

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**

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)**

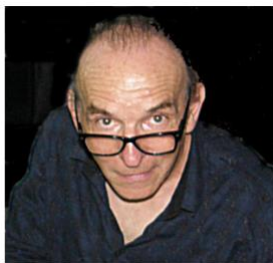
- **Innover (sans retenue)**

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.

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

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*

Copyright © Alain Fernandez 2025

Éditions Mimismo ®

Collection : Les Guides Pratiques

Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-9593204-6-0 (ebook)

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>

« 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 17

Le management ? Du bon sens, du respect et une mesure efficace. Nul besoin de trucs et de machins.....	17
Mais qu'est-ce donc que le bon sens ?	17
La hiérarchie : épine dorsale de l'entreprise et épine dans le pied de l'intelligence collective	18
Dites-moi comment vous mesurer la performance et je vous dirai quel type de management vous pratiquez	19
Les huit verbes décrivant le rôle du Manager	21

Manager les hommes..... 23

Première Recommandation Définir soigneusement le rôle et la portée du management 25

Qu'est-ce que le management ?	27
Manager est-ce un art ?	27
Manager par les objectifs ?	28
Manager en mode « Win Win » ?	28
Manager est-ce un métier ?	29
Charisme, leadership, bienveillance et autres variantes de l'autoritarisme	29
Un expert en création de consensus actif	30
La maîtrise de la négociation pour faire toute la différence ...	31
Le bon manager est aussi un psy.....	31
Manager les projets.....	32
Méthodes, outils et autres gadgets inutiles.....	32
🎵 La meilleure façon de manager c'est encore la nôtre... 🎵	32

Deuxième Recommandation : Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence..... 34

Ça vient d'en haut... ..	35
Quelques années plus tard... ..	36
Dominer par la thésaurisation de l'information	36

Troisième Recommandation : Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager..... 38

Brainstorming Vs Blamestorming	39
Revenons sur le Brainstorming	39

Les participants d'une session de Brainstorming.....	40
Et alors, le blamestorming ?	41
Comment faire ?	41
De l'efficacité du brainstorming.	42
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 flux	52
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	57
Il est où le maillon faible, il est où ?	57
Le travail du consultant amateur : repérer les inutiles... ..	59
Quand on n'a pas compris la complexité systémique de l'entreprise	60
Les références	61
Sixième Recommandation : Ne pas perdre sa carrière de vue	62
Devenir indispensable pour réussir sa carrière	64
Être celui que tout le monde recherche	64
<i>"Le besoin, la compétence, le coût"</i>	<i>64</i>
Est indispensable celui qui détient la clé de problème	65
La "bonne" compétence.....	65
La clavette	66
Comment développer sa capacité de rebond ?	66
Une formation en continu	67
La réussite des profils "atypiques"	67
Difficile aujourd'hui de conduire une carrière linéaire	68

La solution pour se libérer des contraintes superfétatoires au travail.....	68
À chacun son projet de carrière	69
Personal Branding, piloter son identité numérique.....	69
Personal Branding et "googlisation"	69
Rafraîchir les lieux communs	70
Piloter	71
Septième recommandation : Piloter la performance dans une logique de développement durable	73
Développement durable et pêche à l'anchois	74
Comment expliquer le développement durable ? Quelle définition en donner ?.....	74
Surtout ne pas passer à côté de la notion de performance.....	75
La pêche à l'anchois.....	76
Le piège de l'endettement	76
KPI et performance.....	78
Huitième Recommandation : Préparez-vous à vivre une vie de projets toujours plus complexes.....	79
Qu'est qu'un bon manager de projet?.....	80
Bâtir des cathédrales.....	81
Neuvième Recommandation : Manager c'est avant tout accepter les risques	83
Analyse de risques la méthode	84
Une bonne analyse de risques se déroule en cinq temps majeurs:.....	84
Réussir son analyse de risques.....	86
Cas numéro 1.....	86
Commentaire.....	87
Cas numéro 2.....	87
Analyse des deux cas.....	87
Limiter les risques du projet	88
Encore faut-il être pleinement informé !	88
Un projet bien foiré... ..	90
Dixième recommandation : Évaluer la qualité de votre tableau de bord.....	92
L'audit du tableau de bord	93
Vous auditez un nouveau système de pilotage ?.....	93

<i>Réservez-votre attention pour... analyser le tableau de bord présenté avec autant d'enthousiasme</i>	<i>94</i>
<i>Mais est-il efficace ?</i>	<i>95</i>
Onzième Recommandation : Choisir les bons indicateurs, on ne pilote que ce qui est facile à mesurer	97
<i>Piloter et Mesurer</i>	<i>98</i>
Douzième Recommandation : Choisir les indicateurs de pilotage, on ne confond pas la cause et l'effet.....	100
<i>Lorsque l'effet devient la cause</i>	<i>101</i>
<i>Je vais vous conter ne petite historiette rigolote.....</i>	<i>101</i>
<i>Les références</i>	<i>104</i>
Maîtriser	105
Treizième Recommandation : Prenez l'habitude d'apprécier le retour sur investissement de tous les projets en portefeuille.....	106
<i>ROI et TCO</i>	<i>107</i>
<i>Réactualiser le ROI</i>	<i>108</i>
<i>Comment faire ?</i>	<i>108</i>
<i>La stratégie poursuivie comme référence</i>	<i>108</i>
<i>Et quand on n'a pas de stratégie ?</i>	<i>108</i>
<i>Se donner les moyens de ses ambitions</i>	<i>109</i>
<i>Le TCO Total Cost of Ownership, le coût de possession</i>	<i>109</i>
<i>Le réel coût d'un PC.....</i>	<i>110</i>
Décider.....	111
Quatorzième recommandation : Quel décideur êtes-vous ?	113
<i>Le décideur est-il un éternel indécis ?</i>	<i>114</i>
<i>Pesez le pour et le contre et choisissez. OK facile. Mais que peut-on peser ?</i>	<i>115</i>
<i>Les expertises ou l'art de botter en touche... ..</i>	<i>115</i>
Quinzième recommandation : Précisez votre conception de la décision en entreprise.....	117
<i>Le décideur face au dilemme</i>	<i>118</i>
<i>Alors, comment choisir et s'engager ?</i>	<i>120</i>
Seizième Recommandation : Apprenez à juger de la qualité d'une décision	121

Qu'est-ce qu'une bonne décision ?	122
De YAKA FOKON... ..	123
...Aux TUNOREPADU.....	124
<i>On ne juge pas une décision a posteriori. Trop facile! ..</i>	125
Décider c'est choisir, mais c'est aussi éliminer.	125
Dix-septième recommandation : Prenez garde aux décisions supposément rationnelles	126
Vous avez des solutions ? Cherchez donc des problèmes !.....	127
Le mieux c'est de prendre un cas réel et vécu	127
La décision rationnelle ? Une farce pour J. March	128
Quand on essaie de faire coller une solution toute prête à un problème bien trop flou	129
<i>Voire, et ce dans le pire des cas, de faire surgir des problèmes qui n'existent pas vraiment ?</i>	129
Lorsque le comment l'emporte sur le pourquoi	129
Les Références	130
Accompagner.....	131
Dix-huitième Recommandation : Assurez un pilotage efficace du changement	133
Accompagnement du changement.....	135
Attitudes et comportements.....	135
Évitez toutefois le manichéisme	136
Chacun a sa propre stratégie... ..	137
Se méfier des revirements de situation	138
L'Analyse de la valeur	138
Dix-neuvième recommandation : Jouez la confiance et sachez reconnaître les profiteurs	140
Ma petite entreprise ne connaît pas la crise	141
Témoignage (presque vrai) d'un patron « malin » et peu scrupuleux	141
Notre truc ?	142
Notre cible ?	142
Notre méthode ?	142
Et ensuite ?	143
Vingtième recommandation : Sachez choisir les bons consultants	144
Quel consultant êtes-vous ?	145
Le Consultant avec un grand "C"	146

Le consultant indépendant	146
Le donneur de leçons	147
Le grand Gourou.....	147
Le béni-oui-oui	148
Le consultant caution	148
Le touche-à-tout.....	149
Le médecin de famille	149
L'opportuniste	150
Le coach.....	151
Et le bon consultant alors ?	151
Choisir le bon consultant, celui qui aime et connaît les limites et la portée de son métier	152
Déjà, consultant est un métier à part entière.....	152
À titre d'exemple, le spécialiste en organisation (et donc en réorganisation) des entreprises	153
Nous, on n'est pas comme les autres... ..	153
Déchiffrer le code culturel	153
Encadrer et formaliser les principes de fonctionnement	154
L'adepte de la procédure Vs L'expérimenté	154
Typologie de l'échec : choisir le « mauvais » consultant	155
1) Le consultant immature	155
2) L'incompétent	155
3) L'obscurantiste	155
4) L'opportuniste	156
Vingt-unième Recommandation : Apprenez à interpréter les indicateurs sans manipuler votre auditoire	157
De l'affliction à la réalité : Les indicateurs manipulés	158
Témoignage vécu	158
<i>Ce n'est pas moi, c'est la faute de l'indicateur, ou comment fuir ses responsabilités.....</i>	<i>159</i>
Deux manières d'interpréter les mêmes indicateurs	159
Laisser en paix notre cerveau limbique !	160
Vingt-deuxième Recommandation : Devenez un bon formateur	162
Formation et performance	163
But, finalité, objectifs, performance, décisions, actions sont des notions indissociables.	163
Encore faut-il ne pas se tromper d'objectif et bien comprendre la portée de sa mission.....	163

<i>Son problème : Un système d'évaluation de la performance totalement défaillant.....</i>	165
Références	166
Raconter.....	167
Vingt-troisième Recommandation : Choisissez bien votre histoire	168
L'art de l'anecdote.....	168
La fiction, éternel passeur de sens	169
Storytelling et la formalisation du vécu	169
La critique	170
Partager	171
vingt-quatrième Recommandation : Limitez le recours aux experts "officiels" et favorisez l'intelligence collective	173
L'Intelligence collective en pratique	174
Ah ! mon rêve, être prévisionniste chez Bison Futé	174
<i>Le point de vue de l'expert est-il réellement supérieur à celui du commun des mortels ?</i>	<i>175</i>
L'intelligence collective en entreprise.....	176
Vingt-cinquième recommandation : Dynamisez l'intelligence collective	178
Boîtes à idées et ingéniosité collective	179
Vingt-sixième recommandation : Assurez des réunions de travail productives	182
Une réunion efficace.....	183
Contexte : Société Martin, Lundi 10h30.	184
Sont présents.....	184
La réunion.....	184
La conclusion	185
Vingt-septième recommandation : Jouez la carte de l'entraide et chassez sans relâche le mépris	186
Mépris VerSus Solidarité : Le Sampieru Corsu, un restaurant libertaire	187
L'idée était simple :	188
Et là je compris mon erreur.....	188
Quand on pense avoir atteint le comble de l'exaspération..	189
L'effet Pygmalion.....	190
Références	190

Innover..... 192

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

d'échelle..... 194

Robotique et toc 195

Un rêve de patron ?..... 195

...ou un choix de société ?... 196

À cette époque, les robots étaient peu flexibles... 197

...Et il faut le dire, les robots sont particulièrement crétins... 198

Vingt-neuvième Recommandation : Ne jetez pas trop vite les solutions innovantes qui n'ont pas encore été pleinement

exploitées, le Wiki par exemple..... 201

Wiki et conduite de projet 202

Révolutionnez l'étude préalable avec le wiki pour introduire une bonne dose de participatif 203

Avec le Wiki, tout le monde a le droit à la parole 203

Éloge du petit projet rapide et rondement mené..... 203

Trentième recommandation : Assurez au quotidien la

promotion des innovations organisationnelles 205

Autogestion, l'entreprise adulte 206

Les salariés sont les grands perdants de l'économie du numérique..... 206

Les copropriétaires ont le pouvoir 207

L'autogestion, un mode de survie en environnement chahuté ? 207

De la propriété... 208

En fait toute la question repose sur la définition de la performance que l'on adopte et la manière de la mesurer 209

Revisiter les méthodes de management et d'organisation ... 209

Management démocratique 210

Références..... 212

Et l'IA dans tout cela ???..... 214

Qu'en est-il exactement ? 215

Le coût de l'IA..... 216

L'IA n'est pas très claire sur le plan éthique 218

L'IA n'est pas très claire non plus sur le plan climatique. 218

Quelle rentabilité ? 219

IA faible et IA forte	220
Traitement du langage naturel.....	221
Faut-il avoir peur d'être remplacé ?	223
Le risque actuel	223
La solution est entre le fauteuil et le clavier.....	224
<i>Bibliographie de l'auteur.....</i>	226
Un Bonheur Imaginaire	227
Résumé.....	227
La transformation démocratique de l'entreprise	228
Résumé.....	228
Les tableaux de bord du manager innovant	229
Résumé.....	229
L'essentiel du tableau de bord	231
Résumé.....	231
Le chef de projet efficace.....	232
Résumé.....	232
Les nouveaux tableaux de bord des managers.....	234
Résumé.....	234
Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête: Les 7 bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte	235
44 astuces pour démarrer votre business	236
Résumé.....	236
À son compte	237
Résumé.....	237
Le bon usage des technologies expliqué au manager	238
Résumé.....	238

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.

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.

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, au fil des expériences successives. La mienne, Si cela vous intéresse, 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.

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 : « *Ab 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 simlicloisons, 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).

Manager

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:

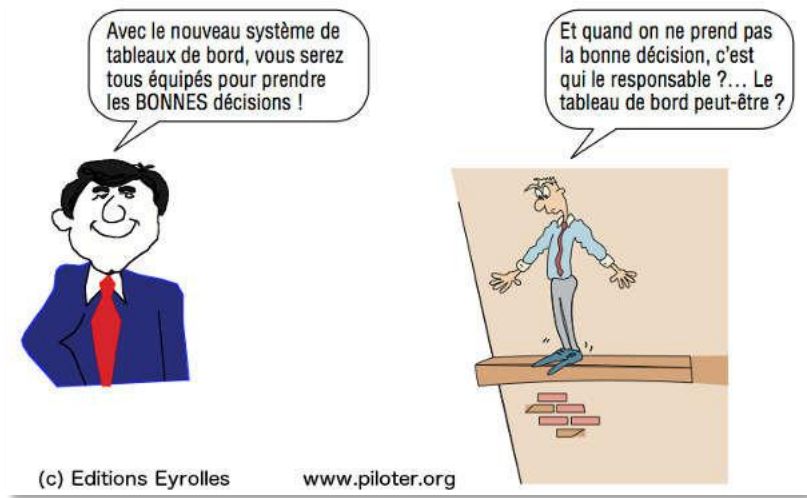
responsable du lat. responsus, p. p. de respondere

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 décroche 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 preux 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 "verniss", 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.



Rafrichir 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 : mcsc1995/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 capitalistique 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.

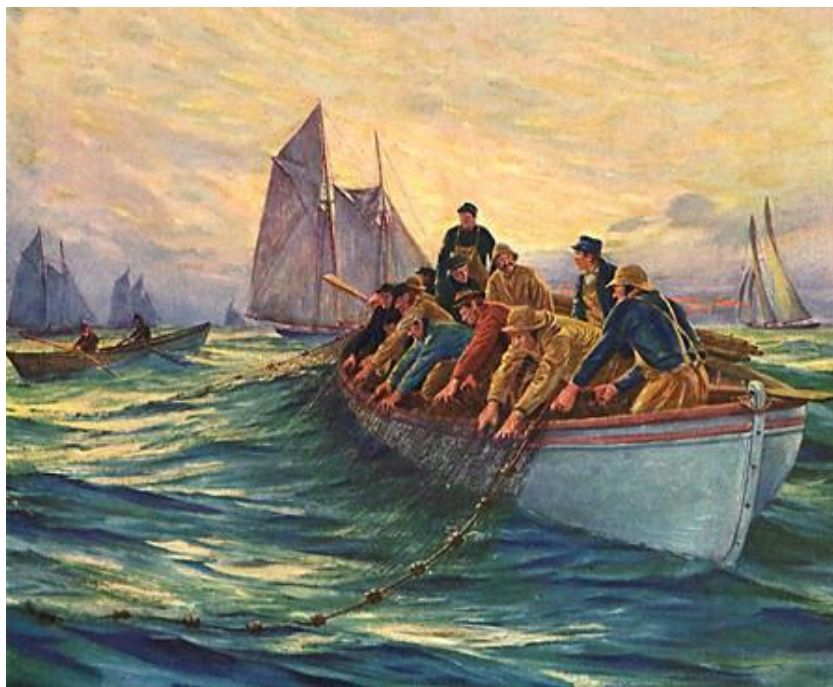
Il est urgent de remplacer le "toujours plus" par le "toujours mieux".

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, suivraient 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.

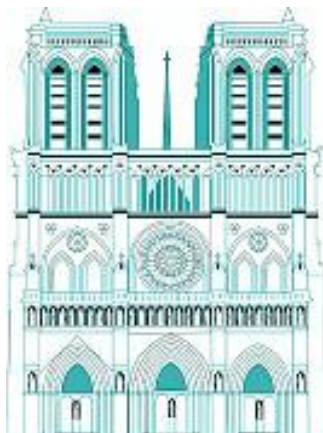
L'homme poursuit sa visite et s'attarde auprès d'un deuxième maçon qui effectue la même tâche que le premier. Il lui pose la même question.

- *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 imprromptu.

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. 3e 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. 4e 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. 5e 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 pagaille 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.

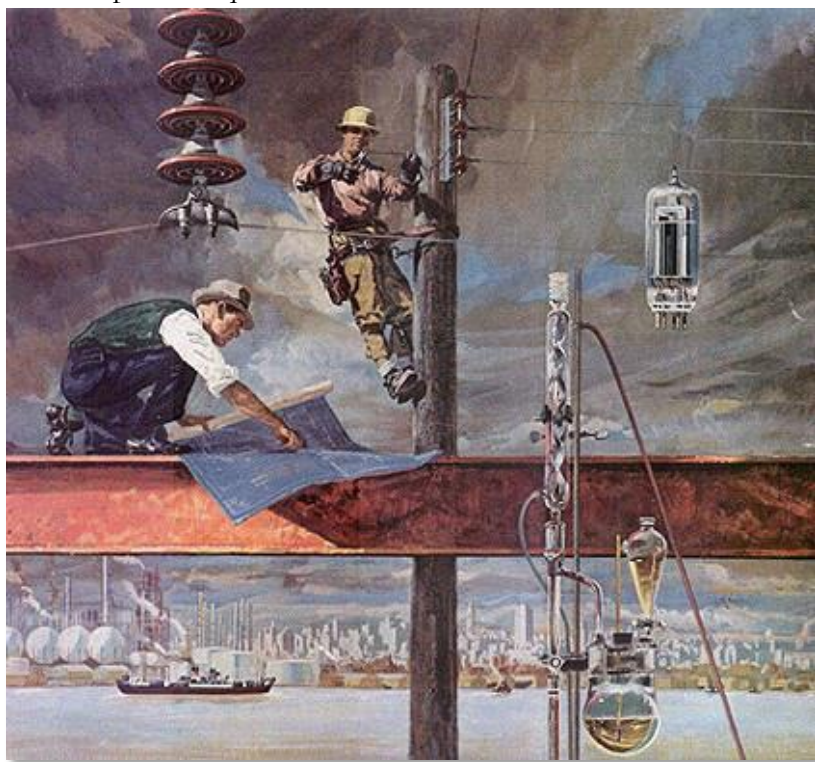
Ainsi, le « parfait » tableau de bord sera complété d'une palette d'outils de communication facilitant l'établissement de relations d'échanges, impromptus ou continus. C'est en effet le seul moyen pour mieux cerner ce diamant multi-faces et insaisissable qu'est la réalité d'une situation à un instant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

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.

Piloter et Mesurer



Crédit : 366308/Pixabay.com

On ne pilote que ce que l'on mesure

Vous connaissez cet aphorisme, véritable leitmotiv des pros de la performance.

Cela dit rien de plus vrai. Il n'existe guère d'autre moyen d'évaluer un quelconque progrès que celui d'appliquer régulièrement son mètre étalon.

L'exemple du conducteur automobile ou du commandant de bord, surveillant du coin de l'œil ses instruments de pilotage, sera encore utilisé à profit pour expliquer aux néophytes le B.A. BA du pilotage de la performance.

Mais sans pour autant chercher la lapalissade, le bon sens commun nous fera aussi remarquer que dans tous les cas on ne mesure que ce qui est mesurable.

Une évidence, me diriez-vous. Comment pourrait-il en être autrement ? Pourtant toutes les formes de progrès ne s'évaluent

pas systématiquement en données quantifiées. Il existe des notions bien plus subjectives qui mériteraient un traitement qualitatif.

Mais comment étalonner le qualitatif ? On préfère généralement ignorer cette question.

Lorsque sur le terrain on subit la pression de la politique du “*plus vite pour moins cher*”, ne sommes-nous pas d’ailleurs tentés de définir comme mesurable ce qui en [fait est facile à mesurer](#) ?

De là, en manière de syllogisme peut-on dire que l’on ne pilote que ce qui est facile à mesurer ?

Une fois encore, la pratique nous apprend que ce n’est pas tout à fait en ces termes qu’il faut exprimer la formule.

Les plus malins s’arrangent généralement pour piloter ce qui est facile à piloter.

C’est-à-dire qu’ils privilégient les axes dont les perspectives d’amélioration sont les plus flatteuses à court terme.

Ainsi, la prochaine fois que vous serez convié à la grand-messe pour écouter l’inévitable discours “stratégique” qui ne manquera pas de vanter les mérites, oh combien justifiés, de la dynamique de l’humain, de l’intelligence collective ou du développement durable, jetez donc un coup d’œil sur les [tableaux de bord](#) des principaux intéressés.

Si vous ne voyez qu’un assemblage d’indicateurs productivistes, fermez donc les écouteilles et laissez-vous porter par la rêverie. Vous ne perdrez guère au change, ce n’est pas cela qu’ils pilotent...

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.

Une des erreurs les plus classiques lors du choix des indicateurs est « l'indicateur qui se mord la queue »....

Un indicateur qui se mord la queue est un indicateur dont la conséquence agit directement sur la cause avec un mouvement autoentretenu faussant l'appréciation.

Je vais vous conter ne petite historiette rigolote...

Le meilleur moyen de comprendre cette erreur du management c'est encore de se référer à l'aventure du trappeur canadien confronté au sage indien.

Vous connaissez le Grand Nord canadien ? Vous en avez entendu parler en tout cas.

L'histoire se déroule en des temps pas si lointains.

⇒ *Les personnages* : un trappeur et un vieil Indien

⇒ *La saison* : l'été

⇒ *Le lieu* : la vaste forêt canadienne

L'été, dans le Grand Nord canadien, c'est une courte saison entre la fin d'un long hiver et le début d'un long hiver.

Notre ami le trappeur profite de cette courte période pour faire sa provision de bois.

L'hiver, il fait froid et il faut bien se chauffer. Il part donc en forêt, une turlute aux lèvres (une "turlute" est une chansonnette au Québec), abattre quelques arbres et les débiter en bûches de la taille adéquate pour entrer dans sa cheminée...

Mais couper du bois c'est fatigant !

Il s'agit de ne pas trop en couper et se fatiguer inutilement.

Il s'agit aussi de ne pas en couper trop peu et manquer durant l'hiver ! Par moins 30 ou moins 40 on imagine notre trappeur devant sa cheminée éteinte !

En tout cas pour le moment il est perplexe...

A-t-il coupé assez de bois ?

Faut-il débiter encore deux ou trois nouveaux fûts ?

Il a déjà un bon tas de bûches. Comment savoir ?

Mais quelle chance ! Voilà un vieil Indien qui passe par la futaie. Or comme tout le monde le sait, un indien, vieux de surcroît, est obligatoirement un sage.

Notre trappeur l'interpelle : " *Dis-moi vieux sage. D'après toi, l'hiver va être rude cette année ?* "

L'indien réfléchit, regarde le sol, regarde le tas de bois, regarde le ciel, réfléchit encore et dit : « *Rude* ».

Rien de plus. Mais c'est suffisant.

Notre trappeur crache dans ses mains, reprend la cognée et en abat encore quelques-uns.



Le vieux sage indien, qui n'avait pas grand-chose à faire et pour une fois qu'il y avait un spectacle dans la forêt, s'assoit sur un rondin et regarde le trappeur travailler.

Au bout d'un moment, fatigué, ce dernier questionne de nouveau l'indien : « *Très rude* » fut sa réponse après quelques secondes de réflexion.

C'est reparti pour encore deux ou trois arbres. Mais la nuit va tomber et notre trappeur n'en peut plus. Il questionne à nouveau le vieux sage. « *Très très rude !* » Répondit ce dernier.

Mais là, le trappeur pose sa cognée et lui demande : « *Mais à quoi vois-tu cela ? Tu le lis dans le ciel, c'est le vol des oiseaux qui est révélateur ou encore la mousse au pied des arbres ? Dis-moi comment tu fais.* »

« *Oh c'est très simple, répondit l'indien. Quand homme blanc couper beaucoup de bois c'est que l'hiver sera rude !* »

Regardez autour de vous et je suis sûr que vous trouverez des indicateurs dont la cause et l'effet sont connectés en boucle, bref des indicateurs qui se mordent la queue !

Les références

- ⇒ [Bibliographie de l'auteur](#)
- ⇒ [Le développement durable](#)
- ⇒ [Management de projet](#)
- ⇒ [Gestion des risques](#)
- ⇒ [Concevoir le tableau de bord](#)
- ⇒ [Chef de projet efficace](#)
- ⇒ [Manager Innovant](#)

*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

MAITRISER

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**.

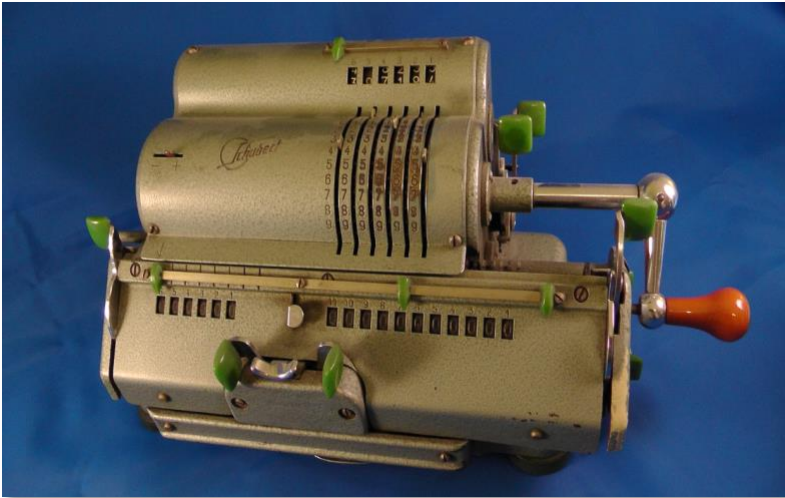
Malheureusement, il a mal vieilli.

Calculé à partir d'équations simplistes, fondées sur des principes du début du 20e 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.**

Le ROI, retour sur investissement, est une notion importante. Il permet de définir un barème sérieux de sélection des projets au cours d'une étude d'opportunité. Le calcul préalable du ROI évite de s'engager dans n'importe quelle usine à gaz et autres vues de l'esprit. Demeuré pratiquement inchangé depuis le début du siècle dernier (Du Pont de Nemours), le calcul n'envisage que les retours financiers directs. Particulièrement pratique pour évaluer la rentabilité des investissements générant rapidement du cash, il est totalement inadapté pour mesurer la potentialité des projets de nouvelle génération.

Réactualiser le ROI

Le calcul du ROI mérite d'être réactualisé afin de prendre en compte les paramètres intangibles caractéristiques de l'avantage concurrentiel attendu. Dans le meilleur des cas, on pourra aussi contrebalancer le classique calcul avec une bonne dose de développement durable. Il s'agit en effet d'éclairer les décideurs sur les enjeux autres que les retours financiers à court terme.

Comment faire ?

Pour être qualifié de rentable, un investissement doit nécessairement se transformer en source de recettes à plus ou moins brève échéance. Autrement dit, tout projet s'inscrit dans un processus global de création de valeurs dans la durée. Des éléments, que l'on peut classer dans les intangibles, comme "*accroître le potentiel client*", "*partager la connaissance*" ou "*augmenter la réactivité*", pour ne citer que les plus typiques, contribuent à la prise d'avantages compétitifs. Ils finiront à terme par être générateurs de cash.

La stratégie poursuivie comme référence

La méthode la plus simple reste encore de préciser les éléments clés de la stratégie concrète, puis d'évaluer l'apport de chacun des projets en lice. Chaque entreprise définit son barème et bâtit une grille valorisée personnelle. En ligne de mire : le calcul du ROI idéal offre une appréciation assez fine de la contribution du projet à la mise en œuvre de la stratégie.

Et quand on n'a pas de stratégie ?

Mais encore faut-il que l'entreprise ait exprimé une stratégie ! La principale difficulté se situe d'ailleurs à ce stade de la réflexion. Mettre en place une solution technologique comme un ERP, un produit CRM ou un système de Business Intelligence s'inscrit dans une démarche globale de concrétisation d'une stratégie établie. En aucun cas, un projet de ce type ne peut être entrepris après en avoir découvert le besoin

par hasard, en croisant un consultant persuasif ou un client exigeant.

Se donner les moyens de ses ambitions

Ensuite, la question des moyens est tout autant essentielle. Fournir les moyens c'est une chose, encore faut-il qu'ils soient en parfait accord avec les besoins ce qui n'est pas toujours le cas, pour parler par euphémisme. Sans parler du classique « *Avec ma bite et mon couteau* » où le pauvre manager devra se débrouiller avec les moyens du bord, le cas où les moyens fournis sont inadéquats est tout aussi courant :

Monsieur Jourdain disait : Donnez-moi ma robe de chambre pour mieux entendre la musique.

C'est un peu cela que l'on retrouve dans bien des entreprises au moment de lancer un projet ambitieux et le ROI est d'autant plus délicat à estimer et à calculer.

Le TCO Total Cost of Ownership, le coût de possession

À titre de remarque en boomerang, lorsque l'on s'intéresse à la rentabilité financière des projets, il est assez malencontreux d'oublier le calcul du TCO Total Cost of Ownership, ou coût total de possession.



Bien des solutions technologiques, une fois déployées, deviennent de véritables gouffres financiers. Pourtant, sur le plan budgétaire, la mise en œuvre du projet a été correctement maîtrisée, mais l'utilisation du système réalisé génère une multitude de coûts non prévus, mettant à mal les perspectives de rentabilité à court, moyen ou long terme.

Le TCO permet d'évaluer le coût total de possession. Le TCO intègre dans son calcul l'ensemble des coûts directs et indirects générés par la possession et l'utilisation du système : coût matériel, logiciel, consommations, locaux, personnel, formation, support, maintenance, sécurité...

Le réel coût d'un PC

À titre d'exemple, il y a déjà une bonne dizaine d'années des cabinets d'études tels que Forrester Research ou le Gartner Group par exemple, estimaient le coût de possession d'un PC

sous Windows à plusieurs milliers d'Euros annuels... Avec une grande disparité des résultats selon les cabinets, selon les facteurs pris en considération et la méthode de calcul employée... La comptabilité n'est pas toujours une science exacte !

Mais c'est le constat qu'il s'agit de retenir, posséder un matériel est toujours bien plus coûteux qu'on ne le pense !

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 ?

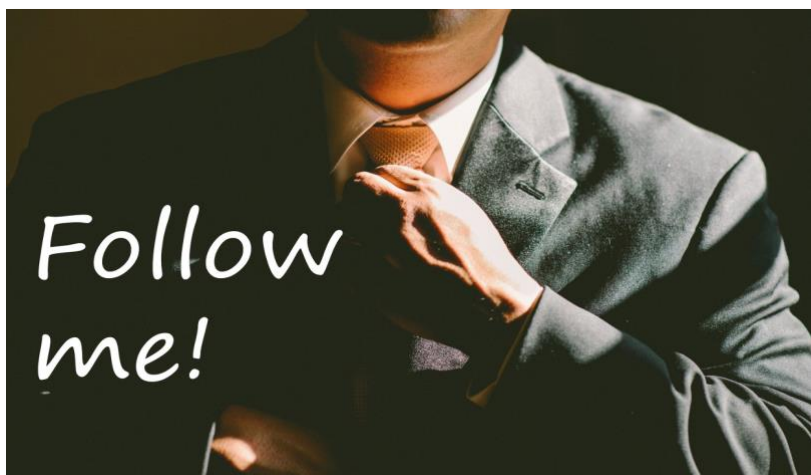
Commencez par identifier votre attitude face à la prise de décision. Pour un management efficace de la performance, **il est hautement recommandé d'abandonner le modèle de l'Homo Œconomicus**. La décision est bien plus complexe que ne le propose ce modèle simplifié à l'extrême.

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 infaillible, la décision
est une prise de risques.*

L'image d'Épinal soigneusement entretenue présente le Décideur avec un « D » majuscule, omniscient et omnipotent qui, en toute conscience, sûr de lui, prend toujours la bonne décision.

Quel est le problème ? Le décideur, Homo Œconomicus parfait, consulte ses éléments, analyse avec soin le pour et le contre et Pif ! Paf ! La décision est prise.

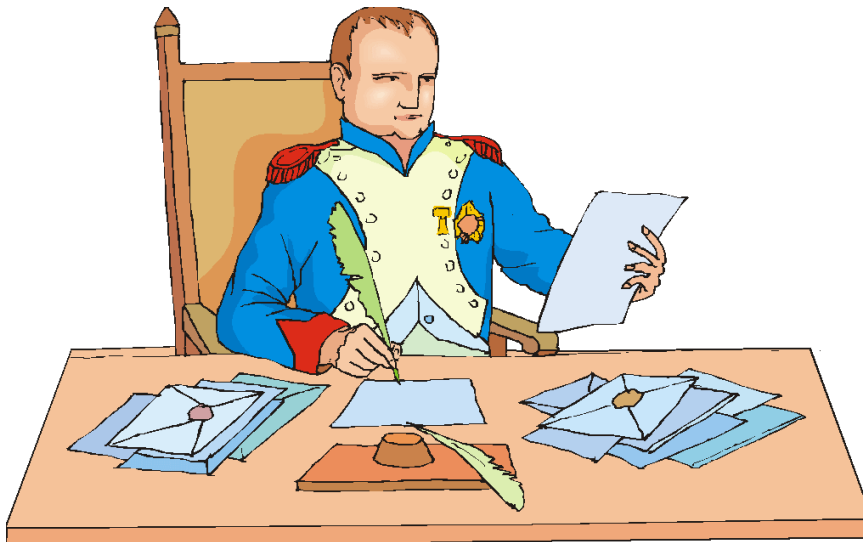
Elle est nécessairement bonne, puisque c'est lui le Décideur. Cette image du décideur, qui me rappelle quelque part de vieilles BD de Gotlib, du temps de Pilote et des dingodossiers semble reprendre du poil de la bête dans l'imagerie populaire. Pourtant,

la question de la décision est à mon avis un poil plus complexe que cela.

Pesez le pour et le contre et choisissez. OK facile. Mais que peut-on peser ?

Qui aujourd'hui dispose de tous les éléments pour évaluer en toute conscience avant de trancher ? La décision est une prise de risques.

Le pour comme le contre sont truffés de trous. Il manque des informations. Mais il faut tout de même s'engager. En se fondant sur quoi ? Et bien sûr son expérience, sur sa propre personnalité, son émotion du moment, sa subjectivité. La décision est tout sauf rationnelle.



Les expertises ou l'art de botter en touche...

Le décideur se reposera aussi sur les conseils qu'il peut piocher ici ou là auprès de proches « experts » ou « spécialistes » du moment. C'est aussi à cela que servent les rapports, les études, les enquêtes.

Une façon de botter en touche ? Oui, parfois. Car l'acte de prise de décision fait peur. Le décideur ne veut pas se planter. C'est pour cela que bien peu de vraies décisions sont prises. Le plus souvent, ce qui nous est présenté comme une grande décision n'est en fait que la conséquence d'un ensemble de micros-décisions prises à des moments différents par des personnes différentes pour des raisons différentes.

De toute façon, il est indispensable de multiplier les points de prise de décision et bien sûr d'accélérer le déploiement des systèmes décisionnels afin de permettre au plus grand nombre de disposer d'éléments facilitant l'appréciation du risque pour dynamiser la prise de décision concrète, les microdécisions en fait (et accessoirement de calmer un tant soit peu l'angoisse du décideur de terrain).

Pour finir, ne pas oublier que si décider c'est choisir, décider c'est aussi éliminer. Il faut bien sélectionner une option et se défaire des autres... Sans regret de préférence.

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

Pas toujours facile de décider lorsqu'il faut choisir entre une ou plusieurs alternatives et qu'aucune ne se démarque franchement. Imaginons que l'on puisse écouter les réflexions d'un décideur :

Temps 1 : Le choix...

Bon. Voyons un peu les faits. Il n'y a que deux choix possibles : soit "A" soit "B".

Maintenant il faut que je décide, je ne peux plus repousser. Il n'y a pas à tortiller plus longtemps.

De toute façon je suis un homme d'action. Ça ne va pas traîner. Et lorsque je regarde bien, que je me concentre, il est évident que "A" est la meilleure solution. Pourquoi hésiter plus longtemps ? Je pèse le pour et le contre, et allez hop ! C'est fait j'ai choisi "A"...

Ah! Ah! Ce n'est pas compliqué de décider ! Ah, mais ! Je ne suis pas du genre à hésiter pendant des heures moi !

Temps 2 : L'autoconfirmation du choix

Cela dit, entre nous, je ne vois pas qui aurait choisi "B". Un inconscient peut-être. "B"! Mais quelle idée! Ah! il est vrai qu'un novice se serait laissé abuser par "B". Mais pas un vieux routier comme moi. On ne me la fait pas !

Temps 3 : Le regret du choix éliminé

... Certes "B" n'est pas si mal en soi...

Et puis par rapport à "A", "B" présente quand même les avantages "x" et "y" qui ne sont pas négligeables... Tout bien réfléchi, je me demande si finalement, ce n'était pas "B" qu'il fallait choisir.

Temps 4 : Le changement de choix

En fait c'est "B" qu'il faut choisir ! OK! OK! Je n'ai rien dit avant! J'annule tout ! Et je choisis "B" !

Ah! Il faut savoir reconnaître ses erreurs ! C'est à cela que l'on reconnaît un décideur efficace ! J'admets, il est vrai, que dans un premier temps, je me suis laissé abuser par la solution "A"...

Temps 5 : Le regret du premier choix

...Cela dit, les caractéristiques "z" et "t" propres à "A" sont, il est vrai, incontournables et "B" n'en dispose pas. Et puis en fait "A" est quand même plus intéressant que "B"....

Etc.

Et voilà, et ça dure et ça tergiverse. Pas facile de décider ! Qui ne s'est jamais retrouvé dans cette spirale ? La solution n'est pas toujours évidente. En tout cas, elle n'est pas inscrite dans l'énoncé. Pourtant, il faut bien s'engager.

On comprend un peu mieux, lorsque l'on se retrouve dans cette situation, l'apport des conseillers de toutes qualités et origines. Les experts, bien sûr, et n'oublions pas, les amis, les

collègues, la famille, toujours de bons conseils surtout lorsqu'ils ne sont pas concernés.

Alors, comment choisir et s'engager ?

Pour les gamins, il n'y a pas de problème. Ils ont la "plouf" (*plouf, plouf, une poule en or c'est toi qui sors*). Les rois, eux, avaient leurs astrologues (Mitterrand aussi paraît-il). Et figurez-vous que certains managers sont des adeptes du Yi King ou I Ching, « Le livre des transformations » ou le livre des changements » selon la traduction, « The Book of Changes » en anglais..

J'ai croisé une ancienne collègue qui s'est spécialisée dans l'enseignement du Yi King. Elle organise des séminaires pour managers relativement courus.

Pour faire rapide, le principe du Yi King est fondé sur un tirage aléatoire. Le résultat de ce tirage pointe une parabole dans le livre parmi les soixante-quatre hexagrammes qu'il s'agit d'interpréter. Il ne s'agit pas de divination, mais bien de conseils de sagesse confucéenne et taoïste qui contribuent à recadrer son désir d'action dans une dimension plus globale.

Pourquoi un tel intérêt ? Tout simplement par besoin de déclencher d'une manière ou d'une autre l'acte de la prise de décision et ne pas rester dans le monde des velléitaires. L'engagement est le moment le plus difficile et le plus délicat. Et toutes méthodes pour y parvenir sont les bienvenues. Il s'agit de choisir et de passer à l'action et non de rester à tergiverser indéfiniment, les deux pieds dans le même sabot.

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

Quelques expressions ont la vie dure. On finit par s'en lasser, bien que parfois, par réflexe quasi pavlovien, on les utilise nous-mêmes sans prendre garde. Parmi les expressions à la durabilité à toute épreuve, la référence à Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir mérite une médaille de longévité. Il fut un temps où il était impossible d'assister à une réunion sans qu'un participant l'utilise, le plus souvent à contre sens, oubliant que cette expression caractérise dans la célèbre pièce de théâtre originale un personnage totalement ridicule.

Pourquoi cette référence a-t-elle persisté aussi longtemps ? Sûrement qu'elle doit réveiller en nous quelque chose de coïncé entre Racine et Corneille. En ces temps où comme tous les potaches, on usait nos fonds de pantalon à étudier les classiques, Molière était en effet une forme de soulagement. *(voir aussi la*

recommandation n°13 où j'utilise une autre référence à M. Jourdain, moins commune cependant.)



De YAKA FOKON...

Une autre expression est tout aussi lassante à force d'être répétée à tout propos, c'est la référence au "YAKA FOKON". À croire que l'entreprise ne serait peuplée que de conseillers aux bras coupés.

Bon ! OK, je vous l'accorde, ils sont assez envahissants.

Mais cela dit, ce ne sont pas eux les plus nuisibles. Eux ne font rien ou pas grand-chose. Ils ne font donc que peu d'erreurs. Non.

...Aux TUNOREPADU



À mon avis les plus dangereux ce sont les "pousse au regret". Ceux que l'on pourrait appeler les "IFALEPAFERCOMÇA" et les "TUNOREPADU". Autrement dit ceux qui n'ont que ces mots à la bouche :

"Il ne fallait pas faire comme ça", "Pourquoi as-tu fait comme cela", "Tu n'aurais pas dû " ou encore "tu aurais dû me demander d'abord je t'aurais dit de ne pas le faire".

Ah le conditionnel passé ! Voilà un temps peu constructif ! Bref, tous ceux qui se sentent en force pour juger a posteriori une décision prise par un autre. Ces conseillers à rebours sont réellement les personnes dangereuses.

Rabat-joie de nature, destructeurs par vocation, ils sont des briseurs d'enthousiasme, des castrateurs de l'initiative. Ils étouffent la fougue et la pétulance de la jeunesse, berceau de la

force et de la créativité, et incitent à l'extension de l'indifférence, voire de la rouerie.

Accusé, culpabilisé, l'infortuné décideur n'a plus que le regret comme bouée pour son estime personnelle. "*Je ne recommencerais plus*" pensera-t-il. C'est bien là le but de la manœuvre.

On ne juge pas une décision a posteriori. Trop facile!

Il faut s'ancrer bien au fond du crâne et une bonne fois pour toutes que la qualité d'une décision ne se juge pas aux résultats. C'est comme ça. Lorsque le temps est passé, lorsque le contexte s'est précisé, lorsque les premiers résultats ont pointé le bout de leur nez, le jugement est aisé. Les évidences apparaissent. Mais on oublie un peu facilement qu'au moment de la décision, celui qui décidait ne disposait pas de toutes les cartes en main. En fait, c'est exactement cela la décision en univers complexe et incertain. On ne dispose pas de toutes les cartes.

Pourtant, il faut s'engager. Il faut prendre le risque de choisir. Ou d'éliminer si vous voulez.

Décider c'est choisir, mais c'est aussi éliminer.

Est-ce le choix le plus opportun ? L'avenir nous le dira. Mais le décideur ne peut en aucun cas être mis en cause. À moins qu'il n'ait pas tenu compte d'informations disponibles à ce moment. Ah! Dans ce cas, il est impardonnable.

Autrement, on ne peut abuser de la position hautement confortable d'être plus avant dans le temps pour juger une décision prise. Trop facile ! Non seulement le terrain s'est éclairci, mais de plus on dispose de l'expérience apportée par la décision. Une bonne décision ne peut se juger a posteriori. C'est ainsi.

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

Le mieux c'est de prendre un cas réel et vécu

Prenons un simple exemple. Comment, dans vos entreprises, définissez-vous la priorité des projets ? Toujours après une étude d'opportunité rondement menée avec une définition précise de l'urgence... ou plutôt en tenant compte de la disponibilité des ressources ?

Il y a déjà pas mal de temps, nous avons monté, avec un collègue de l'époque, une petite boîte de développeurs spécialisés dans les problématiques d'informatisation de la production industrielle. L'automne était particulièrement

propice pour effectuer notre marché auprès de nos clients et récupérer un ou deux projets, conséquents à notre échelle, afin de démarrer correctement l'année suivante.

Les responsables de division disposant de queues de budget, et nous sachant disponibles (nous étions peu nombreux sur le créneau et les besoins étaient alors énormes), profitaient de l'opportunité et « découvraient » de nouvelles urgences. Les priorités des projets étaient rapidement chamboulées...(Il est aussi vrai que les temps ont changé, les « queues de budget » inutilisées sont devenues bien plus rares...)

Curieuse approche de la décision, me diriez-vous. Mais est-elle vraiment originale ?

La décision rationnelle ? Une farce pour J. March

James G March avait déjà étudié ce phénomène et s'en était servi pour démontrer le côté mythique de la décision rationnelle au sein des organisations.

Dans la théorie classique, on présuppose que, face à un problème, les décideurs élaborent rationnellement une solution adéquate. Voici le problème, cherchons la solution. Mais selon les observations de March et de ses collaborateurs, le processus de décision ne se déroule pas ainsi.



Il s'agirait plutôt de mettre en concordance des solutions préexistantes avec des problèmes... Les décideurs puiseraient ainsi, dans une vaste poubelle, des solutions en quête de problèmes. La prise de décision, dans ce cas précis, ne serait que le fruit de la rencontre entre des flux de solutions, de problèmes, de participants et d'opportunités : "Le modèle de la poubelle" était né. « The garbage can model ».

Quand on essaie de faire coller une solution toute prête à un problème bien trop flou

Lorsque les problèmes existent, me diriez-vous, il ne s'agit là que d'une question d'opportunités. Les ressources sont disponibles, la solution "est en magasin", profitons-en, ça ne durera pas. Voilà quel pourrait être le raisonnement logique, après un difficile effort de rationalisation a posteriori.

Mais en réalité, cette approche par la disponibilité ne force-t-elle pas la main pour tenter de faire coller par tous les moyens une solution déjà existante à un problème mal défini ?

Voire, et ce dans le pire des cas, de faire surgir des problèmes qui n'existent pas vraiment ?

Regardons un peu autour de nous... Ne sommes-nous pas dans le cadre du "[Modèle de la poubelle](#)" lorsque l'on investit dans une technologie avant d'établir une véritable étude d'opportunité ?

Lorsque le comment l'emporte sur le pourquoi

Ou encore, lorsque le comment l'emporte sur le pourquoi, et que l'on passe très rapidement à la mise en œuvre avant d'étudier soigneusement le pourquoi de cette solution ?

Combien de fois a-t-on compté sur les [technologies disponibles](#) pour résoudre des problèmes organisationnels ? Combien de [projets d'ERP](#), [progiciel de gestion intégrée](#) et surtout de [CRM solutions de gestion de la relation client](#) ont ainsi démarré sur les chapeaux de roues et fini dans le fossé par manque de préparation et d'étude précise de la valeur et de la rentabilité ? Et combien de [projets de Business Intelligence](#) suivent la même voie ?

Finalement, ne serait-ce pas là une des principales pierres d'achoppement des projets ?

Le modèle de la poubelle, malgré ses 30 ans d'âge, est plus réaliste que jamais.

Les Références ...

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

Tout projet un peu conséquent ne se déroule pas sans un minimum de heurts et de grincements.

Lorsque le changement d'habitude n'est pas choisi, on constate rapidement un changement d'attitude.

C'est naturel.

Il est donc important, dès les premières ébauches du projet d'entreprendre [l'accompagnement du changement](#).

Attitudes et comportements

Classiquement, on a tendance à ranger les personnes concernées directement ou indirectement en catégories plus ou moins perméables.

Rapidement, selon les approches, on retrouve :

- ⇒ Les « **je suis pour !** »
Ceux qui sont pour la finalité et les moyens choisis
Argument type : « *C'est une excellente solution, je la soutiens...* »
- ⇒ Les « **je suis pour, mais à la condition que...** »
Ceux qui sont pour la finalité, mais pas pour les moyens choisis.
Argument type : « *C'est en effet une bonne chose, mais la méthode me semble inadaptée...* »
- ⇒ Les « **je suis contre !** »
Ceux qui sont contre la finalité
Argument type : « *C'est inutile, ça ne sert à rien, ce sont de nouveaux problèmes en perspective...* »
- ⇒ Les « **je ne sais encore** » Ceux qui sont encore indécis
Argument type : « *Je ne vois pas bien où l'on souhaite aller, je ne vois pas trop le rôle que je devrai tenir une fois cette nouvelle solution mise en œuvre...* »
- ⇒ Les « **je m'en fous** »
Ceux qui ne se sentent pas concernés.
Argument type : « *De toute façon, c'est toujours la même chose, ils demandent notre avis et n'en tiennent pas compte, donc qu'ils fassent comme ils veulent, comme d'habitude* »

Évitez toutefois le manichéisme

Cette classification assez pratique, en tout cas pour l'esprit, a l'inconvénient de stimuler les comportements manichéens. En substance, elle sous-entend :

*"Si vous refusez la finalité ou les
moyens prévus, c'est que vous
n'avez pas compris."*

Et pour cela, il faut vous expliquer afin de vous convaincre des bienfaits.



Crédit : skeeze/pixabay.com

Peu importe. L'objectif étant d'atteindre le seuil fatidique où la majorité des convaincus enlèvent le morceau. « *Il va falloir faire preuve de pédagogie* » osent dire tous ceux qui n'ont pas encore compris que les autres n'étaient pas plus bêtes qu'eux.

Si c'était aussi simple, un projet ne serait pas si difficile à intégrer!

Un peu de temps pour expliquer, un ton convaincant, des propos chocs, un soupçon de manipulation intellectuelle,

et l'affaire est dans le sac ! Mais bien sûr... Tu parles !

Cela dit, il n'est pas toujours inutile de déployer ses talents en marketing pour devenir un bon chef de projet. Il s'agit en effet de présenter la « belle » sous ses plus beaux atours. Mais ce n'est pas suffisant.

Chacun a sa propre stratégie...

Lors d'un projet complexe [chacun à sa propre stratégie](#), chacun a sa propre perception de la finalité. Même ceux qui ne se sentent pas concernés ont en fait une stratégie propre qu'il s'agit de comprendre et d'apprécier. De toute façon ce ne sont pas ceux qui s'en foutent qui posent le plus de problèmes.

Se méfier des revirements de situation

Les principales difficultés surgissent généralement en cours de projet lorsque le rapport de forces s'inverse, lorsque ceux que l'on avait classés dans la rubrique "supporters véritables" changent subrepticement de casaque. Au fur et à mesure de l'avancement, ils découvrent des phases qui ne servent plus leurs intérêts, voire les desservent.

Intérêts personnels ou intérêts du service, là n'est pas la question. En tout cas, à leurs yeux, le projet présente de moins en moins d'attraits, mais ils n'en disent mot.

Voilà où se situe la vraie difficulté de la conduite du projet : chacun à sa propre échelle de valorisation de l'intérêt du projet et celle-ci évolue en cours de réalisation.

Pour éviter les mauvaises surprises, il s'agit de savoir à tout moment précisément qui est encore pour et qui ne l'est plus trop. En d'autres termes, il s'agit de prévenir les planches savonneuses qui pourraient être glissées subrepticement sous nos pas.

L'Analyse de la valeur

Si la communication (parler et écouter, même les non-dits) est à la base de l'accompagnement, il faut cependant s'appuyer sur des instruments d'évaluation objectifs. [L'analyse de la valeur](#) est un excellent outil pour exprimer en un langage commun l'intérêt de chacune des parties prenantes pour chaque aspect du projet. Au lancement tout comme en cours de réalisation. Cette approche assez efficace est un peu longue à développer ici. Si vous êtes intéressé, elle est décrite dans le livre [Le chef de projet efficace](#).

Un projet n'est pas un. Il est multifacettes. Chacun le regarde avec les yeux de sa profession, chacun le regarde avec les yeux de son ambition.
Accompagner le changement c'est prendre en compte l'aspect multiforme du projet. Une fois que

l'on a compris cela, que l'on a remisé au fond de sa poche avec son mouchoir par-dessus l'inévitable mépris que confère l'autorité bien, une bonne partie des voyants du tableau de bord idéal sont au vert.

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 ».

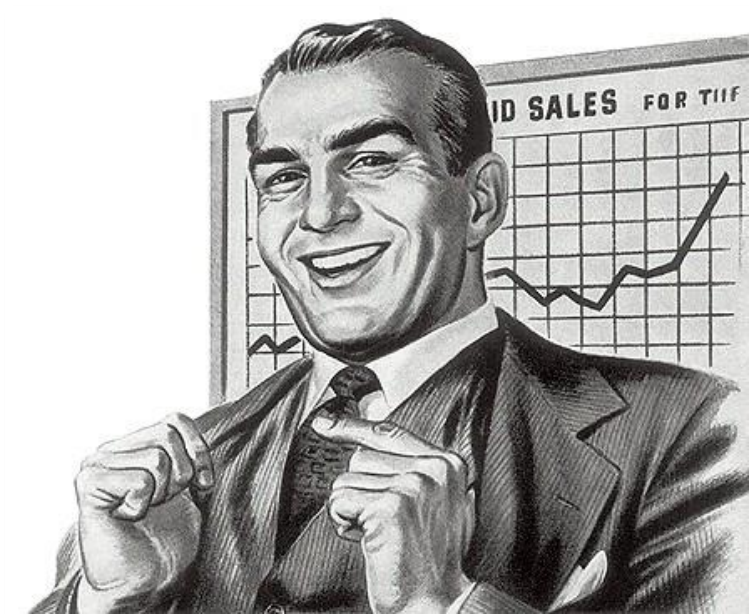
Comment construire un avenir dans ses conditions ? Comment prendre un logement ?

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



Moi, ma petite boîte, elle tourne du tonnerre. Une vraie petite turbine. Une pompe à cash. Notre job à nous, c'est la High Tech vue sous l'angle marketing. Avez-vous constaté comment la plupart des boîtes du secteur flottent en eau trouble et ne tiennent guère plus de quatre années ? Pas nous. Nous on cartonne et durablement.

Notre truc ?

Je vous le dis, mais sur le ton de la confidence : c'est le « buzz ». Vous savez le petit bourdonnement d'oreilles à oreilles. Ce bruit qui se répète et s'amplifie. C'est ça notre machine à fric.

Notre cible ?

Les geeks. Ils raffolent des dernières nouveautés. Ils écoutent le bourdonnement, « Bzzzzzzz », pas trop fort, non. Juste ce qu'il faut. C'est la répétition qui importe. Et recta ! Ils achètent. Bien sûr, on est pas seuls sur le créneau. Mais nous, on casse les prix.

Notre méthode ?

On associe la réduction totale des frais de fonctionnement à une démarche citoyenne. En d'autres termes, on s'occupe de terminer la formation des jeunes qui se retrouvent sur le carreau à la sortie de l'école. Tous des talents en puissance en quête d'un défi !

Bref, on n'embauche que des stagiaires, que l'on paie au tarif stagiaire, c'est-à-dire pas plus que rien du tout.

Mais attention, ils sont gagnants !

Après six mois passés chez nous, ils sont prêts à se lancer. Le marketing viral, ils en connaissent toutes les ficelles. La postformation que nous offrons est gratuite bien sûr, mais nous sommes exigeants, le rendement doit être à la hauteur.

En fait, on privilégie les jeunes qui ont déjà une solide expérience. Ils démarrent beaucoup plus vite et comprennent sans trop d'explications nos exigences.

Naturellement, une fois plongés dans une ambiance de battants type « *start-up* », les jeunes adoptent rapidement l'esprit « *challenge* ». On a même installé un baby-foot, et on envisage d'embaucher un « *chief happiness officer* », en stage évidemment, c'est dire ! Nous ne sommes pas avares de promesses pour les meilleurs éléments ! À eux de se défoncer pour nous démontrer qu'ils sont les meilleurs ! Depuis quelques années, nous avons en projet

d'ouvrir une succursale aux É.-U.. Et bien sûr, il y aura des postes à prendre. Ça, c'est de la motivation!

Malheureusement, les stagiaires finissent toujours par nous décevoir. On n'en a jamais gardé un seul. C'est ainsi. Vers la fin de la période, ils ne sont plus aussi bons. On leur fait comprendre bien sûr... Et le contrat n'est pas renouvelé.

Et ensuite ?

Eh bien, il n'y a plus qu'à attendre la nouvelle fournée... Et c'est reparti ! Le marché de l'emploi étant ce qu'il est, on n'a aucun mal à recruter des stagiaires prêts à se défoncer pour des clopinettes. Les promesses d'embauche sont suffisamment alléchantes pour bien appâter les candidats.

Voilà une bonne recette pour faire des économies. D'ailleurs, je me suis laissé dire que nous n'étions pas les seuls à l'appliquer ...

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 ?

Le terme de consultant, exploité à outrance, est aujourd'hui particulièrement galvaudé. Plutôt que de préciser une réelle profession, il est utilisé à tort et à travers pour englober sous un libellé particulièrement séduisant un état difficile à définir. Je vous propose ci-après une typologie du consultant : indépendant, donneur de leçons, gourou, prescripteur, béni-oui-



oui, médecin

Le terme de consultant, exploité à outrance, est aujourd'hui particulièrement galvaudé. Plutôt que de préciser une réelle profession, il est utilisé à tort et à travers pour englober sous un libellé particulièrement séduisant un état difficile à définir.

- *Et vous, vous faites quoi dans la vie ?*
- *"Moi ? Je suis consultant. "*
- *Mais encore ? ! Vous faites quoi exactement ? Parce que ça fait un peu le terme passe-partout...*
- *Ben euh, c'est difficile à expliquer....*
- *C'est bien ce que je disais...*

Pour vous aider à bien identifier quel métier se cache derrière ce terme générique, je vous propose cette [petite typologie des consulting-boys](#) les plus courants.

Bien entendu, même si le métier est majoritairement masculin, cette typologie fonctionne tout aussi bien pour les "consulting-girls" qui n'échappent pas aux stéréotypes.

Le Consultant avec un grand "C"

Il y a les consultants des grands cabinets. Ils arrivent en équipe. Méga organisés qu'ils sont !

Ils ne te parlent pas. De toute façon ils n'ont rien à te dire.

Et quant à t'écouter, tu n'imagines pas ! C'est eux qui savent ce qu'il faut faire, pas toi.

Ils étudient les chiffres, ils comptent, ils mesurent, ils élaborent des tableaux.

Le résultat est toujours parfaitement clair :

Pas de détails pour toi coco. Tu coûtes trop cher et c'est toi qui dégages. Et puis finalement, tu sers à quoi dans la vie ?

Eux ils ont la leur à gagner.

C'est ainsi...



Le consultant indépendant

À l'autre extrême, il y a le petit mec. [Le consultant indépendant, le freelance.](#)

Alors pourquoi on l'appelle lui ?

Et bien ce n'est pas compliqué, on fait appel à l'indépendant parce que :

- ☐ Soit on n'a pas les moyens de se payer un big cabinet...
- ☐ Soit le big cabinet est trop cher...

Enfin vous avez compris, nos moyens sont limités !
Et puis lui on le connaît. Il est gentil, et en plus il ne changera pas grand-chose.... Bref, il va nous rassurer....

Cela dit ne nous méprenons pas, il y en a de toutes sortes des [consultants indépendants](#)...

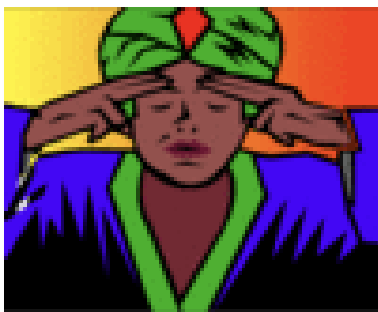
Le donneur de leçons

Il y a celui qui donne des leçons et définit les règles. Pour lui, il n'y a pas à tortiller. C'est comme ça qu'il faut faire. Il sait parfaitement ce qu'il faut appliquer et tout le monde doit se plier à la règle. Normal, c'est la règle.



Le grand Gourou

Pas loin du donneur de leçons, il y a le grand gourou. Celui qui n'a ni plan ni projet, mais réponse à tout.



Ah il y en a des patrons qui les aiment ceux-là ! Faut voir aussi comment qu'ils vous jugent lorsque vous hésitez face à une situation pas très claire, lorsque vous réfléchissez un peu trop longuement, lorsque vous vous lancez dans une réflexion conjecturale. Non,

c'est tout de suite qu'il faut la réponse ! Vous êtes payé pour cela non ? Croyez-moi, il y a de l'avenir pour les gourous ! Je vous le certifie.

Le béni-oui-oui

En parallèle il y a le consultant qui approuve tout. Surtout ne pas contredire le client même si c'est totalement hors sujet : " *Oui bien sûr M. le Client, vous avez tout à fait raison M le Client, Biduletruc aurait dû être mieux placé pour récupérer le ballon. M le Client...*"



Le consultant caution



Cousin germain du béni-oui-oui, le consultant-caution n'est pas le moins courant, tant s'en faut. Il est généralement accueilli ainsi: "*Voilà, monsieur le consultant, nous souhaitons opérer de multiples changements et nous savons comment nous y prendre. Ce que l'on attend de vous, c'est que vous nous bâtissiez une étude argumentée afin de convaincre les employés qu'il n'existe pas d'autre solution...*"

Le touche-à-tout

Oh! des consultants, il y en a de toutes sortes!

Il y a celui qui s'imagine compétent en tous domaines. Un touche à tout.

Pas un sujet ne lui échappe !

Tout, je vous dis qu'il connaît tout !

Lorsque l'on consulte la liste des types de services fournis sur le site Web de la société, on se demande combien ils peuvent bien être : 500 ? 1000 ? Ah ! non, tiens, il est tout seul...



Le médecin de famille

Il y a celui qui se sent une âme de médecin de famille. Il écoute les confidences, il soigne les petits bobos.

"Toussez un peu ... Hum! Je vois, je vois. Et bien une bonne petite diète et pas d'excès surtout !"

Pas de grand changement.

Oh non ! Surtout pas ! Il faudrait alors appeler un spécialiste. Vous pensez"

L'opportuniste



En marge du médecin de famille, on n'oubliera pas l'opportuniste façon Knock, qui à l'occasion d'une simple visite de routine vous démontre preuve à l'appui que votre activité est totalement à l'agonie.

Un spécialiste de la dramatisation, un expert en noircissement de tableaux. Heureusement, il est arrivé à temps pour sauver la situation.

"Tout bien portant est un malade qui s'ignore"

Knock ou le Triomphe de la Médecine de Jules Romain.

L'hyper spécialiste

D'autres sont tellement spécialistes qu'ils ne réagissent qu'aux mots de leurs spécialités. Les thèmes connexes les laissent aussi froids que le marbre.

Ils sont faciles à reconnaître, ce sont ceux, qui, dans une réunion de travail, regardent les mouches voler. Mais dès que l'on aborde leur sujet, ils réagissent et deviennent intarissables. Puis la réunion progressant, on passe à un autre thème, et là ils regardent à nouveau les mouches voler...



Le coach



Mais la tendance actuelle est plutôt au coaching :

"- La solution est en vous, messieurs les clients.

- Ah bon ?

- Ne vous inquiéter pas je vais vous aider à l'extraire.

- Oh là il me fait peur celui-là ! Ce n'est pas douloureux j'espère ?

- Du tout, du tout... Vous n'avez pas conscience de la somme des ressources dont vous disposez...

Et le bon consultant alors ?

Il est vrai qu'un projet est plutôt un accouchement qu'un tour de passe-passe.

Finalement c'est quoi un [bon consultant](#) ? Un peu tout ça ?

Comme disait, je ne sais plus qui :

"je suis devenu consultant lorsque j'en ai eu marre de concevoir et de réaliser".

Plus cynique, [Fiona Czerniawska](#), auteur de plusieurs ouvrages sur le thème du consulting, utilise la formule suivante :

« Si vous ne savez pas faire, enseignez et si vous ne savez pas enseigner et bien consultez ! »



C'est amusant, mais c'est faux. Pour être un bon consultant, il vaut mieux cumuler une excellente compétence dans son domaine d'activité et une maîtrise parfaite du [transfert de connaissances](#).

Voir aussi les [commentaires des lecteurs](#)

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.



Déjà, consultant est un métier à part entière

Consultant, ce ne n'est pas qu'une question de maîtrise technique. C'est avant tout comprendre les attentes des clients, saisir le contexte spécifique, écouter et répondre aux préoccupations des parties prenantes directes et indirectes. Être consultant, c'est aussi expliquer, ou plutôt transmettre, une connaissance pour parvenir à une parfaite entente sur le projet à réaliser. C'est aussi maîtriser à la perfection la dimension

financière. C'est un vrai métier et, comme tout vrai métier, il ne s'improvise pas.

À titre d'exemple, le spécialiste en organisation (et donc en réorganisation) des entreprises

Dans une entreprise qui tourne depuis un moment, la grande majorité des activités n'ont rien de bien original.

Modéliser l'entreprise en adoptant une approche transversale afin d'en identifier les processus-clés est rarement une épreuve insurmontable, il faut bien le reconnaître.

Pourtant, quelque part, aucune entreprise ne se ressemble réellement.

À côté du fonctionnement dit "standard", il y a une part de spécifique qui n'est pas toujours discernable à première vue.

Nous, on n'est pas comme les autres...

Dans toute entreprise, il existe toujours une frange de salariés intimement persuadés de fonctionner différemment de la concurrence, parfois en mieux, le plus souvent en pire. Une chose est sûre, "chez eux", tout est spécifique.

"Chez nous, c'est comme ça". "Nous, on n'est pas comme les autres". "Ah ! Vous n'en avez sûrement pas beaucoup vu des boîtes comme ça !" me confia un jour l'un d'entre eux, une petite pointe de fierté dans la voix, là où en fait je ne constatais rien de bien extraordinaire...

Déchiffrer le code culturel

Dans la plupart des cas, il ne faut guère de temps pour déchiffrer le code culturel et le lexique associé. Pas de secret, le consultant un tant soit peu expérimenté se retrouve rapidement en un terrain connu. Une bonne part du supposé spécifique n'est en fait que du fonctionnement standard exprimé différemment. Il est alors temps de repositionner le fléau de la balance

"spécifique/standard" dans des proportions connues et raisonnables.

Remarque personnelle en aparté : cela dit, je constate qu'avec l'extension de la mobilité, ce léger obstacle de communication et cette nécessité d'éclaircissement sont de moins en moins vrais. Les hommes de l'entreprise, interlocuteurs du consultant, ont bien souvent déjà connu d'autres expériences significatives pour relativiser l'originalité des activités actuelles.

Encadrer et formaliser les principes de fonctionnement

Pour répondre à la question posée en sous-titre de cet article, le rôle du consultant sera justement d'encadrer et de formaliser les principes de fonctionnement de l'entreprise en les rapportant à un schéma déjà connu et validé, plus facile à rationaliser. C'est aussi à ce niveau que l'on fera la différence entre le consultant du tout commun et celui qui est un peu plus averti, le vrai professionnel.

L'adepte de la procédure Vs L'expérimenté

Le premier, consultant trop peu expérimenté ou trop formaté, appliquera brutalement le modèle de référence sans trop de discernement, au risque de "castrer" l'organisation et sa capacité à innover.

Le second, le consultant qui connaît et aime son métier, aura su mieux comprendre la réalité de l'entreprise. Il a pris soin d'en identifier distinctement les spécificités, celles qui font la différence, celles qui constituent l'identité propre de l'organisation. Il saura les mettre judicieusement en évidence.

C'est justement là que se cache la source de l'avantage concurrentiel potentiel.

Ce n'est pas nécessairement un processus ou une activité particulière, ce peut être, et ce d'une manière plus informelle, la qualité du maillage relationnel qu'une démarche de rationalisation brutale risque de détruire à tout jamais.

Voilà donc l'intérêt de choisir soigneusement son consultant. Si l'intervention du consultant de métier peut se transformer en avantage concurrentiel, il est bon de savoir que de nombreuses organisations ont été mises en difficulté à la suite de réorganisations conduites par des incompetents, puisqu'il faut bien les appeler par leur nom.

Typologie de l'échec : choisir le « mauvais » consultant

Le choix du consultant n'est pas anodin. Le risque d'avoir affaire à un « mauvais » comme nous l'avons qualifié, n'est pas qu'un coup du sort. Comme pour toutes les professions, le risque existe. Voyons quatre types de consultants à qui il vaudra mieux ne pas confier la direction du projet.

1) Le consultant immature

Les yeux pleins d'étoiles, il applique les préceptes à la lettre, tels qu'on les lui a enseignés. Il a même obtenu un 18/20 à l'examen de fin de cours. C'est dire ! Il n'a pas encore appris que sur le terrain, on oublie la théorie et on se concentre sur la pratique.

2) L'incompétent

Il n'a pas tout compris, mais ce n'est pas grave, il a hâte d'en finir. Le pire, c'est qu'il n'est pas toujours conscient de son incompétence.

3) L'obscurantiste

Il vénère les gourous, et voue un culte aveugle à la méthode qui ne peut que marcher puisque tout le monde le dit.

4) L'opportuniste

Il pense surtout à ce qu'il va facturer. Il n'hésitera pas à prendre toutes les mesures pour parvenir à des gains rapides pour l'entreprise afin d'enjoliver sa prestation.

Voir notamment la responsabilité du consultant lors du projet Lean Management.

À noter : Le mode de mesure de la performance propre au consultant est aussi un élément de différenciation entre les deux types de consultants ici présentés. Il faut savoir faire la différence entre ceux pour qui le solde de facturation est le but ultime de toute intervention, et ceux qui mesurent leur performance à la satisfaction d'accomplir un travail bien fait, durablement utile et apprécié à sa juste valeur par le client.

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...*

Témoignage vécu

Le week-end dernier, j'ai croisé une ancienne voisine. Pas vraiment au meilleur de sa forme. Elle venait juste d'apprendre la veille qu'elle faisait partie de la charrette.

Licenciée.

« *Ce sont les indicateurs* », me dit-elle.

« *Ils sont tous dans le rouge et comme je suis la dernière arrivée... En tout cas, c'est ce que l'on m'a dit lors de mon entretien* ».

« *Ce sont les indicateurs !* ».

Cette phrase résonne encore dans ma tête.

Moi qui consacre une bonne part de mon temps à promouvoir l'usage des [indicateurs de performance](#), je suis un peu mal à l'aise lorsque j'entends ce type de discours. Il est temps de faire une mise au point.

Il est vrai que les indicateurs de toutes sortes ont un peu tendance à envahir notre quotidien et à être sensiblement dévoyés de leur rôle initial.

Ce n'est pas moi, c'est la faute de l'indicateur, ou comment fuir ses responsabilités

Ainsi, il devient coutumier dans l'entreprise, comme dans la vie publique, de justifier les décisions prises ou à prendre par la publication d'un indicateur à l'intitulé ronflant appuyant l'argumentation et coupant court à toutes objections.

« Vous voyez bien que j'ai raison d'agir ainsi, c'est l'indicateur qui le dit, il n'y a pas d'alternative »

En fait tout est dans l'intitulé de l'indicateur et le discours l'accompagnant. C'est un peu l'histoire du verre à moitié vide et du verre à moitié plein.

Deux manières d'interpréter les mêmes indicateurs

⇒ *« Voyez nos indicateurs, nos résultats n'ont pas atteint les objectifs fixés. La concurrence est rude. Pour sauver l'entreprise, nous devons recentrer nos activités sur notre cœur de métier... »* Bref, celui-ci veut licencier...

⇒ *« Grâce à moi, depuis que je suis aux commandes, la barre est maintenant redressée, voyez les indicateurs. Mais la route est encore longue, unissons nos efforts pour franchir ce cap difficile... »* Celui-là tient à garder sa place.

Laisser en paix notre cerveau limbique !

L'idée étant de justement laisser de côté notre capacité de réflexion et de ne s'adresser qu'à notre cerveau limbique voire reptilien, qui lui ne réagit qu'en émotion primaire, comme la peur notamment, qui entraîne la soumission.



Un indicateur déconnecté de son contexte ne veut rien dire.

Avant d'interpréter la valeur portée encore faut-il disposer de réponses claires et précises aux quelques questions suivantes :

- ✓ Comment est calculé l'indicateur ?
- ✓ Quelles sont les données utilisées pour son calcul ?
- ✓ Que mesure-t-il exactement ?
- ✓ Quel était l'objectif initial, à quelle échéance ?
- ✓ Quelles actions ont été mises en place ?
- ✓ Avec quel résultat ?

À moins d'être un débile sérieusement atteint, nous disposons tous d'un QI moyen suffisant pour comprendre l'indicateur en substance et en synthèse lorsqu'il nous concerne au premier chef. Exigeons que l'on s'adresse à notre néocortex, nous sommes des êtres humains, êtres logiques et raisonnables que diable !

Une règle : Attention aux beaux parleurs !



Remarque, j'ai adapté et repris ce texte pour l'ouvrage « [Les tableaux de bord du manager innovant](#) » Éditions Eyrolles

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).”*

**But, finalité, objectifs, performance,
décisions, actions sont des notions
indissociables.**

Ce n'est pas une règle, c'est encore moins une norme, c'est tout simplement ainsi dans la vie. Chacun d'entre nous poursuit son propre but avec ses propres objectifs fixés à plus ou moins brève échéance. Chacun d'entre nous décide et lance les actions les plus adéquates selon son sentiment, la situation, le moment, pour surmonter les obstacles, profiter des opportunités, et atteindre ainsi le plus efficacement possible les objectifs fixés.

**Encore faut-il ne pas se tromper d'objectif et
bien comprendre la portée de sa mission.**

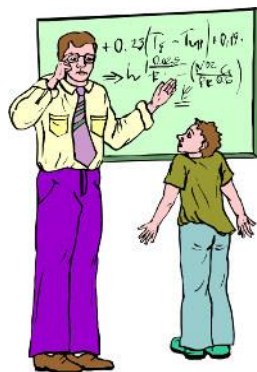
Pour illustrer ce propos, j'avais surpris une conversation à une terrasse d'un bar juste au début de l'été.



Une prof de collège conversait avec une amie. Cette première était particulièrement enchantée d'avoir réussi à achever son programme. *"Cela faisait des années que je n'avais pas réussi à boucler mon programme"*. Cette année je m'étais dit : *"Ma petite fille, il faut à tout prix qu'au mois de juin tu tournes la dernière page"* Et j'ai réussi !"

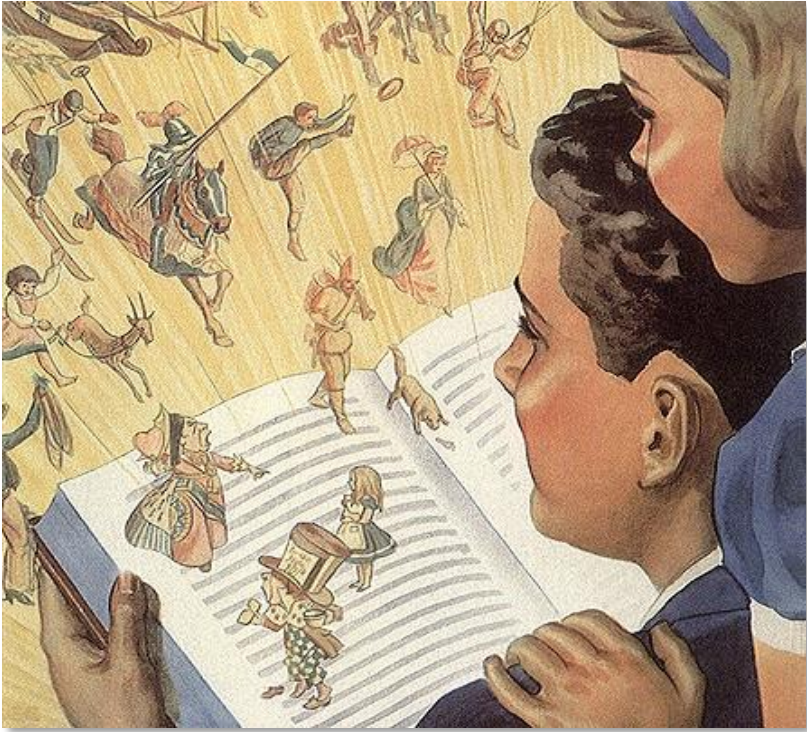
Pas peu fière qu'elle était. Cet objectif reflète-t-il sa conception de la finalité de l'éducation ? Son amie lui posa alors la question qui s'imposait : *"Mais tes élèves, ils ont tous suivi jusqu'à la fin ?"*

"Oh! tu sais, il y a toujours les cancre indécrottables et je dois dire que cette année j'ai été particulièrement gâtée. Bof! Avec le temps, je m'y suis fait. C'est comme ça ».



Les cancre indécrottables ! Prof de lettres, ne devait-elle pas communiquer le goût de l'expression qu'elle soit écrite ou orale? Aider à comprendre que le message d'un roman sera toujours plus fort qu'une émission de télé racoleuse ou un reportage bidonné glissé entre deux séries de

pubs ? Que de toute façon la vie s'apprend aussi et surtout grâce aux histoires bien contées?



Son problème : Un système d'évaluation de la performance totalement défaillant

Elle n'aurait parcouru que la moitié de son programme, mais réussi à faire passer ce message, sa mission d'éducation était remplie. Mais son système de performance, défini selon la finalité et ses objectifs ponctuels, ne l'incitait pas à adopter ce style d'éducation, à prendre les décisions et lancer les actions allant en ce sens.

Certains contradicteurs aborderont l'éternelle question des moyens disponibles. Elle est juste, il est vrai. Mais c'est un faux débat. Espérons que tous les enseignants ne soient pas des

maniaques du planning et n'aient pas adopté ce type de finalité.

En une époque où l'on confond allègrement *éducation, formation* et *dressage*, une réflexion sur la finalité et la définition de la performance en matière d'enseignement est loin d'être superflue

Références ...

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

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.

*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

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.

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...

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

- ✔ **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

Que ferait-on aujourd'hui, sans experts, prévisionnistes et autres spécialistes de la prospective ?

Une décision délicate à prendre ? Quelle chance ! J'ai justement un expert sous le coude, prêt à éclaircir la problématique. Sauvé ! Pas un domaine ou une activité n'échappe à cet engouement pour les experts et prévisionnistes. La politique, les marchés boursiers, la météo, la circulation routière.

Ah ! mon rêve, être prévisionniste chez Bison Futé *«Ne prenez pas la route samedi 1er août, Bison Futé prévoit une journée rouge dans le sens des départs »*. Ben voyons ! Reconnaissons que Bison Futé ne se trompe jamais. Si les embouteillages prévus n'ont pas eu lieu, c'est tout simplement que les automobilistes ont bien suivi les recommandations. Aussi simple que cela ! C'est d'ailleurs la force des prévisionnistes de toujours retomber sur leurs pattes.

De toute façon, ils ne sont pas prêts de disparaître. En ces temps d'incertitude, je les verrais plutôt se multiplier.

Cela dit, chercher à en savoir un peu plus avant de s'engager, avec un petit soupçon de prospective, c'est d'une certaine façon tenter de maîtriser le risque.

« Nous avons confié l'examen de la situation à un groupe d'experts. Ils ne tarderont pas à nous délivrer un rapport circonstancié.

Nous prendrons la décision en conséquence ».

N'est-ce pas aussi un moyen de se décharger du poids de la décision ? On peut quelquefois le voir ainsi.

Mais sans aborder l'éternelle question de la faillibilité des experts, on peut tout de même se poser celle de la pertinence de leurs propositions vis-à-vis du bon sens commun.



Le point de vue de l'expert est-il réellement supérieur à celui du commun des mortels ?

Bien au contraire, répondait il y a déjà quelques années, James Surowiecki journaliste au New-Yorker. Selon ses travaux, les experts seraient nettement moins bons qu'une foule de quidams. Preuves à l'appui. [Le livre de James Surowiecki](#) fut d'ailleurs un véritable best-seller dans le monde anglo-saxon : The Wisdom of Crowd: Why the Many Are Smarter Than the Few (Doubleday). Pourquoi, un groupe important d'individus est-il plus intelligent qu'un expert ?



Cet ouvrage effectivement classé meilleur livre de l'année par la revue Business Week a été traduit en français chez Jean-claude Lattès sous le titre attendu : "[La Sagesse des foules](#)".

James Surowiecki démontrait ainsi que malgré la croyance populaire, les foules ne sont ni folles ni hystériques. Pour de nombreux sujets, la moyenne des avis d'un bon nombre

de personnes est une information nettement plus pertinente que celle du meilleur des experts.

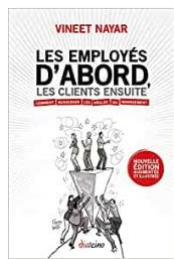
Émile Servan-Schreiber, spécialiste des sciences cognitives et plus particulièrement de l'intelligence collective, nous a livré un ouvrage particulièrement intéressant où il explique notamment que les groupes ont leur propre intelligence, on saurait même en mesurer le QI : « [Super-collectif. La nouvelle puissance de nos intelligences](#) ». D'ailleurs, selon l'auteur, les groupes dont on mesure le QI le plus élevé sont précisément ceux qui comportent le plus de femmes.



En effet, elles sont naturellement dotées d'une plus grande sensibilité sociale et sont ainsi plus à même de capter les signaux non verbaux. Dans tous les cas, pour une plus grande efficacité du groupe, les personnes disposant d'un certain talent à communiquer sont nettement préférables aux génies disposant individuellement d'un fort QI. Toujours selon l'auteur.

La [Wikipédia malgré ses défauts \(suivre le lien\)](#) est bien l'exemple le plus incontestable d'une réussite majeure de la mise en œuvre de l'intelligence collective.

L'intelligence collective en entreprise



Pourquoi ne pas appliquer cette dynamisation de l'intelligence collective dans l'entreprise?

Pourquoi persister à perpétuer le mythe du patron super-décideur dirigeant une armée d'employés interchangeables alors que l'on dispose sous la main d'une intelligence collective en attente d'utilisation ?

C'est un peu quelque part ainsi que procède Vineet Nayar dirigeant de HCL Technologies et auteur du livre Best-Seller : [Les employés d'abord, les clients ensuite](#)

Grâce aux réseaux sociaux professionnels déployés dans l'entreprise, Vineet Nayar explique qu'il présente les plans stratégiques à l'ensemble du personnel (70 000 personnes) et recueille ainsi un maximum d'idées issues du terrain et donc du concret. Les salariés se sentent à juste titre considérés, ils discutent entre eux des plans stratégiques en cours de préparation et n'hésitent pas à soumettre des suggestions et des critiques pertinentes. Une démarche gagnante à 100% selon l'auteur et on veut bien le croire.

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

Les boîtes à idées, vous vous souvenez ? Ah bon ? Elles existent encore dans votre entreprise ? On a dû oublier de les décrocher.

Pour ceux qui n'en ont jamais vu, les boîtes à idées, en vedette au début des années 90, sont un moyen économique pour recueillir en direct les suggestions de la base. Comme vous vous en doutez, la direction n'attend pas d'idées révolutionnaires. Il ne s'agit pas de proposer une refonte totale de l'organisation, ou de suggérer de nouveaux produits ou partenariats. À chacun sa place tout de même....

En règle générale, seules les améliorations de procédures sont retenues.

Quelquefois, une prime encourage l'esprit de participation. Mais entre nous, parlons franc, les [boîtes à idées](#) ne sont qu'un subterfuge de plus pour éviter d'établir une véritable communication dans l'entreprise.

Un jour, lors d'une pause-café, le DG d'une PME, équipementier de l'aéronautique, profitait de mon oreille attentive et disponible pour se plaindre de la pauvreté de la collecte.

– *Vous voyez, me disait-il, ça ne les intéresse pas. Je suis sûr qu'ils ont tous des idées d'amélioration. Mais ils se gardent bien de nous en faire part.*

– *Mais qui juge du bien-fondé des idées ?*" le questionnais-je

– *Nous bien sûr, après avoir consulté le bureau des méthodes cela va de soi.*" Me répondit-il d'un ton un poil excédé, surpris d'être contraint d'expliquer de telles évidences.

Pourtant, ma question n'était pas vraiment anodine.

Le fonctionnement des boîtes à idées dépend justement de la façon dont l'idée est jugée et par corollaire, du rôle que l'on accorde à son géniteur et à ses supporters.

Rite-Solutions, une entreprise américaine spécialiste de la conception de systèmes de pilotage pour la marine, l'a bien compris. Elle a établi une sorte de *bourses aux idées*. Chaque idée est cotée sur un marché interne ouvert à tout le personnel. Celles qui suscitent le plus d'enthousiasme sont mises en œuvre. Les bénéfiques, lorsque ceux-ci s'expriment en espèces sonnantes et trébuchantes, récompensent les investisseurs au nez creux.

À la base de ce système coopératif, cette idée fondamentale exposée par Jim Lavoie, co-fondateur de l'entreprise :

"Dans la plupart des entreprises et plus spécialement dans les entreprises technologiques, les idées les plus brillantes sont le plus souvent proposées par des personnes qui ne font pas nécessairement partie de l'exécutif".

Ou encore :

"Nous sommes les fondateurs, mais nous sommes loin d'être les plus intelligents".

Je crois bien qu'en plus de 30 années de carrière, je n'ai pas souvenir d'avoir croisé un patron qui au fond de lui ne pensait pas qu'il était le plus intelligent... Mais je ne les ai pas encore tous rencontrés. ;-) Voir ici les [commentaires des lecteurs](#).

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...*



Une réunion efficace, ce n'est pas bien compliqué. Il suffit de respecter quelques règles de préparation et d'organisation du déroulement.

1. Un motif et un ordre du jour précis
2. Des participants correctement ciblés
3. Un déroulement minuté

En conclusion

1. Un plan d'actions
2. Un ou plusieurs responsables nominativement désignés
3. Un calendrier
4. Un compte-rendu

Facile non ?

En exemple, pour illustrer le propos, une réunion rondement menée...

Contexte : Société Martin, Lundi 10h30.

Objet de la réunion : Le Motif de la réunion est clair, il s'agit de résoudre la question du retard abyssal pris par le développement du nouveau produit, un produit riche en innovation, futur phare de la société. Le premier client qui a innocemment cru au message des commerciaux a aujourd'hui dépassé le stade de l'inquiétude. Il commence à faire sérieusement chauffer le téléphone.

Bref, ça ne va plus.

Réunion de travail d'urgence.

Sont présents

- ⇒ Gérard Réson : DG
- ⇒ Christophe Pamois : DSI
- ⇒ Clarisse Lôtre : BE
- ⇒ Gilbert Paltant : Marketing
- ⇒ Géraldine Padavi : DAF
- ⇒ Jean-Edouard Settould : R et D
- ⇒ Jeanne-Evelyne Nesaipadirnont : Jeune ingénieure logistique, nouvellement arrivée
- ⇒ Georges Fain : Responsable Commercial

La réunion

G. Réson : *Bon sang qu'est-ce qu'il se passe encore ?*

Agressif et direct, il demande des comptes en prenant soin de ne pas se sentir responsable. Un patron quoi !

C. Pamois : commence à se justifier. Lui, il n'y est pour rien. Faudrait voir avec les autres services.

C.Lôtre surenchérit. Elle non plus elle n'y est pour rien la pauvre chérie. Même que, selon ses dires, elle en a fait plus que

sa part dans cette affaire. Non, ce n'est pas vraiment de son côté qu'il faut chercher la faute.

Les deux compères, C Pamois, C Lôtre, participent à toutes les réunions afin de s'assurer qu'ils ne porteront jamais le chapeau. Il est en effet préférable de rejeter la faute sur... justement celui ou celle qui n'est pas là !

G.Paltant : Désolé pour mon retard, je suis à la bourre en ce moment. Une grosse affaire. Je vous en parlerai une autre fois (il serre rapidement les mains tout en parlant...), d'ailleurs je ne fais que passer, je lirai le compte-rendu à tête reposée. (Son portable sonne, il répond en sortant de la salle...)

G.Padavi propose alors de comparer les différentes opportunités. Sans bien sûr n'en valoriser aucune ! Elle ne va tout de même pas s'engager non ?
On n'avance pas d'un poil.

J.E.Settould heureusement a bien étudié la question, et, comme toujours, sait exactement comment il aurait fallu faire pour que tout se passe bien.

La conclusion

G.Réson écoute ou plutôt attend son moment pour imposer la solution. C'est simple, il faut reprendre l'affaire en main et nommer un nouveau responsable pour redresser la situation. J.E. Nesaipadirnont, semble tout à fait taillée pour ce poste. Fraîchement recrutée, elle ne peut pas vraiment refuser. Elle proposera un plan d'action pour lundi. Il fera office de compte-rendu.

Décision approuvée à l'unanimité, affaire réglée !

G.Fain a le mot de la fin : On bouffe où ce midi ?

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 diner au
restaurant "Le Sampieru Corsu"
avec deux
collègues de travail...

Crédit : Free-Photos/pixabay.com

Au début des années 80, je fréquentais de temps à autre un restaurant particulièrement convivial du 15^e arrondissement: "**Le Sampieru Corsu**".

Tenu par Claudiu Lavezzi, un communiste libertaire, ce restaurant avait instauré un mode de paiement pour le moins original. Chaque convive payait son repas en fonction de ses revenus. Le dos du menu présentait un bilan précis du fonctionnement économique du restaurant. Une table de correspondance, prix du repas à payer/revenus, permettait d'évaluer son dû.

L'idée était simple : permettre à tout un chacun de venir dîner sans façons. Ceux qui étaient dans la dèche, ne payaient que ce qu'ils pouvaient, voire rien du tout. L'équilibre du restaurant étant assuré par tous ceux qui, se sentant responsables, payaient un peu plus que le prix de revient du repas, pivot économique du système.

Mais attention, il n'était surtout pas question de charité, un mot dont le restaurateur avait horreur. Personne ne devait savoir qui et combien chacun payait son écot. Au moment de quitter le restaurant, il suffisait de glisser discrètement dans une boîte prévue à cet effet, la somme dont nous nous sentions redevables.

Comme vous vous en doutez, j'appréciais cette forte et généreuse volonté d'instaurer un autre mode de commerce. J'en parlais d'ailleurs régulièrement autour de moi. Ainsi, un soir, je vins accompagné de deux collègues de travail, curieux de découvrir ce restaurant.

À peine la porte franchie, le restaurateur nous salua depuis sa cuisine. *Ab! tu soignes ma publicité, c'est bien, j'aime voir de nouvelles têtes.* me dit-il en substance.

Et là je compris mon erreur

Ces deux cons, car il s'agissait réellement de deux cons, se mirent tour à tour à jauger le cadre et les convives avec l'air suffisant de ceux qui se sentent d'une classe sociale supérieure. Une fois servis, ils critiquaient la chère, et chipotaient dans leur assiette

d'un air dédaigneux, simulant la recherche d'un morceau digne de leur noble palais.

S'il est vrai que Claudiu Lavezzi tirait les prix pour maintenir son équilibre, il était plutôt bon "chef" et sa cuisine n'était pas plus mauvaise que celle proposée par la cantine, appelée pompeusement restaurant d'entreprise, où ces deux-là déjeunaient tous les midis sans se plaindre. De toute façon, l'objectif n'était pas de dîner avec fastes, mais bien de passer une bonne soirée de rencontres au contact de personnes d'univers totalement différents.

Le repas se déroulait habituellement dans une bonne ambiance et se concluait assez souvent par un **petit spectacle** offert par quelques convives habitués des lieux. Ce soir-là, c'était un conteur. Mais mes deux "invités" étaient des gens bien trop sérieux. Les histoires joliment racontées semblaient les plonger dans un profond ennui.

Les voyant une fois de plus regarder leurs montres, je décidai de mettre un terme à ce calvaire commun. Prétextant auprès du maître de céans un rendez-vous urgent j'enjoignis aux deux infâmes de lever le camp. Ils n'hésitèrent pas une seconde.

Quand on pense avoir atteint le comble de l'exaspération

Lorsque l'on pense avoir atteint le **comble de l'exaspération**, il est assez déplaisant de constater qu'il faut encore finir sa coupe sans en laisser une goutte, jusqu'à la lie, dit-on.

En sortant, répondant effrontément au salut du restaurateur qui se tenait près de la porte, ils passèrent devant la fameuse boîte sans daigner y jeter un coup d'œil.

« Et alors ? Ne nous as-tu pas dit que l'on pouvait ne pas payer non ? Et pour ce que l'on a mangé, excuse-moi ! »

Je vidai mon porte-monnaie dans cette boîte, de quoi couvrir largement les 3 repas, mais le mal était fait. J'apprenais alors, à mes dépens, qu'il ne faut pas mixer les différentes phases de sa vie sans un minimum de précautions. Comme vous vous en

doutez, une fois dehors je les abandonnais sur place. Le fort turn-over était alors la caractéristique des métiers de l'informatique, je ne les revis jamais.

Par la suite, je suis peut-être retourné dans ce restaurant une ou deux fois, mais guère plus. Les détours de la vie m'ayant entraîné vers d'autres chemins de fortune.

Pour la **petite histoire**, le Sampieru Corsu a duré bien plus longtemps que ne le prévoyaient les esprits défaitistes pour qui l'humain ne serait qu'un profiteur né. Le modèle économique de ce restaurant est viable, les profiteurs n'étaient qu'une infime minorité. Claudiu Lavezzi aujourd'hui décédé était réellement un homme d'exception et cela il ne faudra jamais l'oublier.

Curieusement, seule la Wikipedia allemande retrace le riche parcours de ce véritable militant de la solidarité et de l'entraide.

[Voir ici les commentaires des lecteurs de cette illustration](#)

L'effet Pygmalion

Le mépris est un vaste sujet. Sur un thème connexe, deux psychologues américains, R. Rosenthal et L. Jacobson ont démontré que, dans le cadre de l'éducation, c'était bien la façon dont vous jugez les individus, qui en fera soit des champions soit des derniers de la classe. Ils ont baptisé ce comportement : l'effet pygmalion, en référence au mythe grec. Voir ici une [application de l'effet Pygmalion au management d'équipe](#).

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](#)

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.

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

Thomas EDISON

 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

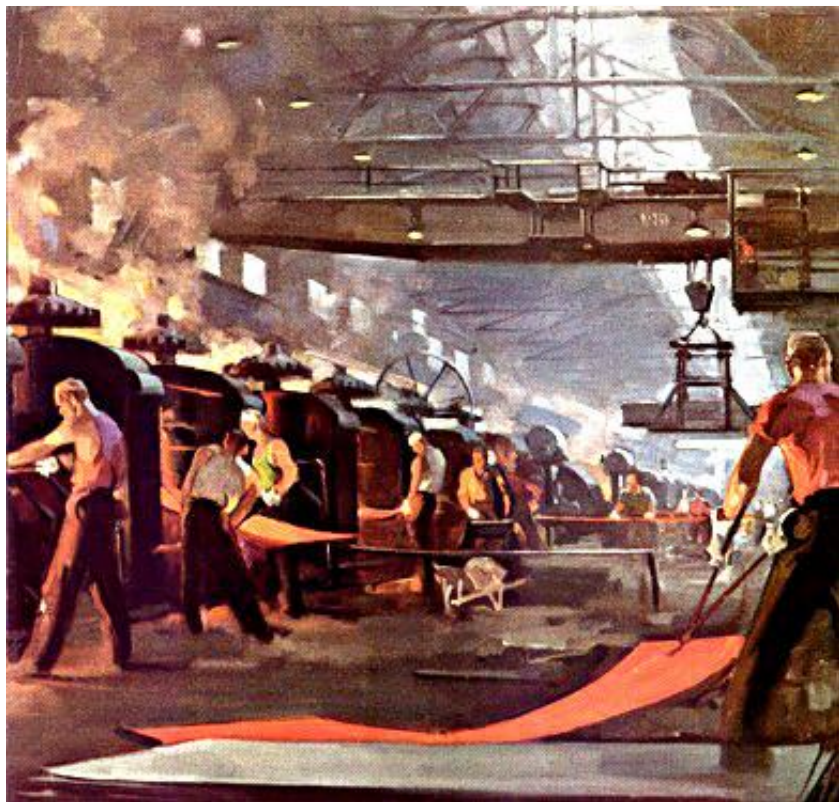
L'industrie automobile, en Europe et en France notamment , équipait les chaînes de montage de robots de soudage, de robots de peinture et autres manipulateurs. Dans un premier temps, la robotisation était bien partie. Il semblait qu'un jour assez proche, l'ensemble du montage d'une voiture pourrait être entièrement automatisé.

Un rêve de patron ?...

Des usines qui tournent en 24/24, pas de week-end, pas de vacances, pas de 5^e semaine, pas de 35 heures, pas de grèves, pas de revendications salariales. Un vrai rêve de patron quoi !

...ou un choix de société ?...

Mais on l'oublie un peu vite, c'est aussi un vrai rêve d'ouvrier.



Il faut avoir connu et vu travailler des hommes et des femmes dans des usines de production, confrontés à la pénibilité physique, le bruit permanent, la crasse, les troubles de santé et le manque de reconnaissance, pour comprendre que l'avenir de l'humanité est quand même ailleurs.

À noter : peu d'ouvriers profitent de leur retraite. Et je ne parle même pas des établissements, qui méprisant les règles d'hygiène et de sécurité, se jouent des inspections sanitaires et sociales en pratiquant le chantage à l'emploi. C'était d'ailleurs dans cet esprit que j'avais, à l'époque, choisi de m'orienter vers l'automatisation et la robotique.

À mon avis, il était tout à fait possible d'automatiser les travaux pénibles afin de dynamiser les métiers les plus intéressants et de diminuer drastiquement le temps de travail pour tous.

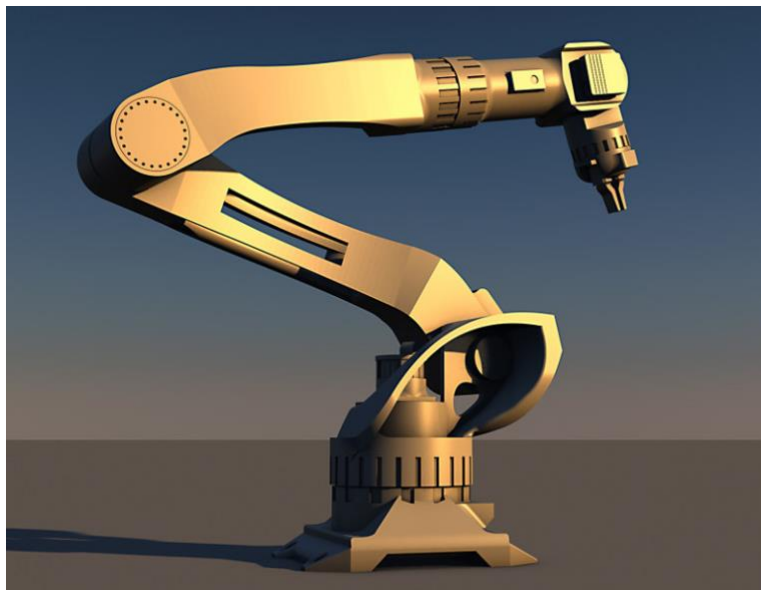
Une utopie ? Je ne le pense pas. La seule condition passe par une juste répartition des gains de productivité. Il est vrai que, on n'en est de plus en plus loin de ce stade d'évolution!

À cette époque, les robots étaient peu flexibles...

En tout cas, la robotisation n'a pas su répondre aux évolutions du marché. Difficiles à adapter, les premières générations étaient essentiellement orientées production en grande série. Je me souviens des lignes de soudage de la BX (1982) chez Citroën Rennes La Janais. Tous les postes n'étaient pas encore robotisés. Et des hommes devaient ainsi partager le travail avec les robots. Pas mal pour l'égo ! Cela dit, la plupart de ces ouvriers faisaient deux journées en une : la ferme et l'usine. Tant que le salaire tombait...

Lorsque le marché s'est mis en tête d'exiger une flexibilité de tous les instants, ce n'était plus aussi simple. Les robots étaient prévus pour un travail répétitif. Les robots sont aussi des machines capricieuses et fragiles. Souvent en panne et difficiles à régler, ils exigent un personnel de maintenance de pointe.

...Et il faut le dire, les robots sont particulièrement crétins...



Je me souviens ainsi d'un robot poseur de vitres sur une chaîne de montage chez Volvo Gant Belgique, systématiquement, il essayait de fixer une vitre arrière de berline sur les breaks... Je ne vous dis pas la casse. Des jours entiers cela a duré. C'était l'attraction du moment. Lorsqu'un break se présentait au poste, tous ceux qui étaient à proximité attendaient avec impatience et guettaient le robot avec une petite pointe d'excitation. Allait-il saisir une vitre ? Ouiiiiii !!! Et crac !

Pratiquement une fois sur deux il se trompait. Pas très futé non ?

Pourquoi les hommes, toutes positions confondues, prenaient-ils un plaisir à peine dissimulé face à cette obstination dans l'erreur du robot ? Était-ce la satisfaction de constater de visu que l'ère des "Terminator" et autres produits de "l'Asimov-mania" n'était pas encore pour d'actualité ?

Ou alors, était-ce une manière de se venger du mépris ostensiblement affiché par les ingénieurs suédois d'ABB,

délégués par la maison mère dans cette usine belge? Un peu des deux ?

Et notez que je ne vous parle pas des robots monteurs de roues, un véritable casse-tête chinois. Finalement, l'humain n'était pas si mal et bon nombre de robots sont ainsi partis à la casse.

Et demain ?

Eh bien! Il semblerait qu'avec le concept « Industrie 4.0 » on soit reparti de plus belle dans cette chimère de l'entreprise sans homme, en profitant de l'interconnexion exhaustive de tous les objets industriels, une concrétisation donc du rêve des années 80 avec le concept du CIM, Computer Integrated Manufacturing.

En tout cas, il est sûr que le rêve utopique de soulager le travail des hommes n'est pas dans les projets. Il s'agit encore une fois de réduire les coûts en réduisant drastiquement la masse salariale.



Et pourtant ! Avec une robotisation savamment conçue et une juste répartition des fruits de la valeur ajoutée, c'est bien un autre monde qu'il s'agirait de construire.

Mais cela, René Clair l'avait déjà conté en 1931 avec l'excellentissime "À nous la liberté" de René Clair. sorti en 1931, un film précurseur des "Temps Modernes de Chaplin", avec un final idyllique : les usines fonctionnent seules grâce aux robots et les ouvriers ont tout loisir de

profiter de la vie et d'aller à la pêche...
À noter : c'est un de mes films préférés.

Mais l'idée de diminuer drastiquement le temps de travail pour mieux le répartir et réduire concrètement le chômage est un interdit pour les décideurs, autrement dit la classe politique, quelle qu'elle soit. On préfère inventer des « bullshit jobs », des

Bibliographie

métiers qui ne servent à rien pour mieux aliéner les travailleurs comme le démontre avec talent l'anthropologue David Graeber.



Enfin, la promesse d'émancipation liée au développement de l'intelligence artificielle se traduirait plutôt par l'essor des métiers de tâcherons du clic, une précarisation des microtravailleurs chargés de « faire vivre » les fermes à clics et d'entraîner les algorithmes. « En attendant les robots », l'excellente étude de Antonio Casilli est un cri d'alerte pour dénoncer une nouvelle précarisation du travail

humain.

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)

Qui a dit : les théories scientifiques changent lorsque les scientifiques meurent, et qu'une nouvelle génération le remplace ? Je ne me souviens plus. Mais je me demande si ce n'est pas la même chose pour l'informatique d'entreprise et le management en général.

Aux débuts des années 2000, je flirtais sur la Côte-Nord pacifique entre Seattle et Vancouver ou j'intervenais en amont sur un projet « innovant » de SCM (Supply Chain Management) fortement connoté de KM (Knowledge Management).

Révolutionnez l'étude préalable avec le wiki pour introduire une bonne dose de participatif

Lors de ma toute première intervention, comme un bon artisan j'étais prêt à déballer mes outils bien affûtés pour lancer l'étude préalable et préparer les questionnaires de besoins utilisateurs.... « *Remballe tes clous mon pote me dirent à peu près en ces termes mes collègues du moment. L'étude on l'a déjà dans la boîte, yet in the box* » . La boîte ? Elle s'appelle Wiki...

Vous savez ce [qu'est un Wiki](#) (1) ? Et bien par exemple, c'est le cœur de la Wikipédia, rien que ça. Wiki est un concept particulièrement efficace et révolutionnaire pour nos esprits cloisonnant le monde entre les élites qui peuvent parler et les autres qui n'ont que le droit de se taire.

Avec le Wiki, tout le monde a le droit à la parole

Wiki c'est : vous avez quelque chose à dire ? Eh bien, dites-le! Vous n'êtes pas d'accord avec ce qui a été dit ? Eh bien, dites-le aussi.

Et ça fonctionne plutôt sacrément bien. Le système est ouvert. C'est d'ailleurs son principe fondateur. Je peux vous dire qu'après un léger moment de flottement, le temps d'amadouer l'outil, l'étude s'est rapidement déroulée ! On fait, on voit, on compare ... Pas de doute, pas de zone d'ombre, pas de non-dit. Tout est là. Avec cette technique, mes collègues élaborent des études pertinentes en un rien de temps. Idéal pour les petits [projets rapides et rondement menés](#).

Éloge du petit projet rapide et rondement mené

Et ne nous trompons pas. Une réussite se bâtit aujourd'hui justement sur des petits projets rapides et rondement menés.

Les vieux caciques qui sévissent encore contre vents et marées, avec les [concepts de planification](#) à long terme, la foi dans l'établissement de lignes directrices inflexibles et le culte de [l'étude des besoins](#) autant unilatérale qu'exhaustive peuvent désormais aller se rhabiller! Out tout cela !

Désormais, on essaie, on partage et surtout : on avance ! Seules la rapidité et la coopérativité comptent. Pourquoi dépenser de l'énergie à supposer ce que peuvent penser les futurs utilisateurs, à tenter de deviner comment ils accepteront de participer alors qu'il suffit de les intégrer au projet dès le début ? Rapidité et coopérativité, voilà les nouveaux mots du management d'aujourd'hui.

Une démarche intéressante qui s'intègre tout à fait en prolongement des [méthodes agiles](#) si l'on se tient à distance (difficile actuellement !) des dérives productivistes (plus vite, moins cher)...

Il est vrai que ces nouveaux modes de fonctionnement sont tellement loin de tout ce que l'on a pu apprendre et pratiquer depuis des décennies, on pourrait supposer que seul un lavage de cerveau généralisé viendrait à bout de nos habitudes de travail bien ancrées.

En fait, non. Les modes de fonctionnement coopératifs sont autant efficaces que naturels. Il suffit d'avoir foi et confiance en l'homme et de le considérer comme un : « rationnel qui réfléchit ». Nul besoin alors d'imposer une rationalité normée.

Remarque : L'engouement pour les outils innovants ne doit pas masquer les difficultés inhérentes à la mise en œuvre des outils coopératifs. Voir notamment les recommandations suivantes à propos de l'usage du Wiki pour constituer la documentation, la "mémoire" projet : [Wiki et documentation du projet, une préparation psychologique est indispensable.](#)

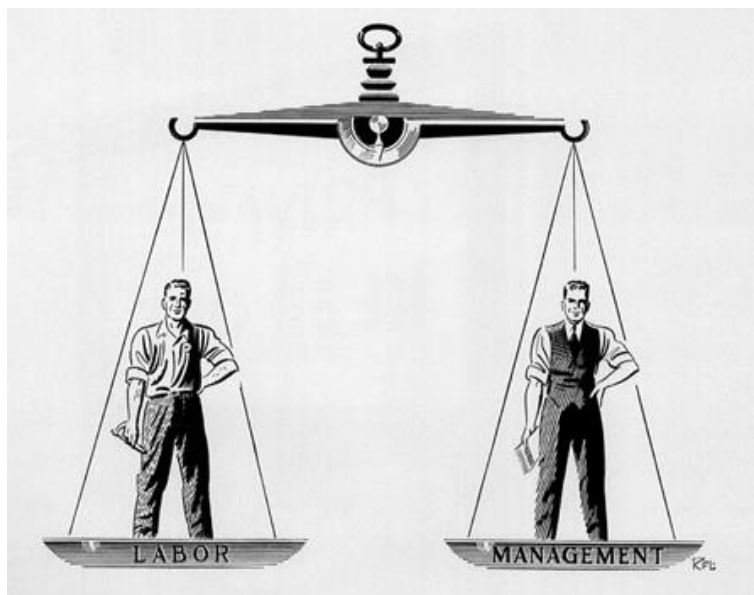
Trentième recommandation : Assurez au quotidien la promotion des innovations organisationnelles

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*



Il est pour le moins surprenant qu'au XXI^e siècle, [l'autogestion](#) soit encore une exception dans le monde des entreprises. Il est particulièrement curieux que l'on ne prenne pas plus conscience que la valeur est créée par les salariés et les sous-traitants et que sans ces femmes et ces hommes, l'entreprise n'existerait tout simplement pas.

Les salariés sont les grands perdants de l'économie du numérique

Il est encore plus singulier que dans un monde incertain et complexe, alors que les entreprises entrent dans [l'économie](#)

[numérique](#), on exige toujours plus des salariés et dans le même temps on supprime les garanties de pérennité de l'emploi. La coopérative autogérée est bien la seule solution pour enfin entrer dans le monde de l'Entreprise Adulte, Humaine, Durable et Responsable.

Les copropriétaires ont le pouvoir

Vous en avez ras la casquette du management par le stress ([Orange : le déchirement: France Télécom ou La dérive du management](#) & [Suicide et travail : que faire ?](#)), vous vous sentez pris au piège d'un salariat corvéable à merci ([La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale](#)), vous n'avez pas du tout confiance dans un paternalisme de légende tout droit sorti du XIXe ([Michelin : ils dénoncent la pression au travail](#)), vous craignez l'extension de l'emploi jetable ([Le quai de Ouistreham](#)) et le modèle Toyota ne vous fait pas rêver ([Toyota : L'usine du désespoir](#)).



Il existe pourtant d'autres manières d'organiser la création de valeurs sans être pour cela contraint de subir en permanence les abus managériaux. L'inexorable financiarisation exacerbe déjà suffisamment les lois de la concurrence sans encore en rajouter.

L'autogestion, un mode de survie en environnement chahuté ?

[L'autogestion](#) par exemple, un modèle d'organisation fondé sur des principes démocratiques est bien mieux adapté aux fonctionnements horizontaux tels que l'on devrait les pratiquer.

Principe : Dans une autogestion, chaque "salarié"-sociétaire-actionnaire, quelle que soit sa position, dispose d'une voix et d'une seule. Les bénéfices ne sont pas dispersés à l'extérieur comme pour une société par actions. Ils sont partiellement redistribués après avoir renforcé les réserves nécessaires pour les investissements à venir et coups durs éventuels.

Lorsqu'il est bien appliqué, ce mode d'organisation à l'échelle humaine est suffisamment mobilisateur pour relever des entreprises en faillite et vidées de leur substance par les expropriétaires. Même s'ils sont bien peu médiatisés, les exemples d'entreprises redressées depuis le passage en coopérative ne manquent pas.

Voir ici comment [monter une SCOP, Société COopérative et Participative](#) (anciennement Société Coopérative de Production)

De la propriété...

Cela dit, [l'autogestion](#) n'est pas pour autant qu'un mode de survie en environnement chahuté. Il est essentiel de revenir de temps à autre aux fondamentaux et d'en profiter pour se poser les bonnes questions.

Par exemple, pourquoi l'outil de travail devrait-il être détenu systématiquement par des éléments extérieurs à l'entreprise ?

Ne serait-il pas plus logique qu'il soit la propriété de ceux qui créent la valeur, des femmes et des hommes qui, sur le terrain, huit heures par jour, conçoivent, produisent, vendent et assurent le fonctionnement du processus global ?

On pourrait alors donner une définition aussi précise que réaliste à la notion d'investissement personnel sans se fourvoyer dans l'archaïque schéma de soumission-dépendance.

Et l'entreprise libérée ? Ce n'est pas du tout la même chose, tant s'en faut.

Voir ici : Une entreprise libérée n'est pas une coopérative.

Et là sur le site « Les Echos »: "Holacratie et entreprise libérée, pour ou contre ?"

En fait toute la question repose sur la définition de la performance que l'on adopte et la manière de la mesurer

Dans tous les cas, c'est bien la notion de performance qu'il s'agit de préciser avec soin. Un petit exercice de réflexion, collectif ou non, du type des 5 pourquoi sera d'un précieux secours pour enfin comprendre l'intérêt de se défoncer au boulot. "Emploi et revenu durables" sont en réalité les seuls objectifs de performance qui méritent d'être poursuivis. C'est d'ailleurs sous cette aune que l'on évaluera et classera les méthodes de management.

Revisiter les méthodes de management et d'organisation

Ensuite, bien sûr, il faut encore les mettre en œuvre avec soin, en se focalisant exclusivement sur la définition de la performance retenue. La quête continue de la satisfaction client, les démarches qualité, la maîtrise des processus, l'alignement stratégique, les stratégies coopératives, océan bleu, niches et innovation permanente trouvent toutes leurs saveurs dans une perspective d'emploi et de revenu durables. Mais tout cela doit être piloté. On laissera de côté le mythe du leadership, fonds de commerce des flagorneurs, cabinets de consultants à 2 balles et publications easy reading pour s'attarder sur la question de la gouvernance et le principe de prise de décision dans une démarche plus globale de développement durable.

Poursuivons avec un exemple réel de management démocratique...

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

Après les grandes grèves des années 80, les puits étaient systématiquement fermés les uns après les autres. Lorsque ce fut le tour de Tower Colliery en 1994, les mineurs décidèrent de ne

pas en rester là. Ils investirent la totalité de leurs indemnités de licenciement (8.000 Livres) pour racheter la mine. Puis, ils mirent en place une [coopérative autogérée](#), fondée sur un management démocratique.

Le principe est simple. Toutes les décisions importantes sont prises en assemblées générales et tout le monde vote : un homme = une voix. Les dirigeants et cadres du Board sont élus ainsi.

Après le redémarrage, une des premières décisions fut d'augmenter significativement les salaires hebdomadaires, puis de mettre en place une véritable couverture maladie accident assurant le salaire jusqu'à 15 mois d'arrêt. Ingénieurs et cadres de haut niveau furent recrutés en assemblées générales, eux-mêmes devenant à leur tour sociétaires de la coopérative après avoir payé leur quote-part : 8 000 Livres sterling.

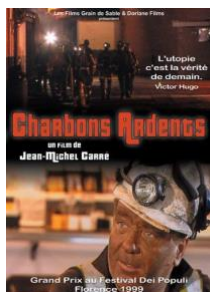


En dépit des discours des précédents dirigeants et des représentants du gouvernement de l'époque, la mine était en fait rentable. La coopérative sut exploiter au mieux le filon, jusqu'à son terme. Tower Colliery fut aussi particulièrement remarquable dans le monde industriel de par ses taux excessivement bas d'accidents du travail (paradoxal pour une mine) et d'absentéismes.

Maintenant, le filon est réellement épuisé, les mineurs ont bien assuré leur retraite. Mais pour eux, l'aventure ne s'arrête pas là. Ils sont attachés à leur région. Plusieurs projets (un écoparc ou un planétarium notamment) sont en préparation pour exploiter les 250 hectares qui leur appartiennent en propre et dynamiser enfin cette région particulièrement touchée par le chômage.

Daniel Mermet (la-bas.org) avait consacré deux émissions à cette aventure industrielle ici : [la première](#) et [la seconde](#).

À écouter donc, notamment l'historique de la mine dont l'origine révolutionnaire (et sanglante) remonte à 1831. À écouter aussi pour apprécier à sa juste valeur comment la participation de tous permet de résoudre les problèmes les plus ardues. En dynamisant la participation démocratique et en cumulant les idées, ils ont ainsi su transformer un gravissime problème de méthane (grisou) en une source d'énergie multiple...



Jean-Michel Carré a tourné un film sur les lieux : Charbons ardents

« Ce film relate l'aventure de mineurs gallois qui, avant la fermeture de leur mine dans le cadre de la politique de Mme Thatcher, décident de relever la tête. Investissant leurs indemnités de licenciement, ils votent le rachat de leur entreprise dont ils deviennent les actionnaires tout en continuant l'exploitation. »
Grand Prix au Festival Dei Populi - Florence

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

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 simplicité d'usage de **l'IA générative**, pour rédiger une synthèse, élaborer une présentation ou encore composer quelques illustrations originales, le tout en un temps record, ne peut que séduire les salariés du tertiaire pris par la pression du temps. Être déchargé des tâches chronophages et rébarbatives, qui n'en a pas rêvé ?

Soulager le travail humain par la technologie est effectivement un vieux rêve. Malheureusement, il est totalement utopique et irréaliste. Dans une société idéale, on pourrait imaginer que les travaux pénibles, qu'ils soient physiques ou intellectuels soient exécutés par des machines. Mais voilà, nous ne vivons pas dans une société idéale. Si l'on remplace les hommes par des machines, ce n'est pas pour soulager leurs tâches, mais bien pour les éliminer et améliorer ainsi drastiquement la **bottom line**. C'est évident n'est-ce pas ? Il est quelque part dramatique que nous ayons atteint ce stade de l'idéologie capitaliste où l'on agrée comme une évidence ce culte du profit qui ne fait aucun cas du bien-être humain.

Le coût de l'IA

Sur le plan technologique, l'IA représente des coûts totalement pharaoniques. Lorsque la France propose de budgéter 109 milliards d'euros, cela représente une dépense, ou un investissement (rayez la mention inutile selon votre sentiment à ce sujet), nettement supérieur au budget de l'éducation nationale (92 milliards d'euros pour 2025). Les É.-U. parlent eux d'un investissement de 500 milliards de dollars.

Effectivement, comme dans toutes innovations technologiques majeures, au final le gâteau appartient aux premiers arrivés. Bon, en Europe, nous partons avec un certain retard puisque là nous n'évoquons que les investissements futurs et non des investissements déjà réalisés par Alphabet, Microsoft, Meta et consorts jusqu'à aujourd'hui (Mistral aussi, mais dans une moindre mesure puisque sa solution d'IA utilise l'infrastructure Microsoft).

Aussi, lorsque vous demandez à **ChatGPT** de structurer votre

présentation pour lundi matin ou de vous conter une blague rigolote pour vous déstresser en attendant, vous mettez en œuvre une infrastructure qui a coûté quelques dizaines de milliards, rien de moins. (le coût d'utilisation journalier de Chat GPT était déjà estimé en 2023 à 700K \$ par jour, source Courrier International).



*Présentation simplifiée des quatre phases de l'algorithme de ChatGPT.
Source : ChatGPT.*

L'IA n'est pas très claire sur le plan éthique

L'entraînement des IA, étape fondamentale, n'est pas vraiment une phase que l'on pourra ranger dans la catégorie « conforme à l'éthique ». C'est en effet un travail ultra fastidieux d'éduquer les ordinateurs afin qu'il sache faire la différence entre un chat et un chien, entre un viol et une séduction, entre un crime et un jeu.

Voir à ce sujet l'excellent reportage « les sacrifiés de l'IA » sur france.tv :

<https://www.france.tv/documentaires/documentaires-societe/6888928-les-sacrifies-de-l-ia.html>

Dans une logique de néocolonialisme pour reprendre les termes d'Antonio Casilli, spécialiste du sujet de longue date, les petites mains de l'IA sont recrutées essentiellement dans les pays à faibles revenus, Afrique, Asie, Amérique du Sud, afin de mieux maîtriser financièrement cette phase. Est-ce l'ébauche d'une réforme du travail en perspective où l'on remplacerait l'emploi par une succession de micro-tâches sous-payées ? La question mérite d'être posée.

L'IA n'est pas très claire non plus sur le plan climatique.

Selon ses aficionados, l'IA trouvera une solution radicale et définitive au changement climatique ! Peut-être, encore faut-il vouer un culte au solutionnisme technologique cher à Evgeny Morozov pour croire au « demain ça sera vachement mieux » comme chantait Jacques Higelin. Il n'en reste pas moins qu'il est aujourd'hui plus qu'indispensable d'aborder l'impact environnemental d'un tel déploiement technologique. Que ce soit la question de la consommation d'énergie ou celle de l'eau

pour refroidir une telle usine à gaz, elles méritent d'être traitées et résolues sans attendre.

Exemple : Pour alimenter ses data-centers et limiter son effroyable bilan carbone, Microsoft s'apprête à faire redémarrer un réacteur de la centrale de Tree Miles Island de triste mémoire. Cette centrale a été arrêtée en 1979 après un accident aux conséquences gravissimes de fusion partielle du cœur du réacteur de l'unité 2.

Pensez-y la prochaine fois que vous demanderez à chat GPT, Glok ou Gemini de vous raconter une blague rigolote...

Quelle rentabilité ?

Gratuit ou quasi, flatteur, ouvert et communicant, serviable, aimable, sympathique, pratiquement empathique, si l'IA présente quelques séduisantes caractéristiques de ce type, c'est bien pour que nous y prenions goût afin de nous fidéliser. Il importe que l'usage de ces outils devienne incontournable. Il ne faut surtout jamais perdre de vue que les GAFAM ne sont pas des philanthropes. Si ces méga compagnies investissent de tels sommes astronomiques, c'est bien parce qu'elles visent une rentabilité plus que conséquente. C'est aussi vrai pour tous les investisseurs qui cherchent à l'utiliser pour rentabiliser un point précis de leur activité.

En avril 2025 Le groupe CMA CGM a noué un partenariat avec Mistral, notamment pour assister les conseillers clientèle et vérifier les sources des informations produites par les médias du groupe (BFM, la Tribune, la Provence...). Rodolphe Saadé, PDG du groupe, vise un Retour sur Investissement sur 6 mois, maximum un an.

Source : <https://www.lesechos.fr/start-up/deals/une-equipe-de-mistral-ai-sinstalle-chez-cma-cgm-a-marseille-2158366>

Un système informatique analyse les données plus rapidement, ne prend pas de vacances, travail 24/24, ne

fait pas grève et peut fournir des réponses types personnalisées pour les questions récurrentes tout en apprenant au fur et à mesure.

L'apport majeur de l'IA en matière d'automatisation est bien **l'autoapprentissage**. Les solutions plus anciennes de type **systèmes experts** notamment, exigeaient un investissement continu des utilisateurs pour affiner et enrichir les règles. La rentabilité n'était que très rarement au rendez-vous (en tout cas je ne connais pas de. D'où leur très faible déploiement. Cela dit, l'infrastructure et l'entraînement d'une IA spécialisée représente des coûts plus que conséquents. La question de la rentabilité n'est pas non plus très nette.

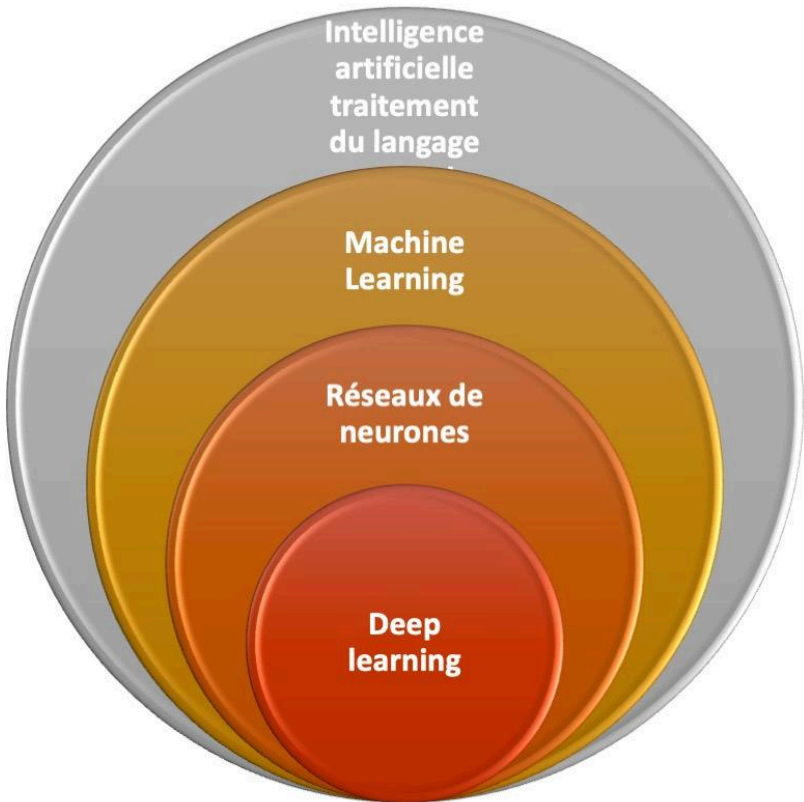
IA faible et IA forte

Pour le dire rapidement, l'IA dans son principe de base, dites IA faible, comme tout bon algorithme, se fonde sur un modèle de logique formelle cher à Aristote et bien évidemment sur une logique symbolique. Elle s'appuie sur une très vaste base de connaissances enregistrées, donc le passé, et utilise un modèle probabiliste pour répondre à nos questions.

À ce sujet, l'IA est parfaitement inculte et ne fait qu'obéir à des règles établies. C'est ainsi qu'à la demande de représenter des nazis Google Gemini a glissé des hommes de couleur équipés d'un uniforme nazi en respect de l'exigence de la diversité actuelle. Dans tous les cas, l'IA quelle qu'elle soit, renforce les stéréotypes culturels ainsi que les biais cognitifs occidentaux (voir notamment l'affaire propublica-compas, où l'outil destiné à objectiver les décisions pénales aux USA s'est révélé particulièrement raciste. Source : <https://shs.cairn.info/revue-reseaux-2023-4-page-71>).

Traitement du langage naturel

Il est utile de se pencher sur le principe d'analyse de textes pour bien en comprendre la subtilité algorithmique, notamment en matière d'analyse de textes. Bert, notamment un récent modèle (2018) mis au point par Google Research (sous licence Apache) pour mieux comprendre le sens des phrases en langage naturel mérite toute notre attention. Les modèles de type « transformer » complètent le principe des réseaux de neurones, un modèle bien plus ancien (le perceptron date de 1957). Le sujet, bien trop long pour être développé ici, est passionnant. Voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/BERT_\(language_model\)](https://en.wikipedia.org/wiki/BERT_(language_model))



Il n'en reste pas moins qu'il ne s'agit là que d'ordinateurs dont la fonction est de lire de données, d'exécuter des opérations,

d'enregistrer les données et de les déplacer. Les processeurs de type graphiques, GPU, tels ceux produits par Nvidia, permettent grâce à un traitement massivement parallèle de multiplier la performance de traitement. Il est bon de savoir que les modules Nvidia sont plutôt coûteux : 30K\$ l'unité. On comprend mieux le bond exceptionnel que cette entreprise a connu en fin 2024 début 2025 sur le Nasdaq (juste avant les annonces tonitruantes de DeepSeek).

Un système informatique ce n'est pas un humain. Un ordinateur n'a pas de conscience. Il n'a pas de sentiment, il n'a pas de vécu, il n'a pas de perspective d'avenir, il n'a pas de notion de la mort (Antonio Damasio), il n'a pas d'intuition, il n'a pas d'appréciation de son environnement. Il ne sait pas non plus ce qu'est le beau, le laid, le danger, le risque, le confort, le plaisir, la douleur et surtout, il ne construit pas des relations sociales. Ce qui fait de l'humain ce qu'il est c'est bien sa capacité à construire et à entretenir des relations avec ses semblables. C'est ainsi que se construit l'intelligence, que naît la créativité. C'est bien notre culture sociale qui nous donne la capacité de jugement dans un contexte parfois hostile (on s'informe, on lit, on apprend des autres toute notre vie). Bref, tout cela est bien loin des meilleurs modèles probabilistes.

Lire à ce sujet les réflexions totalement lunaires de Blake Lemoine ingénieur chez Google. Persuadé que le système d'IA sur lequel il travaillait était devenu conscient, quasiment un humain à part entière. Il a rapidement été licencié suite à ses publications totalement hors sol.

Une IA ne sait que proposer des réponses probabilistes que l'on qualifie d'hallucinations lorsqu'elles sortent du domaine de l'acceptable, du raisonnable.

À ce sujet, on peut se poser la question de la causalité. L'IA étant une boîte noire, il est impossible de connaître les éléments constitutifs de son raisonnement pas plus que les différentes étapes pour parvenir à la réponse. On peut alors se demander

comment l'IA, quelle qu'elle soit, traite les corrélations puisqu'elle n'a nullement conscience de ce qui est vraisemblable et acceptable de ce qui ne l'est pas. Ce n'est pas parce qu'un coefficient de corrélation est proche de « 1 » que l'on peut établir un lien de causalité. Nous, humains, on sait très bien que la consommation de la chicorée en salade n'est pas responsable du nombre de maladies infectieuses même si le coefficient de corrélation est proche de 1 sur plusieurs années (source...).

<https://www.courrierinternational.com/grand-format/statistiques-les-corrrelations-de-labsurde>

L'IA ne le sait pas et peut conduire à des conclusions totalement erronées, voire dangereuses, selon le sujet traité.

Faut-il avoir peur d'être remplacé ?

Il aussi vrai que les menaces de destruction de l'emploi se concrétisent plus que jamais pour certains métiers. Le capitalisme ne fait pas de sentiment. « *S'il y a du fric à se faire, peu importe le devenir des salariés éjectés* ». C'est ainsi. On a déjà entendu cette ritournelle du temps de l'automatisation, un temps où l'on rêvait de l'usine sans hommes... Même si concrètement l'emploi industriel a plus été détruit par les délocalisations dans des pays à moindre coût que par l'automatisation et la robotique qui représentent tout de même des investissements conséquents.

Le cynisme de la course au profit : Avant d'être exploitée, une IA doit être entraînée. Ce sont justement celles et ceux qu'elle devra remplacer qui l'entraînent pour lui enseigner le métier.

Le risque actuel

L'appauvrissement de la création est plus qu'un risque, c'est une réalité. Depuis déjà de nombreuses années, le web est devenu une source de connaissance prioritaire pour une très large majorité d'entre nous. Il y a une dizaine d'années, Gary Illyes, alors porte-parole de l'entreprise Google, estimait que 60 % des pages du web n'étaient que de la copie. Avec l'essor de l'IA, on

peut sans effort imaginer ce que deviendra d'ici peu ce taux bien peu rassurant sur l'originalité des propos et plus généralement sur la créativité. L'IA sait faire de très jolies phrases, mais elle n'invente rien si ce n'est des élucubrations dénommées pudiquement des hallucinations. Bien évidemment puisqu'elle se réfère à sa très large base de connaissances pour trouver la réponse adéquate selon des règles probabilistes. Aussi, faire une page web aujourd'hui ne prend guère de temps. L'IA sait structurer la page selon les désirs des moteurs de recherche (SEO) et glisser mots et expressions clés là où il se doit. Il est aisé de réaliser un très gros site à moindres coûts et dans un délai record. Déjà, avant l'IA, les textes plus originaux rédigés par des acteurs compétents n'avaient que peu de chance d'apparaître dans en tête des SERPs, s'il n'était pas publié sur un site déjà reconnu ou de taille conséquente. Le chercheur sur son blog perso rencontrera de grandes difficultés aujourd'hui pour faire connaître les résultats de ses travaux originaux puisque ses chances de se retrouver dans le tiercé de tête des SERPs sont proches de zéro.

La solution est entre le fauteuil et le clavier

Sans jouer les Philippulus et autres prophètes de malheur annonçant l'imminence de l'apocalypse, l'IA est incontournable, c'est une évidence pour tout un chacun. Il s'agit donc de bien la maîtriser, sans fantasmer, mais bien avec réflexion, afin de conserver le pouvoir.

Une technologie devrait toujours être au service des hommes qui les utilisent et non l'inverse. Bref, il sera de plus en plus nécessaire de composer avec l'IA sans perdre de vue ce qui fait de nous un humain, raisonnable et social...

Et surtout un grand lecteur de livres ! Tout ne s'apprend pas sur le web et l'IA n'a pas réponse à tout. Seuls les lecteurs de livres de fond s'en sortiront, puisqu'ils remettent régulièrement leurs connaissances et leurs

certitudes en question. Il ne faut jamais oublier que la connaissance ce n'est pas d'uniquement obtenir des réponses fermées à la question posée « Pourquoi ? ». Cette réponse doit impérativement ouvrir de nouvelles pistes de recherche, de nouveaux « Pourquoi ? » qui augmenteront sûrement le doute. Mais douter, n'est-ce pas la meilleure attitude à adopter sur le chemin de la connaissance ?

Bref, les huit verbes et les trente recommandations du management ici exposés ont encore de beaux jours devant eux. Alors, profitez-en !

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/GRATUIT

Décembre 2024

Disponible :

[Voir la Fiche Pratique](#)

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 /GRATUIT

Disponible :

Voir la Fiche pratique

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*](#)

Bibliographie

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*](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.

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



GRATUIT

Voir la fiche Pratique

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

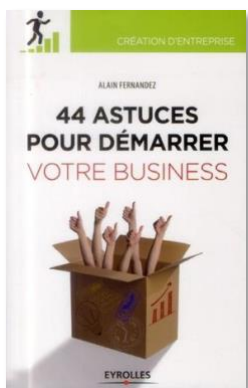
pour adulte.

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](#)

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.

