux des autres acteurs.

5/ ORGANISATION

Le chef de projet est mandaté suffisamment tôt et en fonction de ses compétences à la conduite de projet. Son rôle et son implication sont garants du bon déroulement du projet. Dans la conduite de projet, trois fonctions doivent être clairement définies et assurées :

- ➔ Le pilotage du projet, l'arbitrage et les décisions (finalités, stratégies, moyens...) par les instances municipales appropriées et/ou éventuellement par un comité de pilotage ad hoc.
- ➔ La gestion opérationnelle du projet, l'animation, l'organisation (coordination, concertation, communication) sous la responsabilité du chef de projet.
- ➔ La production de données, l'analyse, la mise en oeuvre (besoins, spécifications, réalisations...) à travers des groupes de travail représentatifs adaptés au projet.

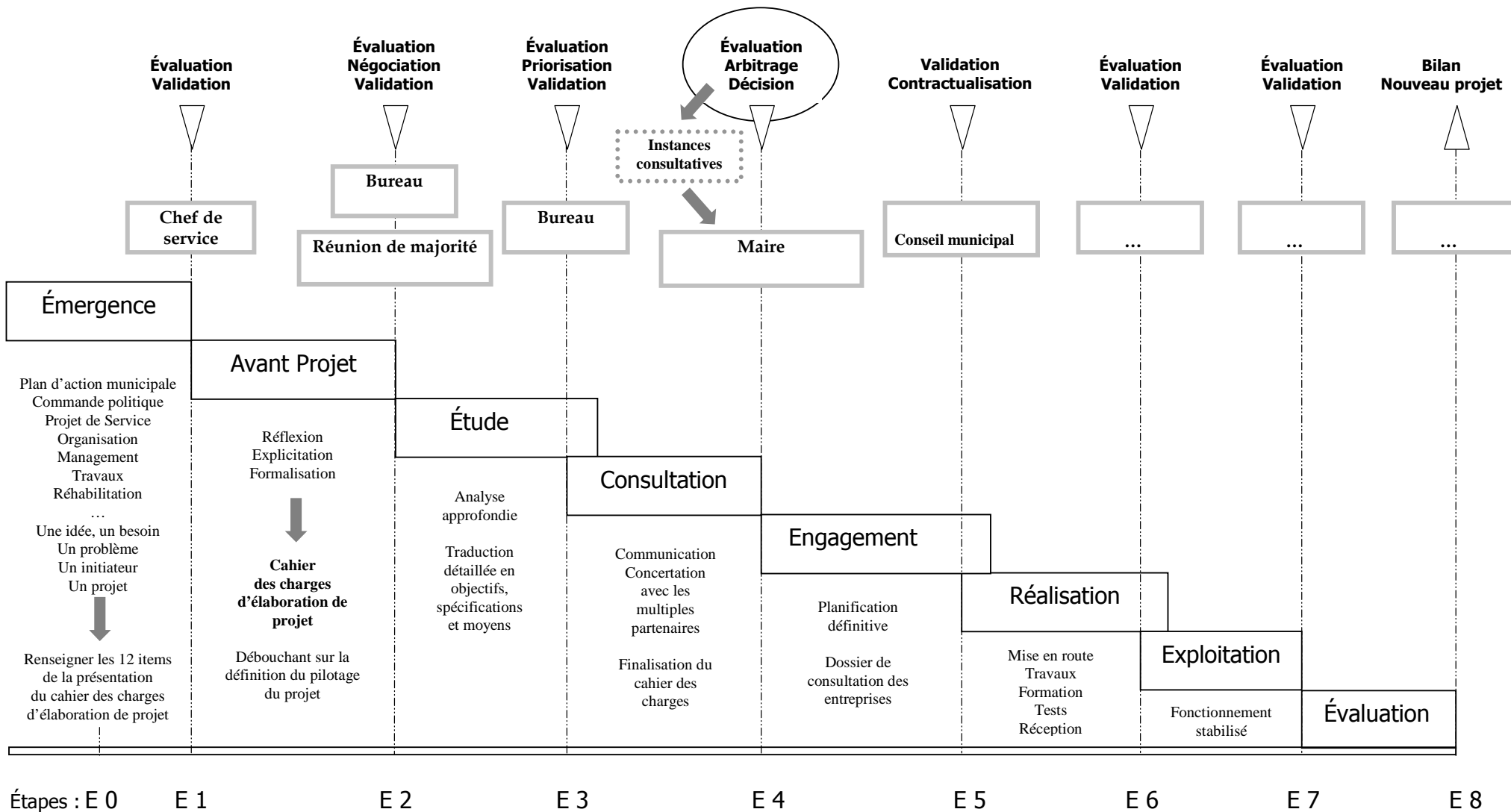
6/ MISE EN OEUVRE

Des outils de référence sont utilisés dans le cadre de la conduite de projet : un cahier des charges d'élaboration de projet, un processus de conduite de projet et un tableau de suivi d'avancement. Ces outils communs sont améliorés régulièrement en fonction des retours d'expérience. D'autre part, des plannings affichés permettent de partager les décisions, de suivre l'avancement des projets et de procéder aux validations nécessaires à chaque étape, de l'émergence à l'évaluation.

7/ INFORMATION ET COMMUNICATION

Les différents acteurs sont informés autant que de besoin des éléments des projets qui les concernent. Des comptes-rendus synthétiques sont rédigés et diffusés systématiquement. Le degré de sensibilité d'un projet conditionne son niveau de confidentialité. La communication à la presse relève exclusivement de la compétence du Maire.

EXEMPLE DE PROCESSUS DE CONDUITE DE PROJET - (selon les projets)



Phase de préparation : ajustements, recadrages...

Phase opérationnelle : les choix ont été faits

Cahier des charges type d'élaboration de projet

Nom du projet				
Service référent				
Élu référent				
Directeur référent				
Initiateur du projet				
Porteur du projet				
Rédacteur du cahier des charges				
<input type="checkbox"/> Commande politique	<input type="checkbox"/> Projet de service	<input type="checkbox"/> Projet spécifique	<input type="checkbox"/> Organisation, management	<input type="checkbox"/> Travaux, réhabilitation
<input type="checkbox"/> Prioritaire	<input type="checkbox"/> Stratégique	<input type="checkbox"/> Urgent	<input type="checkbox"/> Important	
Date :	Version :	Date 1 ^{ère} version :	Phase avancement :	
PLAN DU CAHIER DES CHARGES				
I – PRESENTATION DU PROJET 1.1 - Nature du projet 1.2 - Raison d'être du projet 1.3 - Finalité du projet 1.4 - Bénéficiaires 1.5 - Rattachement et inscription 1.6 - Périmètre 1.7 - Acteurs concernés 1.8 - Contexte et environnement 1.9 - Diagnostic initial 1.10 - Faisabilité 1.11 - Étude des résistances et blocages 1.12 - Dérives possibles II – DEFINITION 2.1 - Objectif du projet 2.2 - Résultats visés 2.3 - Analyse des attentes et besoins des bénéficiaires 2.4 - Enjeux du projet 2.5 - Contraintes du projet 2.6 - Stratégie pour réussir le projet 2.7 - Formation(s) nécessaire(s) III – REALISATION 3.1 - Planning 3.2 - Indicateurs 3.3 - Validation 3.4 - Démarche Qualité du projet 3.5 - Moyens humains 3.6 - Moyens matériels/logistiques 3.7 - Moyens financiers		IV – FONCTIONNEMENT 4.1 - Chef de projet 4.2 - Comité de pilotage 4.3 - Équipe projet 4.4 - Groupes de travail 4.5 - Management du projet 4.6 - Organisation du projet 4.7 - Méthodes et outils du projet V – EVALUATION 5.1 - Évaluation 5.2 - Bilans intermédiaires 5.3 - Impacts du projet 5.4 - Capitalisation de l'expérience acquise VI – COMMUNICATION 6.1 - Communication externe 6.2 - Communication interne 6.3 - Reporting 6.4 - Marketing/approche commerciale VII – FACTEURS DE REUSSITE 7.1 - Utilisation de retours d'expérience 7.2 - Points forts/points faibles 7.3 - Recadrage/adaptation prévus 7.4 - Scénarios alternatifs 7.5 - Solution de remplacement		

I – PRESENTATION DU PROJET	
Nom du projet :	
1.1 - Nature du projet <i>quoi ? qu'est-ce que c'est ? descriptif synthétique (réorganisation, création...)</i>	
1.2 - Raison d'être du projet <i>pourquoi ? cause, sens, objet, évolution, problème à résoudre, dysfonctionnement, point de départ</i>	
1.3 - Finalité du projet <i>pour quoi ? vocation, but, portée, aspects prospectifs, transformation visée, point d'arrivée</i>	
1.4 - Bénéficiaires <i>pour qui ? clients, usagers, utilisateurs, spécificités, objectifs</i>	
1.5 - Rattachement et inscription <i>à une politique, une démarche, une orientation, une réglementation, une loi</i>	
1.6 - Périmètre <i>géographique et fonctionnel, les limites et délimitations, quand ? combien ? qui ?</i>	
1.7 - Acteurs concernés <i>qui ? leurs objectifs, enjeux, priorités et autonomie, partenaires... sans en oublier !</i>	
1.8 - Contexte et environnement <i>resituer les missions, l'organisation, les évolutions, l'historique (constats, faits...)</i>	
1.9 - Diagnostic initial <i>analyse, faisant apparaître tous les aspects, écarts, impacts, mettant en perspective</i>	
1.10 - Faisabilité <i>moyens, étude des risques, pragmatisme, réalisme, contexte légal et juridique</i>	
1.11 - Étude des résistances et blocages <i>éléments pouvant perturber le projet, sa viabilité, aspects humains</i>	
1.12 - Dérives possibles <i>points de vigilance, effets pervers possibles</i>	

II – DEFINITION	
2.1 - Objectif du projet <i>opérationnel, précis, proportionné, réaliste et clairement défini, mission</i>	
2.2 - Résultats visés <i>volonté, cohérence, dimension fédératrice</i>	
2.3 - Analyse des attentes et besoins des bénéficiaires <i>détaillée, participative, représentative</i>	
2.4 - Enjeux du projet <i>gains et pertes, tenants et aboutissant, menaces et opportunités</i>	
2.5 - Contraintes du projet <i>cadre juridique, réglementaire, logistique, temporel, ce dont il faut tenir compte</i>	
2.6 - Stratégie pour réussir le projet <i>comment, différents scénarios, priorisation</i>	
2.7 - Formation(s) nécessaire(s) <i>sur quels thèmes, pourquoi ? pour qui ? par qui ? quand ? comment ?</i>	
III – REALISATION	
3.1 - Planning <i>étapes, prévisionnel, chemin critique, jalons, phasage, cadencement</i>	
3.2 - Indicateurs <i>simples, fiables, qualité, quantité, coûts, délais</i>	
3.3 - Validation <i>système décisionnel, feu vert, arbitrage, clôture</i>	
3.4 - Démarche Qualité du projet <i>le cadrant, le formalisant et garantissant son bon déroulement</i>	
3.5 - Moyens humains <i>compétences, disponibilité, effectifs</i>	
3.6 - Moyens matériels/logistiques <i>nécessaires, disponibles, circuits d'obtention, échéances</i>	
3.7 - Moyens financiers <i>budget détaillé, financements croisés, coûts induits, frais annexes</i>	
IV – FONCTIONNEMENT	
4.1 - Chef de projet <i>personne pressentie, compétences, mandat, disponibilité, légitimité, adjoint envisagé</i>	
4.2 - Comité de pilotage <i>composition, rôle, implication, compétences, fonctionnement, quand ?</i>	

4.3 - Équipe projet <i>composition, mandat, compétences, organisation, fonctionnement, quand ?</i>	
4.4 - Groupes de travail <i>composition, rôle, représentativité, compétences, fonctionnement, quand ?</i>	
4.5 - Management du projet <i>structure, animation, coordination</i>	
4.6 - Organisation <i>formalisée, répartition des responsabilités, acteurs, organigramme, plan</i>	
4.7 - Méthodes et outils du projet <i>procédures, schémas, techniques, règles</i>	
V – EVALUATION	
5.1 - Évaluation <i>mesure, modalités, méthodes, « affichage », quand ? comment ? par qui ?</i>	
5.2 - Bilans intermédiaires <i>points d'étapes, quand ? comment ? qui ?</i>	
5.3 - Impacts du projet <i>effets concrets, à court, moyen et long termes</i>	
5.4 - Capitalisation de l'expérience <i>acquis du projet, bonnes pratiques, facteurs de réussite, d'échec, procédures et méthodes</i>	
VI – COMMUNICATION	
6.1 - Communication externe <i>préalable, quand ? pour qui ? pour quoi ? charte graphique, logo</i>	
6.2 - Communication interne <i>permettre aux acteurs du projet de comprendre, de contribuer, forme</i>	
6.3 - Reporting du projet <i>communication opérationnelle du projet, à qui ? par qui ? forme, périodicité</i>	
6.4 - Marketing/approche commerciale <i>faire connaître le projet, le produit, le service, en présenter les avantages</i>	
VII – FACTEURS DE REUSSITE	
7.1 - Utilisation de retours d'expérience <i>d'autres structures, d'autres services, avantages, inconvénients</i>	
7.2 - Points forts/points faibles du projet <i>atouts, appuis, potentiel, légitimité</i>	
7.3 - Recadrage/adaptation prévus <i>quand ? par qui ? comment ? pourquoi ?</i>	
7.4 - Scénarios alternatifs <i>possibles, détaillés, analysés</i>	

4 - La communication

LE DÉROULEMENT DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

- Accueillir la personne, être très vigilant à la qualité du premier contact, se contrôler (gestuelle...)
- Instaurer un climat de confiance, mettre à l'aise
- Parler assez fort (mais pas trop...), assez distinctement, assez lentement
- Définir clairement les termes nouveaux, employer toujours les mêmes termes pour désigner les mêmes choses
- Utiliser l'humour si l'autre est capable de le comprendre, mais pas l'ironie qui blesse
- Bien définir et délimiter les objectifs de l'échange, motiver son propos, donner le cadre, le contexte (méthode CQQCOQP)
- Pratiquer l'écoute active (questions ouvertes, reformulations, relances)
- Faire preuve d'empathie (être présent à ce qui est vivant en l'autre, ici et maintenant, sans jugement, refléter ses sentiments et ses besoins)
- Savoir utiliser les silences, sans mettre mal à l'aise
- Favoriser l'expression des ressentis afin de parler de ce qui est essentiel
- Aller ensuite des opinions aux faits analysés et détaillés
- Pratiquer la reformulation, pour montrer à l'autre qu'on l'écoute et pour s'assurer soi-même d'avoir bien compris
- Argumenter, expliquer, montrer, écrire, « dessiner », donner des exemples concrets, et demander à son interlocuteur de faire de même
- Solliciter la reformulation par l'autre si l'on vient de lui faire part d'un message qui le nécessite
- Effectuer une synthèse claire et objective, un bilan, en vous assurant de l'accord de l'interlocuteur
- Prendre congé en étant attentif à la communication verbale (fond, syntaxe, message) comme non-verbale (forme, intonation, attitude)

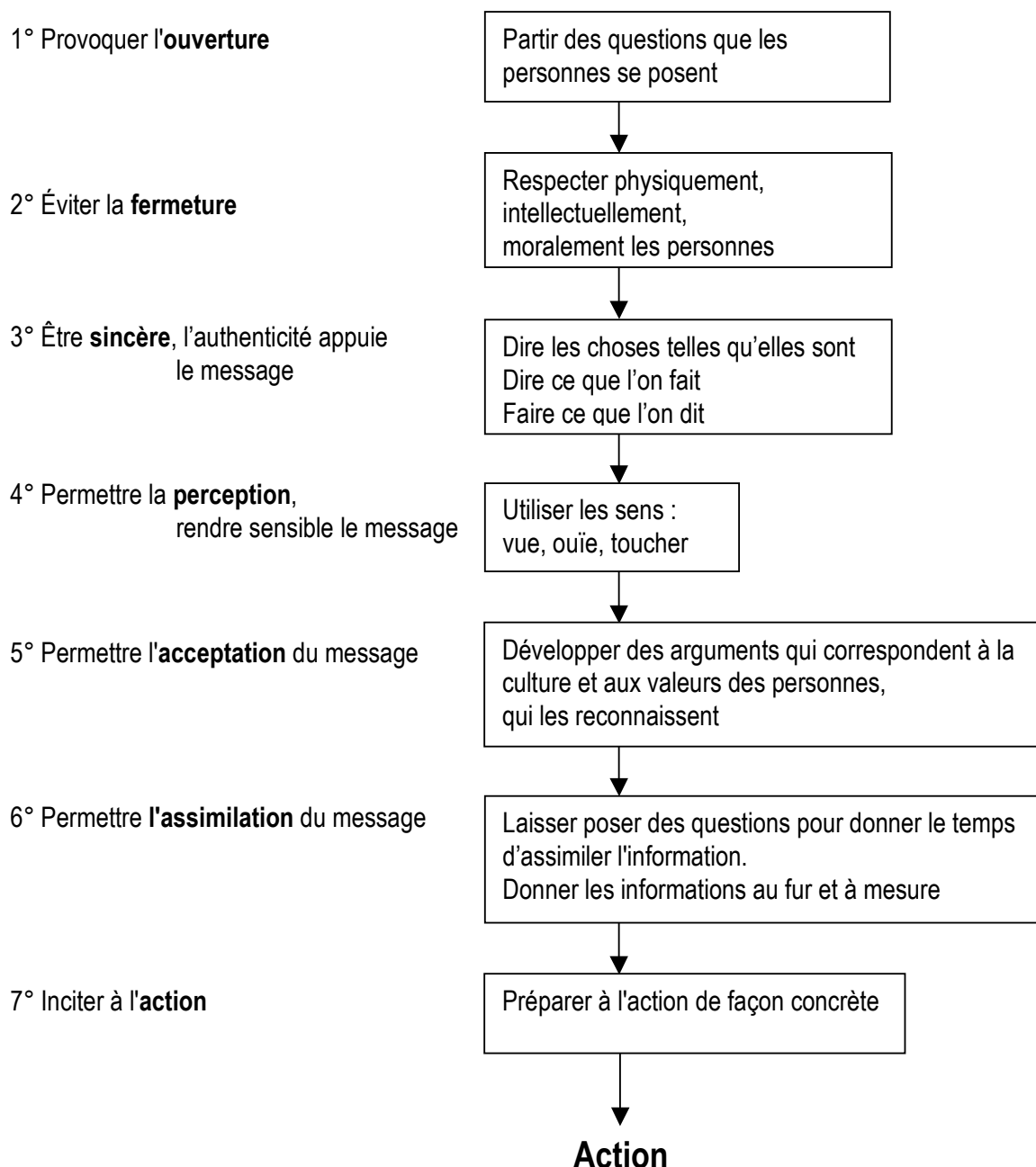
LES RELANCES

La relance est une technique qui consiste à reprendre en « écho » le « mot-clé » ou le groupe de mots sur lesquels on souhaite que l'interlocuteur développe ou bien qu'il précise sa pensée.

On peut aussi reprendre le dernier mot ou la dernière phrase pour que l'interlocuteur développe le propos. On peut aussi utiliser des mots et locutions de relance tels que :

C'est à dire ?..., Plus précisément ?..., Je vous écoute..., Oui ?..., Mais encore ?..., Qu'entendez-vous par là ?..., Qu'est-ce que cela représente pour vous ?..., Pouvez-vous développer ?..., Pouvez-vous illustrer ce point ?..., Dans la pratique comment faites-vous ?...

LA COMMUNICATION A TOUJOURS UNE ACTION POUR FINALITÉ



Le déficit, la déformation ou l'absence d'information engendrent des actions inappropriées.
C'est l'émetteur qui est responsable de la bonne transmission du message.

QUESTIONS OUVERTES, FERMÉES ET ORIENTÉES

Il est important de s'entraîner à bien distinguer les questions fermées, les questions ouvertes, les questions orientées, et celles qui combinent ces différentes possibilités.

Questions		Ouvertes		Fermées		Orientées	
		OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
1	Avez-vous signé cette lettre ?						
2	Son attitude a été incorrecte, n'est-ce pas ?						
3	Elle est vraiment très rigoureuse, tu ne trouves pas ?						
4	Que penses-tu de ce client ?						
5	Avez-vous eu l'autorisation ?						
6	J'ai l'impression que nous le dérangeons, et vous ?						
7	Vous travaillez toujours de cette façon ?						
8	A votre avis donnera-t-il sa démission ?						
9	Avez-vous vu le PDG ?						
10	Vous allez bien nous accompagner dans notre visite de la ligne ?						
11	J'apprécie énormément son travail, pas toi ?						
12	A ton avis, dois-je accepter ces nouvelles responsabilités ?						
13	Qu'en penses-tu ?						
14	Ne devrions-nous pas procéder à une nouvelle répartition des tâches entre les opératrices ?						
15	Pourquoi avoir été aussi tranchant(e) ?						
16	Vous pouvez m'aider ?						
17	Que penses-tu de cette nouvelle procédure ?						
18	Ne croyez-vous pas qu'il serait plus judicieux d'acheter des composants ailleurs ?						

FAITS, OPINIONS ET RESENTIS

L'efficacité de la communication est améliorée en approfondissant les opinions et les jugements par des données réelles, des exemples concrets, en explicitant et en analysant les faits (utiliser la méthode CQQCOQP...), et en exprimant les ressentis, sources d'informations essentielles qui déterminent les comportements.

		Faits	Opinions	Ressentis
1	Ce livre est très intéressant			
2	J'ai lu ce livre en deux heures			
3	Je suis très déçu par ce qui est arrivé aujourd'hui			
4	Le moteur de cette voiture d'occasion est en très bon état			
5	Ce moteur a été entièrement révisé le mois dernier par le service maintenance, nous avons le bon de réparation détaillé			
6	C'est une nouvelle catastrophique, nous n'avons pas fini d'en subir les conséquences			
7	Cette machine tombe toujours en panne			
8	Cette machine est tombée 3 fois en panne 5 minutes au changement d'équipe cette semaine			
9	Je suis tout à fait démoralisé d'avoir raté cet examen			
10	On parle dans le vide avec lui, il n'écoute jamais rien			
11	Je trouve que l'on serre trop souvent les prix au détriment de la qualité			
12	Cet opérateur travaille bien, il faut l'augmenter			
13	J'ai le sentiment que le service achat devrait prendre des mesures pour que nous soyons livrés plus tôt			
14	Mon entrepôt est trop petit, les armoires sont pleines, je suis obligé de ranger les pièces dans la cour			
15	Je suis frustré d'être continuellement interrompu			
16	Cela fait deux heures que je vous attends			
17	Je ne me sens pas à l'aise dans l'équipe			
18	Cela me plait beaucoup			

PRÉCISER LES NOTIONS DE FAITS, D'OPINIONS ET DE RESSENTIS

Faits	Opinions	Ressentis
<ul style="list-style-type: none"> → objectif → concret → vérifié → tangible → perception → mesurable → neutre → impartialité → réalité physique → évènement 	<ul style="list-style-type: none"> → subjectif → abstrait → pensé → jugement → interprétation → arbitraire → représentation → imagination → idée → intellect 	<ul style="list-style-type: none"> → affectif → éprouvé → vécu → sentiment → émotion → instinct → impression → intuition → sensation → conviction
<p>Les faits ne disent rien par eux-mêmes. Ils nécessitent une analyse, une prise de recul et une mise en perspective. Le jugement rationnel et l'intuition légitiment l'observation, la formulation d'hypothèses et l'expérimentation.</p>	<p>Lorsqu'on approfondit ses opinions et que l'on accepte de regarder objectivement les faits, on peut sortir des idées toutes faites, des généralisations et des préjugés pour construire une réflexion permettant une action adaptée au réel.</p>	<p>Si l'on exalte son ressenti, ce que l'on éprouve, on perd de vue la réalité et on s'égaré dans ses imaginations, de même si l'on refoule son ressenti, on s'expose à des comportements inconscients inadaptés, parfois contre son propre intérêt.</p>
EXTERIORITE		INTERIORITE
Primauté du fond		Primauté de la forme

On voit bien avec ce tableau qu'il s'agit pour chacun de développer la conscience qu'il a de ses ressentis, de ses opinions et des faits qu'il perçoit ou dont il est informé (valider l'information, avoir des données chiffrées, des exemples concrets, CQQCOQP...).

L'erreur, la confusion, viennent toujours de l'excès et de la domination de l'un de ces trois domaines, au détriment des autres. La forme du message est d'autant plus importante que l'on touche le domaine du ressenti. On peut d'autant plus traiter le fond qu'on est au niveau des faits.

Une démarche volontaire est toujours possible pour élargir sa conscience et prendre du recul, mettre à distance, dans la recherche d'une bonne adéquation entre sa propre réalité intérieure et la réalité extérieure.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SES ÉCHANGES

La qualité des échanges est un facteur d'efficacité de la communication interpersonnelle, notamment dans les situations comportant un risque particulier (audits, transmission d'informations, enquêtes...). Pour cela, on veillera donc à :

1 - Préciser et faire préciser les noms

Spontanément, on utilise des généralisations (les ingénieurs, les responsables, les opératrices...), qu'on pourra clarifier par des relances telles que : qui ? quoi ? lequel ?

2 - Préciser et faire préciser les verbes trop flous ou pouvant renvoyer à diverses interprétations

Il convient de ne pas se contenter de verbes passe-partout (améliorer, développer, évoluer...). Des compléments d'information, des critères, des explications suffisamment détaillées sont souvent indispensables.

3 - Éviter ou faire préciser d'autres formes de généralisations

Face à l'usage de mots comme "toujours, aucun, jamais, chaque fois, partout, souvent, nulle part", on évitera les quiproquos et les non-dits grâce à des relances comme : "Toujours ? Aucun ? Tu peux préciser ? Je voudrais être certain de bien comprendre".

4 - Faire lever les règles implicites qui peuvent survenir

Souvent sont exprimés des présupposés ou des injonctions : "on doit, il faut, il est interdit, il est impossible, hors de question," que l'on dépassera par des formules comme : "Qu'est-ce qui empêcherait de... ? (causes), "Qu'est-ce qui se passerait si... ?" (conséquences).

5 - Utiliser le "je" et le "nous", plutôt que le "tu" et le "vous"

Lorsque le propos est trop direct, trop personnalisé, la personne peut le prendre pour elle-même, comme une agression à son égard (amour-propre) et non pour la fonction qu'elle représente dans le travail (recul, objectivité).

Par exemple, ne dites pas "tu m'énerves," mais "je me sens énervé par ce que tu dis là".

Il ne sert à rien de mettre autrui en cause. Il faut trouver ensemble une solution sans que qui que ce soit perde la face. Ne prenez vous-même rien de façon personnelle.

6 - Exprimer clairement ses besoins

Lorsque nous ne disons pas directement ce que nous voulons et désirons, nous nous exposons à ne pas être compris.

A question mal posée, réponse inadaptée... Mieux vaut ne pas se censurer et dire les choses le plus franchement possible. Cela requiert au préalable d'être suffisamment clair avec soi-même, "ouvrage qui est toujours à remettre sur le métier".

7 - Faire des demandes précises et concrètes

Si nous ne demandons rien, nous nous mettons en situation de ne rien recevoir. Les demandes doivent être réalistes et réalisables. Elles doivent faire l'objet d'une "négociation", d'un accord. Elles doivent être faites dans un langage d'action positif, non sous forme d'exigence ou d'injonction. Ne formulez pas de supposition (subjective ou affective) sur ce que les autres pensent ou croient, ni sur la façon dont ils réagiront. À l'inverse, n'improvisez pas, préparez vous suffisamment, de façon réfléchie, impartiale et objective.

LA GESTUELLE, LE CORPS ET L'ESPACE

1 - Le regard

C'est un élément d'une importance capitale qui capte l'attention et crée le contact à distance. Il permet aussi de tester la compréhension d'un interlocuteur.

2 - Le sourire

C'est également un aspect positif de la communication qui crée le contact (il s'entend même au téléphone !...) et qui favorise la mise en confiance d'un interlocuteur.

3 - Les gestes utilisés à bon escient peuvent souligner, valoriser ou préciser un propos. Ils peuvent :

- remplacer un mot, une expression, une phrase,...
- appuyer ses dires, susciter, renforcer l'intérêt d'un auditoire
- donner du réalisme, de la vie à son discours
- faciliter son expression, se remémorer un mot ou une idée

4 - Les attitudes

La façon dont vous vous placez dans la pièce, vis-à-vis de l'autre personne, est déjà une information déterminante. Vous pouvez par exemple mettre votre interlocuteur les yeux face à la fenêtre, ou assis dans un siège bas ou défoncé, mais cela le placera en position de faiblesse, ce dont il aura plus ou moins conscience.

Fonctionner en **empathie**, en miroir positif, rassure et met en confiance.

Manifester avec tact et discrétion **une symétrie dans vos attitudes** vis-à-vis de votre interlocuteur (calquer vos gestes sur les siens) vous permettra : 1/ de mieux ressentir ce qu'il vit, de mieux le comprendre, 2/ de lui faire savoir de façon subconsciente que vous êtes attentif et bienveillant à son égard, 3/ enfin éventuellement, en désynchronisant votre attitude (changer de posture à certains moments et voir si l'autre calque alors ses gestes sur les vôtres), soit de savoir s'il est en fait en accord avec vous, soit de l'aider à s'ouvrir, de l'amener à changer son positionnement intérieur, à évoluer dans son point de vue.

5 - L'analyse transactionnelle

Eric Berne a développé l'AT dans les années 60 70 à partir des principes psychanalytiques de Freud, Jung et Adler. Les trois états du moi constituent la personnalité consciente de l'individu : ce sont le Parent, l'Adulte et l'Enfant (qui s'écrivent avec une majuscule).

La vie apprise. L'état du moi **Parent** d'une personne représente la vie telle qu'on l'a lui a enseignée. Cet état est activé lorsque la personne pense, sent et agit comme le faisaient ses parents ou ses figures parentales influentes.

La vie expérimentée. L'état du moi **Adulte** représente la vie telle que la personne l'a expérimentée à une étape de sa vie en termes de pensées, de sentiments et de comportements avec les conclusions logiques qu'elle en a tirées. Cet état se manifeste chaque fois que la personne pense, sent et agit de manière cohérente avec la situation du moment.

La vie ressentie. L'état du moi **Enfant** d'une personne représente la vie telle qu'elle l'a vécue au début de son développement : cet état est activé lorsque la personne pense, sent et agit comme elle le faisait quand elle était enfant.

LE CONCEPT DE TRANSACTIONS

On appelle transaction d'une part les échanges entre les différents états du moi au sein d'un individu et d'autre part les échanges entre les états du moi de personnes différentes. L'analyse des transactions nous permet de comprendre comment nous réfléchissons, choisissons, communiquons et nous comportons. Cela nous aide à nous objectiver et à nous améliorer.

LE BESOIN DE STIMULATION, DE RECONNAISSANCE ET DE STRUCTURE

Eric Berne a mis en évidence trois besoins essentiels à tout être humain : les besoins de stimulation, de reconnaissance dans la relation à l'autre et de structuration. Ces besoins doivent être satisfaits pour qu'une personne se maintienne dans un état d'équilibre physiologique et psychologique sain. La prise de conscience d'un manque dans la gestion de ces besoins peut aider la personne à changer et à envisager de nouvelles options allant dans le sens de son équilibre et de sa pleine énergie.

LE CONCEPT DE POSITION DE VIE

Pour Berne, la position de vie est la manière fondamentale et constante à partir de laquelle une personne se situe face à elle-même et face aux autres. La position de vie est déterminée dans l'enfance à partir du sens que l'enfant donne à ses expériences et aux conclusions qu'il en tire sur sa propre valeur et sur celle des autres et du monde. Ce concept permet de comprendre la dynamique existentielle à partir de laquelle une personne a construit son identité et comment elle établit aujourd'hui et reproduit des relations positives ou négatives.

LE CONCEPT D'INHIBITION DES SENTIMENTS ET DE RACKET

Les quatre sentiments de base sont la joie, la tristesse, la colère, la peur. Le petit enfant apprend quelquefois à réprimer l'un de ces sentiments qui n'est pas accepté dans sa famille pour le remplacer par un autre sentiment qui est autorisé. Il utilise alors ce sentiment dit «parasite ou racket» pour obtenir les gratifications et signes de reconnaissance dont il a besoin. Plus tard, il pourra entretenir des relations confuses en continuant inconsciemment à utiliser ses «sentiments-parasites» dans la relation aux autres.

LE CONCEPT DE SCENARIO DE VIE

Berne définit le scénario comme «un plan de vie inconscient reposant sur des décisions prises dans l'enfance, renforcées par les parents, justifiées par les événements ultérieurs, aboutissant à une fin prévisible et choisie». Ce concept est fondamental pour saisir la dynamique intrapsychique et interpersonnelle. Il permet de comprendre que dans l'enfance les gens ont des comportements pour survivre et répondre à leurs besoins immédiats d'amour, de sécurité et de protection, et que plus tard ils continuent inconsciemment à les reproduire même s'ils leur sont dommageables et limitent leur croissance et leur épanouissement. La prise de conscience en est donc essentielle.

LE CONCEPT DU JEU PSYCHOLOGIQUE

Berne décrit le Jeu psychologique comme la répétition d'une séquence du scénario que l'enfant a appris à jouer dans sa famille lorsqu'il n'a pas trouvé d'autre moyen que la manipulation pour satisfaire ses besoins de stimulation, de reconnaissance et de structuration. Devenu grand, il peut inconsciemment chercher à satisfaire ses besoins dans la relation avec les autres sur ce même mode de communication manipulateur. Ce concept permet de mettre en évidence et d'analyser les dysfonctionnements dans la communication, et d'aider la personne à trouver une manière différente et saine de satisfaire ses besoins dans la relation.

LE CONCEPT D'AUTONOMIE

Le but de l'AT est de comprendre son scénario personnel et de progresser vers l'autonomie. L'autonomie correspond à l'utilisation par la personne de ses capacités de conscience, de spontanéité et d'intimité. La personne autonome accepte la responsabilité de ce qu'elle vit, prend ses décisions en fonction de ses critères personnels et non plus pour s'adapter. Elle vit ses sentiments authentiquement et les exprime selon ses choix, elle perçoit l'autre et elle-même comme une personne qui a le droit d'exister et mérite d'être respectée dans ses particularismes et ses différences.

Quelques exemples de transactions

Vous avez mal travaillé (P)

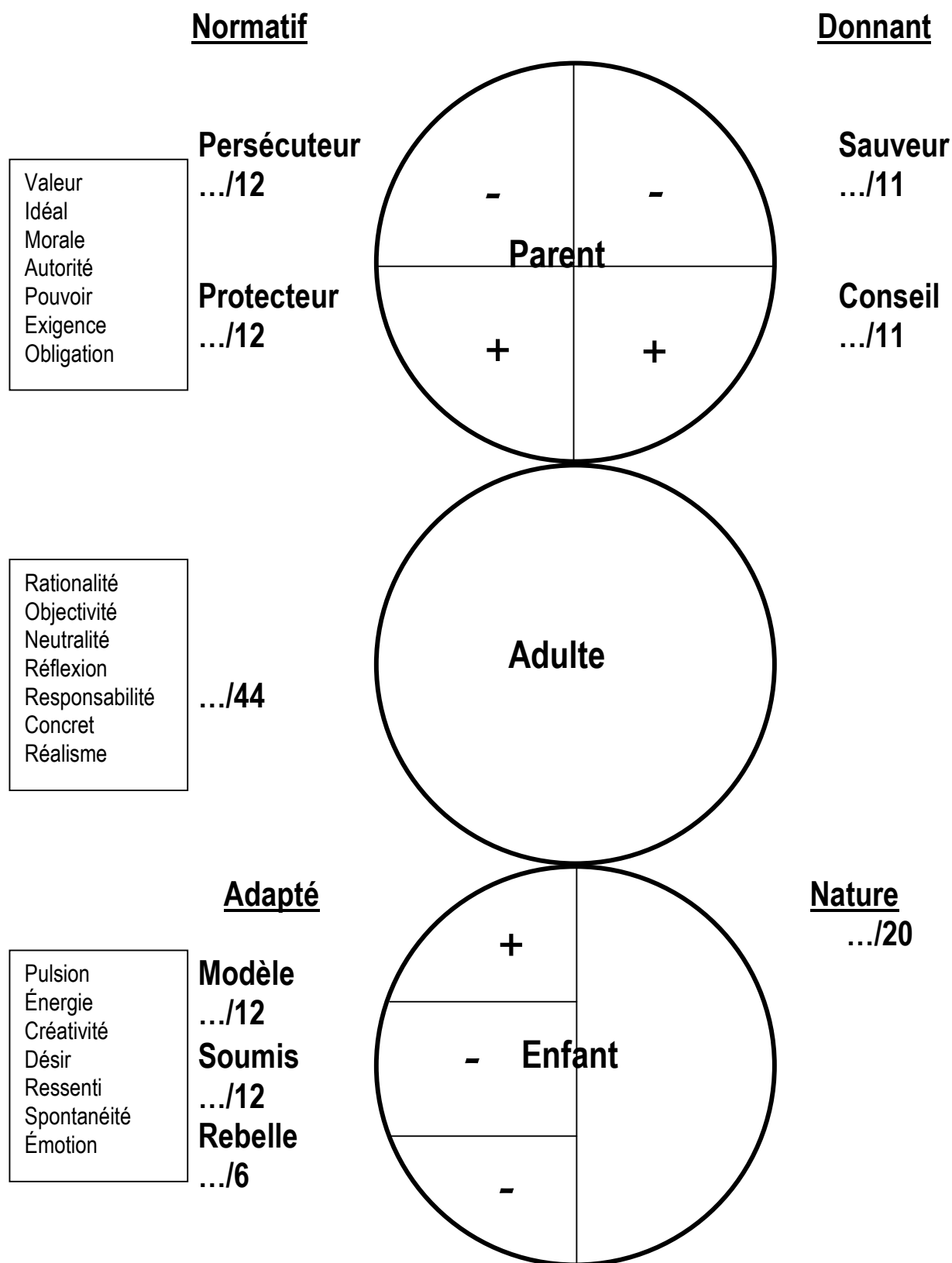
Vous avez mal fixé les données (P) - Regardons ensemble comment trouver une solution (A) - Excusez-moi (E)

Mais un propos exprimé peut ne pas être cohérent avec un état intérieur :

Analysons objectivement votre travail (A), mais l'émetteur peut penser : il a mal fait son travail (P)

Voici les éléments de la situation (A) / intérieurement : j'ai peur de ne pas y arriver (E).

EGOGRAMME



6 - L'affirmation de soi (ou assertivité)

S'affirmer face à autrui n'implique pas comme on pourrait le penser parfois qu'il faille prendre le pas sur autrui, faire prévaloir son opinion, vouloir avoir raison et faire croire que l'autre a tort, avoir assez de culot pour obtenir des avantages indus, savoir forcer la main à quelqu'un, en somme « gagner à tout prix ».

On pourrait penser également que sont liées à l'affirmation de soi des attitudes telles que parler haut et fort en toutes circonstances, clamer ses opinions comme des certitudes, affirmer devant témoins que l'on est sûr de réussir... Mais cela n'est pas la véritable affirmation de soi. Il ne s'agit nullement d'impressionner autrui, « d'épater la galerie », ni de se faire remarquer et estimer à tout prix.

La confiance en soi ne se décrète pas, mais se construit peu à peu, à l'intérieur de nous-mêmes. Nous sommes responsables de ce que nous affirmons de nous.

S'affirmer, qu'est-ce que c'est ?

On peut définir l'affirmation de soi comme la faculté d'être soi-même, d'exprimer ce que l'on ressent et désire, et d'agir selon ses besoins. Ces capacités se manifestent face à autrui ; l'affirmation est d'autant meilleure qu'elles peuvent se manifester dans un maximum de circonstances. S'affirmer, c'est « se tourner vers », faire face, se faire reconnaître.

Il est clair que l'affirmation de soi est étroitement liée à la **confiance en soi** ; celle-ci repose elle-même en grande partie sur l'**estime de soi**. L'estime de soi est plus globale que la confiance en soi : nous pouvons en effet avoir confiance en nous dans certains contextes, pour réaliser certaines actions, et beaucoup moins confiance en nous dans d'autres cas. Ainsi, vous pouvez être parfaitement à l'aise pour jouer au tennis et très angoissé à l'idée de devoir parler en public.

Voici une liste - non exhaustive - de **droits** que la personne assertive reconnaît à chacun, donc à elle-même, et qu'elle s'emploie à faire respecter, et qui sont donc aussi réciproquement des **devoirs**. Les valeurs en sont l'authenticité, la bienveillance et la disponibilité.

- Essayer, et réussir ou ne pas réussir
- Commettre des erreurs et aussi de les reconnaître
- Engager un dialogue, formuler une demande
- N'être pas d'accord ; refuser, marquer son désaccord
- Émettre ou recevoir un compliment
- Émettre ou recevoir une critique
- Exprimer ce qu'elle est, ses sentiments, son ressenti, ses préférences, ses besoins

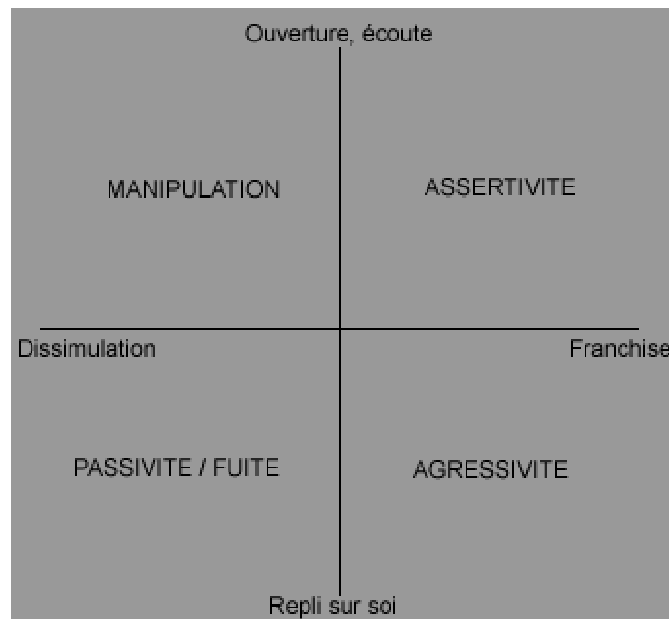
Un modèle pour mieux comprendre

L'affirmation de soi combine une écoute attentive d'autrui (liée à l'acceptation de ce qu'il est) et une franchise bien adaptée à la situation, permettant de faire connaître clairement son opinion, ses sentiments, ses réactions. La personne assertive ne craint pas d'exposer ses idées, même si elles sont différentes de celles de son interlocuteur, ni de laisser voir ses sentiments et ses réactions. Elle peut à la fois n'être pas d'accord avec un opposant et lui reconnaître pleinement le droit de s'exprimer.

La manipulation s'appuie à la fois sur une bonne écoute de l'autre, un effort réel pour le comprendre, et sur une dissimulation indispensable puisqu'il s'agit d'obtenir d'autrui ce qu'il n'est pas a priori disposé à accorder. C'est une forme d'intelligence qui peut être influence positive et diplomate, mais qui peut aussi être une attitude sciemment intéressée eu détriment d'autrui, froidement calculatrice, habileté sans respect. Elle peut alors s'apparenter à de la tromperie.

L'agressivité réunit un excès de franchise et un manque de bienveillance ou d'attention pour autrui. L'agressif ne fait pas attention à la forme du message. Il cherche consciemment ou inconsciemment les erreurs, les fautes et les faiblesses de l'autre. Il use largement de la critique, des reproches, sans souci d'exactitude, sans nuances, et en termes généralement violents. Ses interlocuteurs ont un sentiment d'injustice, de colère et peuvent à leur tour manifester de l'agressivité.

La passivité et la fuite sont caractérisées par un réflexe de défense - il s'agit surtout de ne rien révéler de soi - allié à une attitude de repli sur soi-même. La personne portée sur ce type de comportement évite soigneusement de faire face aux situations d'épreuve, aux responsabilités, soit par manque de courage, soit qu'elle estime n'avoir rien à gagner à les affronter. Une caractéristique essentielle de cette attitude est la peur non acceptée, paralysante.



Avant toute chose, je m'accepte, avec mes atouts et mes limites

Comment pourrait-on se sentir à l'aise et à fortiori plein d'assurance si l'on ne s'accepte pas avant même de se manifester vis-à-vis d'autrui ?

L'objectif n'est pas de rechercher une confiance en soi définitive, non plus que d'acquérir une confiance absolue, aveugle, qui nous ferait prendre des risques excessifs. La confiance en soi doit essentiellement rester réaliste : puisqu'il s'agit de prendre des risques calculés pour pouvoir progresser, nous devons savoir où commence notre zone de risque maximum dans les différents domaines que notre vécu nous fait aborder.

Cultiver les convictions favorables pour faire émerger les ressources

- 1 - J'ai en moi les ressources nécessaires pour faire face à cette situation
- 2 - Que je réussisse ou non, je suis gagnant par le simple fait d'avoir osé
- 3 - Il n'y a pas d'échec, il n'y a que de l'apprentissage

Expérimenter, oui, mais quoi ?

L'affirmation de soi a pour domaine privilégié les relations et les efforts à produire iront dans le sens suivant :

- Savoir écouter et comprendre les opinions, le ressenti, les désirs d'autrui
- Être soi-même, exprimer son opinion, son ressenti, ses désirs, avec clarté, fermeté et souplesse.
- Percevoir les situations, savoir changer d'avis, ne pas se bloquer, ne pas agresser

Se donner des objectifs et oser pour progresser

Expérimenter, varier les essais est indispensable pour développer la confiance en soi.

- Fixez-vous des objectifs réalistes, qui soient à coup sûr en deçà de votre zone de panique : mieux vaut commencer modestement et progresser pas à pas. Il serait néfaste de viser trop haut d'emblée.
- Choisissez des objectifs précis, de préférence mesurables. Définissez par avance les éléments qui vous permettront de décider si vous avez ou non atteint cet objectif.
- Assortissez vos objectifs d'un délai de réalisation ; cela permettra de cadrer et de stimuler votre action. Veillez toutefois à ce que le « stress du délai » reste acceptable

Un objectif tel que « mieux communiquer avec mon équipe » est insuffisamment précis pour être efficace. Demandez-vous à quel résultat vous souhaitez précisément arriver.

Vous pouvez par exemple décider que d'ici un mois, vous aurez trouvé et mis en œuvre les moyens de passer au moins deux fois un quart d'heure par semaine à vous entretenir seul à seul avec chacun de vos collaborateurs.

- Définissez au besoin des étapes intermédiaires, des objectifs partiels, qui jalonnent votre parcours comme autant de points de repère. Restez cependant assez ambitieux pour avoir à fournir des efforts et pouvoir ainsi progresser de façon sensible ! Pour se muscler, mieux vaut soulever dix fois dix kilos en quelques minutes que cent fois un kilo en quelques jours...
- Veillez à ce que vos objectifs restent toujours en accord avec vos valeurs fondamentales : être assertif, rappelons le, c'est être fidèle à soi-même et ne jamais faire perdre la face à autrui.

Oser est le maître mot pour progresser. Pour oser faire ou ne serait-ce qu'essayer de faire ce que vous ne faites pas habituellement, il vous faudra un brin d'audace, ce que peuvent vous fournir des convictions judicieusement cultivées et une conscience claire des gains qui vous attendent. Il vous faudra aussi une certaine énergie, de la ténacité pour réitérer des tentatives n'aboutissant pas au résultat escompté.

Se ressourcer pour oser

Commencez par accepter vos craintes pour pouvoir les surmonter ensuite. Elles ne sont autres que naturelles et légitimes : vous êtes en plein droit de ressentir la peur comme toute autre émotion. Constatez simplement vos sensations, ne les analysez pas, considérez les avec bienveillance : une partie de vous-même tend à vous protéger, reconnaissez-lui ce droit. Et prenez aussi conscience de la partie de vous-même qui a très envie de progresser et d'oser ! Rappelez-vous cette complémentarité fondamentale de l'humain : nous avons toujours en nous une partie prudente, conservatrice et une partie dynamique et audacieuse...

Respirer, vous redresser et vous recentrer vous seront très profitables à pratiquer.

De bonnes habitudes à cultiver

Dans votre travail d'affirmation de vous-même, c'est à dire dans la pratique d'une communication assertive, il vous sera favorable d'utiliser le plus possible les techniques suivantes... qui peuvent vous servir pour définir des objectifs !

- Soyez positifs. Dites : « Je vais le faire » et non « Je vais essayer ».
- Sachez marquer votre désaccord sans attendre. Plus tard sera très probablement trop tard ! Motivez calmement ce désaccord, en mettant en évidence les désagréments que vous causerait la proposition que vous refusez, ou précisez ce qui selon vos critères vous paraît erroné ou dangereux dans cette proposition. Lorsqu'il s'agit de négocier, rappelez-vous que le principe « Gagnant / Gagnant » permet le plus souvent d'arriver à une solution satisfaisante : les droits de chacun sont respectés.
- Lorsque à l'issue d'une contestation, il apparaît que vous avez raison, pensez à laisser une sortie honorable à l'autre : rappelez-vous que chacun est en droit de se tromper.
- Parlez toujours en votre propre nom. Ainsi, dites : « Je pense que » ou bien « Ma conviction est que » et non « On dit que » ou « Untel pense que ». Exprimez donc ce que vous vivez et ressentez personnellement, sans impliquer qui que ce soit d'autre.

7 - Améliorer sa maîtrise de soi, son dynamisme et son équilibre

Les travaux du Docteur Vittoz, relativement méconnus, présentent aujourd'hui un réel intérêt. On peut en tirer des applications très concrètes visant le développement de la maîtrise de soi et de la créativité, favorisant la détente et le ressourcement et diminuant le stress.

Pour Vittoz, notre cerveau travaille dans une alternance d'émissivité et de réceptivité qui doivent être **suffisamment équilibrées**.

- **La réceptivité est la faculté que nous avons de recevoir aussi bien les messages du monde extérieur que celles de notre propre corps.**
- **L'émissivité est la capacité que nous avons à émettre constamment des pensées, des paroles, des gestes, des images, etc.**

Le monde actuel, notre culture, nos modes de vie nous incitent à être excessivement dans l'émissivité et nous avons par conséquent à développer notre réceptivité. Pour retrouver une émissivité fluide, souple, contrôlée, il est nécessaire de savoir d'abord recevoir correctement.

1 – Rétablir sa réceptivité

Nous sommes réceptifs par tout notre être. Nous le sommes par nos cinq sens qui nous mettent en relation avec le monde extérieur. Nous le sommes aussi par les sensations qui nous parviennent de notre propre corps. Mais la plupart du temps nous le sommes d'une manière spontanée, automatique et donc inconsciente ou très peu consciente. Il faut ainsi s'entraîner à voir, entendre, toucher, sentir, goûter, ressentir son corps, d'une manière plus directe, plus immédiate, en évitant toute association ou projection sur l'objet, toute mentalisation, et cela à l'aide d'"exercices" quotidiens permettant de développer la sensation.

"Regardez comme l'enfant au réveil" dit Vittoz. C'est s'ouvrir aux multiples perceptions, dans leur foisonnement, en s'étonnant de tout, sans jugement.

- Voir, c'est accueillir, sans effort, sans a priori, les couleurs, les formes, les objets.
- Entendre, c'est recevoir les sons qui parviennent dans l'instant, sans attention forcée et sans désir de capter. C'est, en quelque sorte, se laisser pénétrer par le son.
- Il en va de même pour le toucher, le goût et l'odorat.

En se plaçant dans une situation de pure réceptivité, le cerveau se met automatiquement au repos et récupère de l'énergie nerveuse, alors que la pensée en consomme. Il ne s'agit pas de rechercher une absence de pensée, mais de s'installer simplement dans la sensation, ici et maintenant. Cela retient naturellement la pensée, mais calme aussi l'émotion lorsqu'elle est envahissante.

Il faut apprendre à suspendre, quelques instants, sans effort, le déroulement de ses pensées en se plongeant dans la sensation. C'est aussi accueillir les perceptions qui parviennent de son propre corps, par exemple en bougeant légèrement les doigts, les mains, les poignets, en marchant, en respirant profondément.

Un certain entraînement et une répétition de ce type d'exercice sont nécessaires pour bien entrer dans cette réceptivité, pour développer cette sensibilité, car nous sommes habitués à fonctionner essentiellement avec l'intellect ou l'imagination, en émissivité.

Cette attitude active qu'est la réceptivité va s'appliquer aux actes les plus courants de la vie quotidienne qui deviendront des actes davantage conscients, participant eux aussi à la base de la progression. On subira moins les événements, on deviendra plus acteur de sa vie.

2 - Développer des actes conscients

Avoir conscience d'un acte, ce n'est pas d'abord le penser mais le ressentir. Par exemple, les exercices peuvent consister, dès le lever, à sentir le contact du sol sous la plante de ses pieds, à sentir les muscles se détendre en s'étirant ; à sentir pendant la marche la mobilité des articulations, des genoux... « J'accueille les bruits qui me parviennent de la rue, de la maison. Je sens le contact de l'eau quand je fais ma toilette, de mes vêtements lorsque je m'habille, la chaleur ou la saveur de ma boisson du matin. Je place mon attention sur la sensation, sans la forcer, et j'en retire du plaisir d'être ».

Être conscient, c'est « se sentir sentant ». L'acte conscient est tout d'abord décidé, puis senti ; enfin, il est essentiel d'en vérifier l'effet. **L'accord entre intention, décision et action entraîne une sensation d'unité.** On est plus apaisé, plus présent. Si ce résultat n'est pas atteint, on peut affirmer que l'acte n'a pas été réellement senti. Il a été trop pensé.

En vivant dans la sensation des actes conscients, on apprend à vivre le moment présent, sans ruminant du passé pour les scrupuleux et sans projection sur l'avenir pour les anxieux. En observant, on développe sa sensibilité. Vivre pleinement le moment présent est une expérience qui donne un sentiment de paix, de sécurité et de plénitude. La pratique des actes conscients permet de dénouer un état de tension, de malaise ou de trouble.

Il peut y avoir des paliers, mais si l'on reprend aussitôt la pratique, la situation s'améliore. Tout l'apprentissage est acquis. On devient responsable autant de ses pensées que de ses actes. On ne peut plus rejeter sur les autres la responsabilité de ses échecs et de ses déceptions.

La pratique régulière rend de plus en plus objectif sur sa vie et sur les événements qui se présentent. C'est pourquoi, la méthode peut apporter une aide efficace devant le non-sens, le stress ou le vide existentiel. Les exercices s'intègrent naturellement dans la vie quotidienne, en pensant à prendre un peu de temps pour soi, à profiter d'un moment, dans une file d'attente par exemple, ou dans l'action même, pour détendre tout son corps, tous ses muscles, se sentir droit, centré et ancré. Cela finit par devenir naturel.

On peut ainsi développer sa capacité de prise de recul, en s'observant soi-même, en toute situation. Cela permet de mettre à distance les affects et les mentalisations, de canaliser son énergie et de la placer là où on le décide vraiment, en pensée, en parole ou en acte.

3 - Se détendre

La relaxation est un des moyens utilisés pour potentialiser ce que l'on a développé aux étapes précédentes. Elle correspond à un état de "veille paradoxale" et on la pratiquera dans un endroit calme et agréable, assis ou allongé confortablement (un bâillement, un soupir, un étirement, un rire peuvent être des actes inducteurs).

Aux techniques d'amélioration de la réceptivité et de l'émissivité telles qu'elles sont définies plus haut s'ajoutent maintenant des exercices spécifiques de détente et décontraction dans des conditions adaptées (silence, pénombre, confort...). **Une part importante de la relaxation repose sur la respiration consciente.**

La relaxation est un moyen privilégié d'entrer en relation avec son corps, d'être plus conscient de son état physique et psychique. Elle permet la mise en activité contrôlée du cerveau, ce qui amène au repos profond et réparateur, au contrôle de l'influence énergie / détente.

Et la relaxation ouvre l'accès par le corps à l'affectivité, à l'intériorité. Elle permet de devenir plus actif et autonome et de développer la connaissance de soi, la sensation de sa globalité, de son individuation. **Elle favorise la créativité, rend plus efficace et permet d'éviter les erreurs.**

Enfin, elle aboutit à un état accru de présence à soi, aux autres et au monde. Elle permet de faire face à des situations extérieures qui autrement nous fragiliseraient ou nous déstabiliseraient. Elle favorise le développement de la sérénité et de la confiance.

4 - Lâcher prise

Lorsque nous lâchons ce à quoi nous nous accrochons avec effort, sans toujours en avoir conscience, nous permettons à de nouvelles possibilités de se présenter. Quand je lâche sur ma réaction spontanée, sur mon impulsivité, mon horizon s'ouvre. C'est très rare qu'une situation soit complètement bloquée. L'impression d'être dans une impasse signifie d'ailleurs souvent que l'on n'a pas encore lâché prise.

Cela semble d'abord paradoxal : pas question d'éloigner le ressenti, l'émotion, comme on quitte un lieu qui nous déplaît. **Le seul moyen de ne plus les subir, c'est d'abord d'en prendre acte, de les regarder en face pour les objectiver.** Et ensuite de se recentrer sur soi, de prendre appui sur ce que l'on est au lieu de subir ses automatismes réflexes, au lieu de s'alarmer en pensant à ce que l'on devrait être ou à ce qui devrait être.

On peut par exemple aller marcher ou se défouler à l'abri des regards. Toute activité physique est un bon exutoire. En activant la respiration, en débarrassant le corps de ses tensions, la décharge physique permet de libérer l'esprit.

Renoncer à la tentation du contrôle total, aux certitudes habituelles, changer de façon de penser, d'appréhender le monde et les autres, tout cela revient à se confronter à sa véritable liberté. De la confrontation à l'inconnu pourront alors survenir des solutions adaptées, justes et efficaces.

Lâcher prise demande des efforts de détente, d'écoute intérieure, une déprogrammation de ce qui nous a été enseigné. Lâcher prise correspond « **à accepter les choses que l'on ne peut pas changer, à avoir le courage de changer les choses que l'on peut changer et à savoir faire la différence entre les deux** ».

8 - L'Analyse Modulaire de système

Cette méthode a été mise au point par Jacques Mélese et est fondée sur l'analyse systémique. Il s'agit d'une méthode de lecture et de compréhension de l'organisation, facilitant la mise à plat des fonctionnements à tous les niveaux.

Faisant apparaître les « variables de réglage » (ressources, ordres, méthodes) les lieux pertinents de placement des indicateurs, ainsi que la spécificité liée au pilotage des « unités », cette méthode constitue un outil précieux du management.

POUR GÉRER LA COMPLEXITÉ : L' ANALYSE SYSTÉMIQUE

- L'entreprise est perçue comme un système.
- Ses managers doivent le lire, le comprendre et trouver les lieux pertinents d'intervention.
- Cela leur est nécessaire pour atteindre **l'efficience**, pour intégrer « l'incertitude » dans la conduite de leurs actions.

L' ANALYSE MODULAIRE DE SYSTÈME

■ Les fondements de méthode

Des organisations dans un environnement de complexité croissante :

- multiplicité des acteurs internes ou externes d'un service,
- visibilité limitée des effets d'une action dans l'environnement.

Des organisations « perturbées » par :

- la nécessité d'une réactivité rapide des services face à un besoin émergent de la collectivité,
- des processus de prise de décision fragilisés.

LES PRINCIPES DE L' A.M.S.

L' A.M.S. s'appuie sur les principes fondamentaux de la théorie des systèmes.

1. Une organisation est un système qui entretient en permanence des échanges avec son environnement (matière, énergie, information).
2. L'organisation est influencée par les « décisions » de son environnement et réciproquement.

La compréhension de son fonctionnement repose sur la CONNAISSANCE DES INTERACTIONS entre le système qu'elle constitue et son environnement.

LES ÉTAPES DE L'A.M.S.

1. La définition des caractéristiques de l'unité, sujet de l'analyse de l' A.M.S. : son périmètre, ses missions, son pilote.
2. L'identification des acteurs « clients » présents dans l'environnement et en interaction avec l'unité.
3. La caractérisation des prestations de l'unité, et leur attribution aux différents clients.
4. La désignation des matières ou informations premières qui « entrent » dans l'unité et sur lesquelles s'exerce l'activité des acteurs de l'unité (identifier la valeur ajoutée).
5. L'identification des acteurs « fournisseurs » de cette matière ou information première.
6. Le repérage des ressources fonctionnelles utiles à l'unité pour exercer les opérations de valeur ajoutée.
7. L'identification des indicateurs actuels et futurs permettant de mesurer la qualité de interaction.

LES FINALITÉS DE L' A.M.S.

- Structurer une description du fonctionnement de l'unité par la définition de ses composantes, des missions, des prestations, des clients.
- Faciliter la compréhension d'un service, par une lecture plus aisée de son fonctionnement dans l'environnement.
- Faire émerger les aspects « critiques » du fonctionnement de l'unité, porteurs d'améliorations et de gains.
- Constituer une plate-forme d'analyse des relations inter-services, et plus largement des interfaces entre l'unité et ses différents partenaires.
- Clarifier le rôle de « pilote d'unités » pour le cadre, par l'identification de casses d'indicateurs.
- Favoriser dans la collectivité une approche globale et anticipatrice des situations de changement (nouvelle organisation, technologie, prestations).

LES RESSOURCES FONCTIONNELLES

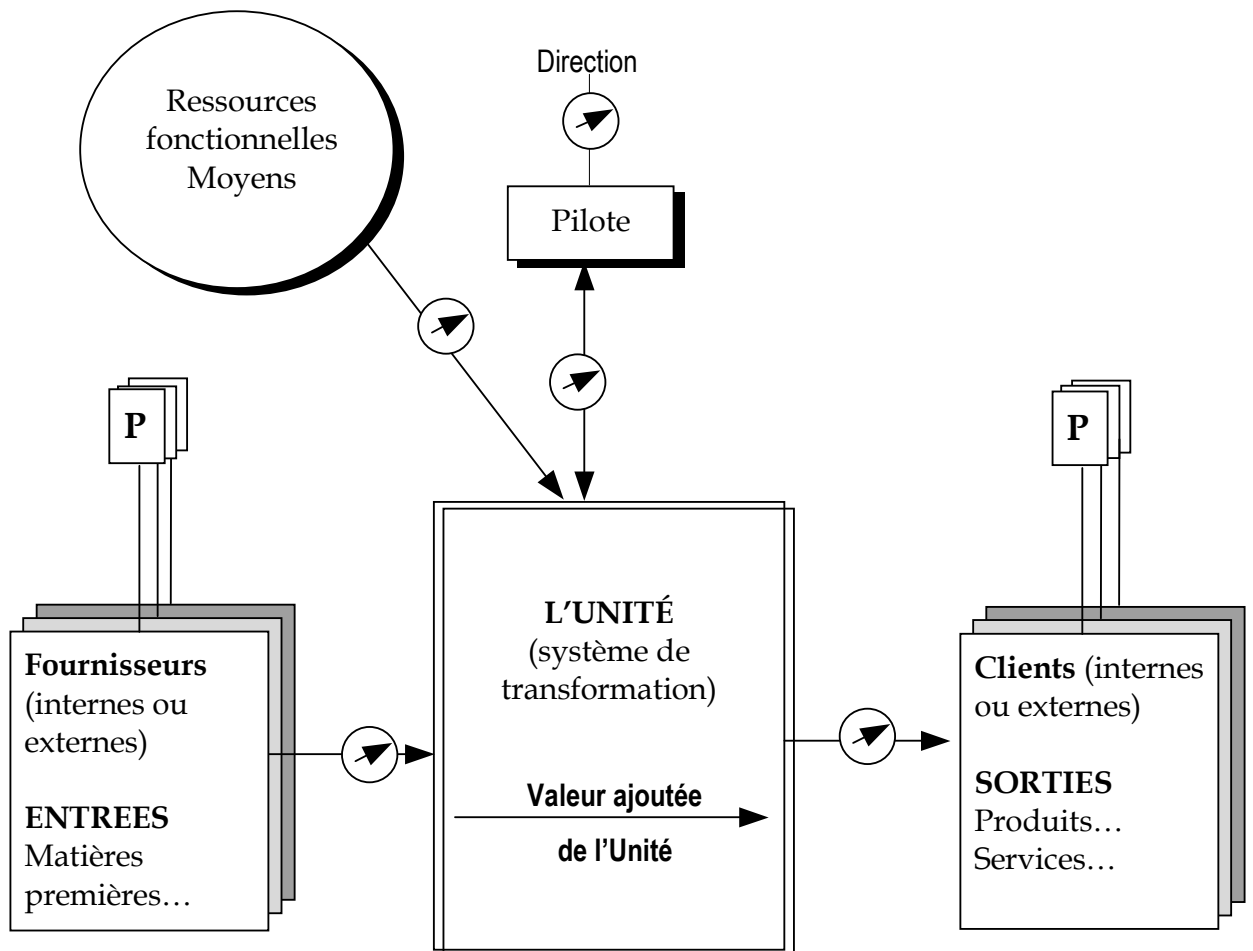
– des hommes, une structure, des équipements, des règles

Énergie, Magasins, Méthodes, Personnel, Sécurité, Maintenance, Constructeurs, Communication, Informatique, Services techniques,

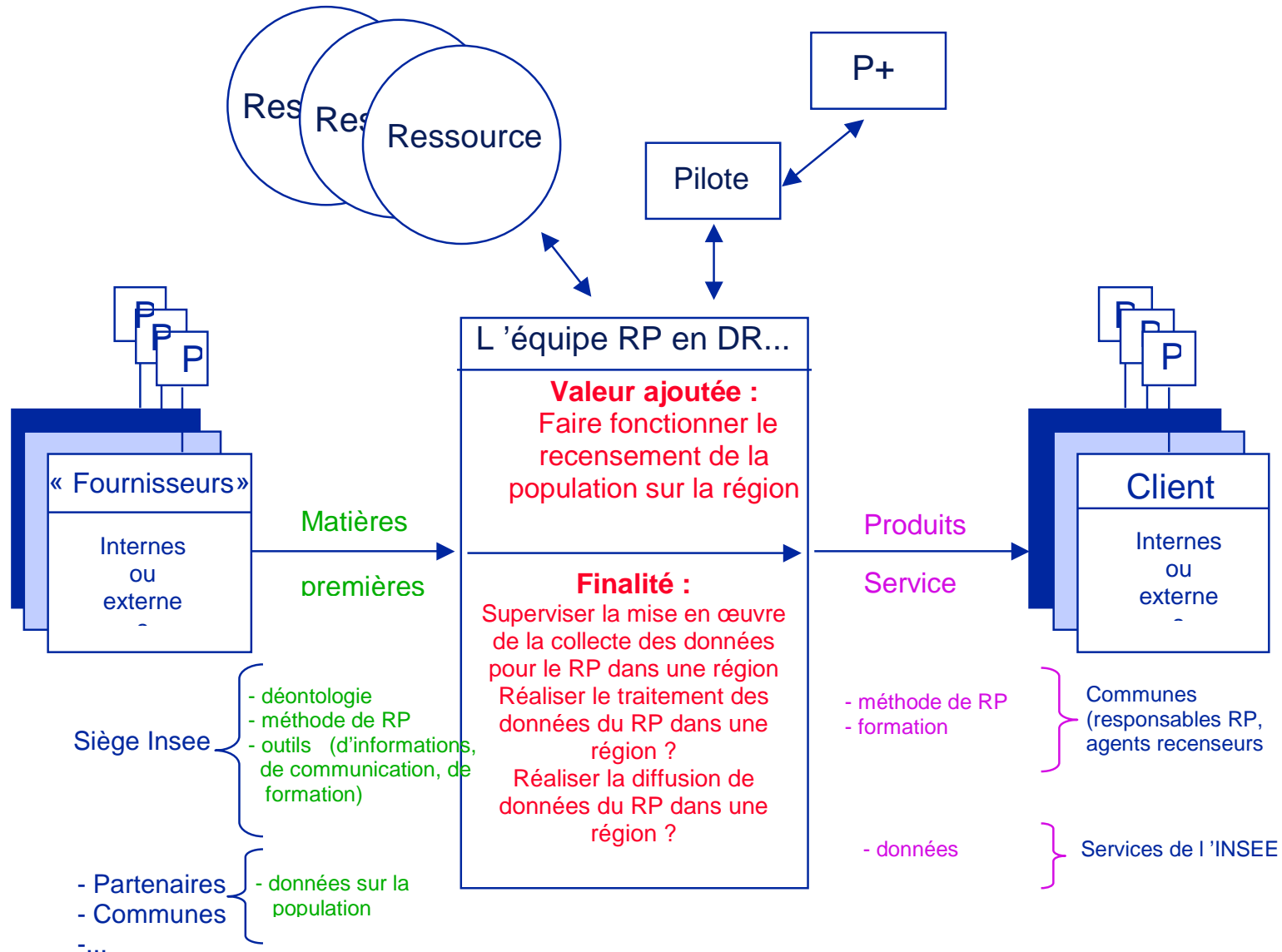
LES FONCTIONS DU PILOTE

1. Relations hiérarchie
2. Relations clients
3. Relations fournisseurs
4. Relations ressources fonctionnelles
5. Actions sur l'unité. Directives, objectifs, évaluation...
6. Actions dans l'unité. Prestation en tant que producteur
7. Suivi des indicateurs. Étude du tableau de bord de l'unité
8. Actions sur soi-même. Formation, recherche...

SCHÉMA D' ANALYSE MODULAIRE DE SYSTÈME



Un exemple d'application : la réforme de l'INSEE concernant le recensement de la population



9 - La planification

INTRODUCTION

La planification a pour rôle de décrire le déroulement dans le temps d'une ou plusieurs actions, en respectant la contrainte de la date butée.

En matière de planification, il est extrêmement important de distinguer trois choses :

■ La méthode de planification

Sur la base des données accumulées, elle sert à placer les différentes activités dans leur ordre chronologique, à évaluer les durées partielles ou totales, à prendre des décisions d'organisation du travail pour respecter les contraintes.

■ La passation des contrats

Une fois le planning réalisé, il s'agit de vérifier avec l'ensemble des personnes qu'il engage qu'elles ont bien enregistré les dates, qu'elles donnent leur accord pour les respecter.

■ Le suivi

Un planning ne contrôle pas en lui-même que les choses se passent comme prévu. C'est la communication entre les personnes qui garantit le suivi, le fait de savoir si l'on prend de l'avance, du retard ou si les délais sont respectés. Faire une planification sans mettre en place un système de suivi ne donne pas souvent de résultats satisfaisants.

MÉTHODES DE PLANIFICATION

Dans la pratique, deux grandes méthodes de planification sont utilisées : le GANTT et la méthode PERT (qui comporte plusieurs types de variantes).

1. Le GANTT

C'est une méthode mise au point au début du siècle par M. GANTT, ingénieur qui travaillait avec F.W. TAYLOR. Elle établit un synoptique facile à lire permettant de faire apparaître une quantité d'information assez élevée.

Le GANTT reste un des outils les plus utiles et les plus utilisés pour la conduite de projet de complexité faible ou moyenne.

C'est le calendrier qui structure le GANTT. **Ganttproject est un exemple de logiciel libre de planification.**

2. La méthode PERT

Les initiales signifient : « Programm Evaluation and Review Technic ». Cette méthode a été développée aux USA en lien avec le développement des programmes spatiaux. La durée de ces programmes et surtout

le nombre très élevé des tâches à intégrer dans la planification ne permettaient plus au GANTT d'être un outil efficace.

Ces deux méthodes ont les mêmes fondements. Elles reposent sur un travail qui passe par les mêmes étapes.

LES ÉTAPES D'UNE PLANIFICATION

Recenser toutes les activités ou tâches nécessaires à la réalisation de l'action (ou du projet).

Classer les activités ou tâches dans un ordre logique, celui de leur dépendance.

On se trouve donc dans un examen des conditions nécessaires et suffisantes pour effectuer une tâche. Ce travail va permettre de trouver l'enchaînement des activités.

ETABLIR UN GANTT

L'utilisation du tableau GANTT permet ensuite d'effectuer les opérations suivantes :

- classer les tâches verticalement dans la colonne de gauche en fonction de leur enchaînement,
- faire figurer par un trait horizontal la durée de chaque tâche,
- vérifier si des problèmes de saturation des charges ne se posent pas (plusieurs tâches se réalisant dans une même période supposent par exemple qu'une même personne ou un même équipement travaille à plus de 100 %),
- étudier la durée totale de l'action et vérifier si elle répond aux contraintes de la date butée,
- prendre des décisions d'ajustement.

ETABLIR UN PERT

1. Finalités

La méthode Pert sert à :

- dégager le séquençage temporel des activités du projet ;
- identifier le délai total de la réalisation ;
- différencier les activités selon qu'elles sont contraintes totalement quant aux dates où elles doivent être réalisées ou, au contraire, programmables librement à l'intérieur d'une période de temps donnée.

Le Pert fournit donc une base pour :

- fixer leur planning aux équipes auxquelles vont être confiées des activités,
- suivre tout au long de la réalisation de l'action l'avancement des activités et pouvoir ainsi détecter le fait que des écarts surviennent, donc réfléchir aux décisions nécessaires.

2. Méthode d'établissement d'un PERT

- Établir les dépendances des tâches les unes par rapport aux autres afin de les classer par « rang ».

Une tâche est dite dépendante d'une autre tâche lorsqu'elle a besoin pour démarrer du résultat final de l'autre. Le rang d'une tâche donnée est établi par le nombre le plus élevé de tâches qui s'enchaînent les unes aux autres par un lien de dépendance à la suite de la tâche donnée.

Ce travail a pour effet de positionner toutes les tâches les unes par rapport aux autres en fonction de leur rang dans l'ensemble du projet.

- Sur la base de ce premier résultat, le Pert va servir à calculer les dates de démarrage « au plus tôt » des différentes tâches.

Connaissant la durée de chaque tâche, ce premier calcul va être effectué en partant de la ou des tâches initiales (celles qui ne dépendent d'aucune autre tâche). Ce calcul, suivant les liens de dépendance, va déterminer pour chaque tâche la « date au plus tôt » de son démarrage.

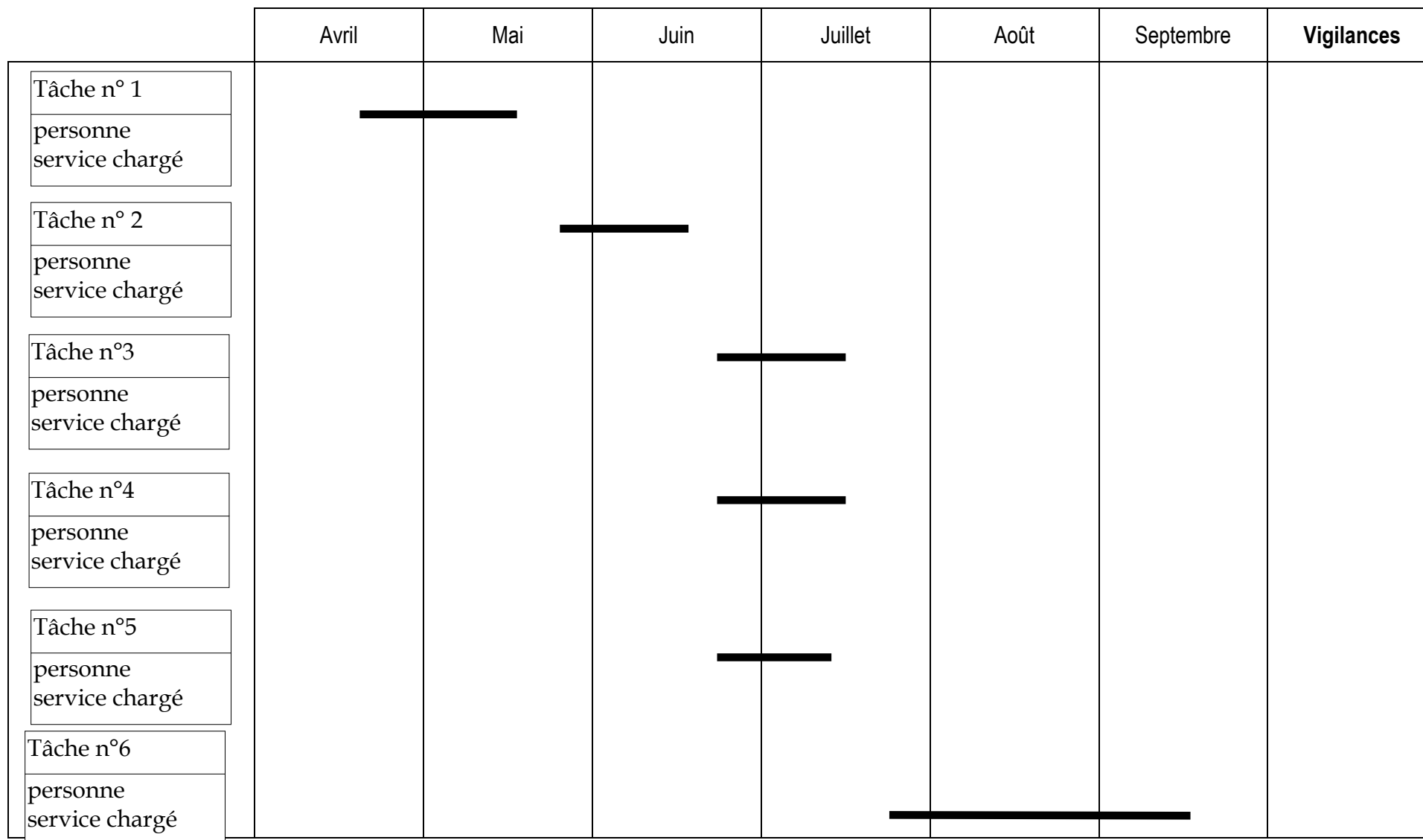
Lorsque l'on aboutit à la tâche finale, la date obtenue pour son démarrage au plus tôt, auquel est ajoutée sa durée, donne le délai total de réalisation.

- Sur la base de ce résultat, un deuxième calcul va être effectué. Partant de la date de fin de projet établie par le premier calcul et en remontant selon les liens de dépendance, il s'agit de calculer la date « au plus tard » où chaque tâche doit démarrer pour ne pas rallonger le délai total obtenu par le calcul « au plus tôt ».
- Ce deuxième calcul va faire apparaître deux catégories de tâches :
 - celles pour lesquelles la date au plus tôt et la date au plus tard sont identiques. Ces tâches se situent sur ce qu'il est convenu d'appeler le « **chemin critique** ». Le moindre retard pris dans la réalisation de l'une de ces tâches se répercute intégralement sur le délai total de réalisation de l'action et a donc un coût important. Ces tâches ont donc une grande importance dans la gestion globale de l'action, au moins au plan des délais et des coûts : elles supposent un suivi très précis.
 - les autres tâches ont des dates au plus tôt et des dates au plus tard qui sont différentes. Il existe donc quant à leur date de démarrage ce qu'il est convenu d'appeler une marge. La connaissance de telles marges par le responsable lui permet d'effectuer des choix de programmation qui peuvent être importants quant à leurs effets financiers.
- Les deux résultats du Pert sont importants. Ils permettent en effet :
 - d'identifier où sont les risques principaux de dépassement des délais de réalisation ;
 - de dégager des économies par utilisation des marges disponibles pour les tâches qui ne se situent pas sur le chemin critique.

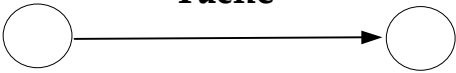
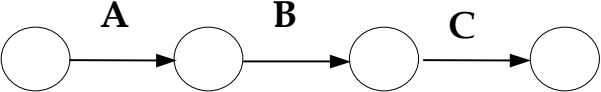
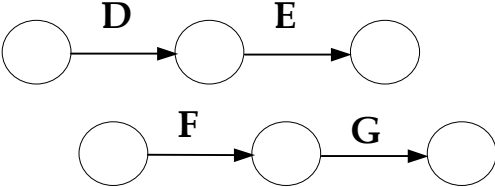
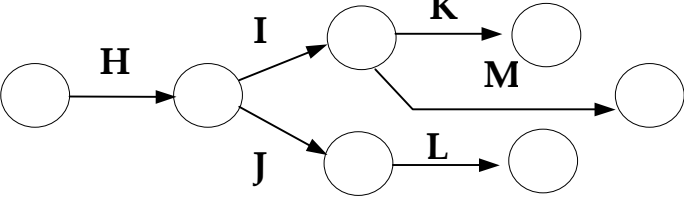
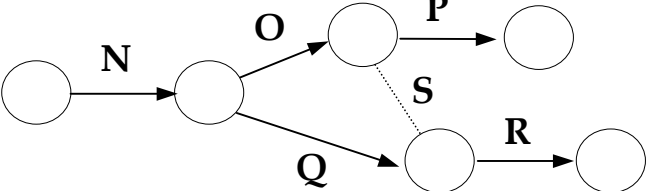
3. Remarques

La méthode Pert a donné lieu à diverses adaptations quant aux modes de calcul et surtout quant à la représentation graphique des résultats. La plus connue de ces adaptations, parce que la plus pratique à l'emploi, est appelée la méthode des potentiels. Il existe beaucoup de logiciels permettant d'effectuer l'ensemble des calculs et d'obtenir la représentation graphique des résultats de la méthode Pert. Un choix est donc à effectuer en fonction des avantages particuliers de chaque logiciel.

Le synoptique de GANTT



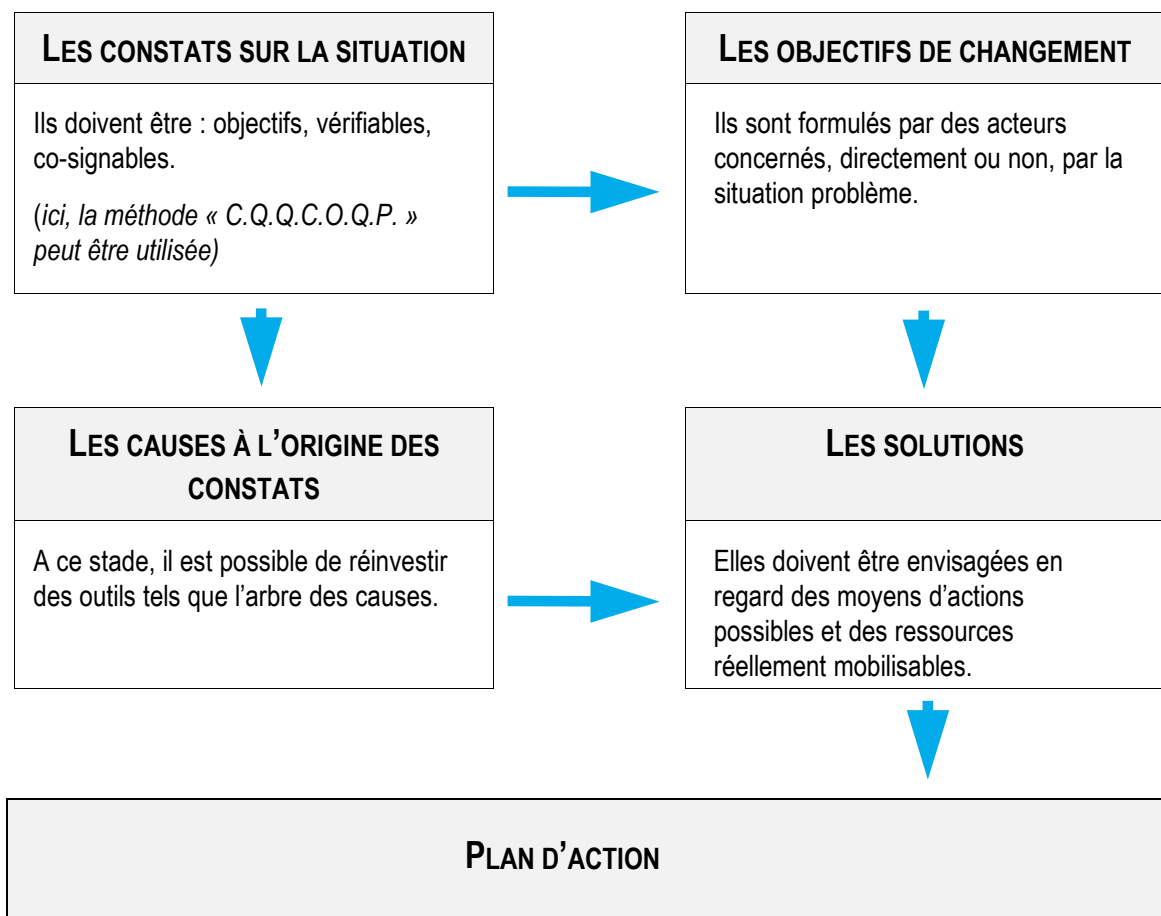
Règles usuelles de la méthode P.E.R.T.

<p>Représentation d'une tâche</p>	<p>Etape de début Tâche Etape de fin</p> 
<p>Représentation de tâches séquentielles</p>	
<p>Représentation de tâches parallèles</p>	
<p>Représentation de tâches interdépendantes</p>	
<p>Représentation de tâches interdépendantes et tâches fictives de contrainte(s)</p>	

10 – Matrice de solutions

La méthode dite « des 4 cases » peut être utilisée par le cadre seul, mais de façon encore plus riche par le groupe concerné. En effet, elle

- permet l'expression des arguments de chaque membre de l'équipe,
- donne un statut précis à chacun des arguments enregistrés,
- organise des dialogues de négociation entre les individus pour dégager les actions permettant de solutionner le problème sans perdre de vue les contraintes issues du dispositif global du projet.



Le « fonctionnement » de la méthode :

Etape 1 : Lister les constats, et rien que les constats (vérifiables par tous)

Etape 2 : Rechercher ce que l'on souhaite améliorer, les objectifs de changement.

Etape 3 : Déterminer les causes qui sont à l'origine de constats effectués.

Etape 4 : Confronter les objectifs de changement et les causes pour obtenir les solutions opérationnelles.

Etape 5 : Etablir le plan d'action (choix du système de solutions, des responsables, des moyens, d'organisation de la planification...).

LA MÉTHODE C.Q.Q.C.O.Q.P.

C'est une méthode de recherche des éléments d'un problème. Elle permet de faire l'inventaire de tous les éléments du problème en analysant d'une façon systématique et pragmatique les informations et les données en se posant les questions : **comment, qui, quoi, combien, où, quand, pourquoi.**

QUESTIONS	EST FAIT A BESOIN DE DISPOSE DE ...	N'EST PAS NE FAIT PAS N'A PAS BESOINS DE NE DISPOSE PAS DE NE... PAS	DIFFÉRENCE
Comment ? – selon quel processus – sous quelle forme – avec quels moyens – par quel circuit			
Qui ? – quelle personne – quelle qualification – quel environnement – quels partenaires			
Quoi ? – quel objet – quelle opération – quel événement – quelle fonction			
Combien ? – quelle quantité observée – quelle quantité estimée – quel nombre – quelle unité			
Où ? – à quel endroit – dans quelle disposition – à quelle distance – auprès de qui			
Quand ? – dans quel délai – dans quel ordre – quelle durée – quelle fréquence			
Pourquoi ? – quelles raisons – quelles motivations – quelles causes – quels buts			

11 - Un exemple de management par la qualité

RÉFÉRENTIEL MPQ

- 1 - Orientation résultats**
- 2 - Satisfaction clients externes et internes**
- 3 - Leadership et constance de la vision**
- 4 - Management par les processus et par les faits**
- 5 - Développement et implication du personnel**
- 6 - Processus continu d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration**
- 7 - Développement du partenariat externe et interne**
- 8 - Responsabilité à l'égard de la collectivité externe et interne**

A travers les huit principes du MPQ (Management Par la Qualité), l'Entreprise s'engage aujourd'hui dans une démarche d'amélioration et d'évolution continue. Le présent référentiel a été élaboré par un groupe de travail représentatif des différents métiers et niveaux hiérarchique.

La finalité du référentiel est de :

- pouvoir communiquer sur les huit principes du MPQ, favoriser leur appropriation et donc leur mise en œuvre pratique à tous les niveaux hiérarchiques
- servir de support pour former tout agent au MPQ
- être utilisé pour réaliser des auto-évaluations dans l'objectif de dégager des axes de progrès et de pouvoir mesurer les progrès effectués en refaisant l'auto-évaluation ultérieurement
- permettre aux managers de savoir sur quoi ils seront évalués dorénavant.

Chaque principe est développé sur une page en trois parties : le cadre du haut explicite le principe en donnant une définition de ses termes et de son sens, ensuite des questions ouvertes permettent d'amorcer et d'alimenter une phase de réflexion, enfin des affirmations déclinent les différents points à aborder puis à évaluer.

Tel quel, ce référentiel, sous sa forme présente, est concret mais général. Pour servir d'auto-évaluation à une équipe de travail (une douzaine de personnes), il peut nécessiter une adaptation et une appropriation par les managers des différents métiers, adaptation et appropriation qui doivent se faire avec une personne ayant élaboré le document. Il est indispensable que celui qui anime l'auto-évaluation possède la méthode et prépare la réunion au préalable. Il doit se positionner en situation d'animateur et de facilitateur en s'assurant que les réponses sont suffisamment approfondies et que chacun s'exprime totalement. Jusqu'à ce que la dynamique de l'auto-évaluation soit acquise, il faut que l'animation soit effectuée par un animateur externe neutre et maîtrisant la démarche.

1 - « Orientation résultats »

Notre réussite dépend de nos résultats en terme de sûreté et de compétitivité. L'investissement de tous contribue à construire la place de l'entreprise.

Nos résultats sont conditionnés par une juste adaptation des moyens, un suivi des objectifs et un progrès et une amélioration continus.

Nous visons l'excellence, c'est-à-dire l'équilibre et la satisfaction des besoins de toutes les parties prenantes de notre organisation : le personnel, les clients, les fournisseurs et la collectivité dans son ensemble ainsi que tous ceux qui y ont des intérêts financiers.

Nos résultats dépendent de la façon dont nous assumons nos responsabilités. Pour atteindre nos objectifs, la logique de résultat nous rend solidaire avec d'autres. Chacun contribue au résultat final. Nos résultats peuvent se décliner en terme de conséquences, de reconnaissance.

Quel est notre métier ?

Quelle est notre contribution aux objectifs de la structure ?

Quels sont nos objectifs ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Notre mission est clairement définie						
2) Nous en connaissons les objectifs						
3) Les objectifs de notre équipe sont cohérents avec les objectifs de notre service						
4) Les contributions de chacun sont connues de tous						
5) Notre travail contribue aux résultats des autres						
6) Il y a un suivi de nos objectifs						
7) Nous avons un retour sur nos résultats						
8) Les moyens dont nous disposons sont adaptés à nos objectifs						
9) Nous disposons des compétences nécessaires pour remplir notre mission						
10) Chacun mesure l'impact de ses décisions et de ses gestes au quotidien sur l'atteinte des résultats						
11) L'évaluation des résultats nous fait nous réinterroger et progresser						

2 - « Satisfaction client externe ou interne »

Le client est le juge final de notre production et de notre façon de produire : il décide de notre légitimité. La qualité du service rendu et donc la satisfaction du client sont les conditions de notre existence.

D'un autre côté, nous sommes tous dans un système de relation solidaire où chacun reçoit et donne, a besoin et fournit.

Client : acteur, organisation ou entité pour lesquels nous travaillons, auxquels nous fournissons les services, prestations ou produits dont ils ont besoin (sortie, aval...).

Fournisseur : acteur, organisation ou entité qui fournissent les services, prestations ou produits nécessaires pour assurer nos besoins, notre action et notre fonctionnement (entrée, amont...).

En quoi notre action contribue-t-elle à satisfaire les clients de l'entreprise ?

Qui sont nos clients internes ?

Qu'attendent-ils de nous ?

Qui sont nos fournisseurs internes ?

Qu'attendons-nous d'eux ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Notre organisation est connue de nos clients et de nos fournisseurs						
2) Les exigences de nos clients et de nos fournisseurs sont négociées et définies						
3) Ces exigences sont respectées						
4) Nos relations clients fournisseurs sont basées sur le respect des besoins et des contraintes réciproques						
5) Notre satisfaction comme client est évaluée et mesurée						
6) Comme client, nous sommes satisfaits						
7) La satisfaction de nos clients est évaluée et mesurée						
8) Nos clients sont satisfaits						
9) Nous avons des retours de nos clients et de nos fournisseurs						
10) Ces retours sont exploités						
11) Il existe des rencontres périodiques entre clients et fournisseurs						
12) Nous faisons part à nos clients et fournisseurs de nos observations						
13) Ils tiennent compte de ces observations						

3 - « Leadership et constance de la vision »

Chaque responsable hiérarchique porte une vision claire et cohérente de l'ambition de l'entreprise, la décline dans son domaine d'activité et la manifeste par son engagement au quotidien, en particulier auprès du terrain.

Présent dans son équipe, il écoute, prend en compte les remarques, oriente, conseille et contrôle, dans un esprit d'exemplarité (il s'applique à lui-même ce qu'il exige des autres), de respect des règles et de rigueur dans l'action.

Mais il ne peut y avoir de leadership sans équipe qui suive.

Le leadership concerne le chef de travaux au chef d'Unité. Il ne se situe pas nécessairement dans la ligne hiérarchique directe.

Le leader porte l'ambition de la structure.

Qui est notre responsable hiérarchique ?

Quels sont les autres acteurs dont nous dépendons ?

Comment sont définis les actions et/ou axes stratégiques engagés ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Nous connaissons l'ambition de la structure						
2) L'ambition de la structure est débattue, comprise et partagée						
3) Elle se traduit en actions concrètes pour notre équipe de travail						
4) Notre hiérarchique porte les ambitions de la structure à travers son comportement au quotidien						
5) Du sens est donné à nos actions au quotidien						
6) Nos actions au quotidien sont cohérentes						
7) Notre hiérarchique est disponible pour dialoguer lorsque cela est nécessaire pour notre travail, il vient sur le terrain						
8) Notre hiérarchique tient ses engagements						
9) Notre hiérarchique, à travers les objectifs qu'il fixe, les conseils qu'il donne et les contrôles qu'il effectue, facilite notre travail						
10) Notre hiérarchique s'applique à lui-même ce qu'il exige de nous						
11) Nous nous respectons mutuellement						
12) La pérennité des actions engagées est assurée indépendamment des changements de responsables						

4 - « Management par les processus et par les faits »

La manière de concevoir et de manager par les processus améliore les résultats dans la durée. C'est pour nous l'organisation de nos activités en une somme de valeurs ajoutées interdépendantes, en partant du besoin d'une partie prenante jusqu'à l'évaluation de sa satisfaction.

C'est piloter à partir des faits et prendre des décisions relatives au fonctionnement quotidien et aux plans d'amélioration, en les fondant sur des informations fiables et, en particulier, sur la perception des parties prenantes.

Un processus est une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat. Il est souvent transverse à différents métiers. Par son activité, chacun apporte une plus value à un système organisé auquel il n'est pas nécessairement rattaché.

Les faits sont observables et mesurables et existent objectivement en dehors de toute perception. Chacun ne perçoit généralement qu'une partie des faits. Bien connaître les faits demande des efforts et des recoupements. Chacun pour son action, à quelque niveau que ce soit, se fonde sur sa perception des faits.

Dans quels processus sommes-nous impliqués ?

Quelle est notre équipe naturelle de travail ?

Avec quels autres acteurs travaillons-nous ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Toutes nos actions rentrent dans des processus						
2) Tous nos besoins trouvent réponse dans des processus						
3) Les processus dans lesquels nous sommes impliqués sont clairement définis						
4) Les processus dans lesquels nous sommes impliqués sont connus						
5) Les processus dans lesquels nous sommes impliqués sont respectés						
6) Il y a cohérence entre ce qui est prescrit et ce qui est vécu						
7) Chacun est positionné dans notre équipe de façon à exécuter son travail selon les processus						
8) Chacun dans notre équipe est capable d'approfondir sa perception pour atteindre les faits						
9) La communication dans notre équipe permet le bon déroulement du processus						
10) La communication entre les acteurs externes et notre équipe permet le bon déroulement du processus						
11) Nos actions sont suivies et contrôlées						
12) Les décisions prises au quotidien sont pertinentes						
13) Les difficultés rencontrées ou les améliorations possibles sont identifiées, remontées et prises en comptes						

5 - « Développement et implication du personnel »

Le potentiel du personnel est totalement libéré grâce au partage des valeurs de l'entreprise et à une culture fondée sur le respect des autres, la confiance et la responsabilisation. Le pouvoir d'agir, la valorisation de l'initiative et la reconnaissance stimulent l'implication de tous.

C'est reconnaître et valoriser les contributions de l'acteur et de l'équipe aux résultats de l'entreprise, avec équité et transparence. C'est responsabiliser et renforcer la vigilance.

Le comportement professionnel est au service de l'entreprise. Il doit être positif et évoluer en fonction de ce qui est attendu et requis, dans le cadre des objectifs visés, tout en respectant les spécificités de chacun, sa personnalité et son caractère.

Les valeurs de l'entreprise sont le client, la performance, l'engagement, l'ouverture aux autres, la reconnaissance, la solidarité et l'environnement.

Comment mettez-vous en oeuvre les valeurs de l'entreprise ?

Quelles sont les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement de l'équipe et la réalisation des activités ?

Quelles initiatives pouvez-vous prendre ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Les valeurs de l'Entreprise sont connues et partagées						
2) Nos comportements professionnels sont évalués régulièrement						
3) Nos compétences sont évaluées régulièrement						
4) Nos compétences correspondent aux missions qui nous sont confiées						
5) Nos compétences sont développées de façon appropriée						
6) Nous prenons des initiatives dans le respect des règles						
7) Les initiatives sont encouragées						
8) Nos relations mutuelles sont basées sur la confiance						
9) En toute situation nous avons des relations de respect						
10) Nous sommes félicités pour nos bons résultats et encouragés à progresser						
11) Notre hiérarchie s'intéresse à notre travail						
12) Le système de reconnaissance est équitable et motivant						
13) Nous connaissons les limites dans lesquelles nous pouvons décider et agir						
14) Nous sommes en mesure de décider et d'agir dans ces limites						

6 - « Processus continu d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration »

La performance de notre organisation est optimisée lorsqu'elle s'appuie sur le management et le partage des connaissances au sein d'une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continue.

Il s'agit pour nous :

- d'assurer, dans la durée, nos compétences et celles de nos prestataires.
- d'écouter les autres, pour mieux comprendre leurs besoins et leurs contraintes, afin de mieux coopérer avec eux et de mieux répondre à leurs attentes (notamment les parties prenantes).
- d'utiliser la diversité des personnes et des savoirs, afin d'améliorer nos pratiques et d'élaborer en commun des solutions permettant de progresser.

Ce 6^{ème} principe concerne les dimensions organisationnelles, les dispositifs collectifs et les processus prenant en charge les évolutions, tandis que le 5^{ème} est une entrée du point de vue individu.

Quels sont les dispositifs d'intégration et d'apprentissage dans votre équipe ?

Comment pouvez-vous innover dans votre travail ?

Quels sont les processus d'amélioration continue existant ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Nos bonnes pratiques sont identifiées et formalisées						
2) Un partage d'expérience est organisé						
3) Les bonnes pratiques sont prises en compte et pérennisées						
4) Les nouveaux arrivants dans l'équipe sont accompagnés dans l'approche du métier						
5) La formation théorique à de nouvelles activités est complétée par un compagnonnage						
6) Il existe un plan de formation adapté à chacun						
7) Le plan est respecté						
8) Par des recyclages et des réalisations d'activité nous conservons nos compétences						
9) Les difficultés rencontrées sont identifiées et analysées						
10) Des axes d'amélioration sont proposés						
11) Des solutions sont mises en œuvre						
12) Nous écoutons et prenons en compte les besoins et contraintes des autres						

7 - « Développement du partenariat externe ou interne »

Une organisation fonctionne plus efficacement lorsqu'elle entretient des rapports profitables pour tous, fondés sur le partage et la volonté commune de progresser et d'arriver à des résultats concrets.

Notre force, c'est la création de liens de confiance basés sur nos enjeux et ceux de nos partenaires. Nos relations sont tournées vers l'efficacité.

Être partenaire c'est, à un moment donné, avoir des objectifs en commun, avec des intérêts qui peuvent parfois être différents. Considérer l'autre comme un partenaire, c'est le considérer comme un allié.

Au sein de la structure, la dimension de partenariat interne, de transversalité, est essentielle à la réalisation des objectifs de l'Entreprise et au bon fonctionnement des projets.

À l'externe, les entreprises, les responsables locaux, les associations... sont autant de partenaires avec lesquels nous contribuons au développement local.

En quoi quelqu'un peut-il être notre partenaire ?

En quoi pouvons-nous être partenaire de quelqu'un ?

Qui peuvent être nos partenaires au niveau de notre équipe, au niveau de notre service, au niveau de l'entreprise?

Quels peuvent être nos partenaires externes à l'entreprise ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) Nous identifions clairement nos différents partenaires						
2) Nous travaillons dans un climat de confiance						
3) Les valeurs telles que l'écoute et le respect des autres existent entre tous les partenaires						
4) La façon dont nous travaillons en projet prouve que nous sommes partenaires						
5) Nous sommes impliqués dans des actions transverses						
6) Les actions transverses dans lesquelles nous sommes impliqués sont l'objet d'un partenariat efficace						
7) Notre contrat de gestion permet le fonctionnement transverse						
8) L'intérêt de la structure est privilégié par rapport à l'intérêt du service						
9) Nous savons privilégier l'intérêt commun sur l'intérêt individuel						
10) La notion de partenariat est reconnue et portée au niveau de l'équipe						
11) La notion de partenariat est reconnue et portée au niveau du service						
12) La notion de partenariat est reconnue et portée au niveau de la structure						
13) Les relations avec les prestataires et les fournisseurs sont basées sur le respect et la confiance						

8 - « Responsabilité à l'égard de la collectivité externe ou interne »

L'intérêt à long terme de la structure et de son personnel est d'autant mieux respecté qu'ils adoptent une approche éthique et dépassent les exigences et les règles de la collectivité au sens large. Se fondant sur des valeurs humaines, l'entreprise assure une qualité de vie au travail et en retour, les salariés font preuve de loyauté.

L'entreprise partage les préoccupations des citoyens. Elle a la volonté de préserver l'environnement, aujourd'hui comme demain. L'attitude éthique ne se limite pas aux exigences de la réglementation mais s'élargit aux réalités et aux besoins de la collectivité.

C'est notre volonté d'excellence et de transparence en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement, donnant ainsi tout son sens à notre mission. C'est notre devoir de solidarité envers la société dans son ensemble.

Quels sont nos droits et nos devoirs en tant qu'individus salariés de l'entreprise ? Vis-à-vis de l'entreprise ? Vis-à-vis de la collectivité ?

Quels sont les droits et les devoirs du service ? Vis-à-vis des salariés ? Vis-à-vis de l'entreprise ? Vis-à-vis de la collectivité ?

Quels sont les droits et les devoirs de l'entreprise ?

Quelles sont les attentes de la collectivité vis-à-vis de nous ?

	Pas du tout	Des idées mais pas de pratique	De temps en temps Ne dure pas	Couramment Peut être amélioré	Régulièrement Des idées + de la pratique	Tout à fait Des idées + de la pratique + de la remise en cause
1) La sûreté est intégrée dans les comportements de chacun au quotidien						
2) L'environnement est une préoccupation dans nos activités au quotidien						
3) Dans nos activités, nous ne produisons pas de déchets inutilement						
4) L'impact dosimétrique de la réalisation des activités est pris en compte par tous les acteurs concernés (intervenant, CPHC, CA, préparateur...)						
5) La sécurité est intégrée dans les comportements de chacun au quotidien						
6) Chacun dans son domaine met en œuvre une démarche interrogative						
7) Chacun dans l'équipe connaît ses droits et ses devoirs dans le cadre de son emploi						
8) Chacun a un comportement loyal envers l'Entreprise (respect des horaires, des objectifs, des décisions, de la propriété de l'Entreprise...)						
9) Pour le bon fonctionnement et l'évolution de l'Entreprise, chacun exerce son droit à l'impertinence et son devoir d'alerte						
10) Chacun a conscience de l'impact et des conséquences de ses dires et de ses actes						
11) Les responsables savent rappeler les gens à l'ordre et éviter les dérives						
12) La solidarité à l'égard de la collectivité se manifeste par des actions concrètes						
13) La bonne santé et la pérennité des entreprises prestataires et fournisseurs sont prises en compte						

12 - Le tutorat

Les différentes dimensions du tutorat

- • Accueil
- • Accompagnement
- • Transmission des compétences
- • Évaluation

Le tutorat vise à assurer l'intégration de nouveaux personnels, à développer leur bonne connaissance de l'entreprise et à assurer leur professionnalisation.

Conditions et enjeux du tutorat

- S'adapter à chaque personnalité/aptitudes/motivation
- Être disponible, savoir être à l'écoute
- Instaurer une relation de confiance
- Identifier les situations d'apprentissages adaptées
- Construire les outils pédagogiques nécessaires
- Suivre la progression
- Harmoniser les pratiques
- Développer la polyvalence

Exemple de charte du tutorat

1/ Objectifs

- Le tutorat a pour objectif la transmission de l'expérience, l'accueil, l'accompagnement et l'intégration de personnels de l'entreprise qui ont suivi une formation diplômante.

2/ Compétences

- Les tuteurs sont des professionnels expérimentés ayant chacun des compétences spécifiques et ayant tous suivi une formation au tutorat. Des connaissances complémentaires concernant les produits sont apportées par les techniciens.

3/ Valeurs

- Le tutorat repose sur une dynamique positive de respect, d'implication et de disponibilité réciproques.

4/ Organisation

- Du temps, de la méthode et des supports sont indispensables pour la réussite du dispositif. Des points mensuels tuteur/tutoré/hierarchique sont organisés.

5/ Sécurité

- La connaissance et le respect des règles de sécurité et du port des équipements de protection individuelle relèvent de la responsabilité de chacun.

6/ Tutorés

- Les nouveaux arrivants sont parties prenantes de leur intégration. Ils expriment leurs ressentis, sollicitent les tuteurs et capitalisent en terme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.

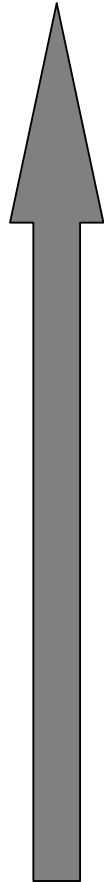
7/ Évaluation

- Au quotidien, les tuteurs assurent l'apprentissage des nouveaux arrivants, les mettent en situation et répondent à leurs questions. Ce sont les hiérarchiques responsables qui valident les compétences acquises, en lien avec les tuteurs.

Profil « Tuteur » (fiche d'évaluation)

1 = compétence à améliorer ; 3 = compétence moyenne ; 5 = compétence adaptée

Cocher la case correspondante >>>>	1	2	3	4	5
I - Accueil					
1. Qualité du premier contact					
2. Instauration d'un climat de confiance					
3. Compréhension du profil de l'apprenant					
4. Présentation du process de fabrication					
5. Présentation aux collègues de travail					
6. Présentation du poste de travail					
7. Présentation du règlement intérieur (horaires, pauses, sécurité...)					
II - Accompagnement					
8. Écoute					
9. Capacité à poser des questions					
10. Capacité à apporter des réponses					
11. Capacité à faire des retours					
12. Capacité à motiver					
13. Disponibilité					
14. Anticipation et gestion des situations conflictuelles					
III – Transfert de compétences					
15. Utilisation des documents de travail					
16. Qualité des apports en terme de savoirs					
17. Qualité des apports en terme de savoir-faire					
18. Qualité des apports en terme de savoir être					
19. Capacité à reconnaître les efforts					
20. Mises en situations adaptées aux caractéristiques de l'apprenant					
21. Qualité de la progression pédagogique					
IV - Évaluation					
22. Dès le départ, explication des conditions de l'évaluation					
23. Utilisation systématique de la fiche de formation individuelle					
24. Régularité et périodicité des évaluations					
25. Utilisation de critères prédéterminés pour la réalisation des tâches					
26. Évaluation personnelle (rangement, propreté, conscience professionnelle...)					
27. Bilans intermédiaires faits en présence du N+1					
28. Validation de l'autonomie professionnelle					



Exemple de « qui fait quoi ? » du tutorat		
	PÉRIODE D'ACCUEIL	PÉRIODE D'INTÉGRATION
Accueilli	<ul style="list-style-type: none"> → se présente, s'implique, se fait reconnaître → fait part de ses ressentis → pose des questions → cherche à comprendre → exprime des souhaits particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> → capitalise en terme de compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) → capitalise en terme de méthode et d'organisation → est proactif, sollicite, s'investit → s'auto-forme, prend des notes sur un cahier → adapte son comportement selon les situations et les individus
Tuteur	<ul style="list-style-type: none"> → instaure une relation de qualité → écoute et apporte des réponses → présente le travail → facilite l'installation → s'assure d'un esprit positif de la part de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> → transfère ses compétences et évalue ce transfert → tient compte d'une progression pédagogique propre à chacun → utilise des supports pédagogiques adaptés → accompagne au quotidien, adapte son comportement à l'accueilli → fait un point hebdomadaire avec l'accueilli et le N + 1
N + 1	<ul style="list-style-type: none"> → donne un poste de travail, des outils → resitue la fonction → donne les règles → rappelle les objectifs et les modalités de la formation → présente le tuteur 	<ul style="list-style-type: none"> → gère opérationnellement l'accueilli → assure le suivi opérationnel de la formation → valide la progression en dégageant des axes de progrès → adapte son comportement à l'accueilli, s'assure de sa motivation → organise les points hebdomadaires et mensuels
N + 2	<ul style="list-style-type: none"> → donne un message de bienvenue → met en confiance → présente l'équipe → présente le service, le fait visiter → présente le N + 1 	<ul style="list-style-type: none"> → pilote et supervise la formation → assure la cohérence et la stratégie vis-à-vis de l'accueilli → s'appuie sur la dynamique collective de l'équipe → adapte son comportement à l'accueilli, s'assure de son évolution → anime un point mensuel avec l'accueilli, le N + 1 et le GRH

PLAN D'ACTION							
Entité/Service : Nom : Prénom : Date :							
Contexte Diagnostic Problématique	Objectifs opérationnels <i>(verbe d'action)</i>	Actions concrètes à engager	Responsable Suivi	Ressources Moyens	Date de mise en oeuvre	Indicateurs de résultat Évaluation	État Avancement Commentaires