

Alain Fernandez

PERFONOMIQUE



**8 verbes et 30 recommandations
pour un management humain
pleinement assumé**

+ Une synthèse sur l'IA pour le manager

**Guide pratique
MIMISMO**

Version PDF

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 autorité de compétences, au pire sur une supériorité hiérarchique 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.

Encore faut-il que l'entreprise en laisse la possibilité.

Écrasé entre les objectifs inatteignables fixés par une hiérarchie loin du terrain, un insupportable contrôle de la performance en continu, les normes, règles, méthodes et procédures imposées et souvent inadaptées, et les inhérents et fréquents problèmes de l'équipe et de ses membres, la fonction n'est pas une sinécure, tant s'en faut !

Et pourtant, c'est bien en développant la confiance avec les membres de son équipe et l'ensemble des partenaires qu'il parviendra à remplir sa mission. Il ne faut pas non plus être dupe. Les artistes les plus talentueux du management sauront aussi recourir parfois à ce que certains béotiens qualifieraient de manipulation. Le but c'est que tout le monde se sente en confiance pour partager l'information et s'engager quand il le faut.

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 recommandations sont illustrées d'exemples concrets afin de mieux maîtriser la complexité du rôle du manager.

Un indispensable ultime chapitre traite de l'IA du point de vue du manager.



Site Web associé : www.perfonomique.com



Alain Fernandez est un consultant et formateur international, spécialiste du management de la performance et de l'aide à la décision depuis plus de trente ans. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages de management publiés aux Éditions Eyrolles, maintes fois réédités et vendus à plusieurs

dizaines de milliers d'exemplaires chacun.

Son dernier livre : « **La transformation démocratique de l'entreprise** » concentre l'essence de ses travaux passés destinés à construire des organisations plus respectueuses des individus en instaurant une gouvernance participative et pleinement démocratique. Il est tout de même dommage qu'au vingt-et-unième siècle on invoque la démocratie en tous domaines comme solution SAUF pour l'entreprise qui conserve son archaïsme hiérarchique et autoritaire digne de l'ancien régime. Pour en savoir plus voir ici : « [La transformation démocratique de l'entreprise](#) ».

Il anime le site portail du management coopératif, www.piloter.org, dédié à ce thème. Toutes les ressources (plus de 800 articles et PDF) de ce site sont en accès libre.

Alain Fernandez

Perfonomique

**8 verbes et 30 recommandations
pour un management humain
pleinement assumé
+ une synthèse sur l'IA
pour le manager**

MIMISMO

Version PDF limitée

Du même auteur

Aux Éditions Eyrolles

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

Aux Éditions Mimismo

- *La transformation démocratique de l'entreprise*
- *Un bonheur imaginaire*
- *Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête*

[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)

Copyright © Alain Fernandez 2025

Éditions Mimismo ®

Collection : Les Guides Pratiques

Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-9593204-5-3 (PDF)

Crédit images : DALL-E

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

Perfonomique

Saison III avril 2025

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.

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

<https://www.perfonomique.com>

Cette version PDF est limitée, aux seules descriptions illustrant et expliquant les dix premières recommandations Les vingt suivantes recommandations sont juste présentées.

Cependant, et ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :

- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»

*« Une bonne part de ce que l'on appelle
le management consiste à rendre plus
difficile le travail des gens »*

D'après Peter Drucker



Est-ce toujours vrai ?

Pourtant bon nombre de managers que je rencontre ont un point de vue totalement opposé.

Après il faut bien comprendre que le rôle du manager ne peut se limiter à transmettre tels quels les ordres et directives de sa hiérarchie. Il est bien évident que celui qui ne l'a pas encore compris complique effectivement le travail de ses subalternes.

*Manager est un métier et c'est bien l'art et la manière
d'exercer ce métier en dépit des contraintes que nous
allons détailler au fil de cet ouvrage...*

SOMMAIRE

INTRODUCTION 15

Le management ? Du bon sens, du respect et une mesure efficace. Nul besoin de trucs et de machins.....	15
Mais qu'est-ce donc que le bon sens ?	15
La hiérarchie : épine dorsale de l'entreprise et épine dans le pied de l'intelligence collective	16
Dites-moi comment vous mesurer la performance et je vous dirai quel type de management vous pratiquez	17
Les huit verbes décrivant le rôle du Manager	20

Manager les hommes..... 22

Première Recommandation Définir soigneusement le rôle et la portée du management 24

Qu'est-ce que le management ?	26
Manager est-ce un art ?	26
Manager par les objectifs ?	27
Manager en mode « Win Win » ?	27
Manager est-ce un métier ?	28
Charisme, leadership, bienveillance et autres variantes de l'autoritarisme	28
Un expert en création de consensus actif	30
La maîtrise de la négociation pour faire toute la différence ...	30
Le bon manager est aussi un psy.....	30
Manager les projets.....	31
Méthodes, outils et autres gadgets inutiles.....	31
🎵 La meilleure façon de manager c'est encore la nôtre... 🎵	32

Deuxième Recommandation : Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence..... 33

Ça vient d'en haut... ..	34
Quelques années plus tard... ..	35
Dominer par la thésaurisation de l'information	35
Du même auteur :	37
La transformation démocratique de l'entreprise	37
Résumé	38

Troisième Recommandation : Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager39

Brainstorming Vs Blamestorming	40
Revenons sur le Brainstorming	40
Les participants d'une session de Brainstorming.....	41
Et alors, le blamestorming ?	42
Comment faire ?	42
De l'efficacité du brainstorming.....	43
Les trucs et machins ne manquent pas dans l'univers du management	45
Le bidonnage du prix de l'excellence	45
Quand on a les chevilles qui gonflent plus que de raison.....	46
<i>Bref, c'est tout cela les trucs et les machins.</i>	46

Quatrième Recommandation : Savoir déléguer efficacement : Qui ? Quoi ? et Comment ?.....48

Comment fabriquer un décideur de terrain ?49

Recette pratique disponible à discrétion pour tous les exécutifs en panne d'idées.....	49
La bonne recette de la délégation.....	50
Principe d'évaluation et de tri	51

Cinquième Recommandation : Ne pas se sentir obsédé par la rationalisation systématique des flux52

Mac Do et call center - centre d'appel.....	53
Objectif : Rationaliser tous les flux.....	54
Gains de productivité = réduction de la masse salariale	55
Management des processus	56
Il est où le maillon faible, il est où ?	56
Le travail du consultant amateur : repérer les inutiles.....	57
Quand on n'a pas compris la complexité systémique de l'entreprise	58
Les références	59

Sixième Recommandation : Ne pas perdre sa carrière de vue60

Devenir indispensable pour réussir sa carrière	62
Être celui que tout le monde recherche	62
<i>"Le besoin, la compétence, le coût"</i>	62
Est indispensable celui qui détient la clé de problème.....	63
La "bonne" compétence.....	63
La clavette	63

Comment développer sa capacité de rebond ?	64
Une formation en continu	65
La réussite des profils "atypiques"	65
Difficile aujourd'hui de conduire une carrière linéaire	66
La solution pour se libérer des contraintes superfétatoires au travail.....	66
À chacun son projet de carrière	66
Personal Branding, piloter son identité numérique.....	67
Personal Branding et "googlisation"	67
Rafraîchir les lieux communs	68
Piloter	69
Septième recommandation : Piloter la performance dans une logique de développement durable	71
Développement durable et pêche à l'anchois	72
Comment expliquer le développement durable ? Quelle définition en donner ?	72
Surtout ne pas passer à côté de la notion de performance.....	73
La pêche à l'anchois.....	73
Le piège de l'endettement	74
KPI et performance.....	75
Huitième Recommandation : Préparez-vous à vivre une vie de projets toujours plus complexes.....	76
Qu'est qu'un bon manager de projet?	77
Bâtir des cathédrales.....	78
Neuvième Recommandation : Manager c'est avant tout accepter les risques	80
Analyse de risques la méthode	81
Une bonne analyse de risques se déroule en cinq temps majeurs:.....	81
Réussir son analyse de risques.....	83
Cas numéro 1.....	83
Commentaire.....	84
Cas numéro 2.....	84
Analyse des deux cas.....	84
limiter les risques du projet	85
Encore faut-il être pleinement informé !	85
Un projet bien foiré... ..	86

Dixième recommandation : Évaluer la qualité de votre tableau de bord	88
L'audit du tableau de bord	89
Vous auditez un nouveau système de pilotage ?.....	89
<i>Réservez-votre attention pour... analyser le tableau de bord présenté avec autant d'enthousiasme</i>	<i>90</i>
Mais est-il efficace ?	91
<i>Du même auteur :</i>	<i>93</i>
L'essentiel du tableau de bord.....	93
Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel	93
Résumé.....	94
 Onzième Recommandation : Choisir les bons indicateurs, on ne pilote que ce qui est facile à mesurer	95
 Douzième Recommandation : Choisir les indicateurs de pilotage, on ne confond pas la cause et l'effet.....	97
Lorsque l'effet devient la cause... ..	98
<i>Du même auteur :</i>	<i>99</i>
Résumé.....	100
 Maîtriser	101
 Treizième Recommandation : Prenez l'habitude d'apprécier le retour sur investissement de tous les projets en portefeuille.....	102
ROI et TCO	103
 Décider.....	104
 Quatorzième recommandation : Quel décideur êtes-vous ?	106
Le décideur est-il un éternel indécis ?	107
Un Bonheur Imaginaire	108
Résumé.....	109
 Quinzième recommandation : Précisez votre conception de la décision en entreprise.....	110
Le décideur face au dilemme	111
 Seizième Recommandation : Apprenez à juger de la qualité d'une décision	112
Qu'est-ce qu'une bonne décision ?.....	113

Dix-septième recommandation : Prenez garde aux décisions supposément rationnelles	114
Vous avez des solutions ? Cherchez donc des problèmes !.....	115
<i>Se reporter à la page : Perfonomique</i>	115
Les Références	115
Accompagner.....	117
Dix-huitième Recommandation : Assurez un pilotage efficace du changement.....	119
Accompagnement du changement.....	121
Dix-neuvième recommandation : Jouez la confiance et sachez reconnaître les profiteurs	122
Ma petite entreprise ne connaît pas la crise	123
Témoignage (presque vrai) d'un patron « malin » et peu scrupuleux	123
Vingtième recommandation : Sachez choisir les bons consultants	124
Quel consultant êtes-vous ?.....	125
Choisir le bon consultant, celui qui aime et connaît les limites et la portée de son métier	126
<i>Se reporter à la page : Perfonomique</i>	126
Vingt-unième Recommandation : Apprenez à interpréter les indicateurs sans manipuler votre auditoire	127
De l'affliction à la réalité : Les indicateurs manipulés.....	128
Vingt-deuxième Recommandation : Devenez un bon formateur	129
Formation et performance.....	130
<i>Se reporter à la page : Perfonomique</i>	130
Références	130
Raconter.....	131
Vingt-troisième Recommandation : Choisissez bien votre histoire	132
L'art de l'anecdote.....	132
La fiction, éternel passeur de sens.....	133
Storytelling et la formalisation du vécu	133
La critique	134

Partager..... 135

vingt-quatrième Recommandation : Limitez le recours aux experts "officiels" et favorisez l'intelligence collective 137

L'Intelligence collective en pratique 138

Vingt-cinquième recommandation : Dynamisez l'intelligence collective 139

Boîtes à idées et ingéniosité collective 140

Vingt-sixième recommandation : Assurez des réunions de travail productives 141

Une réunion efficace 142

Vingt-septième recommandation : Jouez la carte de l'entraide et chassez sans relâche le mépris..... 143

Mépris VerSus Solidarité : Le Sampieru Corsu, un restaurant libertaire 144

Références 145

Innover..... 146

Vingt-huitième recommandation : Délaissez un tant soit peu le culte de la productivité et l'obsession des économies d'échelle 148

Robotique et toc 149

Vingt-neuvième Recommandation : Ne jetez pas trop vite les solutions innovantes qui n'ont pas encore été pleinement exploitées, le Wiki par exemple..... 150

Wiki et conduite de projet 151

Trentième recommandation : Assurez au quotidien la promotion des innovations organisationnelles 152

Autogestion, l'entreprise adulte 153

Management démocratique 154

Références..... 155

Et l'IA dans tout cela ??? 156

Qu'en est-il exactement ? 157

Bibliographie de l'auteur..... 159

Un Bonheur Imaginaire 160

Résumé..... 160

La transformation démocratique de l'entreprise	161
Résumé	161
Les tableaux de bord du manager innovant	162
Résumé	162
L'essentiel du tableau de bord	163
Résumé	163
Le chef de projet efficace	164
Résumé	164
Les nouveaux tableaux de bord des managers	165
Résumé	165
Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête: Les 7 bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte	166
44 astuces pour démarrer votre business	167
Résumé	167
À son compte	168
Résumé	168
Le bon usage des technologies expliqué au manager	169
Résumé	169

INTRODUCTION

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.

Remarque : Attention toutefois aux erreurs de jugement et autres biais cognitifs. L'intuition n'est pas toujours bonne conseillère. Elle est souvent fâchée avec les probabilités. À titre d'exemple, on aura toujours du mal à admettre que les numéros gagnants du tirage du loto de la semaine précédente ont autant de chance de sortir que n'importe quelle autre série de numéros, tout comme 1, 2, 3, 4, 5, 6... Et pourtant...

La hiérarchie : épine dorsale de l'entreprise et épine dans le pied de l'intelligence collective

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 complexité¹. 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.

Dites-moi comment vous mesurer la performance et je vous dirai quel type de management vous pratiquez

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

¹ Source Revue Française de Gestion septembre 1998

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'imprévus. 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...

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 différents.

- Le **premier mode** vise le progrès collectif qui passe nécessairement par un encouragement au progrès individuel.
La mesure de la performance est alors un véritable instrument de progrès (tant que les indicateurs sont bien choisis).
- Tandis que le **second mode** est fondé sur une évaluation permanente avec un couperet non négociable. Rien de bon pour le progrès en commun.

Cette version PDF est limitée, aux seules descriptions illustrant et expliquant les dix premières recommandations Les vingt

suivantes recommandations sont juste présentées.

Cependant, cet ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :

- **Kindle (Amazon)**
- **Epub (Kobo)**

Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»

[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)

Les huit verbes décrivant le rôle du Manager

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.

Manager les hommes en est le principe fondamental.

Innover en est la finalité. Qu'il s'agisse d'innovation « produit » ou « service » pour décrocher de nouvelles parts de marché, des processus existants pour en améliorer l'efficacité ou (et surtout) des principes managériaux pour faire évoluer le bien-être des salariés, l'innovation est multifacettes.

Partager pour dynamiser le cumul des intelligences est le moyen d'y parvenir. Ce thème entraîne impérativement les questions de confiance, de transparence et de reconnaissance.

Décider est le cœur du rôle, sa raison d'être, sa fonction essentielle. Cette fonction devrait s'exercer en équipe après avoir construit des consensus actifs.

Piloter les projets complexes et l'intégration des technologies sont les deux fonctions supports. Sans pour autant disposer d'une autorité de compétence, la seule réellement acceptable aujourd'hui, il est tout de même plus prudent que le manager domine un tant soit peu les principes de conduite de projet et sache **Maîtriser** les facteurs de rentabilité.

Accompagner pour faciliter le changement et

Raconter pour faire passer le sens sont les deux fonctions de soutien. Accompagner, ce n'est pas s'efforcer de faire avaler la pilule du supposé « progrès » par tous les moyens. Accompagner, c'est comprendre et adapter tout en racontant les péripéties de son expérience vécue soigneusement et rapidement adaptées à la situation actuelle.

Et l'IA dans tout cela ?

Bien évidemment, le déploiement de l'Intelligence Artificielle à grande échelle modifie nécessairement les manières de travailler. C'est un fait. Il ne s'agit ni de l'encenser plus que raison ni de lui faire porter la responsabilité de tous les maux à venir. Ce qui importe c'est de bien en comprendre les limites, d'en évaluer la portée et de remiser ses fantasmes afin d'en garder la totale maîtrise. Une fois que l'on a compris cela, on peut alors relativiser et bien comprendre que le management changera, mais ne changera qu'à la marge. On ne va pas remiser les femmes et les hommes de l'entreprise de sitôt. Le management sera toujours fondé sur un système de relation inter-individus qu'il s'agit de gérer du mieux possible comme l'expose d'ailleurs les huit verbes et les trente recommandations détaillées dans cet ouvrage.

Le site associé :

Le site <https://www.piloter.org/> associé à ce livre propose nombre de ressources complémentaires, plus de huit cents articles et PDF sur ces thèmes sont en accès libre et gratuit.



MANAGER LES HOMMES

« “Le premier travail d’un manager n’est pas d’apporter la motivation, mais de supprimer les obstacles.”.

Scott Adams, créateur de Dilbert.

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

Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence



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



Recommandation 6

Ne pas perdre de vue sa carrière

Première Recommandation

Définir soigneusement le rôle et la portée du management

Manager n'est pas si simple.

Pour les uns, le management est un art, l'art des apparences peut-être.

Pour les autres, nettement plus près de la réalité, le management est un métier.

Pourtant, dans l'entreprise, le management reste une fonction perçue uniquement dans sa dimension de transmission à double effet :

dans le sens descendant, relais des ordres de la direction,

dans le sens ascendant : compte rendu de la performance des équipes.

Mon conseil : Si vous souhaitez maîtriser votre métier de manager, commencez par définir soigneusement 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.

La fausse route à éviter : 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.

Cet ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :

- **Kindle (Amazon)**
- **Epub (Kobo)**

Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»

[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)

Qu'est-ce que le management ?



Crédit : effigas/pixabay.com

Manager est-ce un art ?

Pour les fervents des envolées lyriques, le management est un "art". Néanmoins, 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.

En effet, manager c'est surtout :

S'efforcer d'inviter ou de contraindre, si le premier verbe de ne fonctionne pas, les subalternes à atteindre des objectifs qu'ils n'ont pas choisis et que vous-même n'avez pas choisis.

S'assurer du parfait suivi des normes, règles, procédures et méthodes imposées par les prescripteurs.

Rendre compte de l'avancement en continu

Gérer le fonctionnement de l'équipe, résoudre les problèmes et conflits internes, « motiver », l'équipe, mettre la pression si nécessaire...

Ainsi, la contrainte liée à une soumission de principe "*moi je commande tandis que toi tu obéis*" en est la forme la plus rustique. On parle alors de management directif.

Bien qu'encore très couramment pratiquée, cette forme de management n'est plus vraiment adaptée aux exigences actuelles.

Manager par les objectifs ?

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.

Manager en mode « Win Win » ?

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, des amphis et des livres de management. On le croise assez peu en entreprise.

Manager est-ce un métier ?

Pour d'autres, le management est plutôt un "**talent**" et manager est un "**métier**" à part entière. Un talent se découvre en exerçant et un métier s'apprend... aussi en exerçant !

La littérature ne manque pas sur le sujet et c'est peu dire ! De même, le Web regorge de conseils tellement simplistes, pour ne pas dire bidons pour la plupart, que l'on peut se demander si leurs auteurs ont un jour réellement manager...

Cela dit, 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 cependant dommage de colporter au-delà du raisonnable cette image d'Épinal du manager leader absolu, de droit divin.

Charisme, leadership, bienveillance et autres variantes de l'autoritarisme

Il est tout de même assez paradoxal et profondément décevant de constater qu'à notre époque, on exalte outre mesure le culte du charisme et l'on presse les managers à développer leur leadership, alors que c'est plutôt du côté de la communication et de la compréhension des autres qu'il faut désormais rechercher le talent.

Le culte du leader sous-entend qu'il y a des suiveurs. C'est-à-dire que l'on considère les salariés comme des individus nécessairement moutonniers qui ne peuvent avancer seulement si un berger montre la voie à suivre (et qu'un chien leur mord les mollets, mais cela on l'oublie le plus souvent).

Ce n'est pas vraiment avec une mentalité « *je ne veux voir qu'une tête* » que l'on profitera pleinement du cumul de cerveaux présents dans l'entreprise.

Dans un contexte économique pour le moins chahuté, comment pourrait-on se passer plus longtemps d'une intelligence collective digne de ce nom ?

Comment pourrait-on persister à décevoir les « nouvelles » générations en les privant d'une réelle participation ?

On évitera aussi le piège de la bienveillance en toutes situations. Il s'agit de ne pas chercher à éviter les confrontations difficiles en se masquant derrière une tolérance contre-productive. Les abcès, il faut savoir les crever, c'est la base de relations sociales non choisies (en entreprise on ne choisit ni ses collègues ni ses subordonnés), mais parfaitement assumées. Pour cela, il faut savoir trancher.

Le plus souvent, les problèmes sont liés au manque de transparence qui entraîne une confusion dans les données, dans les faits, dans les objectifs. Personne ne comprend la même chose. Ensuite, il y a aussi les comportements déviants tels que la jalousie, l'agressivité ou la dépression qui sont sources de conflit.

La culture du ragot et des fake news, font bien des dégâts. Là encore, le manque de transparence y contribue.

Ce ne sera pas avec une brave tape dans le dos que l'on résoudra ces problèmes et il faudra les hiérarchiser. Il ne s'agit pas non plus de foncer au cœur de tous les problèmes pour tenter de les résoudre. C'est aussi cela le métier de manager.

Un expert en création de consensus actif

Le talent du manager actuel sera à rechercher dans sa capacité à construire des consensus décisionnels où tout le monde participe, donne son avis, critique, où chacun sait qu'il sera écouté et que ses éventuelles bonnes idées seront retenues, dans un esprit pleinement démocratique et coopératif. L'idée que la bonne décision en équipe est celle que prendrait le chef devrait être révolue depuis bien longtemps... Il n'est que temps d'inciter tout un chacun à prendre part activement au processus de décision.

La maîtrise de la négociation pour faire toute la différence

Un bon manager se doit d'être un parfait négociateur autant avec sa direction qu'avec les partenaires et bien sûr les membres de son équipe.

Pas si simple.

Si un manager un peu aguerri sait qu'il doit s'efforcer d'atteindre les objectifs de sa mission, il sait aussi qu'il doit aussi soigner sa carrière.

Le bon négociateur jouera nécessairement sur les deux tableaux. La question en suspens : auquel donnera-t-il la priorité en cas d'opposition de phase entre les deux objectifs ? Réponse complexe dépendant essentiellement des règles de reconnaissance dans l'entreprise.

Le bon manager est aussi un psy

En reprenant le titre d'un livre à succès d'Éric Albert des années 2000, il est tout aussi évident que le manager devra agir pour conserver son équilibre psychique dans un monde de pressions.

La pression, ce n'est pas seulement les ordres et contrordres de la direction qui se succèdent sans

que l'on en connaisse la raison. La pression c'est aussi devoir résoudre des problèmes personnels, des cas de conscience du style :

Comment se débarrasser d'un membre de son équipe, trop peu performant, mais dont le renvoi serait pour lui un véritable drame personnel ?

Comment agir pour calmer les ambitieux qui lorgnent ma position ?

Et bien d'autres situations de cet ordre, vécues par les managers de terrain et trop peu abordées par les théoriciens du management et leurs vulgarisateurs.

Manager les projets

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 prospective 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.

Méthodes, outils et autres gadgets inutiles

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. D'autres ne sont qu'une simplification extrême des problèmes managériaux à l'aide de matrice à quatre cases, bien pratique pour l'esprit, mais bien peu utile. Le simplisme n'est jamais la solution à la complexité.

Des **méthodes et techniques de management**, vous en trouverez tant que vous voudrez en prospectant quelques minutes sur le Web. Bien entendu, prises dans leur contexte

spécifique, elles sont toutes relativement efficaces. Mais aucune n'est universelle.

♪ La meilleure façon de manager c'est encore la nôtre... ♪

La meilleure méthode ? Ce sera la vôtre une fois que celle-ci sera au point. La mienne, fruit de trente ans de pratique, se déroule en trois temps et 10 jalons. Elle est présentée, détaillée et illustrée dans cet ouvrage :



« La transformation démocratique de l'entreprise , pour en finir avec le mépris, principe délétère du management d'hier et d'aujourd'hui »

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 ?

Deuxième Recommandation : Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence

Le management en vigueur n'a toujours pas compris que donner des ordres sans explications ni justifications était le meilleur outil de déresponsabilisation qui soit.

Comment pourrait-on se sentir mobilisé, motivé, enthousiaste pour exécuter des tâches qu'au mieux on ne comprend pas l'intérêt, au pire que l'on juge inutile ?

L'information est le pouvoir, dit-on. Il serait peut-être temps d'en répartir une partie si l'on souhaite s'approcher un tant soit peu de l'indispensable intelligence collective.

Mon conseil : L'information n'est pas un bien comme un autre. Plutôt que de lui accorder toute sa valeur dans sa possession exclusive, il sera plus que judicieux de rechercher une autre forme de valeur dans son partage. C'est là où le manager efficace se distinguera de son condisciple qui craint plus que de raison pour la perte de son trop fragile pouvoir. C'est aussi le moyen de renforcer la confiance et par voie de conséquence son propre pouvoir.

Ça vient d'en haut...



Je suis d'une génération qui a connu le service militaire. Ayant suivi une formation en électronique et traitement du signal, je fus affecté à la maintenance d'une station de transmission perdue au milieu de nulle part.

Un jour où l'on nous avait chargés de remplacer un équipement en parfait état de fonctionnement, je questionnais le sous-officier encadrant l'opération de l'intérêt d'une telle opération.

Vous trouvez ça absurde Fernandez ? me répondit-il avec un sourire en coin qui dit en plus long qu'un discours. Seulement, ce sont les ordres, *ça vient d'en haut*, me dit-il l'index pointé vers le plafond désignant ainsi une vague autorité supérieure difficile à définir et à situer, omnipotente et omnisciente par convention.

Puis, plus conciliant, il ajouta pour le bleu-bite que j'étais alors, *vous apprendrez rapidement le premier commandement du militaire : on ne cherche pas à comprendre et on exécute comme on l'a appris.*

J'ai suivi son conseil et pour assurer la tranquillité de mon année en attendant mon retour à la vie civile, j'en ai profité pour appliquer le commandement fondamental des appelés que

partagent aussi tous ceux qui sont tenus à l'écart des décisions : en faire le moins possible.

Quelques années plus tard...

Quelques années plus tard, devenu entretemps analyste système au sein d'une SSII, j'étais affecté en renfort d'une équipe de développement d'équipements médicaux de pointe d'un grand groupe français (Thomson CGR, Compagnie Générale de Radiologie, avant son rachat par GE). Curieusement, après quelques semaines de travail alors que nous étions prêts à engager les premiers tests, le projet fut abandonné sans autre forme de procès.

Sans la moindre explication, l'équipe de développement fut affectée quasiment du jour au lendemain sur un autre projet qui traînait dans les tablettes, de toute évidence moins urgent et moins concurrentiel.

Que veux-tu que je te dise Alain, répondit le manager à mon questionnement. Ça vient d'en haut, je ne suis pas dans les petits papiers de la direction. Et me désigne le bureau de son supérieur, il précise : «lui non plus, il n'en sait pas plus».

Dominer par la thésaurisation de l'information

Ensuite, le « ça vient d'en haut », je l'ai entendu dix fois cent fois mille fois au cours de ma carrière, quelles que soient les entreprises, leur taille ou leur secteur d'activité, en France comme ailleurs. Peut-être que ces décisions sont justifiées sur le moment ?

Comment le savoir, puisqu'aucune explication ne descend !

Cette manière d'asseoir son pouvoir par l'autoritarisme en lieu et place de la compétence instaure le doute, la méfiance. Rien de terrible pour déclencher l'enthousiasme au travail. Quant à l'esprit d'initiative et la volonté d'innovation, n'en parlons pas !

La transparence est le ciment de la confiance. La confiance est une brique essentielle de la motivation.

Tant que l'on n'aura pas compris cela, on courra après des trucs et des machins, style team building, pour éviter de se pencher sur le vrai problème du management qui n'est autre que la thésaurisation de l'information.

Conserver par-devers soi l'information est le seul moyen d'assurer son pouvoir quand on fait partie de ceux qui ne justifient leur place que par le maintien d'un cloisonnement hiérarchique d'un autre temps.

Du même auteur :

La transformation démocratique
de l'entreprise

Pour en finir avec le mépris, principe délétère
d'hier et d'aujourd'hui



Alain Fernandez

360 pages

Papier : 19,95 €

Ebook : 9,95 €

Septembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

Résumé

Quoi que l'on en dise, l'entreprise actuelle est toujours porteuse de son héritage taylorien. Encore aujourd'hui, ceux qui décident de la marche de l'entreprise et prescrivent les modes de travail ne sont pas ceux, bien plus nombreux, qui exécutent et créent la valeur.

Il est pour le moins anachronique de perpétuer ce modèle de gouvernance en totale contradiction avec les principes démocratiques de nos sociétés progressistes.

Nous savons tous que sans une étroite et franche coopération de tous les acteurs de l'entreprise, nous ne parviendrons pas à affronter les enjeux économiques, sociaux et écologiques qui nous attendent, des enjeux sans aucune commune mesure avec tout ce que l'on a connu jusqu'à présent.

Et pourtant, hormis quelques assouplissements managériaux aussi tonitruants que cosmétiques, rien ne change.

Sans chercher à tout révolutionner, ce livre démontre concrètement, à l'aide d'une démarche pratique, qu'il est tout à fait possible de dépasser cet archaïsme pour accéder au sein d'une entreprise à une **gouvernance démocratique et participative** digne de ce nom.

[La transformation démocratique
de l'entreprise](#)

Troisième Recommandation : Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager

Supposer que les problèmes relationnels inhérents au travail en entreprise se résolvent avec des outils est vraisemblablement la principale cause d'échec du management moderne.

Dans notre économie de l'information, la parcellisation du travail, toujours en vigueur aujourd'hui, n'est pas le mode d'organisation le plus efficace.

Pour avancer, il est indispensable de partager l'information. Ce n'est plus à démontrer et les prescripteurs l'ont bien compris de longue date. Seulement, pour eux, il est hors de question de réformer les pratiques, aussi séculaires qu'obsolètes, du management.

Aussi, pour tenter d'inciter au partage et aux échanges d'information sans pour autant rejeter les techniques d'isolement ou dénigrer le principe d'individualisme (totalement paradoxal soit dit entre nous), l'entreprise recourt à des « outils » et des « techniques » importés des US et du Japon la plupart du temps.

Servis à la sauce hexagonale, ils se révèlent plus que jamais des trucs et des machins. Le [brainstorming](#) est l'un de ces machins parmi les plus populaires...”

Brainstorming Vs Blamestorming

Déçus du brainstorming ?

Adoptez donc le blamestorming !



Crédit : InsaPictures/Pixabay

Revenons sur le Brainstorming

Le brainstorming, vous l'avez sûrement déjà pratiqué.
En tout cas vous vous souvenez de ce consultant formateur enthousiaste qui animait l'atelier lors du stage en intra.
Le "workshop" comme il disait.

Vous en étiez sorti remonté à bloc : Avec ce nouvel outil catalyseur de la créativité en groupe, ah ! Vous allez voir ce que vous allez voir, les problèmes ont intérêt à bien se tenir, les solutions vont pleuvoir...

Au début ça ne marchait pas si mal, rappelez-vous. Bon, il est vrai que vous aviez commencé par des cas d'école particulièrement simples. La cause du problème n'était pas bien difficile à mettre en évidence. En tout cas, ça marchait. Puis, vous avez voulu l'utiliser pour de bon et c'est là que ça a commencé à dériver.

Les réunions ne se déroulaient plus vraiment comme au cours des "ateliers" bien sympas du consultant formateur.

C'était la vraie vie. Entre le lèche-botte qui essayait de sortir une idée susceptible de plaire au chef présent dans la salle, le comique de service toujours à l'affût du bon mot pour faire marrer copains et copines et celui qui, totalement à côté de la plaque, insistait lourdement dans son absurdité, pas facile de progresser. Et s'il n'y avait qu'eux !

Les participants d'une session de Brainstorming

Au cours de ces réunions de saines émulations collectives, vous avez aussi rencontré :



L'aigri(e) qui n'a rien compris au principe : *"Et bien d'accord, il y en a toujours un pour me piquer mes idées?"*



Celui qui doute du principe : *« je me demande si on ne devrait s'y prendre autrement... »*



Le défaitiste : *"Merde les gars, on a assez perdu de temps comme ça, ça ne mène à rien votre truc, allez on arrête les conneries et on fait comme d'habitude"*



Le timide qui n'ose pas prendre la parole : "..."



Le culpabilisé chronique : « *Ah non non, ce n'est pas moi qui ai proposé cela...* »

Et puis bien sûr...



Tous ceux qui s'en foutent ! : “*Et vous, vous rigolez dans votre coin ? Vous ne participez pas ? Si, si on participe, on écoute, on observe...* »

Le rideau est tombé. Fin de l'émulation collective. La spontanéité était une fois de plus mise au rancart.

Et alors, le blamestorming ?

Avec le « [Blamestorming](#) », vous allez redécouvrir les joies de participer à un groupe dynamique. Les idées vont fuser, je vous le garantis. L'accord sera total et le consensus particulièrement actif. Tous prêts à construire ensemble. Une équipe de battants. Et ce n'est pas un slogan de politicien en mal d'électeurs. C'est la réalité.

Véridique !

Bref, je vous parle là d'un [groupe en pleine phase de cohésion](#).

Comment faire ?

Eh bien, prenons un projet pratiquement foiré. Vous avez sûrement déjà vécu la situation, mais il vaut mieux en avoir un sous le coude. Bien frais. La dernière réunion à peine bouclée. Battre le fer lorsqu'il est encore chaud comme disent les amateurs de proverbes et autres phrases définitives.

Mais attention ! Un vrai projet raté, foiré de chez foiré. Les délais, les budgets sont explosés et finalement le livrable, si livrable il y a, est bien loin de ce que pouvait attendre le client.

Alors qui est le responsable ?

Sûrement pas vous ! Comme toujours vous avez fait sérieusement votre boulot. Voire plus. D'ailleurs vous ne

comptez plus vos heures. C'est dire. Et tout cela pour rien ? On va une fois de plus attribuer la faute à pas de chance ? Sûrement pas ! Il y en a marre de se défoncer pour des prunes !

Et c'est là qu'intervient le blamestorming !



Il s'agit de se réunir en groupe et de blâmer le fautif. Il y en a obligatoirement un. Il y a toujours un responsable à l'origine de tout échec. Vous le connaissez. Tout le monde le connaît. Alors, défendons ensemble notre travail et blâmons-le ! C'est lui le coupable ! La technique fonctionne depuis la nuit des temps, c'est dire son efficacité.

Et puis *“Sans liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur”* écrivait Beaumarchais. Cela n'a rien à voir ? Mais si, mais si....

De l'efficacité du brainstorming.

Il y a quelques années, lorsque je vivais à Vancouver, Colombie-Britannique, un projet sur lequel je travaillais m'amenait à visiter de temps à autre un partenaire, sous-traitant aéronautique basé à Seattle. Un jour, au cours d'une de ces rencontres, on entendit une crise poindre dans la salle d'à côté. Mon correspondant m'indiqua qu'il s'agissait d'un brainstorming afin de rattraper un projet en déroute.

Pour satisfaire ma [curiosité naturelle](#) (sans-gêne !), je prêtais l'oreille aux propos échangés. Sans grandes difficultés, les bureaux paysagers et les similiblois, ne sont pas ce qu'il y a de mieux pour préserver l'intimité des rencontres. De plus, lorsque l'on est à l'étranger, on est toujours friand de nouvelles expressions et j'avoue que ce jour-là je fus servi. Un des absents semblait en prendre pour son grade. Mon correspondant me dit quelque chose comme: ce n'est plus un brainstorming, mais un blamestorming.

Je m'étais dit que je le ressortirais un jour...

D'autre part, même si tous les brainstormings ne se transforment pas toujours en "règlement de comptes à OK Corral", il est vrai que j'en ai rarement rencontré de réellement productifs. Les idées géniales ne sortent pas à la demande. Et malgré tous les efforts pour libérer la langue et les esprits, les relations humaines avec leurs poids (ego) et leurs chaînes (hiérarchie et relations) restent présentes.

Hormis des cas précis où les problèmes sont purement techniques, bien délimités et traités en groupe restreint, les solutions proposées sont souvent très proches du PRPC : "Le Plus Ras des Pâquerettes Commun"

(Expression marque déposée merci).

Les trucs et machins ne manquent pas dans l'univers du management

Il s'agit justement de la panoplie d'outils, de méthodes et d'artifices qui n'ont d'autre finalité que de permettre de se dérober un tant soit peu à la réalité, d'éviter de trop s'engager. Ainsi on produit des rapports, on s'appuie sur des grilles ultras simplistes, on exploite avec un enthousiasme plus ou moins fervent, plus ou moins feint, la dernière méthode en vogue.

Cela dit, il faut comprendre les managers. Les délais sont toujours plus serrés, les budgets se réduisent comme peau de chagrin et les risques d'échec et ses conséquences sur la carrière sont toujours présents comme une épée de Damoclès. Le couperet de l'évaluation périodique ne fait pas de cadeau. Il s'agit de ne pas être pris en faute et de produire s'il le faut des arguments concrets, c'est-à-dire les trucs et les machins.

Le bidonnage du prix de l'excellence

D'ailleurs, au sujet des trucs et machins, cela fait bien des années que l'on atteint le paroxysme du délire. Rappelez-vous, un des best-sellers du management de ces dernières décennies, s'intitule très humblement "*Le prix de l'excellence*" (In search of Excellence). Ce livre a perduré dans les records de vente, même si une bonne part des entreprises citées pour leur excellence ont connu des déboires magistraux et des faillites.

D'ailleurs par la suite Tom Peters coauteur de l'ouvrage a publié une manière de mea-culpa. Mais ce n'était pas grave. La recette gagnante tenait en huit points, tous plus évidents l'un que l'autre, une recette facile à mémoriser, facile à présenter avec un simple PowerPoint au cours d'un séminaire, un truc ou un machin donc.

Quand on a les chevilles qui gonflent plus que de raison...

Le terme *d'excellence* connaît d'ailleurs un succès certain. Les prix qualité qui par chance sont moins à la mode aujourd'hui, détenaient eux aussi la recette miracle du management de la réussite. Pas moins modestes, leurs promoteurs les avaient sobrement baptisés « *Modèle d'excellence* ». Aïe ! les chevilles qui enflent, qui enflent... La suffisance des préconisateurs patentés de solutions miracles et de méthodes infaillibles n'est pas la moindre des plaies du management...

Enfin on désigne par le vocable tout aussi pudique « *d'excellence opérationnelle* » les méthodes d'organisation industrielle telle que le [Lean management](#), décliné aujourd'hui avec enthousiasme dans tous les secteurs, services publics y compris alors qu'il ne s'agit là, en tout cas dans son application, que d'un taylorisme amélioré qui puise ses origines dans la fabrication automobile à la chaîne.

En tout cas c'est cette méthode évidemment universelle et infaillible qu'il s'agit d'appliquer... En attendant la prochaine !

Bref, c'est tout cela les trucs et les machines.

Dans le même état d'esprit, on peut aussi évoquer la trop [fameuse bienveillance](#) qui fait couler beaucoup d'encre ces derniers temps. En tout cas, ce n'est pas en exhortant les managers à la "bienveillance" que l'on parviendra à une performance optimale et pleinement consentie. Ce terme galvaudé à souhait n'est pas sans rappeler les vœux pieux de bonté et de charité que l'église exigeait des maîtres envers leurs domestiques.

Un peu à la manière des "*happiness officers*", il s'agit de sourire, d'être aimable, mais ce n'est pas pour cela que l'on diminue le niveau de pression et que l'on facilite les indispensables relations entre les individus.

Au contraire, il ne s'agit là que d'un nouveau truc, d'un nouveau machin, d'un nouvel artifice du management pour augmenter la productivité sans pour autant démocratiser les relations managers-managés.

D'ailleurs à titre d'aparté dans l'aparté, à propos de la charité chrétienne, j'ai sous les yeux un livre de prêches datant de 1753 où il est demandé aux maîtres de ne pas se débarrasser des domestiques trop vieux ou malades, même s'ils ne remplissent plus leurs tâches avec autant d'efficacité, sans se préoccuper de leur devenir. Les dirigeants des entreprises actuels ne prennent pas de tels égards pour se défaire des "seniors" et les remplacer par des plus jeunes peut-être plus dynamiques, plus flexibles, mais en tout cas nettement moins bien payés.

En résumé, la réalité du management actuellement pratiqué ce n'est ni la bienveillance ni la solidarité.

Quatrième Recommandation : Savoir déléguer efficacement : Qui ? Quoi ? et Comment ?

Déléguer est une recommandation souvent retenue pour maîtriser la complexité ambiante. À juste titre. Encore faut-il déléguer dans les règles, sans chercher à abuser de sa position hiérarchique.

Si la formule “*Vous êtes le responsable, je vous laisse carte blanche*” peut être entendue comme une marque de confiance, une preuve de reconnaissance de l’effort accompli, peut-être même une promotion, il ne faut jamais perdre de vue l’étymologie du terme.

Définition du Petit Robert 2006:

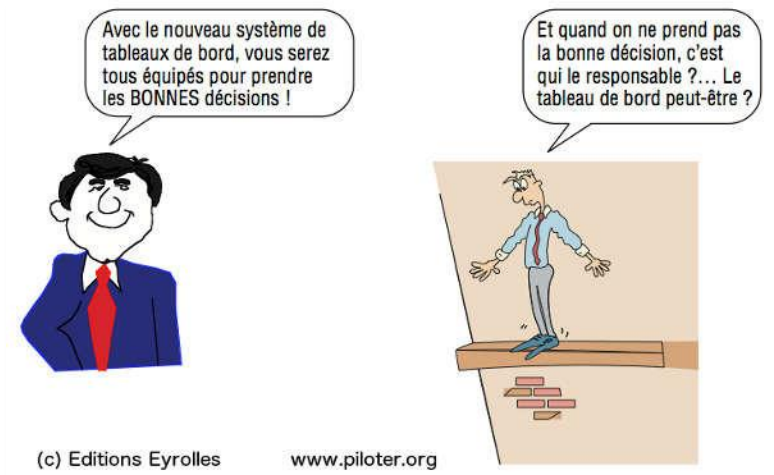
responsable du lat. responsus, p. p. de respondere

Qui doit accepter et subir les conséquences de ses actes, en répondre.

Mon conseil : Réfléchissez donc aux moyens fournis, aux objectifs à atteindre, au contexte et à la difficulté de décision, aux embûches susceptibles de perturber les plans d’action. Une analyse de risques n’est jamais superflue. Si le stress est la maladie professionnelle de l’époque, c’est aussi un mode de management particulièrement prisé...

Comment fabriquer un décideur de terrain ?

Déléguer n'est-ce pas aussi se débarrasser de la patate chaude ?



Recette pratique disponible à discrétion pour tous les exécutifs en panne d'idées...

Ah la délégation ! Aplatir la pyramide, réduire les niveaux hiérarchiques, responsabiliser les acteurs de terrain, ça fait des années qu'ils nous le répètent les experts ! Tous sans exception préconisent de diminuer le nombre de strates afin d'accélérer la vitesse de circulation de l'information et de dynamiser ainsi la prise de décision ! La seule méthode gagnante qu'ils disent.

Et vous, alors, qu'attendez-vous ? Pourtant la recette à suivre n'est pas bien difficile !

La bonne recette de la délégation...

Vous prenez un cadre de l'entreprise. Peu importe le domaine d'activité, choisissez le pas trop mûr, encore suffisamment vert pour conserver un soupçon d'enthousiasme et quelques illusions. Vous le plongez dans son quotidien :

- ✓ Rapidité : *"Je n'ai pas le temps",*
- ✓ Complexité : *"Je n'y comprends strictement rien",*
- ✓ Incertitude : *"Mais il me manque des données !",*
- ✓ Stress : *"Eh oh ! Ça, ça n'était pas prévu..."*
- ✓ Angoisse : *"je sens que je ne vais pas y arriver..."*

Vous agrémentez selon le goût d'un bouquet garni d'outils Hi tech : Accès [Data Warehouse](#), [analyses Olap](#), [data mining](#), [tableau de bord](#)...

Vous laissez mijoter le temps d'une formation express au maniement des dits progiciels.

Même si plus couramment, le « responsable » ainsi bombardé se contentera d'un [Excel®](#) et devra en revanche alimenter sa direction en nombreux [reporting](#), fastidieux et chronophage... Cela s'appelle aussi les limites de la délégation...

C'est quasiment prêt, vous n'avez plus qu'à le dresser d'un rapide briefing sur les [objectifs attendus](#). Enfin, juste avant de servir, vous ajoutez la petite touche du chef : *"Maintenant le responsable c'est vous ! Vous êtes équipé, vous n'avez plus d'excuse, prenez donc les bonnes décisions..."*

**Responsable: "Qui doit accepter et subir
les conséquences de ses actes"
Le Petit Robert**

Le sommelier recommande : Un bon système de notation personnelle comme un **IBM Personal Business Commitments** grand cru, légèrement chambré. Une technique de notation qui fit scandale en son temps et malheureusement reprise ensuite et largement généralisée.

Principe d'évaluation et de tri

Avec une note de « 1 » vous êtes le héros de la farce et vous pourrez vanter autour de vous cette belle réussite, avec une note de « 3 ou 4 » vous irez voir ailleurs en quête d'un « nouveau challenge », comme on écrit sur LinkedIn pour ne pas dire que l'on est au chômage. ...

Bon appétit !

Cinquième Recommandation : Ne pas se sentir obsédé par la rationalisation systématique des flux

Ne pas se sentir obsédé par la soif de rationalisation sans raison. La rationalisation n'est pas une fin en soi. La rationalisation des flux est un réflexe hérité de l'entreprise industrielle des débuts du 20^e siècle. Cette technique organisationnelle est peu compatible avec les valeurs humaines de partage et de coopération. Ces valeurs sont pourtant indispensables pour répondre aux enjeux de l'entreprise du 21^e siècle.

Au début de ma carrière professionnelle, je pensais que l'automatisation était un véritable progrès partagé. Il faut en effet avoir vu de visu l'exécution des tâches les plus ingrates de l'industrie pour comprendre et adhérer à ce point de vue. Je crus innocemment que les gains de l'amélioration de la productivité obtenus pourraient légitimement être utilisés pour soulager les travaux les plus difficiles, diminuer sérieusement le temps de travail et faciliter l'accès aux formations gratifiantes.

Je n'avais pas prévu l'insolent pouvoir de la société de la camelote et son antienne,

***“Toujours plus”, “Toujours plus vite”,
“Toujours plus de rentabilité”...***

Mac Do et call center - centre d'appel

*Quelle entreprise n'a pas recours aux centres d'appel (call center) ? Même Mac do y recourt depuis bien des années...
Mais pour quoi faire ?*



Crédit : 12019/pixabay.com

Drive in et drive thru

Les "drive in", mythiques restaurants, symbole US des fifties, ont pratiquement disparu pour laisser place aux "drive through". Dans un drive in, vous étiez servi directement dans votre voiture. La serveuse ou le serveur se déplaçait pour prendre la commande, puis fixait un plateau amovible contre la portière afin que vous puissiez consommer sans quitter votre voiture.

Le drive through ou « thru » pour l'écrire plus vite est le concept de rationalisation des flux de consommateurs pratiqué par les grandes chaînes de restauration rapide.

Pour ceux qui ne fréquentent pas les Mac Do et autres Burger machin, je rappelle succinctement le principe.

Sans quitter votre voiture, vous passez votre commande depuis un poste d'entrée en utilisant le micro prévu à cet effet. Le temps de faire le tour du bâtiment, votre commande est préparée et vous la récupérez et la payez au point de livraison, juste avant de reprendre la route, bien dans l'axe de sortie.

Objectif : Rationaliser tous les flux

Voilà une bonne rationalisation des flux. Un flux de clients d'un côté qui ne traînent pas trop, un flux de hamburgers de l'autre et le responsable d'établissement qui contrôle les débits et temps de travail, à la seconde près, depuis son tableau de bord en temps réel.

Pourtant, aux yeux de Mr Mac Donald ce n'était pas encore suffisant...

Entre deux commandes, entre le moment où le premier client, son ordre transmis, redémarre vers le poste de livraison et celui où le client suivant s'avance jusqu'au micro, il s'écoule 10 secondes. Dix précieuses secondes où le préposé, grassement payé (*au salaire minimum*), se tourne les pouces, se décrotte le nez, pianote son smartphone, enfin bref ne travaille pas. Multiplié par le nombre d'établissements à l'enseigne, imaginez donc la perte de gains ! 10 secondes + 10 secondes + encore 10 secondes. Oh là, je n'ose pas compter !



Mais, heureusement les consultants spécialistes, autrement dit les obsédés de la rationalisation ont rapidement trouvé la solution : le **centre d'appel**.

Avec le faible coût des communications, les préposés à la prise de commandes n'ont nul besoin d'être présents sur place et peuvent très bien être regroupés dans un centre d'appel.

Lorsque le client passe sa commande, il discute en fait avec un employé situé à plusieurs centaines de kilomètres. Connecté par Internet, le Mac Do concerné reçoit directement la commande.

Ainsi, pendant ces fameuses 10 secondes, eh bien... le préposé sert un autre client prêt à passer commande dans un autre Mac Do du vaste pays. Affaire réglée. Le flux de commandes est sans ruptures.

Et de plus, c'est tout de même un jeu gagnant-gagnant : les employés du Call center, au moins, lorsqu'ils rentrent chez eux, ils ne sentent pas le hamburger !

Gains de productivité = réduction de la masse salariale

Comme ce premier exemple l'illustre bien, les trop fameux gains de productivité obtenus autant par la rationalisation systématique que par les technologies numériques sont toujours réalisés sur le compte des salariés : surcharge de travail et réduction du nombre de postes. C'est aussi ainsi que l'on perçoit les gains du [Lean Management](#) particulièrement en vogue ces temps-ci.

Les grands gagnants de la [transformation numérique](#), les banques notamment, ont surtout apprécié les gains immédiats consécutifs à la réduction de la masse salariale.

Encore et toujours aujourd'hui, sur le plan comptable, les salaires sont considérés comme une charge, et c'est bien là le problème. Les dirigeants n'évaluent pas l'apport de chacun au processus de création de valeur.

C'est un thème important. Voyons un second exemple pour bien comprendre la portée négative de la culture de la rationalisation radicale et systématique, le mode de fonctionnement de l'entreprise depuis bien des décennies...

Management des processus

*Comment résister aux discours impérieux
des apôtres de la rationalisation à tous
crins toujours prêts à débusquer le "gras
excédentaire" ou le trop fameux "maillon
faible" ?*



Crédit : PIRO4D/Pixabay.com

Il est où le maillon faible, il est où ?

Vous savez ce fameux petit maillon de rien du tout qui passe totalement inaperçu au regard du profane. Eh bien, à ce qu'il paraît, votre problème c'est ce petit maillon. À lui tout seul, il fragilise la totalité de la chaîne, donc le processus, donc la [création de valeurs](#) et de plus-values. En tout cas, c'est ainsi qu'ils le présentent.

Une fois le [processus identifié](#), il s'agit de le nettoyer de toutes les fioritures inutiles pour le laisser dans son plus simple appareil. Un nettoyage par le vide en quelque sorte. C'est la supposée recette de l'efficacité.

Mais en procédant sans discernement, on ne fait rien d'autre que de réinventer l'usine industrielle à papa avec ses lignes d'assemblage où tout est bien huilé, bien réglé. Et ça roule, c'est vrai. En tout cas tant qu'on ne change pas de logique et qu'aucun grain de sable ne se glisse dans la mécanique. De toute façon ce jour-là, les peux consultants sont déjà partis vers d'autres succès.

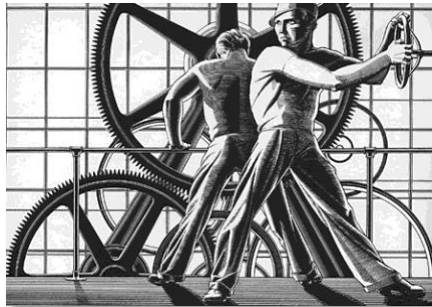
À toi les emmerdes.

Au cours de mes pérégrinations, j'en ai connu quelques-uns de ces fameux "maillons faibles". C'est vrai que sur le plan de la productivité directe, ce n'était pas vraiment cela.

Le travail du consultant amateur : repérer les inutiles...

Je me souviens d'ailleurs d'un sous-traitant de l'aéronautique qui, en suivant soigneusement les conseils des consultants spécialistes de la rationalisation, avait entrepris un recentrage sur son cœur de métier. Autrement dit, il s'était débarrassé des activités à faible rentabilité.

En quelques années, il en avait profité pour éjecter les vieux routiers porteurs d'une tradition ouvrière qui, à en croire les économistes, n'a plus sa place dans un monde globalisé. Il était en effet plutôt alléchant de les remplacer par de plus jeunes, plus flexibles, qui ne comptent pas les heures et ne regardent pas de trop près le chiffre en bas de la fiche de paie.



De toute façon, ils n'ont pas le choix. C'est ça ou le pointage à l'agence Pôle Emploi locale (France Travail en attendant la prochaine dénomination). Et profiter de la pléthore de la main-

d'œuvre, n'est-ce pas appliquer les lois du marché ? Les concurrents ne procèdent-ils pas ainsi ? Mais pas de pot.

Quand on n'a pas compris la complexité systémique de l'entreprise

Parmi les activités à faible valeur ajoutée supprimées, il y avait la réalisation de pièces spécifiques unitaires et de prototypes. C'était la spécialité des fameux ouvriers "excédentaires". Le principal donneur d'ordre privilégiait cette entreprise tout simplement parce qu'il savait qu'il disposait d'un service de confiance et de qualité. Une fois celui-ci disparu, l'entreprise se retrouva dans le cirque de la concurrence et contrainte de participer à la course aux prix bas. Alors, il était si inutile que cela le gras excédentaire ? Et le maillon faible, où était-il ?

Il y a plusieurs façons de regarder un processus. Encore faut-il ôter les œillères de son conditionnement et prendre le temps d'observer la réalité... sans mépris !

Bien sûr, bien sûr, tout le monde ne procède pas ainsi. Il y en a aussi qui tiennent compte du facteur humain et complètent l'approche process-centric d'une composante Human-centric. N'en doutez pas. Cela dit, ceux de la première catégorie décrite dans ce récit sont tout de même majoritaires.

Logique. Lorsqu'une restructuration se traduit par des licenciements, les gains financiers sont immédiatement palpables !

À noter : bien que l'exemple choisi pour illustrer le propos soit puisé dans le secteur industriel, les mêmes comportements se retrouvent à l'identique dans celui des services.

Le recentrage sur le cœur du métier et la chasse au maillon faible me font penser à une autre légende : l'entreprise orientée client.

Les anciens s'en souviennent, il y a quelques années, il était de rigueur de citer la phrase de Henry Ford, le père de la consommation de masse : ***"Chaque client pourra acheter***

une voiture de la couleur de son choix à partir du moment où il choisit le noir », ou quelque chose d'approchant.

Cette formule mise en perspective avec la multitude d'options des véhicules proposés sur le marché était censée matérialiser la rupture. Et pourtant. Les crises récurrentes que connaissent les constructeurs de premier plan mettent en évidence les difficultés structurelles et non seulement conjoncturelles du secteur automobile. Les véhicules fabriqués ne correspondraient pas aux goûts des acheteurs. Alors nous aurait-on menti avec l'entreprise orientée client ?

Oui, c'est évident.

Pour produire des véhicules à forte rentabilité, les constructeurs ont plutôt pratiqué ce constat :

"Pourquoi devrions-nous écouter les clients alors qu'il suffit de leur indiquer à coup de pub et de marketing ce qu'ils doivent aimer ? »

Mais, il faut croire que la manipulation ne marche pas à tous les coups...

⇒ [Voir ici les commentaires des lecteurs](#)

Les références

- ⇒ [Bibliographie de l'auteur](#)
- ⇒ [Management des Processus](#)
- ⇒ [Efficacité du Manager](#)
- ⇒ [Les pièges de la transformation numérique](#)

Sixième Recommandation :

Ne pas perdre sa carrière de vue

Le travail du manager intermédiaire n'est pas une sinécure. Chargé d'inciter ses équipes à poursuivre des objectifs qu'ils n'ont pas choisis et qui ne sont pas nécessairement adaptés à la réalité du travail réellement réalisé, il n'a guère de temps pour penser à sa propre carrière.

C'est un tort parce que d'autres y pensent pour lui.

Il est préférable de ne jamais oublier les ambitions **des uns** :

les subalternes qui lorgnent sa position,

et des autres : les managers des services voisins qui ambitionnent la même promotion.

Le principe de la pyramide est simple : plus l'on grimpe les échelons plus elle se réduit.

Aussi, les places sont de plus en plus chères. Pour parvenir à améliorer leur position de pouvoir, les moins crédules *ne compteront pas trop sur la méritocratie*, une légende qui se marie mal avec la panne tout à fait réelle de l'ascenseur social.

De leur côté, les moins scrupuleux n'hésiteront pas trop longtemps sur le choix des armes : courtoisie, médisances, manipulation des esprits et autres coups bas.

Les plus malins ont bien compris que la meilleure manière était de se placer à la croisée des réseaux

d'informations afin de se construire un solide pouvoir d'influence.

Mon conseil : Dans tous les cas, quelle que soit la stratégie personnelle que vous envisagez de conduire ne jamais perdre de vue la clé de la réussite : **devenir « indispensable ».**

Devenir indispensable pour réussir sa carrière



www.piloter.org

Règle de base : Il vaut mieux être celui que l'on recherche que celui qui cherche.

On parle beaucoup du développement de sa capacité de rebond. À juste titre. C'est bien en devenant indispensable que l'on parvient à ce statut pour le moins confortable. Que l'on soit salarié ou freelance, c'est là la seule solution pour conduire sa carrière avec succès.

Être celui que tout le monde recherche

Sur le plan professionnel, chacun d'entre nous est à même de trouver un emploi salarié, ou un client dans le cas du free-lance, à condition qu'il apporte les indispensables compétences pour répondre à un besoin précis.

La personne contractée est alors la solution de l'équation :

"Le besoin, la compétence, le coût"

Bien entendu, aucune entreprise honnête
n'embauche durablement uniquement parce qu'elle

bénéficie d'une aide telle qu'une réduction des charges sociales. Ce ne sont que des effets d'aubaine.

Une entreprise contracte une compétence, salariée ou free-lance, lorsqu'elle sait que celle-ci contribuera positivement à la création de valeurs.

La solution pour une carrière durable est donc de toujours proposer la compétence que le marché recherche..

Est indispensable celui qui détient la clé de problème

C'est une évidence qui mérite d'être détaillée :

Pour résoudre un problème, l'entreprise nécessite une compétence. Le coût proposé par le postulant salarié ou le prestataire en cas de besoin ponctuel entre dans l'enveloppe budgétaire prévue par l'entreprise. L'affaire peut être conclue.

La "bonne" compétence

Il est donc indispensable de toujours détenir une compétence demandée sur le marché.

Énoncé ainsi, le propos tombe sous le sens. Et pourtant, bon nombre des problèmes rencontrés par les travailleurs indépendants sont bien liés au fait qu'ils n'entrent plus dans cette équation. Soit la compétence n'est plus demandée, soit elle est devenue bien trop concurrentielle pour être vendue à un prix assurant la rentabilité de l'activité.

La clavette

Seth Godin pousse le raisonnement encore plus avant. Pour cet auteur à succès, gourou du marketing s'il en est, la réussite

professionnelle est étroitement liée à la capacité de chacun à devenir indispensable.

Il ne s'agit pas seulement d'entrer dans l'équation énoncée ci-dessus, mais bien de faire partie de la petite poignée d'individus qui sont capable de faire bouger les choses. Ils seront toujours indispensables. Ce sont eux qui inventent, créent les connexions, font que les choses arrivent, et inventent de l'ordre dans le chaos ambiant.

"Linchpin" (Êtes-vous indispensable ? Libérez le linchpin qui est en vous...) regorge d'idées. C'est un livre à lire ne serait-ce que pour bien saisir les nouvelles tendances des entreprises en matière d'emploi et d'achats de prestations. Mais être indispensable ne suffit pas encore faut-il le faire savoir. Voyons rapidement comment construire sa propre "marque" sur les réseaux sociaux en particulier et le numérique en général.

Bien évidemment, on souhaite toujours améliorer ses revenus. Pour cela, le moyen le plus à la portée du salarié reste encore de vanter ses propres mérites pour obtenir une augmentation de salaire.

Comment développer sa capacité de rebond ?

Rester maître de "sa barque" en toutes situations, c'est être toujours à la pointe de son métier. C'est en effet l'unique moyen d'être quasiment certain de trouver un poste conforme à ses ambitions.

Il vaut mieux être "celui que l'on recherche" plutôt que d'être "celui qui cherche"...

Le propos énoncé ainsi semble être une évidence. Pourtant une grande majorité de salariés, bien que conscients de ce truisme, ne développent pas pour autant une stratégie de formation

personnelle dans la durée. C'est une erreur. Les formations rapides de type "vernissages", piochées au gré des envies et surtout des phénomènes de modes du moment, ne sont guère profitables. C'est une perte de temps.

Une formation en continu

Un apprentissage digne de ce nom exige un investissement certain. C'est en effet un travail de fond dont les résultats ne sont perceptibles qu'à moyen ou plus long terme. Ainsi, on dit souvent que si environ 1000 heures (soit 2 heures/jour pendant au moins 3 mois) sont nécessaires pour devenir un professionnel, il faudra consacrer 10000 heures (soit 2 heures/jour pendant au moins 3 ans) pour devenir un expert. Les plus malins l'auront compris.

Voir ici : Se former tout au long de la vie

C'est se donner le moyen d'évoluer, autant sur le plan professionnel que personnel. Le web, et les réseaux sociaux offrent une masse d'informations incommensurables pour la plupart des sujets d'intérêt. Encore faut-il adopter une démarche concrète d'apprentissage...

La réussite des profils "atypiques"

Malgré les déclarations de vitrine, le management n'apprécie pas outre mesure les profils dits "atypiques". Sont ainsi dénommés tous ceux qui ne se conforment pas à tout instant et en toute situation au "modèle standard", pur produit de la "culture de l'entreprise".

De toute façon, la prise d'initiative aussi opportune soit elle n'est que rarement encouragée et récompensée.

"Bof, ce n'est pas bien compliqué", diront les vieux routiers des entreprises traditionnelles, "il suffit de porter le masque, de se fondre dans le moule, de suivre le mouvement et de conserver son esprit d'inventivité pour ses activités personnelles, et le tour est joué".

Difficile aujourd'hui de conduire une carrière linéaire

Il y a encore quelques années, lorsque l'on pouvait dérouler une carrière sans soubresauts dans la même entreprise, c'était une solution. Mais les temps ont changé. La **"fidélisation des salariés"** n'est plus à l'ordre du jour. Elle a été remplacée par les termes de **"mobilité"**, de **"flexibilité"** et **"d'employabilité"** dans le lexique des responsables des Ressources Humaines.

Les entreprises n'ont pas toujours une rentabilité au beau fixe et elles ne sont pas non plus des institutions philanthropiques. Le risque d'être la victime d'une restructuration radicale pèse sur tout un chacun à voir ici : Quel est votre risque d'être licencié ?

La solution pour se libérer des contraintes superfétatoires au travail

Il n'existe guère d'autre solution que celle de prendre sa vie en main sans tarder si l'on ne souhaite pas être ballotté au gré des crises, des politiques de "compétitivité" ("le mot à la mode du moment"), des réformes successives du droit du travail et des attaques du CDI. En fait, c'est un peu cela l'émancipation, savoir prendre les décisions pour orienter sa vie à son goût sans se sentir victime du "système" en vigueur du moment.

À chacun son projet de carrière

C'est à chacun de conduire son propre projet en totale indépendance. Seth Godin (Linchpin) recommandait de devenir

indispensable, de devenir cette petite goupille ou clavette mécanique sans laquelle le mécanisme de l'entreprise ne peut fonctionner. Il importe de se distinguer et d'apporter un regard original sur les questions professionnelles. C'est bien dans cette direction que l'on trouvera son émancipation. C'est aussi dans cet esprit que sont écrits ces quelques livres.

Personal Branding, piloter son identité numérique

Définition du Personal Branding

La notion de personal branding définit la mise en action d'une stratégie de "marque personnelle". Adopter une stratégie de marque, le personal branding est la meilleure technique pour construire sa notoriété et piloter son identité numérique.

Personal Branding et "googlisation"

Avec l'essor des réseaux sociaux et des sites interactifs, la "googlisation" est devenue un véritable réflexe. Un néologisme très "geek" dans sa formulation, mais pratiqué pour autant par tout un chacun. Googliser un nom, c'est rechercher d'une manière quasi exhaustive les traces, les références et les avis vous concernant, tous accessibles directement sur le net.

Construire méticuleusement son identité numérique

Il est ainsi hautement recommandé de ne pas laisser au hasard la construction de sa propre identité numérique. Il est assez facile pour un **"googler"** averti de retrouver les "pseudos" que l'on pense anonymes et que l'on peut être tenté d'utiliser pour se laisser aller à des commentaires pour le moins "osés" sur les forums, les journaux en ligne et blogs.

Il est préférable au contraire, de contrôler tout ce que l'on publie en ligne.

C'est aussi cela l'objet du Personal Branding: bâtir votre notoriété en ligne telle que vous la souhaitez, sans le moindre écart.



Rafraichir les lieux communs



On ne dit plus : ~~opportunisme~~, mais on dit : **pragmatisme**



On ne dit plus : ~~manipulation~~, mais on dit : **recadrage de sa destinée**



On ne dit plus : ~~égoïsme~~, mais on dit : **générosité bien ordonnée**



On ne dit plus : ~~vantardise~~ ni ~~fanfaronnade~~, mais on dit : **self branding**



On ne dit plus : ~~lécher les bottes~~, mais on dit : **nouer des relations profitables**

Vive le sport ! À bas le score !

Albert Jacquard

PILOTER

La quête de l'amélioration de la performance est aussi un enchaînement de projets réussis. La maîtrise des projets complexes est une qualité essentielle du management de la performance.

✓ **Recommandation 7**

Piloter la performance dans une logique de développement durable

✓ **Recommandation 8**

Préparez-vous à vivre une vie de projets toujours plus complexes

✓ **Recommandation 9**

Entreprendre, c'est avant tout accepter les risques

✓ **Recommandation 10**

Évaluer la qualité de votre tableau de bord

✓ **Recommandation 11**

Choisir les bons indicateurs 1 : on pilote que ce que l'on mesure

✓ **Recommandation 12**

Choisir les bons indicateurs 2 : on ne confond pas la cause et l'effet

Septième recommandation : Piloter la performance dans une logique de développement durable

L'amélioration de la performance s'inscrit dans une démarche globale de développement durable. Ne pas prendre la question à la légère. Le greenwashing et autres artifices cosmétiques n'abuseront pas plus longtemps partenaires, clients et public...

L'image du coureur automobile n'est pas la plus adéquate pour illustrer le thème développé sous le verbe "Piloter". Mettre en œuvre des moyens démentiels pour faire tourner le plus vite possible des bolides qui de toute façon termineront la course au point de départ n'est pas une performance à la date du [développement durable](#).

En conservant l'analogie de l'automobile, "Piloter" sera plutôt considéré selon l'optique de préservation des ressources rares et épuisables.

Supprimons la prime offerte au plus rapide et apprenons à reconnaître ceux qui vont le plus loin...

Développement durable et pêche à l'anchois



Crédit : msc1995/pixabay.com

Comment expliquer le développement durable ? Quelle définition en donner ?

Il y a bien la définition d'origine proposée par la commission dirigée par Gro Harlem Brundtland avec le rapport éponyme de 1987 (en fait, le rapport est intitulé : Our Common Future). Mais il n'est pas dit que ce postulat de départ soit suffisant pour se prémunir des opportunistes qui masquent les agissements de croissance capitaliste systématisée derrière un vernis qui, s'il n'est pas franchement éthique, est en tout cas pas mal démagogique.

Ainsi avec l'industrie agroalimentaire et la grande distribution qui nous bassinent à grands coups de commerce équitable ou encore les constructeurs automobiles qui labellisent du titre de "voiture écologique" (sic !) des véhicules toujours plus élitistes, il est temps de bien préciser de quoi l'on parle. Parce qu'il faut bien se dire, que durant ce temps, et bien les Hedges Funds et autres instruments spéculatifs destructeurs de valeurs (et donc d'emplois) ne perdent pas le leur de temps !

Surtout ne pas passer à côté de la notion de performance

En fait, c'est bien la notion de performance qu'il s'agit de redéfinir.

Il est urgent de remplacer le "toujours plus" par le "toujours mieux".

L'exemple du sport de compétition, souvent repris par les apôtres de la productivité, est en fait un bien mauvais exemple. Battre en permanence les records précédents est bien quelque part absurde; le dopage n'est pas vraiment une dérive, mais une conséquence logique.

Cette politique du "toujours plus" a ainsi dévoyé des pans entiers de la recherche et de l'application des technologies en se focalisant exclusivement sur le thème aisément mesurable de l'amélioration de la productivité (voir le ROI). Pour illustrer le propos, un exemple hors de la Hi Tech : la pêche à l'anchois.

La pêche à l'anchois



La pêche à l'anchois, un thème plutôt conflictuel entre la France et l'Espagne, illustre bien ce que n'est pas le développement durable.

Ces 20 dernières années, les pêcheurs français ont été fortement incités, d'autres diront contraints par les pouvoirs

publics et la Commission européenne d'améliorer leurs outils de production. Ainsi, ils se sont lourdement endettés pour s'équiper de bateaux performants et particulièrement bien équipés autant en instruments sophistiqués de détection de bancs de poissons que dans la capacité de capture.

Le piège de l'endettement

Mais les crédits, il faut bien les rembourser ! Lorsque l'on accroît les frais fixes, il n'existe d'autre solution que d'améliorer son chiffre d'affaires en recherchant par exemple de nouvelles zones d'activité. Ainsi les pêcheurs français se sont aussi intéressés à la pêche à l'anchois dans le golfe de Gascogne. Au contraire des Espagnols qui en sont particulièrement friands, les Français ne consomment que peu d'anchois. Le produit de la pêche est donc pratiquement intégralement revendu au voisin du Sud.

Les mers ne sont pas une ressource infinie. À titre d'analogie, la pêche s'apparente à une technique de cueillette. Lorsque l'on utilise la technologie la plus pointue pour améliorer la productivité et donc dans le cas présent augmenter au maximum le nombre de prises, irrémédiablement on atteint le seuil fatidique de la destruction de l'espèce. En deçà de ce seuil, l'espèce n'a plus la capacité de se reproduire. Il faut donc laisser le temps aux poissons de se régénérer avant de reprendre les campagnes de prélèvement.

Pour la pêche à l'anchois, ce seuil limite a déjà été déjà atteint. Les pêcheurs espagnols étaient alors tout à fait d'accord pour laisser le temps au "stock" de se renouveler.



Ces derniers utilisent des techniques de pêche plus traditionnelles et donc avec moins de frais fixes. En revanche, avec le gel de la pêche à l'anchois, les pêcheurs français suréquipés sont

pris à la gorge. L'investissement est trop lourd à amortir.

Voilà un exemple rapidement conté pour bien différencier le "toujours plus" et le "juste ce qu'il faut", point de départ d'un développement durable concerté. À méditer, non ?

Et puisque l'on est sur le thème des produits marin, la collecte de la coquille Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc (22) est particulièrement significative. En effet, les pêcheurs d'un commun accord, dans un mouvement d'auto-organisation, régulent la ressource avec rigueur pour éviter de la détruire.

KPI et performance

De toute façon dans « [développement durable](#) », si la notion de développement est bien présente, il y a surtout l'épithète « durable », même si les puristes préféreront (à juste titre) celui de soutenable. Il est temps de voir un peu plus loin que le bout de son [reporting financier](#) et d'envisager tous les axes de la performance. La recherche de la performance en matière de développement durable n'est plus vraiment une activité de monomaniaque, obsédé par le résultat financier du trimestre.

La performance est en fait un concept multifacettes. Les instruments de mesure que sont les [tableaux de bord](#) et plus précisément les indicateurs [KPI](#) sont en fait l'alpha et l'oméga du projet de développement durable. Ils conditionnent l'accomplissement du projet de bout en bout. Bien plus sûrement en tout cas que toutes les bonnes résolutions, peut être fédératrices lors du lancement, mais bien peu résistantes face au poids des habitudes du passé lorsque le projet avance.

À noter, sur un plan plus macro-économique c'est bien l'indicateur [PIB Produit Interieur Brut](#) qui mérite d'être sérieusement réformé sans s'arrêter en chemin...

Voir aussi à ce sujet [les nouveaux indicateurs de richesse](#).

Huitième Recommandation : Préparez-vous à vivre une vie de projets toujours plus complexes

La maîtrise de la [conduite de projets complexes](#) est une pièce maîtresse de la panoplie du manager de la performance.

Depuis déjà trois bonnes décennies, bien peu de cadres d'entreprise voient leur vie professionnelle se dérouler sans heurt aucun, selon un continuum linéaire.

Une vie professionnelle type ressemble de plus en plus à un enchaînement de projets toujours plus complexes à traiter.

Mon conseil : La progression de chacun dans l'échelle sociale est désormais liée à la capacité à accomplir des tâches toujours plus complexes et plus risquées. Chaque réussite de projet, toujours riche d'expérience, renforce la capacité de rebond. Autant exceller dans l'exercice de cet office.

Qu'est qu'un bon manager de projet?

Tu as tes plans de carrière ? Moi aussi !



Crédit : Geralt/Pixabay.com

Un bon chef de projet est un manager qui a bien compris que tous les autres intervenants, directs et indirects, tout comme lui, suivaient leurs propres carrières. Les subalternes, les supérieurs, les pairs, les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, les responsables de division, les membres des autres services, tous suivent leurs propres objectifs. Le bon chef de projet lui l'a bien compris.

1) Il est parfaitement conscient que toutes ces notions de soumission, de dévouement, d'obéissance, de foi en l'entreprise, etc... , c'était du pipeau, héritées des Fayol et autres apôtres de l'organisation, qui régnaient en maîtres du temps où il fallait transformer de braves laboureurs en métallos.

Henri Fayol (1841, 1925) avait ainsi défini les 5 fonctions du management en une formule : POCCC
Planifier, Organiser, Commander, Coordonner,
Contrôler

|| Ce principe est encore aujourd'hui d'actualité dans la très grande majorité d'entreprises...

2) Il a bien compris que ce n'était pas avec des gadgets, baby-foot, massages ou jeux ridicules, que l'on contraindra les femmes et les hommes de l'équipe à se dépasser pour atteindre un but qui a priori ne les concerne pas.

3) Une fois qu'il a bien réalisé cela, le bon manager va user de tout son talent pour présenter et conduire le projet afin que chacun puisse trouver son intérêt dans la réussite.

D'autant plus que le chef de projet est le plus souvent dans une position "transversale" vis-à-vis de l'organigramme et ses galons ne sont que des gommettes vite collées sur son veston. Il lui faudra faire montre d'autres qualités pour assurer la reconnaissance de son rôle et de sa mission.

Pas facile.

C'est pour cela que c'est un bon chef de projet.

Bâtir des cathédrales

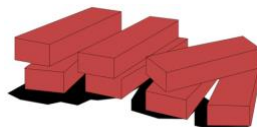
Une petite historiette relate bien en peu de mots l'ambition qui caractérise le bon chef de projet.

Un homme passe devant un chantier et voit un maçon au travail. Il lui demande ce qu'il est en train de faire :

- *Moi ? Je pose des briques*, répond le maçon.

L'homme poursuit sa visite et s'attarde auprès d'un deuxième maçon qui effectue la même tâche que le premier. Il lui pose la même question.

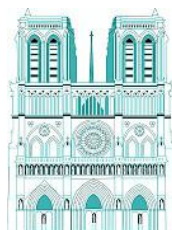
- *Moi ? Je construis un mur*, répond celui-ci.



L'homme poursuit son parcours et questionne alors un troisième maçon qui semble occupé au même travail que les deux précédents.

- *Moi ? Je bâtis une cathédrale*, répond ce dernier.

Le bon chef de projet est non seulement celui qui respecte, et protège les membres de son équipe, mais c'est aussi celui qui saura insuffler l'ambition de bâtir des cathédrales.



Neuvième Recommandation : Manager c'est avant tout accepter les risques

La décision est une prise de risque. Manager c'est Entreprendre, et Entreprendre, c'est avant tout accepter les risques. Encore faut-il que ceux-ci soient "mesurés". On n'échappera pas à une soigneuse phase d'identification et d'évaluation.

Mais qu'est-ce donc que le risque ?

Comment l'identifier ?

Comment s'en prémunir ?

Comment le désamorcer ?

Le premier texte ci-après propose une méthode simple pour répondre à ces quelques questions.

Le deuxième texte répond à la question inverse comme une forme de mise en garde : ce que le risque n'est pas.

Le troisième texte étend la question au-delà du formalisme.

Mon conseil : améliorer sa rationalité limitée et par conséquent son appréciation du risque en pratiquant l'échange et le dialogue impromptu.

Analyse de risques la méthode

La pertinence de l'analyse de risques est surtout une question de méthode...



Crédit : Alexas_Fotos/pixabay.com

Une bonne analyse de risques se déroule en cinq temps majeurs:

1. 1^{er} temps : Établir l'inventaire des risques

Il s'agit de ratisser large et de considérer toutes les formes de risques (humain, financier, organisationnel, technologique...)

2. 2^e temps : Valoriser les risques

Tous les risques n'ont pas la même probabilité de survenance, ils ne sont pas égaux en termes de criticité. Il s'agit au cours de cette étape d'effectuer un classement rationnel.

3. 3^e temps : Définir les parades

Pour chacun des risques, on se posera ces 3 questions successives:

- ✓ Peut-on l'éliminer ?
- ✓ Peut-on en limiter les effets ?
- ✓ Doit-on modifier le déroulement du projet ?



4. 4^e temps : Identifier les points critiques

Une étape souvent oubliée dans les études de risques. Les risques sont changeants. La probabilité et la criticité évoluent au fur et à mesure de l'avancement du projet. Certaines phases du projet sont plus à risques que d'autres. Il faut les identifier.

5. 5^e temps : Réviser la table des risques

La table des risques n'est pas statique. Il faut la réviser régulièrement....

Comment s'y prendre ? Et bien en impliquant un maximum de monde, en fouillant dans les archives, en incitant « les experts du moment » à la communication, quels qu'ils soient, où qu'ils se trouvent.

Toutes les péripéties des projets passés, comme les difficultés et la manière de les solutionner sont une mine de ressources pour la réflexion préalable à l'analyse de risques. Mais encore faut-il avoir pris le soin d'enregistrer les expériences passées...

Cette question de l'analyse de risques est importante au plus haut point. La méthode proposée ici est développée dans le guide pratique « **Le chef de projet efficace** ».

Réussir son analyse de risques

L'analyse de risques n'est pas là pour remplacer les règles élémentaires de management de projets. Considérons deux exemples vécus.



Crédit : stevepb/pixabay.com

Cas numéro 1

Lancement d'une nouvelle tranche d'un projet d'ERP dans une grosse PME sous-traitante d'un équipementier aéronautique. La PME profite de cette phase pour remplacer un matériel vieillissant.

-Euh... Au fait, on est sûr que le matos sera livré avant le 15 ? J'ai mobilisé l'équipe pour cette date, ce serait un peu la pagaïlle s'il n'était pas livré !

- Tu as fait l'analyse de risques ? Et bien ! Mets-y ce cas. Comme ça, tu seras tranquille.

Commentaire

Ne valait-il pas mieux talonner le fournisseur afin qu'il respecte le délai ? Et s'il ne peut pas le tenir qu'il le dise tout de suite et pourquoi afin que l'on puisse se retourner avec des délais garantis ?

Cas numéro 2

Une entité d'un grand groupe de l'industrie chimique.
Démarrage d'une nouvelle unité

- Tu as vu ils ont affecté MB sur le projet. On a bouffé ensemble ce midi à la cantine, il m'a dit qu'il était déjà débordé et qu'il ne sera jamais prêt à temps. Je fais comment?

Je mets ça dans l'analyse de risque ?

- Tu as raison. C'est plus sûr !

Analyse des deux cas

Mais non ! Pas du tout ! L'analyse de risques n'est pas un fourre-tout ! Il faut régler ce problème A-U-P-R-E-A-L-A-B-L-E. Si MB sait déjà qu'il ne disposera jamais d'assez de temps, on peut lui faire confiance ! Il est tellement rare que l'on aille plus vite que prévu, il y a bien plus de chances qu'il ne soit pas du tout disponible. Il faut donc dans ce cas reprendre la question des affectations.

Voilà deux exemples de ce que ne doit pas être une [analyse de risques](#).

Pour mémoire, le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut affecter l'issue du projet. Pour ces deux cas, l'incertitude peut être levée avant de lancer le projet. Ce ne sont pas des risques.

Limiter les risques du projet

*Aussi bien conçu qu'il puisse être conçu,
un outil d'aide à la décision, un tableau de
bord par exemple, ne prendra jamais la
décision à votre place...*



Crédit :FunkyFocus/pixabay.com

Dès que la problématique tend à devenir un poil complexe, que l'incertitude envahit le terrain et que le doute s'instaure, on est bien seul pour décider... ou ne pas décider. Un bon décideur est un rationnel avant tout, dit-on. Pleinement informé, il juge froidement les données à sa disposition et choisit toujours la meilleure alternative.

Bon. Ok.

Encore faut-il être pleinement informé !

Ce qui est loin d'être le cas en situation complexe. Il est en effet assez rare de tenir toutes les cartes en main pour bien apprécier le risque. Notre vision est partielle et de plus, comme écrivait

Herbert Simon, notre rationalité est limitée. Pour étendre les limites de la rationalité, il n'existe guère d'autres solutions que d'échanger avec ses pairs qui, utilisant un autre prisme (déformant) de la réalité, l'observent depuis un angle de vue différent.



Ainsi, le « parfait » [tableau de bord](#) sera complété d'une palette d'outils de communication facilitant l'établissement de relations d'échanges, imprromptus ou continus. C'est en effet le seul moyen pour mieux cerner ce diamant multi-faces et insaisissable qu'est la réalité d'une situation à un instant donné.

Il y a peu j'échangeais des propos de ce type avec un collègue, véritable apôtre des techniques de partage de la connaissance. Il est évident que la mise à disposition [d'outils de coopération simples](#) d'usage sera l'enjeu des années à venir. Pas de doute à ce sujet. Mais seront-ils suffisants pour instaurer durablement un esprit de coopération/collaboration étendue ? Là, pour ne rien vous cacher, je doute un brin...

Un projet bien foiré...

Je me souviens ainsi d'un [projet transversal](#), il y a déjà pas mal d'années de cela. En tant que pompier de service, j'étais alors entré en scène bien après la pièce, une fois le projet tombé dans la fosse d'orchestre. Trop tard pour corriger le tir. Le chef de projet en fonction n'avait pas vraiment effectué les choix les plus judicieux. Il ne s'était donné qu'une vision très partielle de la problématique réelle. Du coup, ses décisions, rationnelles à son sens, s'étaient avérées catastrophiques pour le projet.

C'est peu dire que sa rationalité était sacrément limitée.

Pourtant, pas mal d'éléments, complets ou à l'état de bribes d'informations comme c'est souvent le cas, étaient disponibles à

portée de dialogue, dans les bureaux voisins. Les collègues détenteurs de l'information auraient-ils ouvert la porte ? L'histoire ne le dit pas. En tout cas, je me suis laissé dire que le chef de projet ne s'était pas donné la peine de tourner la poignée. Bref, il préférait rester dans son coin.



Récemment nommé, investi d'un pouvoir sur son équipe, il avait limité les risques en se contentant de reproduire ce qu'il savait faire.

D'expérience, c'est souvent ainsi que les projets dérapent... Je suis loin d'être sûr que la mise à disposition d'outils de communication et de partage aurait significativement amélioré les échanges.

Le plus beau des téléphones n'a jamais incité qui que ce soit à communiquer les informations essentielles à un inconnu.

Finalement, le meilleur système de partage de la connaissance ne commence-t-il pas par un café pris en commun, une discute informelle, une petite bouffe, bref une rencontre ?

Dixième recommandation : Évaluer la qualité de votre tableau de bord

Le [tableau de bord](#) est l'instrument de prédilection du manager de la performance. Encore faut-il que celui-ci soit utile, c'est-à-dire utilisable et utilisé.

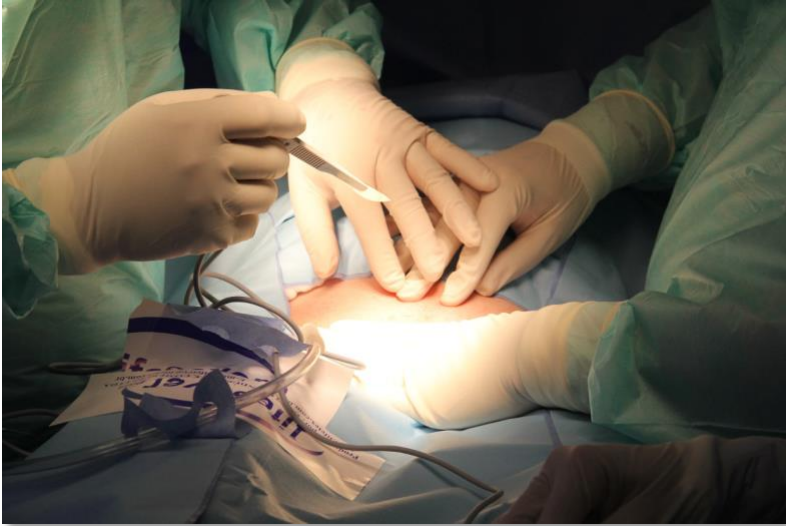
Concevoir et maintenir un tableau de bord efficace n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Il ne suffit pas d'insérer [des graphiques aux riches couleurs](#) et autres schémas en perspective 3 D. Essayez donc d'effectuer [l'audit de votre tableau de bord](#) pour en apprécier la pertinence.

En déroulant méthodiquement l'audit le plus objectivement possible, étape par étape, vous prendrez mieux conscience des faiblesses et des améliorations à mettre en œuvre sans délai.

Mon conseil : Pour assurer la continuité de service d'un bon outil d'aide à la décision, il est nécessaire de consacrer régulièrement un peu de temps à ce travail de remise en question.

L'audit du tableau de bord

Dis-moi quels sont tes indicateurs et je te dirai comment tu pilotes.



Crédit deborabalves/pixabay.com

Vous auditez un nouveau système de pilotage ?

La nouvelle [direction informatique](#) se réorganise et réforme son processus de décision dans le cadre de la [gouvernance d'entreprise](#) et met en place une [gouvernance du système d'information](#) ?

En tout cas, il y a un test qui ne trompe pas. C'est celui du [tableau de bord](#).

- 1.** N'écoutez que d'une oreille distraite les discours emphatiques que l'on ne manquera pas de vous servir lors de la présentation du nouveau système.

2. Félicitez poliment, mais sans trop y croire vos interlocuteurs lorsqu'ils vous annonceront leurs nouveaux titres ronflants.
3. N'hésitez pas à profiter de la pénombre pour vous relaxer un peu lors de la traditionnelle présentation PowerPoint aux volumes et flèches richement colorés.

Réservez-votre attention pour... analyser le tableau de bord présenté avec autant d'enthousiasme

Focalisez-vous sur cet instrument et posez-vous les quatre questions qui suivent :



Le tableau de bord est-il utilisé ?

Facile ! Il suffit de poser les bonnes questions et d'écouter les réponses. Si votre interlocuteur semble en découvrir l'usage, s'il se justifie de l'obsolescence des indicateurs en invoquant le manque de temps, stoppez tout ! Repliez vos gaules, vous perdez votre temps. Il n'y a pas de pilotage, le tableau de bord n'est qu'un objet de décoration.



Ensuite, attardez-vous sur la nature des indicateurs.

Vous ne voyez que des indicateurs productivistes ? Des délais, des coûts et des quantités ? Vous avez bien fait de suivre mes conseils et de ne pas écouter les discours trompeurs. Il ne s'agit pas de pilotage, mais bien de contrôle. Bref, rien de nouveau.



Puis, penchez-vous sur la structure du tableau de bord.

Les indicateurs sont distribués en vrac et la structure ne saute pas aux yeux ? Il est impossible de discerner

des [zones matérialisant les priorités](#) ? On peut alors se demander comment votre interlocuteur comprend la stratégie et quelles actions envisage-t-il de mettre en œuvre pour la décliner sur le terrain. À mon avis, si vous le questionnez à ce propos, attendez-vous à une nouvelle déferlante de blabla bien formaté...



Enfin, vérifiez l'équilibrage du tableau de bord.

Non je ne parle pas des fameux [Balanced Scorecard de Kaplan et Norton](#). Ce n'est pas le sujet. L'équilibre est le principe fondamental du pilotage. Un tableau de bord bien conçu propose une sélection d'indicateurs équilibrés. Chaque incitation à l'action se doit d'être contrebalancée afin d'en modérer les effets de bord négatifs. C'est le fondamental d'une action continue et constructible.

“All under control”

Vous êtes parvenu à ce stade sans encombre ?
Vous pouvez féliciter vos interlocuteurs ! Vous êtes bien en présence d'un système qui semble "pilote".

Mais est-il efficace ?

Là, il faut creuser un peu plus avant. Il n'est pas aisé d'apprécier la valeur de [l'aide à la décision](#) apportée par le système de tableau de bord. Il existe cependant quelques trucs pour évaluer la pertinence de la conception. En adoptant un regard transversal, vous vérifierez en priorité comment la [mesure du risque](#) est transcrite au niveau du tableau de bord. Vous vous assurerez aussi de la présence d'éléments exogènes, garants d'une vision globale.

Dans la majorité des cas, [les tableaux de bord](#) sont le fruit d'une conception bien trop introvertie. À croire que les managers pilotent leurs activités en se regardant le nombril...

Il ne faudra pas venir se plaindre ensuite du peu d'apports de l'outil lors de la prise de [décisions stratégiques](#) !

Du même auteur :

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^e
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 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.

L'essentiel du tableau de bord

Onzième Recommandation : Choisir les bons indicateurs, on ne pilote que ce qui est facile à mesurer

On ne pilote que ce que l'on mesure

Cet aphorisme mainte fois ressassé mérite bien souvent d'être interprété :

Si on ne pilote que ce que l'on mesure, sommes-nous sûrs à 100% de mesurer ce que l'on souhaite piloter ?

Parce que sur le terrain, nous sommes loin des théories et des aphorismes.. Et plus d'un manager se contentera de mesurer ce qui est facile à mesurer : coûts, quantité, durée. Donc en réalité :

Ne mesure-t-on pas ce qui est facile à mesurer?

Alors que pilote-t-on ?

Piloter-t-on ce qui est facile à mesurer ?

Bref, on pilote parfois du vent ?

Mon conseil : Lors de la [conception du tableau de bord](#), on n'hésitera pas à choisir les indicateurs qui font mal. Ce sont les seuls efficaces.

Cette version PDF est limitée, aux seules descriptions illustrant et expliquant les dix premières recommandations Les vingt suivantes recommandations sont juste présentées.

Cependant, cet ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :

- ***Kindle (Amazon)***
- ***Epub (Kobo)***

Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»

Douzième Recommandation : Choisir les indicateurs de pilotage, on ne confond pas la cause et l'effet

Lors du choix des indicateurs, il est bon de se méfier de **deux travers récurrents** :

Le premier est de choisir des indicateurs pour lesquels on ne dispose pas des leviers d'action.

Le second est lié à une confusion entre l'effet et la cause.

Mon conseil : Différencier l'effet de la cause n'est pas toujours aussi simple qu'il y paraît. Ce travail de réflexion est pourtant indispensable avant d'identifier l'accessibilité et l'efficacité des leviers d'actions en préalable au [choix des indicateurs de pilotage](#).

Lorsque l'effet devient la cause...



Crédit : Free-Photos/Pixabay.com

*Lorsque l'effet devient la cause ou
l'indicateur qui se mord la queue.*

*La description de cette recommandation n'est pas
comprise dans cette version PDF gratuite.*

*Se reporter à la page : **Perfonomique***

Du même auteur :

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](#)

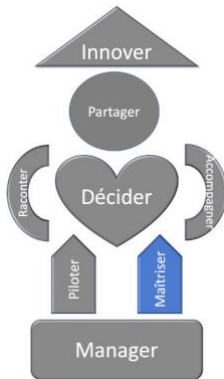
Résumé

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](#)



*Serons-nous capables de
choisir les éléments de la
technologie qui améliorent
la qualité de la vie et
d'éviter ceux qui la
détériorent ?*

David Baltimore

MAÎTRISER

Les technologies ne sont pas un chapitre annexe réservé aux seuls spécialistes, tant s'en faut.

Depuis déjà bien des années, les technologies de l'information et de la communication comme on les dénommait encore récemment ont profondément révolutionné les usages et la manière de créer de la richesse.

Les technologies ne sont pas par essence la solution à tous les problèmes de l'organisation.

Il est du rôle de tout manager de bien comprendre lesdites technologies afin d'assurer une intégration optimale en accord avec les attentes des femmes et des hommes de l'organisation, autrement dit les créateurs de valeur.

Encore faut-il savoir en mesurer la rentabilité afin de mieux piloter les projets.

Treizième Recommandation : Prenez l'habitude d'apprécier le retour sur investissement de tous les projets en portefeuille

Quel que soit le projet lancé, le manager de la performance ne manquera pas d'évaluer le [Retour sur Investissement \(ROI\)](#) attendu. Mais attention, le ROI ne s'exprime pas nécessairement en unités sonnantes et trébuchantes...

On peut raconter tout ce que l'on veut à propos de la réussite des projets, mais il n'existe qu'un seul juge de paix, qu'une raison d'être aux investissements de toute nature, c'est bien le **ROI, le Retour sur Investissement**.

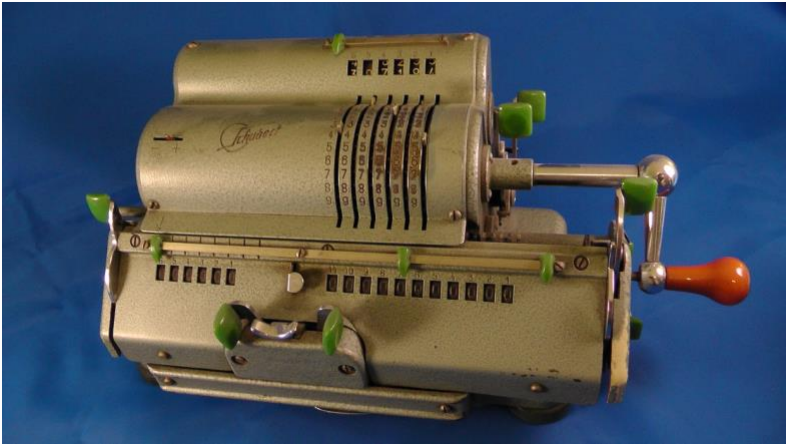
Malheureusement, il a mal vieilli.

Calculé à partir d'équations simplistes, fondées sur des principes du début du 20^e siècle, il est bien mal adapté aux technologies de l'information.

Ne serait-il pas temps de le remettre à jour ?

Mon conseil : Travailler votre capacité d'influence afin d'infléchir les directions trop portées sur le court-terme. Le but est de les inviter à inscrire le projet envisagé dans une stratégie à plus long terme. Cette indispensable étape préalable ouvre la voie vers un calcul de rentabilité totalement réactualisé.

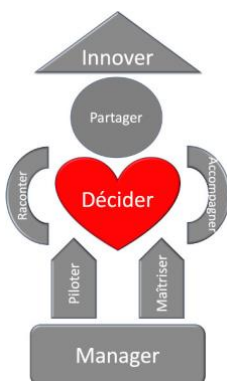
ROI et TCO



Crédit : DANSAMU/Pixabay.com

Réformer le calcul du ROI (Return On Investment) est déjà une première étape pour mieux gérer les priorités du portefeuille de projets.

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)*



DECIDER

*Chaque homme prend les limites
de son champ de vision pour les
limites du monde.*

Arthur Schopenhauer

Notre parcours personnel n'est que la suite des décisions que nous avons prises... ou que nous n'avons pas prises. Nous savons tous intimement que la décision n'est pas un acte simple. Ce constat est d'autant plus vrai dans un environnement changeant, complexe, marqué par l'incertitude permanente. Autant maîtriser les principaux aspects de la décision afin de ne pas s'en laisser conter...



Recommandation 14

Quel décideur êtes-vous ? Identifiez votre type de décideur



Recommandation 15

Précisez votre conception de la décision en entreprise



Recommandation 16

Apprenez à juger de la qualité d'une décision



Recommandation 17

Prenez garde aux décisions supposément rationnelles

Quatorzième recommandation : Quel décideur êtes-vous ?

Commencez par identifier votre attitude face à la prise de décision. Pour un management efficace de la performance, **il est hautement recommandé d'abandonner le modèle de l'Homo Œconomicus**. La décision est bien plus complexe que ne le propose ce modèle simplifié à l'extrême.

La presse de management, populaire ou non, aime à entretenir l'image du décideur du type Homo Œconomicus. Omniscient et omnipotent, il prend toujours la bonne décision. Normal, c'est lui le chef.

En dépit des temps d'incertitudes devenus notre quotidien, cet absurde modèle de décideur totalement informé et doté d'un pouvoir absolu semble paradoxalement inoxydable....

Tout le principe organisationnel et managérial de l'entreprise est fondé sur ce modèle qui aurait dû être enterré il y a bien longtemps. Mais la persistance du culte du pouvoir pour celui qui le détient en exclusivité est un sérieux obstacle à une juste répartition de la prise de décision en entreprise. Là encore, on sait de longue date que c'est bien l'unique moyen de piloter un organisme complexe (l'entreprise) en un contexte incertain et changeant.

Le décideur est-il un éternel indécis ?



Crédit : Tumisu/pixabay.com

Commençons par détruire le mythe du décideur infallible, la décision est une prise de risques.

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

*Se reporter à la page : **Perfonomique***

Du même auteur :

Un Bonheur Imaginaire

*La vie c'est ce qui s'écoule pendant
que tu regrettes tes décisions passées*



Disponible :

[**Librairie Amazon**](#)

234 pages, 9,95 € format livre et 5,99 € format ebook (epub et kindle)

Fiche détaillée

Résumé

Notre parcours de vie n'est que la succession des décisions que l'on a prises au fil du temps. Plus tard, avec le recul, on peut juger sans indulgence le chemin choisi à l'un des nombreux carrefours de notre destinée.

Une autre voie n'était-elle pas préférable ?

C'est à ce moment que l'on commence à regretter et à s'accabler de reproches. C'est à tort, bien évidemment. En réalité on n'a aucune idée de ce qu'aurait été notre vie si l'on avait opté pour un autre chemin puisque l'on ne l'a pas pris. On ne regrette alors que des bonheurs fictifs. Ils sont artificiellement construits par notre imaginaire afin de mieux nous tourmenter durant les épisodes où le moral est au plus bas. Comment y remédier ?

C'est là l'objet de ce roman. À la faveur d'une rencontre opportune avec un ancien camarade de classe, Inès, l'héroïne de cette fiction, a pu profiter d'une expérience cosmologique et prendre conscience de l'inanité de ses regrets. Elle nous conte son aventure

Un Bonheur Imaginaire

Quinzième recommandation : Précisez votre conception de la décision en entreprise

Décider n'est pas un acte aisé. Dans un monde d'incertitudes et de complexité croissante, il est assez exceptionnel qu'une alternative se démarque significativement. Décider c'est aussi faire des concessions.

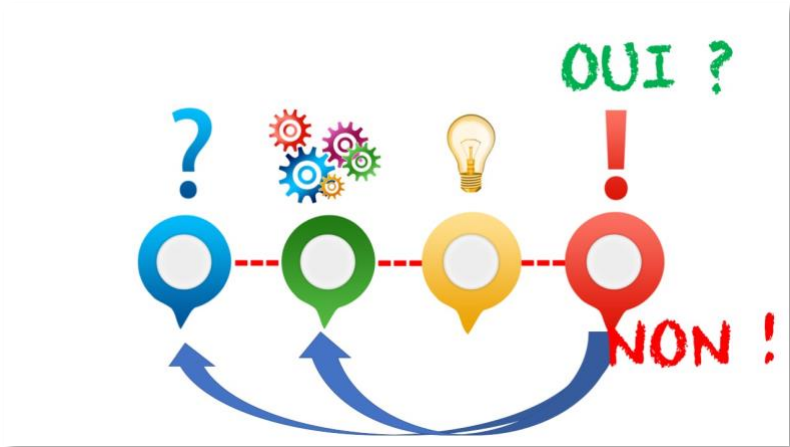
Étymologiquement parlant, décider c'est trancher.

Le décideur des manuels de management sait parfaitement soupeser les alternatives pour choisir la plus adéquate autant en fonction des résultats espérés que des risques potentiels et des ressources nécessaires.

Mais voilà, nous ne vivons pas dans un manuel de management, mais bien dans le monde réel avec sa complexité et ses incertitudes... Aussi, trancher, c'est-à-dire éliminer des options sans être totalement convaincu de la justesse de son choix, peut devenir l'acte le plus risqué qui soit.

Le décideur face au dilemme

Comment choisir entre plusieurs alternatives lorsqu'aucune ne se démarque clairement ?



Crédit : Geralt/Pixabay.com

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)*

Seizième Recommandation : Apprenez à juger de la qualité d'une décision

Lorsque le temps a passé et que les incertitudes ont été levées, il est alors facile de juger de la qualité d'une décision et par conséquent d'un décideur. Il est préférable de ne pas abuser de cette situation privilégiée et plutôt injuste au risque de castrer les ambitions constructives.

“La qualité d'un décideur ne peut être jugée au seul vu des résultats...”

En temps d'incertitude, il n'est guère possible d'espérer la complétude de l'information pour prendre les décisions à coup sûr. Le bon décideur évalue en fonction des informations disponibles, élabore des scénarios plausibles et prend le risque de décider. Et c'est cela qu'il faudrait juger pour évaluer la qualité du décideur. Est-ce qu'en fonction des informations disponibles au moment de la décision a-t-il effectué le meilleur choix ?

Cependant, nous sommes des humains et il est bien évident que si le manager est en odeur de sainteté on lui passera les erreurs, en revanche si l'on souhaite s'en débarrasser, le jugement sera vite fait à charge.

Qu'est-ce qu'une bonne décision ?

Un conseil : n'écoutez plus les "pousse au regret"



Crédit TheDigitalArtist/pixabay.com

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

*Se reporter à la page : **Perfonomique***

Dix-septième recommandation : Prenez garde aux décisions supposément rationnelles

En matière de décision, il est bon de ne pas se contenter des modèles classiques. Au sein des organisations, le [processus de prise de décision](#) est bien plus surprenant que ce que nous relatent les ouvrages de vulgarisation du management.

Le processus de décision suit-il toujours un déroulement rationnel ?

La théorie déroule un schéma logique et compréhensible partant de l'identification du problème pour aboutir au choix des solutions.

Mais dans la pratique qu'en est-il ? **Ne sommes-nous pas bien souvent en quête du problème susceptible de coller avec la solution dont nous disposons sous la main ?**

Étudions donc le modèle de la poubelle de James G. March

Vous avez des solutions ? Cherchez donc des problèmes !

*Les décisions sont-elles toujours rationnelles ? C'est ainsi qu'on les juge...
Après coup en tout cas.*



Crédit : Geralt/Pixabay.com

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

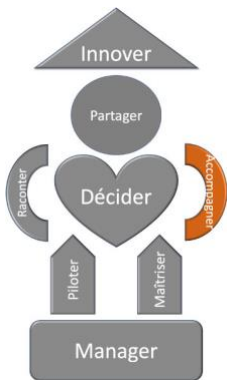
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)

Les Références ...

- ⇒ [La prise de décision en entreprise](#)
- ⇒ [Le processus de prise de décision](#)

Manager

- ⇒ [Les erreurs du manager](#)
- ⇒ [L'indicateur et le risque de la décision](#)
- ⇒ [Référence prise de décision](#)
- ⇒ [La théorie des jeux](#)
- ⇒ [La prise de décision en équipe](#)
- ⇒ [Référence prise de décision en équipe](#)



ACCOMPAGNER

*The real problem is what to do
with problem solvers after the
problem is solved.*

G. Talese journaliste

Qui dit projet, dit changement. La question de l'accompagnement du changement est une préoccupation de premier ordre. À juste titre. Le projet ne doit pas rester uniquement un destructeur de repères.



Recommandation 18

Assurez un pilotage efficace du changement



Recommandation 19

Jouez la confiance et sachez reconnaître les
profiteurs...



Recommandation 21

Choisissez les bons consultants



Recommandation 22

Apprenez à interpréter les indicateurs sans
manipuler



Recommandation 23

Devenez un bon formateur

Dix-huitième Recommandation : Assurez un pilotage efficace du changement

L'accompagnement du changement est l'éternel parent pauvre des projets un tant soit peu complexes.

Hormis une inutile communication pour la forme, histoire de dire : « *on informe les personnes concernées* », fort est de constater que les projets sont systématiquement conduits avec autorité, du haut vers le bas. *Ne vous inquiétez pas, les prescripteurs ont tout prévu.* La confiance des prescripteurs et de leurs donneurs d'ordres dans leur manière de procéder est inébranlable.

Voilà en tout cas la bonne méthode pour construire de solides résistances au changement ! Et ce ne sera pas avec des invitations « *à quitter sa zone de confort* » de gré ou de force que l'on convaincra les plus réticents.

Dans un monde d'humains dignes de ce nom, un bon accompagnement du projet devrait se dérouler ainsi : 1) commencer par s'intéresser de près aux préoccupations des perdants du changement.

2) Puis, le manager et son équipe s'attèleront à redéfinir le projet pour viser l'intérêt commun.

Encore faut-il disposer d'une direction qui connaît le métier pratiqué et qui a plus confiance dans ses équipes que dans les consultants prescripteurs !

Lire à ce sujet : [la transformation démocratique de l'entreprise, surtout la première partie.](#)

Bien évidemment, si comme dans la plupart des cas, le nouveau projet s'accompagne d'un « *dégraissage* » conséquent que l'on désignerait aujourd'hui sur les RS par une *invitation à se lancer dans un nouveau challenge* », la partie est perdue d'avance.

La réduction des coûts par la suppression des effectifs est en effet le moyen le plus rapide pour donner des couleurs à la Bottom Line sans trop se prendre la tête. Et bien des décideurs n'y vont pas par quatre chemins. Encore une nouvelle expression du mépris dans lequel sont tenus les acteurs de terrain.

Mon conseil : Cependant, si vous souhaitez conduire votre projet dans une perspective durable et surtout si vous disposez d'un pouvoir d'influence (**voir la recommandation 6**) et d'une direction compréhensive qui croit dans les hommes et dans l'avenir, donnez-vous le temps et le budget pour un [accompagnement du changement](#) digne de ce nom.

Accompagnement du changement

*Changement d'habitude, changement
d'attitude*



Crédit : skeeze/pixabay.com

*La description de cette recommandation n'est pas
comprise dans cette version PDF gratuite.*

Se reporter à la page : Perfonomique

Dix-neuvième recommandation : Jouez la confiance et sachez reconnaître les profiteurs

Gagner la confiance c'est aussi ne pas nier l'existence des pratiques déviantes comme les abus de pouvoir et de position. La qualité de l'accompagnement est étroitement liée à la notion de respect et de reconnaissance.

L'exploitation des plus fragiles n'est pas une pratique attachée au passé. Il se trouve toujours des profiteurs pour exploiter sans vergogne l'offre pléthorique de travailleurs en quête d'emploi.

C'est aussi ainsi que fonctionnent les marchés. Les emplois à durée déterminée dont bien des entreprises abusent plus que de raison sont une première cause de précarité. Il fut un temps où l'emploi en CDD était strictement encadré par la loi.

Depuis pas mal d'années, les exigences de « flexibilité » transforment les salariés en « variable d'ajustement ».

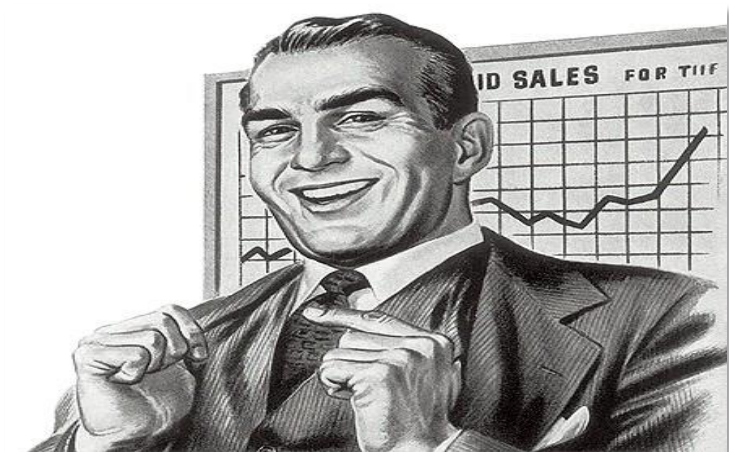
Comment construire un avenir dans ses conditions ? Comment prendre un logement ?

Tous ceux qui n'ont pas un emploi fixe sont les principales cibles des vendeurs de sommeil. Les alternants et stagiaires sont aussi une denrée très recherchée par les entreprises les moins scrupuleuses. L'exemple qui suit se fonde sur des expériences réelles...

Ma petite entreprise ne connaît pas la crise

Vive les stagiaires ...

Témoignage (presque vrai) d'un patron
« malin » et peu scrupuleux



*La description de cette recommandation n'est pas
comprise dans cette version PDF gratuite.*

Se reporter à la page : [Perfonomique](#)

Vingtième recommandation : Sachez choisir les bons consultants

Les consultants ne sont pas interchangeables. Lors du choix d'un consultant externe, il est hautement conseillé de ne pas se limiter à l'évaluation des compétences et expériences et d'identifier le type précis de service de consulting susceptible d'être apporté.

Le [consultant externe](#) est aussi un moyen bien pratique pour faciliter la mutation. Expérimenté, non impliqué dans "l'histoire" de l'organisation, le consultant est un bon observateur pour anticiper les points de blocages.

Encore faut-il le choisir avec soin et ne pas toujours l'utiliser comme caution pour fuir ses responsabilités : *"Ce n'est pas nous, c'est le consultant ..."*

Quel consultant êtes-vous ?

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

Se reporter à la page :

Perfonomique



Choisir le bon consultant, celui qui aime et connaît les limites et la portée de son métier

Il ne suffit pas d'avoir pratiqué un métier durant x années (avec $x > 10$ ou 15) pour s'improviser consultant. D'autant plus si cette expérience a été vécue au sein de la même entreprise.



La

description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

Se reporter à la page : [Perfonomique](#)

Vingt-unième Recommandation : Apprenez à interpréter les indicateurs sans manipuler votre auditoire

Lorsque l'on est placé sur une branche élevée de l'arbre "entreprise", il peut être tentant d'user de manipulations pour renforcer sa position. Il vaut mieux ne pas trop en abuser, les victimes sont rarement dupes.

Lorsque l'accompagnement est traité avec rouerie, les [indicateurs de performance](#) sont bien pratiques pour camoufler la manipulation.

En effet, on peut faire dire ce que l'on veut aux indicateurs. Il suffit de bien les choisir et de les interpréter à volonté. Le verre à moitié plein ou à moitié vide ? C'est un peu cela.

Avec les [indicateurs manipulés](#), on peut même aller plus loin comme laisser percevoir un verre vide alors qu'il est plein. Ou vice-versa...

De l'affliction à la réalité : Les indicateurs manipulés



*Les indicateurs
ont beau dos ! Ou
comment tout
justifier et
n'importe quoi en
s'appuyant sur "les
indicateurs". Où
commence
l'information, où
s'arrête la
manipulation, et
vice-versa...*

*La description de cette recommandation n'est pas
comprise dans cette version PDF gratuite.*

*Se reporter à la page : **Perfonomique***

Vingt-deuxième Recommandation : Devenez un bon formateur

Le manager de la performance accompli est aussi un [formateur averti](#). La formation est en effet un pilier essentiel de l'accompagnement.

Malheureusement, c'est aussi le parent pauvre. Les budgets sont difficiles à débloquer et les entreprises délèguent rarement les meilleurs éléments pour assurer les formations ou formations-action utilisateurs.

Pourtant il s'agit de faire passer le "sens" de la connaissance et non de répéter mécaniquement des propos formatés. Seul un formateur expérimenté et passionné peut communiquer un enseignement suffisamment riche pour que chacun puisse se l'approprier et le mettre en perspective avec sa propre connaissance, sa propre "histoire".

Comme l'illustre l'anecdote suivante, il faut bien reconnaître que l'importance du transfert de connaissances n'est pas toujours considérée à sa juste valeur par les professionnels de la formation de base...

Formation et performance

“Dis-moi et j'oublierai, montre-moi et peut-être que je retiendrai, Implique-moi et je comprendrai (proverbe chinois).”

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

Se reporter à la page : [Perfonomique](#)

Références ...

- ⇒ [Accompagner le changement](#)
- ⇒ [Comment accompagner le changement du projet transversal](#)
- ⇒ [Accompagner le changement, un projet dans le projet](#)

*Demander à un homme qui raconte des
histoires de tenir compte de la
vraisemblance me paraît aussi ridicule
que de demander à un peintre figuratif de
représenter les choses avec exactitude.*

Alfred Hitchcock

RACONTER

Tout ne s'exprime pas avec des rapports, des procédures ou des listes de règles de conduite. Nous sommes des humains et depuis la nuit des temps nous comprenons beaucoup mieux lorsque la théorie est mise en situation, comme dans la vraie vie. Rien ne remplacera la force du récit.

Vingt-troisième Recommandation : Choisissez bien votre histoire

Raconter, c'est parsemer son discours d'anecdotes vécues et bien choisies pour mieux faire passer le sens de son message. C'est un peu ce que l'on fait au fil de ce livre Perfonomique.

Il est tout aussi utile de recourir à l'humour et à la fiction si besoin est. Une bonne fiction ne se construit pas nécessairement de toutes pièces. Pour bien fonctionner, il est hautement préférable qu'elle repose sur du concret, du solide, du vécu. Ensuite, il s'agit de broder pour mieux faire passer le message.

À titre d'exemple, quelques films sur la vie en entreprise ont peut-être plus marqué les esprits que des démonstrations journalistiques.

Voir notamment des films comme « Violence des échanges en milieu tempéré » ou « La question humaine » ou encore l'excellentissime « la loi du marché de Stéphane Brizé ».

L'art de l'anecdote

Quand on maîtrise son sujet (on l'espère !) et que l'on dispose d'un vécu conséquent, on ne manque pas d'anecdotes pour illustrer une explication. Les auditeurs se raccrochent ainsi plus aisément à leur propre vécu et le sens du message passe beaucoup plus facilement.

La fiction, éternel passeur de sens

On peut aller encore plus avant avec la fiction, c'est-à-dire une histoire construite de toutes pièces. La technique est vieille comme le monde (notamment les paraboles des Évangiles) et redoutablement efficace, ce n'est plus à démontrer. En effet, avec une fiction, l'auditeur ou le lecteur le cas échéant se sent bien plus impliqué et s'intègre nettement mieux dans le contexte. Le message est alors plus clair et l'on se sent parfaitement concerné.

Avec Zola par exemple, nous sommes descendus au fond de la mine, nous avons conduit une locomotive à vapeur et nous avons vécu toutes les péripéties d'un grand magasin autant du point de vue des vendeuses, du patron ou du malheureux concurrent emporté par un commerce de l'offre pléthorique, révolutionnaire à cette époque.

C'est aussi par la fiction que Eliyahu M. Goldratt a pu faire passer sa théorie des contraintes avec le best-seller international « Le but, un processus de progrès permanent ».

Storytelling et la formalisation du vécu

Le vécu ne se transmet pas par des chiffres, des tableaux, des graphiques, des rapports aussi insipides que formels. Le vécu se transmet par des anecdotes, des histoires, des situations, des mises en perspective, où chacun peut y trouver en écho son expérience personnelle, ses propres émotions.

Le capital qualitatif

Le storytelling est ainsi un ensemble de techniques narratives permettant de mieux collecter la valeur qualitative et subjective, et de la formaliser selon une ontologie propre au thème traité. Formaliser l'informel et le subjectif est depuis toujours un enjeu du [Knowledge management](#).

Bonnes pratiques

Cette question du transfert de connaissances est particulièrement cruciale pour le management d'un projet. Dans la durée, au fil des expériences cumulées, elle contribue à la mise en place de bonnes pratiques, à l'accession à un bon sens partagé, et assure une meilleure appréciation des risques projet.

La critique

La principale critique que l'on peut opposer à cette démarche de conteur c'est justement d'abuser du storytelling pour créer des mythes simplificateurs et déformant la réalité. C'était déjà ce que dénonçait James G. March que nous avons évoqué lors de la recommandation n°18 (RFG septembre 1998). Christian Salmon a bien étudié cette question avec son ouvrage majeur : *Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*.

Raconter, c'est aussi connaître le registre lexical de son auditoire. Tous les mots n'ont pas la même valeur. Selon l'époque et le public, certains mots possèdent un pouvoir réactif émotif dépassant le sens porté par le terme.

La diffusion de nouveaux termes, le culte des euphémismes et la mise au rencard des termes des luttes passées sont autant de moyens pour parer d'atours le changement lorsque rien ne change.

*La valeur d'un réseau est égale au carré
du nombre de ses utilisateurs. Robert
Metcalf, co-inventeur du réseau Ethernet
et fondateur de 3com*

PARTAGER

Le héros solitaire n'est plus vraiment le modèle de la réussite. Les plus futés ont bien compris qu'il fallait donner un peu pour recevoir beaucoup.

C'est le principe de base d'une coopération active et constructive...

✓ **Recommandation 24**

Limitez le recours aux experts "officiels" et favorisez l'intelligence collective

✓ **Recommandation 25**

Dynamisez l'intelligence collective

✓ **Recommandation 26**

Assurez des réunions de travail productives

✓ **Recommandation 27**

Jouez la carte de l'entraide et chassez sans relâche le mépris

vingt-quatrième Recommandation : Limitez le recours aux experts "officiels" et favorisez l'intelligence collective

Le [recours à l'expert](#) n'est pas l'unique solution. Les acteurs de terrain, même lorsqu'ils ne disposent pas de la totalité de la réponse, sont en mesure de produire efficacement des pistes de résolution de problèmes lorsqu'ils y sont incités.

Mais la question est : sommes-nous meilleurs à plusieurs ou tout seuls, chacun dans son coin ?

Les organisations se sont rarement posé cette question et ont toujours systématiquement privilégié l'avis de l'expert du moment plutôt que celui des personnes concernées.

Les technologies actuelles et notamment les [réseaux sociaux](#) sont pourtant d'excellents supports pour confronter largement les réflexions de chacun et développer efficacement la [prise de décision collective](#).

L'Intelligence collective en pratique



Crédit : Geralt/Pixabay.com

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

*Se reporter à la page : **Perfonomique***

Vingt-cinquième recommandation : Dynamisez l'intelligence collective

Il existe en effet de nombreuses expériences de mise en évidence d'intelligence collective significatives.

L'exemple des « bourses à idées », une expérience de la société « Rite-Solution » est assez significative de l'importance du mode de management en vigueur.

Tant que l'on présupposera qu'il existe une étroite corrélation entre la position hiérarchique et le Quotient Intellectuel des membres de l'entreprise, il n'y aura guère de chance de collecter des idées originales...

Boîtes à idées et ingéniosité collective

Pour capter l'ingéniosité collective, passez donc de la boîte à idées à la Bourse d'entreprise.



Crédit : pruzi/pixabay.com

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)*

Vingt-sixième recommandation : Assurez des réunions de travail productives

Savoir conduire une réunion de travail productive est un des rôles de base du [manager de la performance](#). La réunion est en effet un moment clé. Celui où l'on peut arrêter le cours du temps afin de se livrer à de profitables exercices de prospective, d'évaluer en commun les alternatives et de prendre les décisions tout en préparant la prochaine rencontre.

Une [réunion de travail](#) est réussie lorsque chacun des participants se situe parfaitement au sein de l'assemblée, autant en fonction des thèmes traités que des autres participants. C'est un préalable fondamental pour une prise de décision collective et concertée.

Un exemple de terrain pas si parodique que cela...

Une réunion efficace

*L'art et la manière de conduire une
réunion, à chacun son rôle... (humour)*



*La description de cette recommandation n'est pas
comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)*

Vingt-septième recommandation : Jouez la carte de l'entraide et chassez sans relâche le mépris

Les sociétés humaines ne sont pas nées de la compétition individuelle à grande échelle, sinon elles n'auraient guère survécu. L'humain est un être social et c'est bien l'esprit de solidarité qui lui a permis de survivre et de se développer jusqu'à notre époque. De même, les entreprises ne vivent et ne prospèrent que grâce à cet esprit d'entraide entre les femmes et les hommes qui, malgré les croyances, est bien plus fort que l'individualisme égoïste.

Mais si les sociétés humaines sont fondées sur l'entraide, y compris en entreprise, elles secrètent aussi leur propre venin : le mépris.

Mépris VerSus Solidarité : Le Sampieru Corsu, un restaurant libertaire

À ce sujet, mieux qu'une explication, une anecdote réellement vécue : Un triste dîner au restaurant "Le Sampieru Corsu" avec deux misérables collègues de travail...



Crédit : Free-Photos/pixabay.com

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)*

Références ...

- ⇒ [Knowledge management, Gestion de la connaissance](#)
- ⇒ [Les communautés de pratique.](#)
- ⇒ [Utilisez les réseaux sociaux professionnels](#)
- ⇒ [Bien partager sur les réseaux sociaux professionnels](#)
- ⇒ [Le management par l'entraide](#)

*Hell, there are no rules here, we are trying
to accomplish something.*

Thomas EDISON

INNOVER

Peter Drucker, aujourd'hui décédé disait :
« L'entreprise comporte deux et seulement deux
fonctions de base : le marketing et l'innovation. Le
Marketing et l'innovation produisent des résultats :
tout le reste ce ne sont que des coûts »

Ce constat pour le moins lapidaire ne doit pas
laisser oublier que toutes les fonctions de
l'entreprise, contribuent quelque part à la création
de valeurs globales. Cependant il est vrai qu'une
entreprise ne vit que de ses clients qu'il s'agit de
séduire et d'étonner en permanence d'où ce
constat éclairant (et malgré tout critiquable, les
autres ne comptent pas pour du beurre) de cet
immortel expert du management.

✔ **Recommandation 28**

Délaissez le culte productiviste et l'obsession des économies d'échelle

✔ **Recommandation 29**

Ne jetez pas trop rapidement les solutions innovantes qui n'ont pas encore été pleinement exploitées : le Wiki par exemple

✔ **Recommandation 30**

Assurez au quotidien la promotion des innovations organisationnelles

Vingt-huitième recommandation : Délaissez un tant soit peu le culte de la productivité et l'obsession des économies d'échelle

En matière d'innovation industrielle, les approches exclusivement orientées économie d'échelle et réduction systématique des coûts, caractéristiques du siècle passé ont toujours le vent en poupe.

Le concept « Industrie 4.0 » avec l'interconnexion tous azimuts des objets industriels associés à l'Intelligence Artificielle et au « [Big Data](#) » relance ce vieux serpent de mer de l'usine sans homme.

Rien d'humaniste dans cette démarche. Remplacer les femmes et l'homme de l'industrie par des machines « intelligentes » ce n'est pas pour les soulager des tâches ingrates, mais bien pour accroître significativement les bénéfices en réduisant drastiquement la masse salariale.

Rien de bien nouveau dans cette démarche. Et pour mieux comprendre les changements prévisibles de notre époque, revenons sur l'avènement de la robotique aux débuts des années quatre-vingt qui ne visait pas un autre objectif.

Robotique et toc

Dès le début des années 80, l'industrie ne rêvait que d'une seule chose : l'usine sans hommes. Elle pensait avoir trouvé le filon avec les robots.



Crédit : Chaingam990/pixabay.com

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : **Perfonomique***

Vingt-neuvième Recommandation : Ne jetez pas trop vite les solutions innovantes qui n'ont pas encore été pleinement exploitées, le Wiki par exemple

La majorité des technologies actuelles sont orientées coopération et partage. Elles sont très majoritairement issues du monde de l'Open Source dont la coopération et le partage sont intrinsèquement les principes fondateurs.

Le [Wiki](#) est ainsi une des solutions les plus intéressantes même s'il est vrai que l'on n'en maîtrise pas encore toute la portée. Il serait dommage de ne pas en profiter. En effet, Le Wiki est tout à fait en phase avec les méthodes de travail et d'innovation adaptées aux organisations horizontales pour une bien meilleure efficacité.

Adopter le Wiki, le faire connaître, le banaliser, le démocratiser, voilà de quoi dynamiser l'innovation. Il serait vraiment dommage d'enterrer trop précocement cette invention géniale. Un Wiki bien géré pourrait rapidement incontournable pour préparer et conduire les projets d'entreprise. Cela dit, bien des usages de cet outil participatifs sont encore à inventer.

Wiki et conduite de projet

Rapidité et coopérativité, voilà les nouveaux mots du management d'aujourd'hui. Le Wiki, est-il le nouvel outil de conception pour les projets de demain



?

Crédit : Kingmaphotos/pixabay.com (Stanley Park -Vancouver)

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : **Perfonomique***

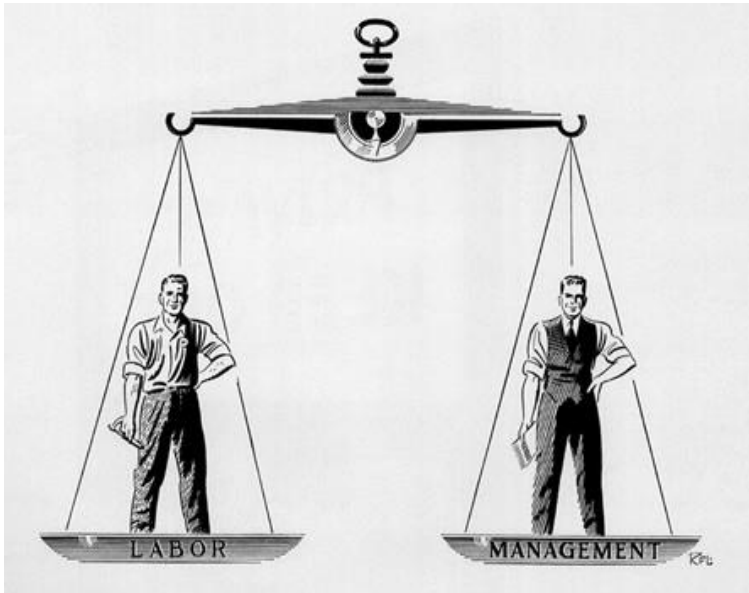
Trentième recommandation : Assurez au quotidien la promotion des innovations organisationnelles

L'innovation est aussi et surtout organisationnelle. Mettre en place tous les moyens pour satisfaire autant les acteurs de l'entreprise que l'innovation créative, voilà un projet gratifiant pour un management de la performance assumé.

Les structures de type coopératives autogérées sont particulièrement bien adaptées à la "survie" en environnement hostile lorsque l'on fixe quelques critères éthiques. Avec la coopérative autogérée, "l'entreprise citoyenne" n'est plus un oxymore...

Autogestion, l'entreprise adulte

*L'âge adulte du management, c'est bien
un management pleinement
démocratique tel que le propose
l'autogestion*



*La description de cette recommandation n'est pas
comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : **Perfonomique***

Management démocratique

La mine Tower Colliery au pays de Galles fut rachetée par l'ensemble de ses salariés à l'époque où Margaret Thatcher, Tina pour les intimes (There Is No Alternative) avait décidé de casser le syndicalisme particulièrement actif chez les mineurs.



Crédit : Hangel/pixabay.com

« L'utopie, c'est la vérité de demain »
Victor Hugo.

*La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.
Se reporter à la page : [Perfonomique](#)*

Références

- ⇒ [Entreprise libérée Versus Coopérative](#)
- ⇒ [L'Autogestion, l'Entreprise Adulte, Durable et Responsable](#)
- ⇒ [L'autogestion à l'épreuve du réel](#)
- ⇒ [Management stratégique et démarche coopérative](#)
- ⇒ [La théorie des parties prenantes, l'autre stratégie](#)
- ⇒ [Les stratégies coopératives](#)

ET L'IA DANS TOUT CELA ???

Comme toutes nouvelles technologies, « l'intronisation » de l'Intelligence Artificielle auprès du grand public n'a pas manqué d'être abondamment saluée par un cortège de laudateurs qui ont rapidement épuisé tous les superlatifs disponibles dans leurs idiomes respectifs.

Pour les aficionados, l'IA n'est rien de moins que la nouvelle révolution industrielle digne de la domestication de la force motrice que fut l'électricité en remplacement de la vapeur. D'autres, plus sceptiques, et tout aussi peu informés, estiment que l'humain sera rapidement jugé comme superfétatoire dans un monde où les « machines » et autres « bots » détiendront la supériorité intellectuelle qui leur confèrera le pouvoir absolu.

Non, non, nous ne sommes pas dans un scénario classique de science-fiction de type « *Terminator* », mais bien dans la « réalité » telle qu'elle est décrite par une palanquée d'articles tous plus excessifs les uns que les autres... et tous aussi pauvres en argumentations concrètes et sérieuses ! Il est urgent de bien lire entre les lignes et de regarder un peu plus loin sans se laisser influencer outre mesure, que ce soit par le miracle prométhéen ou par la menace de l'apocalypse.

Qu'en est-il exactement ?



Quelle qu'elle soit, la technologie doit toujours être au service de l'humain et non l'inverse. Méfions-nous des technomaniaques qui, totalement acculturés par les GAFAM, se jugent en droit de tout rationaliser sans rien comprendre au monde et à l'humanité. Là est le vrai danger.

La description de cette recommandation n'est pas comprise dans cette version PDF gratuite.

Se reporter à la page : [Perfonomique](#)

Cet ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :

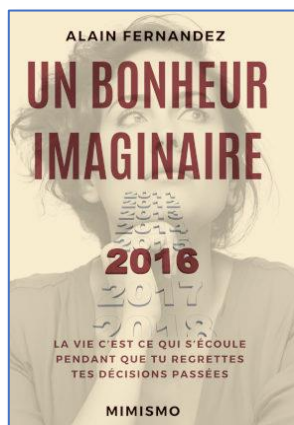
- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook »

[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)

BIBLIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Un Bonheur Imaginaire



La vie c'est ce qui s'écoule pendant que tu regrettes tes décisions passées

Alain Fernandez

234 pages/9,95 €

Décembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

Résumé

Notre parcours de vie n'est que la succession des décisions que l'on a prises au fil du temps. Plus tard, avec le recul, on peut juger sans indulgence le chemin choisi à l'un des nombreux carrefours de notre destinée.

Une autre voie n'était-elle pas préférable ?

C'est à ce moment que l'on commence à regretter et à s'accabler de reproches. C'est à tort, bien évidemment. En réalité on n'a aucune idée de ce qu'aurait été notre vie si l'on avait opté pour un autre chemin puisque l'on ne l'a pas pris. On ne regrette alors que des bonheurs fictifs. Ils sont artificiellement construits par notre imaginaire afin de mieux nous tourmenter durant les épisodes où le moral est au plus bas. Comment y remédier ?

C'est là l'objet de ce roman. À la faveur d'une rencontre opportune avec un ancien camarade de classe, Inès, l'héroïne de cette fiction, a pu profiter d'une expérience cosmologique et prendre conscience de l'inanité de ses regrets. Elle nous conte son aventure...

La transformation démocratique de l'entreprise



Pour en finir avec le mépris,
principe délétère d'hier et
d'aujourd'hui

Alain Fernandez

360 pages / 19,95 €

Septembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

Fiche détaillée

Résumé

Quoi que l'on en dise, l'entreprise actuelle est toujours porteuse de son héritage taylorien. Encore aujourd'hui, ceux qui décident de la marche de l'entreprise et prescrivent les modes de travail ne sont pas ceux, bien plus nombreux, qui exécutent et créent la valeur. Il est pour le moins anachronique de perpétuer ce modèle de gouvernance en totale contradiction avec les principes démocratiques de nos sociétés progressistes. Nous savons tous que sans une étroite et franche coopération de tous les acteurs de l'entreprise, nous ne parviendrons pas à affronter les enjeux économiques, sociaux et écologiques qui nous attendent, des enjeux sans aucune commune mesure avec tout ce que l'on a connu jusqu'à présent. Et pourtant, hormis quelques assouplissements managériaux aussi tonitruants que cosmétiques, rien ne change.

Sans chercher à tout révolutionner, ce livre démontre concrètement, à l'aide d'une démarche pratique, qu'il est tout à fait possible de dépasser cet archaïsme pour accéder au sein d'une entreprise à une **gouvernance démocratique** et **participative** digne de ce nom.

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

Edition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5^e 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^e 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^e 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](#)

Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête: Les 7 bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte



[ebook kindle et epub 4 99 €](#)

Reprendre les études que l'on a négligées ou se lancer dans une formation stricte et cadrée est sûrement profitable. Encore faut-il les suivre jusqu'à leur terme.

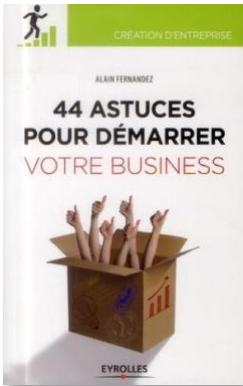
Il faut aussi savoir en extraire la substantifique moelle sans rester coincé dans le cadre scolaire qui n'est pas toujours le mieux adapté à une formation pour adulte.

Alors, comment s'y prendre pour se former en continu, sans se prendre la tête ?

La solution est simple : l'autoformation. Autrement dit se former seul comme tous les **autodidactes** l'ont pratiquée bien avant nous et avec succès. Les ressources sont pléthoriques.

Ce livre reprend, adapte à notre époque technologique du web et des réseaux sociaux et complète les points clés de la méthode d'autoformation de Michael Faraday, autodidacte de génie.

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 ?

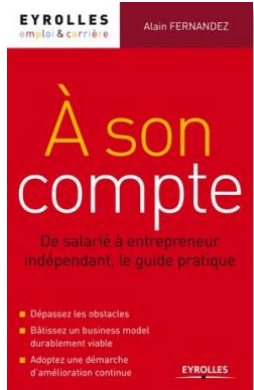
Réaliser son projet professionnel, gagner en autonomie, choisir son chemin en connaissance de cause : tel est le programme de ce guide pratique, structuré en sept étapes balisant de façon progressive la démarche entrepreneuriale.

- 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](#)

Cet ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :

- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

Et chez les principaux libraires disposant d'un [rayon «ebook»](#)

[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)

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.

