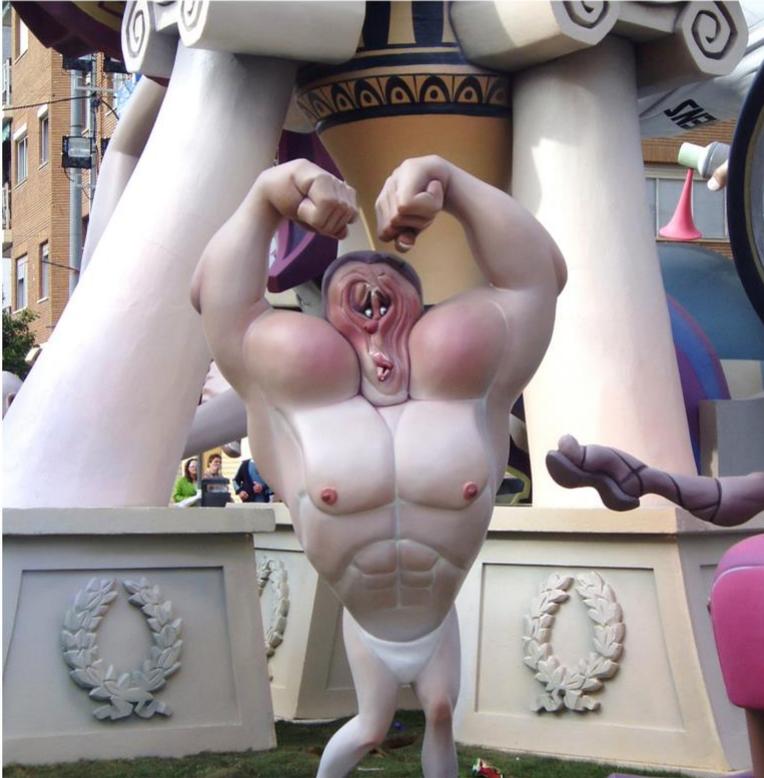


**Alain Fernandez**

**PERFONOMIQUE**  
**Saison 2**



**8 verbes et 32 recommandations illustrées  
pour un management de la performance  
pleinement assumé**

**Guide pratique  
MIMISMO**

## Résumé

Manager, c'est cumuler les intelligences. Le bon manager n'est plus celui qui règne sur son équipe en s'appuyant, au mieux sur une supériorité de compétences, au pire sur une autorité établie officiellement. Ce temps est largement dépassé ou en tout cas il devrait l'être. Le bon manager est celui qui dynamise l'expression de toutes les intelligences pour accéder au stade ultime de l'efficacité, l'intelligence cumulée. Pas si simple.

Dans cet ouvrage, le rôle du manager est structuré selon huit verbes d'action, chacun placé sous l'éclairage plus ou moins diffus des trois facteurs d'influence : le bon sens, le respect d'autrui et le principe de mesure de la performance.

- Manager (les hommes)
- Piloter (les projets)
- Maîtriser (les technologies)
- Décider (au quotidien)
- Accompagner (le changement)
- Raconter (en toutes situations)
- Partager (la connaissance)
- Innover (sans retenue)

Les trente-deux recommandations sont chacune illustrées d'un exemple concret et développé pour mieux cerner par le récit la complexité du rôle du manager.

Site Web associé : [www.perfonomique.com](http://www.perfonomique.com)



Alain Fernandez est un consultant et formateur international, spécialiste du management de la performance et de l'aide à la décision. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages de management vendus à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires chacun. Il anime le site

[www.piloter.org](http://www.piloter.org) dédié à ce thème depuis plus de vingt ans. Toutes les ressources de ce site sont en accès libre.

# Extrait

Alain Fernandez

## **PERFONOMIQUE** **Saison 2**

**8 verbes et 32 recommandations  
illustrées pour un management de la  
performance pleinement assumé**

**MIMISMO**

# Du même auteur

## Aux Éditions Eyrolles

- *Les tableaux de bord du manager innovant 2018*
- *L'essentiel du tableau de bord 5<sup>ème</sup> édition 2018*
- *Le chef de projet efficace 6<sup>ème</sup> édition 2018*
- *Les nouveaux tableaux de bord des managers 6<sup>ème</sup> édition 2013*
- *44 astuces pour démarrer votre business 2013*
- *À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant 2012*
- *Les systèmes d'information : Art et pratiques (collectif) 2002*
- *Le bon usage des technologies expliqué au manager 2001*

Copyright © Alain Fernandez 2020

Éditions Mimismo ®

Collection : Les Guides Pratiques

Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-9567588-4-6

Crédit images : Pixabay et IMSI/design.

Couverture : © Alain Fernandez.

Copyright : Toutes les marques citées sont des marques déposées par leur propriétaire respectif.

Dépôt légal : Février 2020

# Perfonomique

## Saison II Février 2020

Cet ebook est [sous copyright et protégé par le droit d'auteur](#).

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.

Cet ebook doit rester entier.

Ouvrage Protégé SGDL

N'hésitez pas à le faire connaître. Communiquez le lien suivant

<https://www.perfonomique.com>

*So much of what we call management  
consists of making it difficult for people  
to work*

*Peter Drucker*

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>13</b>
<b>Le management ? Du bon sens, du respect et une mesure efficace. Nul besoin de trucs et de machins.....</b>	<b>13</b>
Mais qu'est-ce donc que le bon sens ? .....	14
<b>Les huit verbes décrivant le rôle du Manager .....</b>	<b>17</b>
Les 8 fonctions actives du Manager .....	18
<b>Manager les hommes .....</b>	<b>20</b>
<b>Première Recommandation : Définir soigneusement le rôle et la portée du management.....</b>	<b>22</b>
Qu'est-ce que le management ? .....	23
<b>Deuxième Recommandation : Définir ce que n'est pas la performance comme le carriérisme obsessionnel ou la compétition à tous crins.....</b>	<b>26</b>
Winner attitude .....	27
Mais alors qu'est-ce donc que la performance ?.....	29
<b>Troisième Recommandation : Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager.....</b>	<b>30</b>
<b>Brainstorming Vs Blamestorming .....</b>	<b>31</b>
Revenons sur le Brainstorming .....	31
Les participants d'une session de Brainstorming .....	32
Et alors, le blamestorming ?.....	33
Comment faire ? .....	33
De l'efficacité du brainstorming.....	34
<b>Les trucs et machins ne manquent pas dans l'univers du management .....</b>	<b>36</b>
<b>Quatrième Recommandation : Savoir déléguer efficacement : Qui ? Quoi ? et Comment ? .....</b>	<b>38</b>
Comment fabriquer un décideur de terrain ? .....	39

La recette.....	39
<b><i>Cinquième Recommandation : Ne pas se sentir obsédé par la rationalisation systématique des flux .....</i></b>	<b>41</b>
<b>Mac Do et call center - centre d'appel .....</b>	<b>42</b>
Objectif : Rationaliser tous les flux.....	43
Gains de productivité = réduction de la masse salariale .....	44
<b>Management des processus.....</b>	<b>45</b>
Il est où le maillon faible, il est où ?.....	45
<b>Les références .....</b>	<b>48</b>
<b><i>Piloter .....</i></b>	<b>49</b>
<b><i>Sixième recommandation : Piloter la performance dans une logique de développement durable.....</i></b>	<b>51</b>
<b>Développement durable et pêche à l'anchois .....</b>	<b>52</b>
Comment expliquer le développement durable ? Quelle définition en donner ?.....	52
La pêche à l'anchois .....	53
KPI et performance .....	55
<b><i>Septième Recommandation : Préparez-vous à vivre une vie de projets .....</i></b>	<b>56</b>
<b>Qu'est qu'un bon manager de projet? .....</b>	<b>57</b>
Bâtir des cathédrales.....	58
<b><i>Huitième Recommandation : Manager c'est avant tout accepter les risques.....</i></b>	<b>59</b>
<b>Analyse de risques la méthode .....</b>	<b>60</b>
<b>Réussir son analyse de risques .....</b>	<b>62</b>
Cas numéro 1 .....	62
Commentaire .....	62
Cas numéro 2 .....	63
Commentaire .....	63
<b> limiter les risques du projet .....</b>	<b>64</b>
<b><i>Neuvième recommandation : Évaluer la qualité de votre tableau de bord .....</i></b>	<b>67</b>

<b>L'audit du tableau de bord .....</b>	<b>68</b>
Mais est-il efficace ? .....	70
<b><i>Dixième Recommandation : Choisir les bons indicateurs, on ne pilote que ce qui est facile à mesurer.....</i></b>	<b>71</b>
Piloter et Mesurer.....	72
<b><i>Onzième Recommandation : Choisir les indicateurs de pilotage, on ne confond pas la cause et l'effet .....</i></b>	<b>74</b>
Lorsque l'effet devient la cause .....	75
Les références.....	77
<b><i>Maîtriser .....</i></b>	<b>78</b>
<b><i>Douzième Recommandation : Évaluez les enjeux de la gouvernance des systèmes d'information.....</i></b>	<b>80</b>
La Gouvernance des Systèmes d'Information, vous y croyez-vous ?.....	81
<i>S'agit-il enfin d'une réponse au bordel technologique des entreprises ou plus subtilement, la gouvernance des SI n'est-elle qu'un terrain d'action supplémentaire pour les vendeurs de craques ?.....</i>	<b>81</b>
Mais qu'en est-il exactement ?.....	82
Une ambition réduite et un abus de langage .....	83
Les obsédés des normes sont aussi des castrateurs d'ambition .....	84
Et comment faisait-on avant l'Internet ? .....	85
<b><i>Treizième Recommandation : Prenez l'habitude d'apprécier le retour sur investissement de tous les projets en portefeuille.....</i></b>	<b>86</b>
<b>ROI et TCO .....</b>	<b>87</b>
Comment faire ? .....	88
Se donner les moyens de ses ambitions .....	88
Le TCO Total Cost of Ownership, le coût de possession.....	89
<b><i>Quatorzième recommandation : Les technologies ont changé, leur usage aussi, adoptez donc de nouveaux modes de conception... ..</i></b>	<b>91</b>

<b>Où sont les utilisateurs ? .....</b>	<b>92</b>
Le décisionnel pour tous ? .....	95
<b>Les références .....</b>	<b>96</b>
<b><i>Décider .....</i></b>	<b>97</b>
<b><i>Quinzième recommandation : Quel décideur êtes-vous ?</i></b> <b>.....</b>	<b>99</b>
Le décideur est-il un éternel indécis ? .....	100
<b><i>Seizième recommandation : Précisez votre conception de la</i></b> <b><i>décision en entreprise .....</i></b>	<b>102</b>
Le décideur face au dilemme .....	103
Alors, comment choisir et s'engager ? .....	104
<b><i>Dix-septième Recommandation : Apprenez à juger de la</i></b> <b><i>qualité d'une décision .....</i></b>	<b>106</b>
<b>Qu'est-ce qu'une bonne décision ?.....</b>	<b>107</b>
De YAKA FOKON.....	108
...Aux TUNOREPADU .....	108
On ne juge pas une décision <i>a posteriori</i> . Trop facile!.....	109
<b><i>Dix-huitième recommandation : Prenez garde aux</i></b> <b><i>décisions supposément rationnelles .....</i></b>	<b>110</b>
<b>Vous avez des solutions ? Cherchez donc des problèmes !</b>	<b>111</b>
<b>Les Références .....</b>	<b>114</b>
<b><i>Accompagner.....</i></b>	<b>115</b>
<b><i>Dix-neuvième Recommandation : Assurez un pilotage</i></b> <b><i>efficace du changement .....</i></b>	<b>117</b>
<b>Accompagnement du changement.....</b>	<b>118</b>
Attitudes et comportements .....	118
Évitez toutefois le manichéisme .....	119
Chacun a sa propre stratégie... ..	120
L'Analyse de la valeur .....	121

***Vingtième recommandation : Jouez la confiance et sachez reconnaître les profiteurs..... 122***

<b>Ma petite entreprise ne connaît pas la crise.....</b>	<b>123</b>
Notre truc ? .....	123
Notre cible ? .....	123
Notre méthode ? .....	123
Et ensuite ? .....	125

***Vingt-et-unième recommandation : Sachez choisir les bons consultants..... 126***

<b>Quel consultant êtes-vous ? .....</b>	<b>127</b>
Le Consultant avec un grand "C" .....	127
Le consultant indépendant .....	128
Le donneur de leçons.....	128
Le grand Gourou .....	128
Le béni-oui-oui .....	129
Le consultant caution.....	129
Le touche-à-tout .....	129
Le médecin de famille .....	130
L'opportuniste.....	130
Le coach.....	131
Et le bon consultant alors ? .....	131

***Vingt-deuxième Recommandation : Apprenez à interpréter les indicateurs sans manipuler votre auditoire ..... 132***

<b>De l'affliction à la réalité : Les indicateurs manipulés .....</b>	<b>133</b>
Deux manières d'interpréter les mêmes indicateurs .....	134
Laisser en paix notre cerveau limbique ! .....	134

***Vingt-troisième Recommandation : Devenez un bon formateur..... 136***

<b>Formation et performance .....</b>	<b>137</b>
Son problème : Un système d'évaluation de la performance totalement défaillant .....	138

<b>Références .....</b>	<b>139</b>
-------------------------	------------

***Raconter..... 140***

<b>Une recommandation unique .....</b>	<b>141</b>
La critique.....	141
<b><i>Vingt-quatrième Recommandation : Choisissez toujours les bons termes.....</i></b>	<b>142</b>
<b>Le dictionnaire des nouveaux entrepreneurs.....</b>	<b>143</b>
Désormais il faut être un "Entrepreneur".....	144
Le lexique du Nouveau Monde .....	145
<b><i>Partager .....</i></b>	<b>147</b>
<b><i>vingt-cinquième Recommandation : Limitez le recours aux experts "officiels" et favorisez l'intelligence collective ..</i></b>	<b>149</b>
<b>L'Intelligence collective en pratique .....</b>	<b>150</b>
Le point de vue de l'expert est-il réellement supérieur à celui du commun des mortels ? .....	151
L'intelligence collective en entreprise .....	152
<b><i>Vingt-sixième Recommandation : Déverrouillez le management collaboratif .....</i></b>	<b>154</b>
<b>Le management collaboratif version collabhorratif .....</b>	<b>155</b>
La méthode .....	156
Analyse des résultats.....	157
Bien évidemment.....	157
<b><i>Vingt-septième recommandation : Dynamisez l'intelligence collective .....</i></b>	<b>159</b>
<b>Boîtes à idées et ingéniosité collective .....</b>	<b>160</b>
<b><i>Vingt-huitième recommandation : Assurez des réunions de travail productives.....</i></b>	<b>162</b>
<b>Une réunion efficace .....</b>	<b>163</b>
Sont présents .....	164
La réunion.....	164
La conclusion.....	165
<b><i>Vingt-neuvième recommandation : Jouez la carte de l'entraide et chassez sans relâche le mépris.....</i></b>	<b>166</b>

<b>Mépris Versus Solidarité : Le Sampieru Corsu, un restaurant libertaire .....</b>	<b>167</b>
L'effet Pygmalion .....	170
<b>Références ... ..</b>	<b>170</b>
<b><i>Innovater</i>.....</b>	<b>171</b>
<b><i>Trentième recommandation : Délaissez un tant soit peu le culte de la productivité et l'obsession des économies d'échelle.....</i></b>	<b>173</b>
<b>Robotique et toc.....</b>	<b>174</b>
Un rêve de patron ?.....	174
...ou un choix de société ?.....	174
À cette époque, les robots étaient peu flexibles.....	175
...Et il faut le dire, les robots sont particulièrement crétins... ..	176
<b><i>Trente-et-unième Recommandation : Ne jetez pas trop vite les solutions innovantes qui n'ont pas encore été pleinement exploitées, le Wiki par exemple.....</i></b>	<b>179</b>
<b>Wiki et conduite de projet.....</b>	<b>180</b>
<b><i>Trente-deuxième recommandation : Assurez au quotidien la promotion des innovations organisationnelles.....</i></b>	<b>183</b>
<b>Autogestion, l'entreprise adulte .....</b>	<b>184</b>
Les copropriétaires ont le pouvoir .....	185
L'autogestion, un mode de survie en environnement chaoté ?	185
De la propriété.....	186
Qu'est-ce que la performance ?.....	186
Revisiter les méthodes de management et d'organisation .....	187
<b>Management démocratique.....</b>	<b>188</b>
<b>Références.....</b>	<b>190</b>
<b><i>Bibliographie de l'auteur .....</i></b>	<b>26</b>
<b>Les tableaux de bord du manager innovant .....</b>	<b>27</b>
Résumé.....	27
<b>L'essentiel du tableau de bord.....</b>	<b>28</b>
Résumé.....	28

<b>Le chef de projet efficace .....</b>	<b>29</b>
Résumé.....	29
<b>Les nouveaux tableaux de bord des managers.....</b>	<b>30</b>
Résumé.....	30
<b>44 astuces pour démarrer votre business .....</b>	<b>31</b>
Résumé.....	31
<b>À son compte .....</b>	<b>32</b>
Résumé.....	32
<b>Le bon usage des technologies expliqué au manager .....</b>	<b>33</b>
Résumé.....	33

# INTRODUCTION

*Une bonne part de ce que l'on désigne  
sous le terme de « Management » consiste  
à rendre plus difficile le travail des  
salariés.*

*D'après Peter Drucker*

## Le management ? Du bon sens, du respect et une mesure efficace. Nul besoin de trucs et de machins...

À part quelques exceptions que l'on pourrait à juste titre considérer comme des cas pathologiques, tout humain normalement constitué est naturellement doté d'une bonne dose de bon sens. C'est ce bon sens affiné au fur et à mesure des expériences vécues au fil de la vie qui nous permet de prendre les bonnes décisions et de nous extirper de situations délicates lorsque l'information fait défaut. Curieusement, au sein de ce microcosme humain des femmes et des hommes au travail que l'on appelle « l'entreprise », ce bon sens commun a fort tendance à fondre comme neige au soleil.

Bien des managers, notamment les moins expérimentés, sont particulièrement sensibles à l'altération temporaire de cette qualité qui fait de nous des êtres sensibles et de raison à part entière. Par chance pour eux, cette altération n'est que temporaire, puisqu'ils la retrouveront dans la « vraie vie ». Ce n'est qu'une fois passée la porte de l'entreprise que le bon sens se volatilise. Ainsi, ils perdent leur capacité d'écoute, d'échanges et de partage et se raccrochent tant bien que mal à des théories parfois fumeuses, des méthodes sans grande originalité et des outils pour le moins simplistes.

Bon, ils ne sont pas vraiment responsables, c'est le principe de fonctionnement des entreprises qui imposent un mode de pensée particulièrement artificiel.

## Mais qu'est-ce donc que le bon sens ?

On prête une anecdote à Antoine Riboud, ancien président du Groupe Danone, qui illustre bien ce propos. Lors de la chute du mur, les entrepreneurs français avaient dépêché des experts dans les pays de l'ex-bloc communiste afin d'identifier le potentiel de croissance et l'opportunité de s'implanter.

La mutation venant tout juste de démarrer, les rapports, camemberts et autres barres-graphes étaient bien en mal d'indiquer une tendance précise. La situation était loin d'être claire, et les tendances difficiles à identifier. Les entrepreneurs, perplexes, jugèrent prudent d'attendre. Pourtant Antoine Riboud avait décidé d'implanter tout de même une usine. Entrepreneur de renom, que pouvait-il avoir vu dans ces chiffres plutôt plats ? Quelle information essentielle avait échappé aux autres ? Ils le questionnèrent ...

... Et il répondit : *"Tous ces chiffres et prévisions, je ne sais pas trop. Ce que je sais, c'est que dans tous les cas, il faudra bien qu'ils mangent.* C'est cela le bon sens, savoir faire marcher son cerveau pour produire de bonnes intuitions. Nul besoin de chiffres précis et d'outils à la mode pour y parvenir.

Nous pourrions aussi évoquer le principe de la hiérarchie, épine dorsale de l'entreprise qui refuse d'admettre que nous sommes tous dotés d'un Quotient Intellectuel suffisant pour avoir de bonnes idées sans pour autant porter les galons de chef officiel. ( On parle beaucoup d'intelligence collective, mais pour l'instant, quel gâchis d'inventivité ! )

En son temps, James G. March voyait le principe de hiérarchie comme un mythe particulièrement réducteur de la réalité, un mythe qui prône que tous les problèmes et actions peuvent être décomposés en sous-ensembles où le niveau supérieur contrôle

le niveau inférieur. Selon le même J. March, il s'agit là d'une vue de l'esprit qui néglige la complexité<sup>1</sup>. Rien de bien nouveau donc.

Mais c'est surtout la loi du chiffre qu'impose le culte de la performance qui conduit à des comportements qu'un observateur extérieur qualifiera de « *déraisonnables* » s'il est bien éduqué ou de « *complètement débiles* » s'il préfère décrire la réalité telle qu'elle est.

En substance, le type de management est directement lié à la définition du rôle de la mesure de la performance dans l'entreprise.

Depuis bien longtemps, on sait qu'il s'agit de mesurer pour piloter et non pour contrôler. Mais suffit-il de répéter cette évidence comme un disque rayé pour qu'elle soit réalité ?

Pensez juste à la manière dont se déroulent les entretiens d'évaluation dans votre entreprise. S'agit-il de vous faire progresser dans l'exercice de votre fonction et dans votre carrière ou plus prosaïquement l'entretien se limite-t-il à vérifier que la tâche a bien été exécutée telle qu'elle était prescrite ?

Précisons encore un peu. Si le jour de l'entretien on constate que vous n'avez pas atteint vos objectifs. Quelle est la réaction de vos supérieurs ?

- Bon, il faut comprendre, les objectifs étaient irréalisables en l'état, il ou elle a rencontré une montagne d'imprévis. Il a cependant pris les bonnes décisions.

Ou au contraire :

- Il ou elle n'a pas été à la hauteur, il va falloir l'inscrire sans tarder pour le prochain voyage sans retour vers la porte...

<sup>1</sup> Source Revue Française de Gestion septembre 1998

## Introduction

Cet exemple n'est trivial qu'en apparence. En substance, il décrit bien deux modes de management pratiqués, aux antipodes l'un de l'autre.

Et c'est bien le « pourquoi » et le « comment » on mesure la performance qui fait la différence entre ces deux modes de management radicalement différent.

Dans cet ouvrage, le rôle du manager est structuré selon les huit verbes d'action majeurs. Chacun de ses verbes est placé sous l'éclairage plus ou moins diffus des trois facteurs d'influence : le bon sens, le respect d'autrui et le principe de mesure de la performance.

# Les huit verbes décrivant le rôle du Manager

**Manager** les hommes est le principe fondamental.

**Innover** en est la finalité.

**Partager** pour dynamiser le cumul des intelligences est le moyen d'y parvenir.

**Décider** est le cœur du rôle, sa raison d'être, sa fonction essentielle.

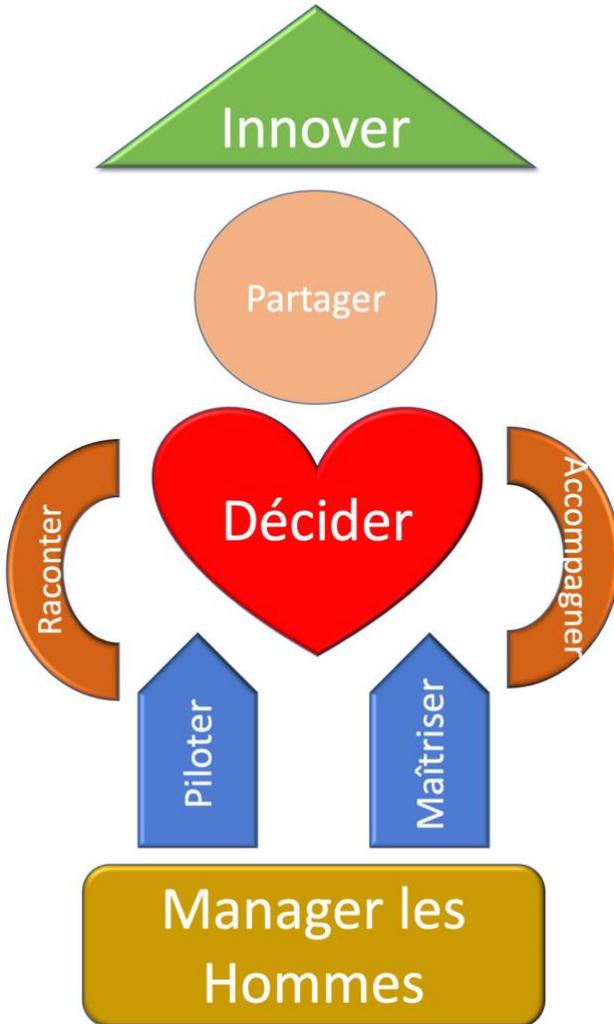
**Piloter** les projets complexes et **Maîtriser** l'intégration des technologies sont les deux fonctions supports.

**Accompagner** pour faciliter le changement et **Raconter** pour faire passer le sens sont les deux fonctions de soutien.

## **Le site associé :**

Le site <https://www.piloter.org/> associé à ce livre propose nombre de ressources complémentaires, près d'un millier d'articles sur ces thèmes sont en accès libre et gratuit.





## Les 8 fonctions actives du Manager

## Pourquoi “Perfonomique” ?

Perfonomique = **Perfo**(rmance) + **nomique** (suffixe signifiant “administrer”). Perfonomique doit donc être compris comme l’art et la manière de bien administrer la performance en entreprise. C’est bien là l’objet de ce livre.

Piloter efficacement la performance en environnement complexe n’est pas vraiment une sinécure. La performance est un concept multi-facettes. Elle ne se satisfait pas toujours de l’équation simpliste et destructrice de valeurs : *réduire les coûts pour augmenter les profits*. Dans une optique de **développement durable et humain**, il s’agit d’aborder la question dans toutes ses dimensions.

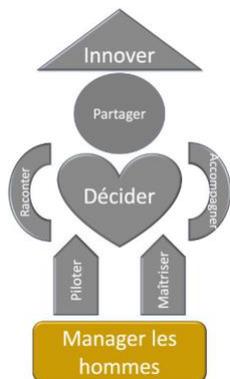
La problématique du pilotage de la performance est ici organisée en **8 verbes** qui sont autant d’axes d’efficacité pour le responsable souhaitant cumuler les atouts avant d’aborder cette question essentielle.

**32 recommandations** de terrain jalonnent le parcours du lecteur. Chaque recommandation, fruit de la pratique, est illustrée d’un récit, d’une expérience vécue. Ces récits sont les vecteurs du sens.

Plusieurs articles comportent des liens vers le site [www.piloter.org](http://www.piloter.org) ainsi que vers quelques ouvrages de référence afin de compléter et d’enrichir les informations de cet ebook.

Bon nombre de ces récits ont déjà été publiés sur le blog du « Perfologue », maintenant fusionné avec [piloter.org](http://piloter.org), ainsi que sur [znet.fr](http://znet.fr) et [lesechos.fr](http://lesechos.fr). Pour la rédaction de la sixième version de cet ouvrage «Perfonomique », j’ai repris, réactualisé et complété tous les textes.

# MANAGER LES HOMMES



*« Don't be evil. » Ne soyez pas malveillants. Il est possible de gagner de l'argent sans vendre son âme au diable.*

*Devise originelle de Google Corp.*

Manager, c'est cumuler les intelligences. Le bon manager n'est plus celui qui règne sur son équipe en s'appuyant, au mieux sur une supériorité de connaissances ou de compétences, au pire sur une autorité établie officiellement. Ce temps est largement dépassé ou en tout cas il devrait l'être. Le bon manager est celui qui dynamise l'expression de toutes les intelligences pour accéder au stade ultime de l'efficacité, l'intelligence cumulée. Pas si simple.

**Recommandation 1**

Définir soigneusement le rôle et la portée du management

**Recommandation 2**

Définir ce que n'est pas la performance comme le carriérisme et la compétition sans limites

**Recommandation 3**

Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager

**Recommandation 4**

Savoir déléguer efficacement : Qui, Quoi et Comment

**Recommandation 5**

Ne pas se sentir obsédé par la rationalisation systématique des flux

## Première Recommandation : Définir soigneusement le rôle et la portée du management

Manager n'est pas si simple. Définissez avec soin le rôle et la portée du management des hommes et de la performance, tel que vous l'envisagez. Puis confrontez votre point de vue avec celui des principaux auteurs du sujet afin de pousser votre réflexion plus avant. Ce travail personnel est un préalable indispensable.

Tout un chacun devrait se poser la question de la réalité du management avant de prendre en charge ses responsabilités. Depuis une bonne vingtaine d'années, les organisations ont pris goût à la distribution des titres ronflants. Mais là, il ne s'agit pas de titre, mais bien d'un rôle à assumer. Manager n'est pas un concept si aisé que cela à définir.

Appuyons-nous sur une bibliographie choisie pour cerner du mieux possible cette notion complexe et polysémique.

*Chacun des liens du texte suivant pointe sur un ouvrage qui mérite d'être lu pour mieux saisir le rôle et la portée du management.*

## Qu'est-ce que le management ?



Crédit : effigas/pixabay.com

Pour les uns le management est un "art". Mais ceux qui ont appris à ne pas trop s'en laisser conter préciseront que si le management est un art, c'est avant tout celui d'inciter les autres à faire ce qu'ils n'ont pas toujours forcément envie. [L'art des apparences](#) en quelque sorte.

Ainsi, la contrainte liée à une soumission de principe "*moi je commande toi tu obéis*", en est la forme la plus rustique. On parle alors de management directif. Bien qu'encore couramment pratiquée, cette forme de management n'est plus vraiment adaptée aux exigences actuelles.

D'autres préféreront la classique méthode de la carotte et du bâton. Rebaptisée [management par les objectifs](#), elle revient régulièrement au-devant de la scène.

Mais les missions sont toujours plus complexes et les "managés" sont aussi des hommes avec leurs propres besoins et ambitions.

Ce constat n'est pas nouveau, et des théoriciens-expérimentateurs ont ainsi, dès le début des années 60, développé un nouveau modèle de management orienté "participation" mettant en pratique le célèbre couplet à succès

du Win-Win (plutôt démocratique que laisser-faire ou autocratique, en référence la [matrice de Black et Mouton](#)). Le management participatif était né. Malgré ses atouts, ce type de management, éternellement "révolutionnaire", rencontre encore pas mal de difficultés à sortir des séminaires, amphis et des livres de management. On le croise assez peu en entreprise.

Pour d'autres, le management est plutôt un "talent" et manager est un "métier". Il est tout à fait juste de reconnaître qu'il existe des managers nés, dotés d'un véritable sens inné de meneur d'hommes. Il est pourtant dommage de colporter au-delà du raisonnable cette image d'Épinal du manager absolu, de droit divin.

S'il est vrai que certains peuvent quelquefois manquer de [charisme](#) et cherchent alors à développer leur [leadership](#), c'est plutôt du côté de la communication et de la compréhension des autres (la [négociation](#), [l'art d'avoir toujours raison](#) ou la [manipulation](#) ?) qu'il faut rechercher le talent. Le bon manager prendra ainsi le temps de développer (grâce au [coaching](#) ?) ses qualités d'écoute et de [prise de décision](#).

Les préoccupations du [manager responsable](#) ne se limitent pas à la [gestion des hommes](#), aussi complexe soit-elle. [Piloter les projets de l'entreprise](#) et assurer l'indispensable travail de [prospectivité technoculturelle](#) et [managériale](#), sont part entière de ses attributions. Enfin, sa responsabilité porte aussi sur des aspects plus prosaïques, mais tout aussi essentiels comme la [gestion financière](#) et [organisationnelle](#).

En tout cas, ce n'est pas demain que l'on remplacera le [manager par un robot](#), même équipé d'une intelligence artificielle dernier modèle !

Tout cela n'est pas simple. Et comme pour toutes choses peu simples, les méthodes et outils... prolifèrent ! Beaucoup ne sont qu'un [éternel rhabillage](#) des techniques et méthodes du passé. Même si nous connaissons actuellement le [temps du changement permanent](#) la problématique citée ci-dessus, elle, ne change pas...

Des méthodes et techniques de management vous en trouverez [ici](#). Bien entendu, prises dans leur contexte spécifique, elles sont toutes relativement efficaces. Mais aucune n'est universelle.

La meilleure méthode ? Ce sera la vôtre une fois que celle-ci sera au point. En attendant vous pouvez prendre un peu de [recul](#), ou encore vous attardez sur la "mienne" (si, si, je vous assure !) que je développe [ici même avec le management collabhorratif](#), non, non il n'y a pas de coquille...

Enfin, n'oubliez jamais le principe du « **Rasoir d'Ockham** » ou principe de simplicité : « *La simplicité est toujours plus proche de la vérité que la complication* ». Autrement dit, les hypothèses suffisantes les plus simples doivent être préférées. En référence au philosophe Guillaume d'Ockham (1285-1347), d'ailleurs, une touche d'empirisme pour tempérer notre culture franco-latine est toujours bonne à prendre...

Enfin, au terme de ce texte ne perdez pas de vue qu'une organisation ce sont des femmes et des hommes et non des pions. Les meilleures structures ne sont-elles pas celles qui justement redonnent toute sa [dignité à l'homme ?](#)

⇒ [Voir aussi la bibliographie complète et les commentaires des lecteurs](#)

# **BIBLIOGRAPHIE DE L'AUTEUR**

# Les tableaux de bord du manager innovant



**Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Management

320 pages 25 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

## Résumé

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant. Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

La première partie développe une analyse critique de la mesure de la performance telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui. Elle apporte notamment des réponses aux questions : pourquoi la mesure de la performance est-elle encore un outil de coercition ? Comment démasquer les mesures maquillées ? Comment éviter les indicateurs inadaptés et donc trompeurs ?

La seconde partie détaille, exemples à l'appui, les sept étapes de la démarche pour bâtir les tableaux de bord de l'organisation innovante : concevoir des stratégies coopératives ; identifier collectivement les objectifs tactiques ; instaurer un climat de confiance, premier pivot de la démarche ; pratiquer la reconnaissance, second pivot de la démarche ; sélectionner les indicateurs pertinents ; construire l'aide à la décision ; développer la prise de décision en équipe.

*[Voir la fiche technique](#)*

## L'essentiel du tableau de bord



### **Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5<sup>e</sup> édition 22 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

## Résumé

La méthode proposée dans cet ouvrage reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

À la fois théorique et pratique, le livre est structuré en deux parties. La première développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord en cinq étapes et quinze outils : définition des axes de progrès, détermination des points d'intervention, sélection des objectifs et des indicateurs, structuration du tableau de bord. La seconde partie est orientée réalisation, grâce à quinze fiches pratiques.

Les fonctionnalités de Microsoft Excel utiles pour la création d'un tableau de bord de pilotage opérationnel sont expliquées dans cette nouvelle édition mise à jour. De plus, chaque chapitre est associé à une page Web spécifique du site de l'auteur [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org) où le lecteur pourra y trouver des conseils et tutoriels en vidéo.

Des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages sont également consultables grâce à des QR codes.

Tous les exemples, ainsi que le tableau de bord type développé étape par étape au fil de l'ouvrage, sont à télécharger sur ce même site.

[Voir la fiche technique](#)

# Le chef de projet efficace



## 12 bonnes pratiques pour un management humain

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

248 pages 6<sup>e</sup> édition 22 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

## Résumé

Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre à ces multiples enjeux, il n'y a guère d'autre solution que d'adopter une démarche active centrée sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise.

Ce guide entièrement revu et complété pour répondre aux besoins actuels a été conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet. Il réunit en 12 bonnes pratiques les conditions pour réussir tout projet d'entreprise, en expliquant comment :

- négocier efficacement avec tous les partenaires ;
  - anticiper les risques et les menaces ;
  - satisfaire toutes les parties prenantes ;
  - bâtir des équipes performantes ;
  - dynamiser la créativité de l'équipe ;
  - réaliser le tableau de bord projet ;
  - réussir l'accompagnement du changement ;
  - accroître sa capacité de rebond.
- [Voir la fiche technique](#)

## Les nouveaux tableaux de bord des managers



### Le projet Business Intelligence clés en main.

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

495 pages 6<sup>e</sup> édition 35 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

### Résumé

Les tableaux de bord sont au cœur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

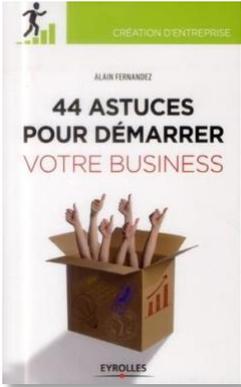
Ce livre, best-seller depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des concepteurs de système de business intelligence, des consultants et des chefs de projet. Centré sur la problématique du décideur en action, cet ouvrage régulièrement mis à jour explique comment :

- Réaliser le projet de business intelligence dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Comprendre et exploiter le "Big Data".
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de business intelligence, méthode de sélection

détaillée.

L'ouvrage développe une démarche coopérative et illustrée en dix étapes qui insiste sur la sélection des objectifs selon la stratégie, le choix des indicateurs de performance, la mise en œuvre et le déploiement. [Voir la fiche technique](#)

# 44 astuces pour démarrer votre business



Édition Eyrolles  
Alain Fernandez  
160 pages 16 Euros  
Disponible :  
[Librairie Eyrolles](#)  
[Librairie Amazon](#)  
[Librairie Izibook](#)

## Résumé

### **Gagner sa vie en vivant son rêve**

Certains passent leur vie en entreprise sans rien en apprécier ni être reconnu à leur juste valeur, ayant parfois le sentiment de passer à côté de leurs vraies envies professionnelles. Et si la solution était du côté de l'entrepreneuriat en solo ?

Réaliser son projet professionnel, gagner en autonomie, choisir son chemin en connaissance de cause : tel est le programme de ce guide pratique, structuré en sept étapes balisant de façon progressive la démarche entrepreneuriale.

- Comment changer ses repères ?
- Quelles qualités développer ?
- Comment bâtir son business model ?
- Comment intégrer les réseaux professionnels qui comptent ?

Toujours pragmatique, l'auteur accompagne le lecteur sur la voie de la réussite via nombre d'exemples, de témoignages et d'une quarantaine d'astuces issues du terrain.

[\*Voir la fiche technique\*](#)

## À son compte



**De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique. Dépassez les obstacles. Bâissez un business model durablement viable. Adoptez une démarche d'amélioration continue.**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

260 pages 20 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

## Résumé

**Le salariat n'est pas la seule voie possible pour se réaliser.**

Il est désormais bien difficile de bâtir un projet de vie professionnelle conforme à ses aspirations, tout en conservant un statut de salarié. La course à la performance et les exigences de flexibilité des entreprises entravent les projets personnels les mieux préparés.

Fort de ce constat, il est alors temps de **se lancer**.

Mais comment s'y prendre ?

Comment bâtir un projet solide et viable pour se réaliser, tout en assurant son confort matériel ?

C'est là l'objet de ce livre.

Véritable **coach personnel**, il vous accompagne pas à pas et vous aide à franchir les étapes pour développer une **activité rentable** qui vous permet d'exprimer votre talent.

Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

*[Voir la fiche technique](#)*

# Le bon usage des technologies expliqué au manager



Édition Eyrolles  
Alain Fernandez  
360 pages 21,30 Euros  
Disponible :  
[Librairie Eyrolles](#)  
[Librairie Amazon](#)

## Résumé

"S'il était de bon ton pour les décideurs, il y a quelques années, de s'afficher en profane, il faut savoir que la principale cause d'échec des projets est justement ce désintérêt pour la chose technique. En demeurant à distance des questions de mise en œuvre, les décideurs ne font rien d'autre que déléguer la totalité du pouvoir aux informaticiens. Il ne faut pas être surpris, lorsqu'au final, le projet répond précisément aux exigences techniques, mais se tient bien loin des ambitions initiales de la création de valeurs. » *Extrait*

Dans un langage clair tourné vers l'utilisation, ce livre pédagogique décrypte les principaux concepts technologiques en usage actuellement. Des mises en œuvre plus simples, des coûts plus abordables et la création de standards dans les modes de fonctionnement des outils technologiques facilitent la mutation des systèmes organisationnels. Il est désormais possible d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'intégrer ainsi les processus depuis le consommateur jusqu'au dernier fournisseur. Le manager jouera un rôle essentiel d'interface pour faire comprendre, maîtriser et intégrer les technologies modernes dans l'entreprise.

[\*Voir la fiche technique\*](#)

**Le site associé**

Le site <https://www.piloter.org/> associé à ce livre propose nombre de ressources complémentaires, près d'un millier d'articles sur ces thèmes sont en accès libre et gratuit.

