



# **BOITE A OUTILS DU MANAGER**

**Pour mieux travailler ensemble**



## **SOMMAIRE**

### **1 Organiser et animer le travail d'une équipe**

- < Structurer le travail
- < Déterminer des objectifs et des priorités
- < Améliorer le fonctionnement d'une équipe
- < Intégrer un nouvel agent
- < Créer un sentiment d'appartenance à l'équipe
- < Gérer les situations de crise
- < Assurer le suivi des prestations et des activités

### **2 Stimuler les idées**

- < produire des idées
- < Traiter des idées
- < Lever des freins

### **3 Mettre en place une démarche d'amélioration continue**

- < Impulser une démarche d'amélioration continue
- < déterminer le niveau de qualité souhaité
- < Confronter le service aux résultats de son action
- < Améliorer la mise en œuvre des prestations

### **4 Aider à la décision**

- < Hiérarchiser les priorités
- < Choisir les bonnes solutions

### **5 Communiquer**

- < Mettre en commun et écouter
- < S'exprimer auprès des autres
- < Prendre la parole
- < Maîtriser les phases d'une réunion
- < Maîtriser le rôle de l'animateur
- < Maîtriser la diffusion du message
- < Informer

### **6 Planifier un projet**

- < Concevoir un projet
- < Préparer le déploiement



## **7 Élaborer une stratégie prospective**

- < Analyser l'environnement
- < Anticiper les risques

## **8 Collecter de l'information sur Internet**

- < rechercher des informations
- < veiller des thématiques



## Quels outils pour quels besoins ?

Ces outils sont classés ici par thématique, pour un usage plus aisé, car ils sont, a priori, destinés à chacun de ces thèmes. Pourtant, ils peuvent être utilisés dans d'autres contextes, voire éventuellement modifiés par vous-mêmes pour les adapter à vos besoins.

### Niveaux de difficulté :

\*Facile à mettre en œuvre

\*\*mise en œuvre plus technique

\*\*\* utilisation nécessitant un savoir-faire particulier ou un accompagnement méthodologique

Besoins	Méthodes	N° de fiche	Niveau de difficulté	Pour quoi faire
1 Organiser et animer le travail d'une équipe	Le référentiel de tâches	1	*	Structurer le travail
	Le tableau de répartition des tâches	2	*	
	Le RACI	67	*	
	La fiche de poste	3	*	
	Le cahier de répartition des tâches	4	*	
	Les binômes de travail	5	*	
	L'espace de travail de l'équipe	6	**	Déterminer des objectifs et priorités
	La matrice d'Eisenhower	42	*	
	Arbre d'objectif	43	*	Améliorer le fonctionnement d'une équipe
	La formalisation des bonnes pratiques	7	*	
	Le cahier à problème	8	*	
	Le cahier de bord	9	*	
	Le cahier de réflexion	10	*	
	L'entretien de recadrage	11	**	Intégrer un nouvel agent
	La fiche de recrutement	12	*	
	Le passage de témoin	13	*	
Le rapport d'étonnement	14	*		
Le plan d'intégration	15	*		
Le tutorat	16	*		

2 Stimuler les idées	Les réunions d'équipe	17	*	Créer un sentiment d'appartenance à l'équipe
	Le séminaire d'équipe	18	**	
	La réunion de crise	19	**	Gérer les situations de crise
	La gestion de conflit	20	**	
	Les grilles de suivi d'activité	21	*	Assurer le suivi des prestations et des activités
	Tableaux de bord et d'activités	22	**	
	Le brainstorming	23	*	Produire des idées
	Les 5 « POURQUOI »	24	*	
	Le CIRCEPT	25	**	
	La matrice de découverte	26	*	Traiter des idées
	Métoplan	27	**	
	La carte conceptuelle (Mind Mapping)	28	**	
	L'analyse sémantique	29	*	Lever des freins
	La technique du groupe nominal	30	*	
3 Mettre en place une démarche d'amélioration continue	Le système de management par la qualité	31	***	Impulser une démarche d'amélioration continue
	Le référentiel qualité	32	***	Déterminer le niveau de qualité souhaité
	L'enquête de satisfaction	33	***	Confronter le service aux résultats de son action
	Diagramme d'ISHIKAWA	34	*	Améliorer la mise en œuvre des prestations
	Diagramme de circulation de documents	35	*	
	Diagramme de Pareto (20/80)	41	*	
	Le cahier à problème	8	*	
	Le diagramme d'affinités (méthode KJ)	44	*	
	Résolution de problème	36	**	
Raisonnement ODSA	37	**		
Tableaux de bord et d'activités	22	**		

	Cercles de Qualité	38	***	
	Diagramme de description de processus	39	***	
	Diagramme de PERT	40	***	
4 Aider à la décision	Diagramme de Pareto (20/80)	41	*	Hiérarchiser les priorités
	La matrice d'Eisenhower	42	*	
	L'arbre d'objectifs	43	*	
	Le diagramme d'affinités (méthode KJ)	44	*	
	La méthode Philips 6.6	45	*	
4 Aider à la décision	La matrice de compatibilité (tableau à double entrée)	46	*	Choisir les bonnes solutions
	Les tableaux multicritères	47	*	
	Le vote pondéré	48	*	
5 Communiquer	Moyens concrets pour mieux communiquer	49	*	Mettre en commun et écouter
	La méthode DESC	50	*	S'exprimer auprès des autres
	S'exprimer avec assertivité	51	*	
	La grille OSBD	52	*	
	Dire non avec assertivité	53	**	
	Capter l'attention de votre auditoire	54	**	Prendre la parole
	Préparer une réunion	55	*	Maîtriser les phases d'une réunion
	Ouvrir une réunion	56	*	
	Clore une réunion	57	*	
	Maîtriser le déroulement d'une réunion	58	**	
	Les rôles et attitudes de l'animateur	59	**	Maîtriser le rôle de l'animateur
Les outils de l'animateur	60	**		
Gérer les principaux problèmes	61	**		

	La parole est d'or	62	*	Maîtriser la diffusion du message
	La technique du voisinage	63	*	
	Les tableaux muraux : le management visuel	64	*	Informer
La feuille d'information et de communication vers l'extérieur	65	*		
6 Piloter un projet	La méthode QQQCCP	66	*	Concevoir le projet
	Le RACI	67	*	
	La méthode MOSI	68	*	
	Le diagramme de GANTT	69	**	
	Le cahier des charges fonctionnel	70	**	
7 Élaborer une stratégie prospective	La grille MOFF	71	*	Analyser l'environnement
	La grille PESTEL	72	***	
	Le benchmarking	73	***	
	L'analyse structurelle	74	***	
	Les arbres de compétences	75	***	
7 Élaborer une stratégie prospective	DELPHI	76	***	Anticiper les risques
	La grille des enjeux	77	*	
	La technique du risque	78	*	
8 Collecter de l'information sur Internet	Penser sa stratégie de recherche	79	*	Rechercher des informations
	Les moteurs de recherche	80	*	
	Penser sa stratégie de veille	81	*	Veiller des thématiques



## **ORGANISER ET ANIMER LE TRAVAIL D'UNE EQUIPE**

Que l'on prenne en main une équipe, ou que l'on en constitue une, "Qui fait quoi?", est la première question à laquelle il faut répondre pour atténuer les tensions qui naissent inévitablement dans une équipe qui naît ou voit arriver de nouveaux agents. L'équipe attend de son responsable qu'il mette en place une organisation efficace qui permette d'atteindre des résultats valorisants.

Le manager public territorial doit structurer le travail pour construire la confiance.



## FICHE 1

*	LE REFERENTIEL DE TACHE
---	-------------------------

### Définition :

Il s'agit d'établir pour chaque poste de travail, la liste des tâches qui doivent être exécutées en situation normale d'activité.

### Objectif :

Faciliter l'explication du travail à faire

Bâtir un plan de formation

Intégrer un nouvel équipier, et mesurer les progrès réalisés à chaque évaluation réalisée

### Méthodologie – Démarche :

L'outil peut être construit par :

le responsable de l'équipe quand il s'agit d'intégrer un nouvel agent

l'agent lui-même comme aide à la compréhension de l'articulation des séquences de tâches : de cette façon il se représente mieux le travail qu'il a à exécuter. Réfléchissant à la façon de réaliser l'action, l'agent en déduira une meilleure chronologie d'exécution, et repérera les difficultés inhérentes au poste.

Un groupe d'agent quand il s'agit de se repérer collectivement dans un ensemble de tâche à réaliser, ou de se préparer à une évolution ou un changement de poste

L'outil peut aussi mettre en évidence un besoin de formation pour atteindre le niveau de maîtrise de la tâche souhaitée, ou un besoin d'équipement, d'outillage ou de moyens complémentaires.

### Comment fonctionne cet outil ?

Lors de rencontres entre le manager public territorial et l'agent, le référentiel de tâches est balayé, puis corrigé et complété, en cas d'apparition, de disparition ou de modification de tâche. Cet outil associe chaque tâche à trois colonnes d'évaluation du niveau de maîtrise de la tâche : expert/sait faire seul/ne sait pas faire. Ce qui permet de donner un retour sur la capacité à réaliser la tâche et à tenir le poste.



Tâche	expert	Sait faire seul	Ne sait pas faire

### **Quelles sont les ressources nécessaires ?**

Une simple feuille de papier formalisera la liste. Il est important que la liste soit validée par le responsable pour correspondre au standard attendu.

### **Quel élément de management est renforcé ?**

Ce tableau permet de repérer et de mettre en évidence qui fait et qui sait quoi. Il facilite la répartition du travail et l'organisation de formation. Il est également utile pour organiser le tutorat et l'intégration d'un nouveau.

Liens avec les compétences du manager public territorial  
Répartir et planifier les activités en fonction des contraintes du service  
Piloter, suivre et contrôler les activités des agents



## FICHE 2

*	LE TABLEAU DE REPARTITION DES TACHES
---	--------------------------------------

### Définition :

Il s'agit d'établir pour une équipe l'ensemble des tâches à maîtriser chaque poste de travail, la liste des tâches qui doivent être exécutées en situation normale d'activité.

### Objectif :

organiser la polyvalence au sein de l'équipe,  
organiser des doublons ou des remplacements,  
faciliter l'organisation des absences

### Méthodologie – Démarche :

Le tableau de répartition des tâches peut être utilisé de plusieurs façons :

Chrono structure de l'équipe : combien de temps les membres additionnés de l'équipe consacre à chaque tâche ? L'énergie disponible est-elle orientée vers le cœur de mission de l'équipe ?

Tableau de polyvalence : quel est le niveau de maîtrise des tâches et où sont les faiblesses à combler ?

### Chrono structure sur une semaine

Equipier Tâche	Pierre	Paul	Jean	Total
Informatique	16 h	8 h	9 h	33 h
Administratif	16 H	32 h		48 h
Production	9 h		34 h	43 h
Total	41 h	40 h	43 h	



## Tableau de polyvalence

Equipier Tâche	Pierre	Paul	Jean	Total
Informatique	3	2	1	6
Administratif	2		3	5
Production	1	2	1	4
Total	6	4	5	

3 = expert, 2 = sait faire, 1 peut dépanner

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Un tableau à double entrée d'un côté les agents, de l'autre toutes les tâches exécutées par l'équipe. Le croisement des deux données peut s'exprimer soit par le temps consacré par l'agent, soit en fonction d'un niveau de maîtrise.

### Quel élément de management est renforcé ?

La capacité d'organisation, la reconnaissance des compétences de chacun au sein de l'équipe. L'outil donne des indications pour alimenter la réflexion, la formation, l'organisation des congés, le développement de la polyvalence.

### Liens avec les compétences du manager public territorial :

Répartir et planifier les activités en fonction des contraintes du service  
Piloter, suivre et contrôler les activités des agents



## FICHE 3

*	LA FICHE DE POSTE
---	-------------------

### Définition

Il s'agit de donner du sens au travail des agents composant l'équipe, et de préciser leur marge d'autonomie personnelle et leur marge de manœuvre au sein d'un collectif au service de la collectivité.

### Objectif

formaliser ce pour quoi un agent est attendu  
situe également la mission globale de l'équipe au service de la collectivité  
spécifier les objectifs qualitatifs quantitatifs et organisationnels de l'équipe.

### Méthodologie – Démarche

La rédaction de la fiche de poste est de la responsabilité du manager public territorial.  
La fiche de poste spécifie les enjeux, les moyens, les rôles. Chacun est informé des responsabilités des autres et des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.

Nom de l'agent  
Intitulé de son poste et principale responsabilité  
Enjeux de l'équipe pour la collectivité  
Moyens  
Rôles  
Rôles des autres

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Conduire un entretien de présentation et d'explicitation. Un engagement formel entre celui qui encadre et celui qui occupe le poste peut s'avérer pertinent pour une acceptation claire des critères d'évaluation de la réussite du poste.  
Quel élément de management est renforcé ?

La fiche de poste est un outil efficace de mobilisation des agents et un entraînement à la délégation. Il oblige à penser la relation de travail en prenant en compte le contexte, les agents en présence, les procédures à respecter.

Liens avec les compétences du manager public territorial  
Mettre en œuvre les délégations de responsabilité



## FICHE 4

*	LE CAHIER DE REPARTITION DES TACHES
---	-------------------------------------

### Définition

Il s'agit d'un cahier qui formalise l'ensemble des objectifs et de l'activité et qui permet de suivre l'évolution des pratiques professionnelles

### Objectifs

favoriser un suivi d'activité  
analyser les bonnes pratiques  
initier une relation de coaching

### Méthodologie – Démarche

Trois parties du cahier	Comportements attendus de l'agent	Comportements attendus du manager public territorial
Description du travail réalisé	L'agent fait un compte rendu détaillé de son activité en quantité et qualité Il spécifie le temps passé	Affine la pertinence des objectifs fixés
Objectif pour la période suivante	L'agent s'engage sur un ensemble de tâche	Fixe les priorités du travail à venir pour la période suivante
Problème à résoudre	L'agent expose les difficultés rencontrées et les succès observés Il fait des propositions d'actions	Garde trace des problèmes rencontrés

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Planifier à l'avance les points de rencontre et la périodicité, en fonction du niveau d'autonomie et de compétence de l'agent ainsi que de la complexité de la tâche à réaliser.

### Quel élément de management est renforcé ?

L'habitude de compte rendu structuré et systématique présente plusieurs avantages :

- oblige à la tenue de points systématiques et réguliers



- assure une traçabilité des difficultés rencontrées
- permet de mesurer objectivement la charge de travail, la pertinence des objectifs fixés et les réalisations

Liens avec les compétences du manager public territorial

Accompagner les changements induits par une nouvelle organisation



## FICHE 5

### LES BINOMES DE TRAVAIL

#### Définition

Il s'agit de repérer et d'organiser les liens d'efficacité fonctionnels entre deux postes, ou deux agents et d'opérer un rapprochement physique"

#### Objectifs

Créer une dynamique entre deux fonctions  
Renforcer la communication et le partage étroit des informations  
Aider à la création d'un ensemble plus vaste  
Associer deux agents dans une responsabilité commune  
Développer une motivation et un apprentissage à deux

#### Méthodologie – Démarche

La grille d'analyse proposée, permet de définir quand favoriser la création d'un binôme :

y a-t-il des complémentarités de rôle, de fonctions, de compétences?  
Le travail s'organise-t-il dans une suite chronologique?  
Le volume d'échange d'information quotidien, ou de matière est-il important?  
Y a-t-il une dépendance fonctionnelle entre les postes?  
La nature de la tâche est-elle complexe?  
Les aléas et événements inhérents à la situation de travail nécessitent ils une réaction rapide et coordonnée?  
Le rapprochement entre deux postes va-t-il permettre à l'agent de gagner du temps dans l'exécution de la tâche?  
Le binôme permettra-t-il un apprentissage mutuel accéléré?

Si la réponse est oui à un maximum de ces questions la constitution d'un binôme s'avère une option intéressante pour rendre plus efficace le travail.

#### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Un lieu, un temps, des indicateurs des outils de travail communs pour les deux agents.  
Une adhésion mutuelle à la personnalité et à la manière d'être de l'autre.  
La constitution d'un binôme efficace nécessite pour le manager public territorial une analyse fine des caractères des agents et de la situation, afin d'éviter des incompatibilités d'humeur ou des dysfonctionnements.



### **Quel élément de management est renforcé ?**

La capacité d'analyse d'un ensemble humain en lien avec la tâche est favorisée. C'est pour le manager public territorial un début de réflexion sur ce qu'est la compétence collective.

L'étape suivante sera en effet pour lui de réfléchir, à l'organisation des binômes entre eux. Ou de réfléchir sur des ensembles articulés plus complexes, trinômes puis équipe élargie.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Veiller à la qualité et à la réactivité des services  
Répartir et planifier les activités en fonction des contraintes du service  
Piloter, suivre et contrôler les activités des agents  
Mettre en œuvre des délégations de responsabilité

"Binôme : Expression algébrique composée de deux termes réunis par le signe + ou le signe - "

Définition du Petit Robert

## FICHE 6

* *	L'ESPACE DE TRAVAIL DE L'EQUIPE
--------	---------------------------------

### Définition

Il s'agit d'une organisation des lieux de travail qui réponde à la nature de la tâche et qui favorise intégration et échanges entre agents au sein d'une équipe.

### Objectifs

Organiser les relations entre les agents par la géographie de l'espace de travail  
 Distribuer efficacement les moyens collectifs pour limiter les déplacements  
 Intégrer les apports de l'ergonomie pour optimiser le travail d'une équipe  
 Définir s'il vaut mieux s'organiser en plateaux ouverts ou par bureau individuel.

### Méthodologie – Démarche

Il convient de partir d'un plan d'implantation et de répondre à un questionnaire systématique afin de définir un plan représentant l'espace de travail de l'équipe.

Etapes à suivre	Questions à se poser par étape
Réaliser un plan d'implantation	Repérer les alimentations électriques, Identifier les chauffages, les zones de bruit, les odeurs Mesurer les surfaces
Définir les fonctions que doit remplir l'espace de travail	Nature du travail à accomplir par chacun Nombre d'agents qui doivent travailler ensemble
Repérer les différentes zones composant l'espace	Espace personnel/espace collectif Zone de déplacement/zone d'accueil/zone de stockage/zone de sécurité Portes et ouverture vers d'autres espaces, ou d'autres équipes Type d'ouverture pour l'éclairage (fenêtre)

Repérer les moyens de travail partagé	Liste des outils collectifs : fax, copieur, imprimante, serveur informatique. Système d'information dédié à l'équipe : tableaux muraux, bannettes, départ courrier Système de rangement : armoire, dossiers Autres objets à intégrer
Identifier les spécificités individuelles	Qui fume? Qui ne fume pas? Qui a des problèmes de vues ou de santé particulière ? Quelles sont les compatibilités/incompatibilités d'humeur?

### Quelles sont les ressources nécessaires?

Les moyens de rangement appropriés : armoire, tables, chaises

Un plan d'implantation

### Quel élément de management est renforcé?

Prise en compte de l'ergonomie dans la construction des lieux de vie de l'équipe. La gestion des "territoires" est une façon de réguler les personnalités fortes.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Anticiper et réguler les conflits

Organiser la diffusion de l'information au sein des services



## FICHE 7

*	LA FORMALISATION DES BONNES PRATIQUES
---	---------------------------------------

### Définition

Il s'agit de capitaliser de l'expérience et du savoir-faire sur le déroulement d'un processus soit au sein de la collectivité territoriale, soit à l'extérieur

### Objectif

- favoriser la construction de réseaux lors des échanges et des recueils de savoir-faire entre agents
- transmettre une multiplicité de savoir-faire
- obliger à la prise de recul, à l'analyse et à la synthèse
- formaliser un savoir verbal, une pratique ou une expérience

### Méthodologie – Démarche

Le recueil de bonnes pratiques est un outil puissant de formation en situation qui fonctionne par :

- entretien individuel avec des agents professionnels confirmés
- observation directe
- visite d'autres collectivités territoriales

### Un guide de recueil de bonnes pratiques peut se présenter de la façon suivante

présentation du contexte et des enjeux des différents acteurs concernés

étude du processus analysé

schéma de déroulement chronologique du processus et distinction en étapes

organisation de l'expérience collectée en fiches pratiques



### Exemple de présentation de fiches pratiques :

Recueil d'expériences  "citation des professionnels" // //	Nom de l'étape Objectif de l'étape  Bonnes pratiques Verbe à l'infinitif suivi d'une action // //
Mise en garde spécifique	Synthèse idée clef à retenir pour l'étape

### Quelles sont les ressources nécessaires?

Du temps pour mener des enquêtes, un environnement suffisamment riche en professionnels de bons niveaux et ouverts au dialogue

### Quel élément de management est renforcé ?

Cette approche permet aux agents de réfléchir sur leur processus de travail et de s'ouvrir à d'autres pratiques.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Favoriser la participation et l'expression des agents  
 Accompagner les changements induits par une nouvelle organisation



## FICHE 8

*	LE CAHIER A PROBLEME
---	----------------------

### Définition

Il s'agit d'un cahier à vocation collective qui circule au sein de l'équipe et qui vise à recueillir par écrit tous les problèmes repérés par les agents dans la mise en place d'un nouveau système (un nouveau système informatique par exemple)

### Objectifs

Favoriser un recueil précis et exhaustif des problèmes auprès des agents  
Suivre la chronologie des traitements  
Recueillir des pré-analyses du problème formalisées  
Enclencher une dynamique de résolution de problème

### Méthodologie – Démarche

Le cahier à problème peut être utilisé pour rassembler sur un unique support papier tous les problèmes dysfonctionnements rodages nécessaires à la mise en place d'un nouveau système.

Il convient de tracer des marges dans un cahier broché. Le cahier peut se présenter de la façon suivante :

Date du problème	Rédacteur	Description du problème	Solution envisageable	Date de solution

Un même problème n'est traité qu'une seule fois, ce qui évite de se focaliser sur un point unique.

Le cahier est daté, ce qui permet de montrer à chacun que les choses bougent et que les problèmes sont traités au fur et à mesure.



**Quelles sont les ressources nécessaires?**

Un cahier

Une présentation de la démarche

Eventuellement, appui fonctionnel (service ressource) pour résoudre les problèmes détectés

**Quel élément de management est renforcé?**

La méthode de résolution de problème, l'entraide face au problème.



## FICHE 9

*	LE CAHIER DE BORD
---	-------------------

### Définition

Il s'agit d'un cahier de suivi de l'action au quotidien

### Objectifs

- Assurer une traçabilité et dater chaque événement
- Contrôler qu'il y a bien eu réponses aux questions soulevées
- Soutenir la mémoire
- Rassembler l'information sur un même document
- Disposer d'un outil facilement transportable qui ne tombe pas en panne

### Méthodologie – Démarche

Il s'agit d'un cahier papier de grand format avec une reliure (les pages ne se détachent pas facilement).

Il est consigné par écrit dans le cahier de bord tout élément d'importance qui survient au cours d'une heure ou d'une journée au moment même où l'événement se produit. Ainsi toute une journée est tracée dans le cahier, et aucune information ne se perd.

Date	Résumé pris sur le vif	Traitement de l'événement "fait le" "à faire"
	compte rendu d'entretien compte rendu d'un échange téléphonique + numéro de téléphone compte rendu de réunion description problème à traiter	



## **Conseils d'utilisation**

Le cahier de bord peut être animé par :  
des événements importants soulignés ou surlignés avec un code couleur aisément identifiable  
les pages peuvent être marquées avec des pos-it, ou des trombones

Le cahier doit être toujours sur soi afin que l'intégralité de l'information soit conservée.

## **Quelles sont les ressources nécessaires?**

Un grand cahier avec pages reliées, un stylo

## **Quel élément de management est renforcé?**

L'outil conservant la mémoire des événements permet de ne rien oublier en particulier la résolution des problèmes qui se présentent et qui ne sont pas immédiatement urgents mais qui si on n'y prend pas garde deviennent une source d'ennuis.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Piloter, suivre et contrôler les activités des agents

## FICHE 10

*	LE CAHIER DE REFLEXION
---	------------------------

### Définition

Il s'agit d'un cahier dans lequel on note ses réflexions sur ses actions, des analyses, des comptes rendus de lecture, des idées, afin de réaliser une prise de recul sur sa pratique professionnelle.

### Objectifs

Capitaliser du savoir-faire  
Regrouper et organiser ses idées  
Faire des synthèses partielles sur son expertise  
Se ressourcer  
Organiser sa mémoire  
Se former au fur et à mesure de l'action

### Méthodologie – Démarche

Il s'agit d'un cahier papier de grand format avec une reliure (les pages ne se détachent pas facilement).  
Est consigné par écrit dans le cahier de réflexion tout élément de réflexion.

Il peut contenir :

- des croquis, des schémas heuristiques
- des résultats de remue-méninges
- des modes opératoires dégagés de la pratique
- des tableaux de synthèse
- des listes
- des comptes rendus de lecture
- des idées en vrac ou organisées
- des citations
- des ouvrages à lire
- des adresses de centres ressources
- des scénarios ou plans d'action prêts à l'emploi
- des trucs et astuces



**Quelles sont les ressources nécessaires?**

Un grand cahier avec pages reliées, un stylo.

**Quel élément de management est renforcé?**

La capacité à prendre du recul sur soi et ses pratiques.  
Se détacher de son expérience pour pouvoir la faire évoluer.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Piloter, suivre et contrôler les activités des agents



## FICHE 11

**	L'ENTRETIEN DE RECADRAGE
----	--------------------------

### Définition

Recadrer, c'est accompagner un collaborateur à ajuster son fonctionnement, dès lors qu'il y a infraction à une règle ou à un engagement.

### Objectifs

Ajuster le fonctionnement des collaborateurs qui ne respectent pas les consignes données, ou les règles de fonctionnement internes à l'équipe ou à la collectivité.

Protéger ces collaborateurs : s'il est en situation de dysfonctionnement, le seul moyen de l'accompagner est de recadrer, le protégeant ainsi d'erreurs plus manifestes, voire de fautes ultérieures.

### Méthodologie – Démarche

Le choix des modalités appartient à celui qui est gardien du cadre, le plus souvent le manager.

### Quelques pistes pour structurer les étapes d'une démarche de recadrage

1° partie de l'entretien : il convient d'abord de vérifier le dysfonctionnement, notamment s'il est rapporté par une tierce personne, ce qui consiste à faire un diagnostic (déterminer les causes du dysfonctionnement).

Le collaborateur peut être en méconnaissance. Deux niveaux de méconnaissance possibles :

La méconnaissance de la réalité

Totale, le collaborateur a oublié qu'il devait accomplir telle tâche

Partielle, il méconnaît le fait que c'est lui qui devait accomplir la tâche, ou, que, s'il était habilité à déléguer la tâche, il conservait la responsabilité d'en vérifier la bonne exécution, ou encore, il avait noté une date de réalisation erronée...

La méconnaissance du problème

Le collaborateur sait qu'il n'a pas effectué le travail prévu, mais de se rend pas compte des problèmes que cela pose.



Le collaborateur est conscient de la réalité et des problèmes que pose son fonctionnement, mais il n'a pas respecté son engagement  
Soit volontairement  
Soit parce que d'autres tâches urgentes lui ont été confiées  
...

2° partie de l'entretien :

Si le collaborateur est en méconnaissance de la réalité, il s'agit de le conduire à reprendre contact avec cette réalité.

Lui expliquer la réalité, lui rappeler les circonstances et les modalités de votre demande et de son engagement.

Ou lui faire voir la réalité (par exemple si votre demande a été faite par mail dont il a accusé réception, lui faire relire ces documents). D'ailleurs, si vous anticipez un risque particulier qu'une personne oublie un engagement ou une règle, il est préférable de les formaliser par écrit.

Si le collaborateur n'a pas clairement conscience des conséquences de son dysfonctionnement, qu'il peut nier ou sous-estimer, l'amener à prendre conscience des problèmes que pose son fonctionnement.

Lister avec lui pour qui c'est un problème (vous-mêmes, lui, collègues, direction générale, élus, clients internes et externes...)

Enfin, en 2° partie d'entretien : demander de réparer et de ne pas récidiver

La réparation : demander à un collaborateur de réparer n'est pas une sanction, encore moins une mesure vexatoire. Réparer, c'est assumer. La réparation a également une vertu pédagogique dans la mesure où elle permet au collaborateur de progresser.

Concrètement, demander au collaborateur de réfléchir aux options qu'il peut vous proposer pour réparer.

Le fait de vérifier avec lui comment il compte s'y prendre limite le risque d'une seconde erreur. Vous stimulez également sa capacité à réfléchir, à analyser, à rechercher des options pertinentes. Vous l'accompagnez ainsi à développer son autonomie.

Eviter la récurrence : demander au collaborateur de vous proposer des options pour limiter les risques de récurrence.

S'il ne vous propose pas d'option pertinente, indiquez-lui les options que vous envisagez.

S'il « résiste », il vous faudra décider et imposer vos choix et lui indiquer qu'une nouvelle récurrence aura des conséquences.

Pointer le dysfonctionnement et ses conséquences, demander à votre collaborateur de réparer et de s'engager à mettre en œuvre les moyens pour ne pas récidiver, sanctionner le non-respect de ces engagements : le fait d'actionner ces leviers d'inconfort et d'insécurité pour le collaborateur l'amènera plus aisément, afin « d'avoir la paix », à respecter ses engagements.



En cas de récidive :

- refaire les étapes 1 à 3, à partir du constat qu'un premier entretien de recadrage a déjà eu lieu pour les mêmes raisons et que des options avaient été décidées pour limiter les risques de récidive.
- lui demander son point de vue sur les causes de la récidive et quelles options il propose pour éviter une 2<sup>e</sup> récidive.
- lui dire la sanction envisagée dans l'hypothèse où il y aurait une nouvelle récidive.

### **Quelques points d'attention**

Ce n'est pas la personne qui est recadrée, mais le comportement. Ce qui est en cause relève du verbe « faire » et non du verbe « être » : recadrer ce que le collaborateur a fait, et ne formuler aucun jugement de valeur sur ce qu'il est.

Ne prenez pas l'initiative d'agir sans avoir au préalable consulté vos supérieurs : leur présenter la situation, les enjeux et les modalités du recadrage que vous envisagez d'opérer. En effet, le collaborateur concerné peut tenter un recours auprès de vos supérieurs. Dans ce cas, il est déterminant que ces derniers soutiennent sans réserve votre démarche.

Une stratégie dangereuse : espérer que le collaborateur va s'apercevoir de son dysfonctionnement et qu'il va le corriger de lui-même. Plusieurs risques :

Une aggravation : le dysfonctionnement risque de perdurer, voire de s'amplifier

Une explosion : le manager risque de « monter en pression » sous l'influence d'un agacement qui va croissant

Une perte de confiance : si le manager ne recadre pas, les autres collaborateurs peuvent perdre confiance en lui et remettre en cause son aptitude à manager. Idem concernant les hiérarchiques du manager, s'ils se rendent compte qu'il a laissé perdurer un dysfonctionnement sans intervenir

Une contamination : tentation pour les autres collaborateurs de prendre des libertés avec les règles.

Piège à éviter : résoudre. Si c'est la première fois que le collaborateur est face à tel problème et qu'il ne sait pas faire, la tentation est grande de lui apporter les éléments de la solution. Mais le collaborateur sera alors soit soumis, soit en rébellion. Lui demander plutôt ce qu'il compte faire et comment.

Selon l'importance du dysfonctionnement, une 1<sup>e</sup> récidive peut donner lieu immédiatement à sanction, voire, si nécessaire, une sanction dès le premier dysfonctionnement.



## FICHE 12

*	LA FICHE DE RECRUTEMENT
---	-------------------------

### Définition

Il s'agit d'un document rédigé pour faciliter la comparaison de critères de recrutement, les éléments statutaires étant strictement équivalents par ailleurs.

### Objectifs

Objectiver un recrutement  
 Lister les critères objectifs et subjectifs  
 Evaluer des candidats et les comparer entre eux

### Méthodologie – Démarche

Cet outil fonctionne en quatre temps :

- repérages des critères
- évaluation des candidats rencontrés
- comparaison des candidats deux à deux choix

Liste des critères	Candidat	Candidat	Candidat	Candidat
Caractéristiques personnelles Date de disponibilité Diplôme acquis Aisance relationnelle				
Critères objectifs Compétences A Compétences B Compétences C Compétences D Maîtrise informatique (passage d'un test) Maîtrise en langue (passage d'un test)  Nombre d'années d'expérience dans le poste Connaissance de l'activité				



Critères subjectifs				
Intuition sur l'agent				
Rapprochement avec les personnalités de l'équipe				
Type de motivations exprimées				
Adéquation pressentie avec les valeurs de la collectivité territoriale				
Total				

### Quelles sont les ressources nécessaires?

Un tableau de synthèse critérié, un croisement d'avis sur la personne à intégrer donc plusieurs échanges avec le candidat potentiel. Reconnaître l'existence d'une forme de subjectivité dans le recrutement permet de positionner des critères et d'objectiver a minima cette subjectivité qui reste toujours présente.

### Quel élément de management est renforcé?

L'évaluation d'un agent et de ses compétences, mais également la vision de l'équipe, et de ses manques. Des informations complémentaires en provenance de l'environnement peuvent être intégrées afin de faire évoluer l'action de l'équipe.

Liens avec les compétences du manager public territorial  
Mettre en œuvre des délégations de responsabilité  
Harmoniser les méthodes de travail entre services et équipements.



## FICHE 13

*	LE PASSAGE DE TEMOIN
---	----------------------

### Définition

Il s'agit, lorsqu'un collaborateur quitte une équipe, de mettre en œuvre une procédure qui permet de s'assurer de la bonne transmission des informations et aspects pratiques nécessaire au nouvel arrivant ou pour l'agent assurant l'intérim

L'objectif de cette fiche est de faciliter la préparation du départ d'un agent, pour le responsable de l'équipe. Elle est une aide lors du départ d'un agent ou d'absence de longue durée, afin de :

faciliter l'intérim ou la prise de poste du successeur,  
éviter la déperdition de connaissances,  
faciliter la transmission des compétences et des savoirs,  
minimiser la perte de temps dans la gestion des dossiers,  
recueillir les remarques et suggestions de l'agent qui part.

Cette procédure sera appliquée qu'il s'agisse d'un départ en retraite, d'un départ pour une autre collectivité ou d'une mobilité interne (départ du service).

L'encadrant doit intégrer cette démarche dans le plan de charge de l'agent qui part, afin que cette transmission, importante pour le service et la collectivité, ne soit pas bâclée.

### Méthodologie – Démarche

**1ère étape :** Faire rédiger une note de passage de témoin à la personne qui part du service

Cette étape est un premier récapitulatif des informations à transmettre. En voici les points clefs :

1. Dossiers en cours non achevés : en faire la liste avec une note brève sur leur état d'avancement et le reste à faire pour chacun d'eux. Un tableau synthétique de suivi peut être utile.
2. Les conventions ou contrats en cours et à suivre : en faire la liste.
3. Les moments clefs de l'organisation : mentionner les étapes importantes et leur périodicité pour permettre à l'agent chargé de l'intérim ou au successeur de s'organiser.
4. Les tâches récurrentes : les mentionner (par exemple : mise à jour des données d'un tableau de bord, suivi d'un indicateur etc.)
5. L'accès aux fichiers : mentionner l'emplacement des fichiers et les éventuelles procédures d'utilisation qui leurs sont associées. (ex un fichier qui alimente un tableau de bord)
6. Le répertoire des contacts : indiquer la localisation du répertoire, son contenu (noms, adresses de messagerie ou numéros de téléphone des entreprises ou services, etc.)  
Lister les principaux interlocuteurs et les personnes relais ; ainsi que les circuits à connaître



7. Les projets transversaux auxquels l'agent sur le départ participe : lister les projets transversaux auxquels l'agent sur le départ participe, ainsi que ses missions transversales éventuelles :

- correspondant intranet <=> quelles infos passer régulièrement etc.
- correspondant archives etc.

8. S'il assure l'encadrement d'une équipe, demander à l'agent de rappeler brièvement dans sa note :

- . les horaires de chaque agent,
- . les objectifs fixés lors du dernier entretien d'évaluation.

### **2ème étape : Retour d'expérience de l'agent qui part**

Le responsable demandera à la personne qui quitte l'unité de travail d'avoir un regard critique et d'exprimer librement ce qui a pu la surprendre durant le temps où elle a occupé le poste ou ses fonctions à la Ville.

Ceci peut être exposé lors de l'entretien final, sans passer obligatoirement par un écrit formel, pour permettre à l'agent de s'exprimer plus facilement.

L'objectif est de connaître ses impressions, ses questions, ses remarques, ses suggestions, dans une perspective d'amélioration des modes de fonctionnement du service ou d'autres services ou de la collectivité dans son ensemble. Dans cette perspective, les remarques du collaborateur portant sur la collectivité seront transmises par le responsable au service Management Stratégique.

Cet entretien pourra être l'occasion de rappeler les moments importants et positifs de collaboration avec l'agent qui va partir.

Pour aider à l'expression de ce retour d'expérience de l'agent, les questions suivantes peuvent lui être posées :

Qu'est-ce qui vous a le plus manqué à votre arrivée dans le poste ?

Qu'est-ce qui vous a le plus aidé à votre arrivée dans le poste ?

Que faudrait-il conserver à tout prix dans l'organisation du poste (ou du service) ?

Quels dysfonctionnements avez-vous repérés dans le service ou la collectivité ?

Quelles sont vos suggestions d'amélioration pour le service ou la collectivité ?

Y a-t-il d'autres points que vous souhaitez évoquer ?

### **3ème étape : Rencontre avec l'agent qui part pour vérification**

L'encadrant fixera un rendez-vous à l'agent, environ 3 semaines avant son départ, pour faire le point avec lui. Si cela est possible, la ou les personnes qui vont suivre les dossiers en attendant son remplacement seront associées à tout ou partie de l'entretien.

Les questions suivantes devront être abordées :

Vérifications

Vérifier fin d'une régie avec le service des finances

autres vérifications spécifiques au service

Fichiers

À demander et vérifier :

Le transfert dans le fichier commun du service ou de la direction, des dossiers encore enregistrés dans le répertoire P de l'agent qui s'en va, car cet espace est



désactivé au départ de l'agent.

Le transfert dans la messagerie de structure des courriels intéressant le service, car le compte de l'agent qui s'en va est désactivé automatiquement.

L'information du service Courrier (mise à jour de l'annuaire, etc.)

L'information des autres services concernés (ex Finances pour code d'accès Grand Angle, Conseil de Gestion pour accès DECISIO etc.)

Logiciels propres au service

À demander :

Les mots de passe et la documentation pour les logiciels utilisés propres aux services (ex : logiciel de gestion de dette, base de documents etc.)

Faire le point sur le retour d'expérience demandé (voir étape 2)

Si l'agent n'a pu rédiger le retour d'expérience attendu, l'aider à formuler ses remarques et ses propositions.

Faire de ce moment une étape positive pour l'agent.

**4° étape** : le dernier jour :

Penser aux détails pratiques et demander la restitution :

De la clef de la porte du bureau

Des clefs des meubles du bureau

De la carte d'accès aux parkings

Des différents badges d'accès

Du téléphone portable de service de l'agent

Dernière vérification

Prendre du temps pour relire cette fiche avec l'agent qui s'en va, en vérifiant point par point que toutes les questions ont été abordées.

Associer éventuellement la ou les personnes qui vont suivre les dossiers en attendant son remplacement.

Procédures existantes à connaître pour le responsable :

Charte droits et obligations, disponible dans YRIS (onglet organisation)

« Lors de son départ ou changement de service, l'agent restitue tout matériel (outillage, clés, badges...) et documents en sa possession et appartenant à la Ville. » (point II-4 page 7).

Charte informatique disponible dans YRIS (onglet organisation)

« P est un espace personnel qui n'est accessible qu'à l'utilisateur, exclusivement, grâce à l'utilisation de son mot de passe, K doit être utilisé pour ranger les fichiers ou informations appelés à être mis en commun au sein d'un même service, L a un rôle identique à K, mais au sein d'un même département, W est accessible à tous. » (page 6)

Guide des procédures budgétaires disponible dans YRIS (onglet ressources et procédures/Finances)

« Lors du changement de régisseur titulaire, le régisseur sortant remet tous ses documents, fonds, valeurs, stocks au comptable qui procède à la vérification complète de la régie et



dresse un procès-verbal. Le régisseur entrant est nommé simultanément, sinon c'est le régisseur suppléant qui assure les fonctions. »

Ces trois documents sont annexés à la présente procédure dans le Guide des procédures, consultable sur l'intranet.

## FICHE 14

*	LE RAPPORT D'ETONNEMENT
---	-------------------------

### Définition

Il s'agit d'un document d'observation rédigé par un nouvel arrivant dans une équipe. Ce document est immédiatement transformé en action de modification de l'organisation ou des processus

### Objectifs

Remettre en question les pratiques considérées comme acquises  
Mettre en valeur les idées des nouveaux arrivants  
Initier une mise à plat des organisations

### Méthodologie – Démarche

Cet outil fonctionne en quatre temps :

une mission d'observation générale et large de l'organisation  
la rédaction d'une note de synthèse sur ce qui a été observé, ainsi que de propositions d'action  
le compte rendu oral des faits observés et du ressenti  
la mise en œuvre à chaud des actions à mener

La forme du rapport est libre, il s'agit pour l'agent récent de relever tout ce qui l'étonne, le surprend ou le stupéfie dans la collectivité territoriale. Le document-type ci-après peut également être utilisé.

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Une explication de ce qui est attendu.  
Un debriefing détaillé et circonstancié  
Les moyens nécessaires pour mettre un plan d'action en route.

### Quel élément de management est renforcé ?

Le rapport d'étonnement permet une prise de recul du manager public territorial, mais également la naissance du sentiment que le nouveau agent est pleinement intégré et ça grâce à la mise en route immédiate de ses préconisations.  
En profitant de l'élan du nouveau et de ses idées fraîches, des actions nouvelles sont rapidement enclenchées.



Liens avec les compétences du manager public territorial  
Favoriser la participation et l'expression des agents

Formulaire rapport d'étonnement

**Objectifs :**

Permettre une expression libre des cadres nouvellement recrutés sur le mode de fonctionnement de la Ville

Recueillir les remarques de ces cadres au niveau de la Direction Générale, en vue d'un traitement global

Permettre aux n+1 de recueillir le point de vue des cadres nouvellement recrutés pour leur permettre d'améliorer les modes de fonctionnement de leurs services ou directions

Dans le contexte du fonctionnement général de la Ville, de votre service, dans celui de votre poste, mais également concernant votre accueil au sein de la Ville, n'hésitez pas à nous faire part de vos 1<sup>o</sup> impressions :

Ce qui vous a frappé

Ce qui vous a étonné (positivement/négativement)

Ce que vous aimeriez oser dire

Ce que vous rêvez de faire

Faites-nous part de :

Vos propositions

Vos questions ou demandes

Autres points que vous souhaitez aborder :

## FICHE 15

*	LE PLAN D'INTEGRATION
---	-----------------------

### Définition

Il s'agit d'un document de synthèse qui favorise une intégration rapide d'un nouvel arrivant dans une équipe

### Objectifs

favoriser une intégration rapide  
de gagner du temps  
diminuer le risque de rejet  
construire l'équipe

### Méthodologie – Démarche

Les étapes	Qu'est ce qui se passe?	Comportements du manager public territorial
Rencontre avec les membres de l'équipe	Le nouvel arrivant rencontre les membres de l'équipe avant sa prise de poste pour une première prise de contact informelle	Organiser la cooptation du candidat, et préparer les esprits
Anticipation de la venue du nouvel arrivant	Préparation des aspects logistiques poste de travail, ordinateur, fournitures équipement, outils, portables... carte d'accès, clés, badges mots de passe intégration sur des listes internes chartes, procédures, livret d'accueil	Prévoir les détails Déléguer à un ou plusieurs agents certains aspects afin d'accentuer la notion d'accueil collectif

Accueil physique	Entretien sur le détail de la mission Visite de l'équipe, du lieu de travail, de la collectivité territoriale Prise de contact Vérification des formalités administratives Contrat et visite médicale	Etre très disponible, et développer une écoute maximale
Organisation d'un parcours	Remise de documents d'une feuille de route avec les étapes du parcours d'apprentissage de la fiche de poste et de la liste des tâches à réaliser travail en doublon avec chaque agent découverte chronologique du processus de travail de l'équipe point quotidien	Faire participer chaque agent à la présentation de l'équipe de ses normes de travail, de ses habitudes et modes de fonctionnement S'inquiéter des détails pratiques et relationnels du type : le nouveau mange ou, il parle avec qui, il demande des renseignements à qui, à t-il le matériel nécessaire
Clôture et fin d'intégration	tour de l'équipe pour vérifier la bonne intégration validation des acquis vérification de la compréhension de la mission	formaliser par un point très complet que l'agent fait bien partie de l'équipe et ne pas oublier de lui dire

### Quelles sont les ressources nécessaires?

Planifier à l'avance les périodes en doublon, communiquer aux agents, le plan d'intégration et le rôle confié à chacun. Identifier les listes de matériel nécessaire pour la bonne exécution de la mission.

### Quel élément de management est renforcé ?

La connaissance de l'agent, de ses besoins, de ses centres d'intérêt est favorisée pendant cette période ou le manager public territorial se doit d'être plus attentif qu'à l'accoutumée. Cette étape est cruciale pour la bonne construction de l'équipe et le repérage des modes de fonctionnement relationnel de l'agent.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Apporter une aide technique aux agents  
Harmoniser les méthodes de travail entre services et équipements



## FICHE 16

*	LE TUTORAT
---	------------

### Définition

Il s'agit de donner les repères professionnels essentiels à l'exercice de la mission

### Objectifs

Permettre de répondre sur le champ aux questions  
 Repérer les besoins du nouvel arrivant  
 Expliquer où se situent les ressources essentielles  
 Faire plus vite le point sur l'intégration

### Méthodologie – Démarche

Le tutorat pour être efficace doit être organisé. Trois niveaux de tutorat se complètent, le manager public territorial doit les structurer.

	Rôle à favoriser au sein de l'équipe	Comment le manager public territorial fait émerger ce rôle?
Tutorat relationnel	<p>Le tutorat relationnel favorise la prise de repère sur la satisfaction des besoins primaires du type : ou puis-je me restaurer ? Où est la photocopieuse ? Comment me rembourse-t-on une note de frais ? Ou sont les outils ?</p> <p>Il accélère la prise de confiance, et doit rapidement donner à l'agent une autonomie dans son environnement</p> <p>Il véhicule la culture de la collectivité territoriale</p>	<p>Le manager public territorial peut désigner un agent pour assurer ce tutorat (qui est une forme de chaperonnage) ou choisir judicieusement des horaires ou un poste de travail proche géographiquement qui va naturellement créer de la relation entre le nouvel agent et le plus ancien</p> <p>Le tuteur relationnel n'est pas obligatoirement d'un statut hiérarchique équivalent à celui de l'agent à intégrer (un statut inférieur ou égal peut même favoriser les choses)</p>

<p>Tutorat de compétences</p>	<p>Le tuteur de compétence a pour rôle de transmettre des savoir-faire professionnels, une expérience et les méthodes de travail en vigueur Ce tuteur aide également l'agent à créer son réseau relationnel</p>	<p>Le manager public territorial désigne le tuteur de compétences non pas seulement sur ses qualités professionnelles, mais surtout sur sa capacité à se rendre disponible et sa compétence pédagogique Ce rôle est une forme de reconnaissance des aptitudes d'un tuteur. Il faut donc le présenter comme un signe de reconnaissance positif La proximité géographique est vivement souhaitée pour que ce rôle soit tenu</p>
<p>Tutorat d'équipe</p>	<p>L'équipe assure sa part d'étayage des compétences professionnelles, du nouvel agent en aidant rapidement le tuteur de compétence dans sa mission de transmission</p>	<p>Le manager public territorial encourage les interactions qui dépassent la relation tuteur-nouvel agent, en confiant de nouvelles tâches de transmission aux autres membres de l'équipe, en concertation avec le tuteur de compétence</p>

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Un lieu de travail qui n'isole pas le nouvel agent. Celui-ci doit être placé dans un premier temps dans le lieu où les échanges de l'équipe sont les plus denses. Il doit être à proximité de son tuteur pour co-agir avec lui et permettre un modèle de transmission du type :

le tuteur fait - le nouveau regarde

le nouveau fait - le tuteur corrige

le nouveau fait - le tuteur évalue

le nouveau fait et s'évalue - le tuteur valide l'apprentissage

### Quel élément de management est renforcé ?

Le tutorat est une relation de management car il se préoccupe de former un agent et de le mettre en situation optimale de faire.

Il favorise également le développement et la formation du tuteur qui est obligé de formaliser son savoir pour mieux le transmettre.

Les situations de tutorat permettent au manager public territorial d'envoyer de nombreux signaux de reconnaissance, et de constituer des binômes capables de coopérer, premier maillon d'efficacité collective de l'équipe.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Apporter une aide technique aux agents

Harmoniser les méthodes de travail entre services et équipements



**A NOTER :** La Ville de Grenoble a mis en place un dispositif de parrainage pour les encadrants nouvellement recrutés au sein de la ville. Des managers en poste se sont portés volontaires (parrains, marraines) pour épauler ces nouveaux encadrants dans leur prise de fonction,

Pour les nouveaux cadres :

- une intégration plus rapide
- une meilleure efficacité
- moins de stress
- une meilleure anticipation des problèmes
- un sentiment d'appartenance à une équipe
- une plus grande motivation

Pour la collectivité :

- gagner en efficacité par une intégration plus rapide des cadres
- favoriser le développement d'une culture partagée entre les services et faciliter ainsi les projets en commun
- créer un esprit d'équipe
- transmettre la mémoire de la ville de Grenoble dans une pyramide des âges qui induit un fort renouvellement à terme

### **Présentation du dispositif**

Le parrain est un collègue qui instaure une relation formelle à l'occasion de la prise de fonction du cadre. Il est chargé :

- d'orienter (et de mettre en relation) le parrainé vers des personnes relais ou des ressources (intranet, guides des procédures,...)
- de conseiller pour lui faire connaître la structure d'organisation les règles de fonctionnement et les enjeux politiques de la collectivité
- soutenir en cas de besoin

Le parrain n'est pas forcément une personne du même grade, il peut être une personne ressource qui dispose d'un réseau.

### **Modalités de mise en œuvre du parrainage :**

- Choix du parrain : sur libre choix du parrainé

Au plus tôt à l'arrivée du nouvel encadrant sur son poste, 2 à 3 fiches-parrains lui sont envoyées, en lien avec son propre profil (fonction, profil de poste).

Ce nouvel encadrant aura ainsi la possibilité de choisir un parrain parmi ceux-ci

Un espace réservé aux parrains est disponible dans lequel sont consignées toutes les fiches parrains, afin qu'un parrain donné, faute de pouvoir répondre à un problème précis du filleul, puisse le mettre en contact avec un parrain plus expert dans le domaine concerné.



- Réseau :

Ce dispositif sera être animé par des rencontres régulières entre parrains pour échanger sur :

- ce qui pose problème dans le dispositif,
- leurs idées d'amélioration
- leurs besoins de documents-supports
- etc...

Durée d'un parrainage : 4 mois avec un bilan en fin de parrainage en présence du parrain, le parrainé et le service Management Stratégique.

Ce dispositif est mis en œuvre par le service Management Stratégique.

## FICHE 17

*	LES REUNIONS D'EQUIPE
---	-----------------------

### Définition

Il s'agit de temps collectifs où tout ou partie de l'équipe se trouve réunie et où des informations s'échangent et des messages sont échangés.

### Objectifs

Donner à chacun le même type d'information en même temps

Se coordonner et développer la cohésion

Favoriser deux dimensions du management selon l'axe qui leur est données :

### Méthodologie – Démarche

Les types de réunions	Renforcement des compétences des agents	Renforcement des compétences du manager public territorial
Brèves Réunions très courtes, où l'on va à l'essentiel, réunion rapide en lien avec une action précise	qualité de synthèse raisonnement basé sur des faits précision et concision distinction de ce qui est urgent et de ce qui est important	Prise de décision immédiate
Régulières point d'activité échange d'informations cadre d'objectifs point qualité	habitude de travail connaissance des points critiques intégration de l'objectif	Faire respecter un ordre du jour Valoriser chaque membre
Thématique groupe de résolution de problème groupe de développement d'activité	écoute en groupe capacité de résoudre des problèmes	animer et faire s'échanger des points de vues

" De crise" Traitement d'un conflit ou d'un malaise	expression libre d'un problème	régulation du groupe apaisement des tensions
De cohésion petit déjeuner ou repas d'équipe accueil d'un nouvel agent événement fêté (succès professionnel ou personnel)	développement d'un esprit de cohésion renforcement du sentiment d'appartenance connaissance des autres	Favoriser l'apparition de bonnes relations au sein de l'équipe
Séminaire d'équipe Retours d'expérience Préparation du futur	vision projective des tâches	clarifier le projet du service dans sa contribution à la collectivité territoriale faire participer l'équipe à la vision de la collectivité territoriale

### Quelles sont les ressources nécessaires?

Respect des principes de conduite de réunion :  
 préparation des temps collectifs  
 construction d'un ordre du jour  
 respect de l'ordre du jour défini  
 fonctions d'animation et de régulation tenues  
 lieu et espace adaptés et choisis  
 compte rendu d'action  
 suivi des décisions et des actions

### Quel élément de management est renforcé?

Les temps collectifs sont extrêmement importants car ils mettent en avant la relation d'autorité du manager public territorial face au groupe d'agents. Il est donc important pour maintenir et développer sa légitimité de soigner ces temps forts.

Liens avec les compétences du manager public territorial  
 Anticiper et réguler les conflits  
 Organiser la diffusion de l'information au sein des services



## FICHE 18

* *	LE SEMINAIRE D'EQUIPE
--------	-----------------------

### Définition

Il s'agit d'un temps de travail collectif que l'équipe consacre à l'organisation de l'avenir

#### Objectifs

Se retrouver au sens propre et au figuré dans un lieu neutre à l'abri des sollicitations professionnelles

Faire ensemble un retour d'expérience

Se ressourcer sur de nouveaux objectifs

### Méthodologie – Démarche

Ce séminaire est préparé pour chaque point de l'ordre du jour.

Chacun doit être un élément indispensable du séminaire et aura à présenter une contribution personnelle

La planification se fait en dehors des périodes de surcharge de l'activité

Un truc ! Le sentiment de faire partie d'un tout peut être renforcé en joignant à la convocation de chacun pour le séminaire un morceau de puzzle qui une fois assemblé délivrera un message positif

Le séminaire peut allier des séquences de travail à des temps de détente qui permettent à chaque agent la connaissance des autres d'une façon plus personnelle

Un animateur extérieur peut être une aide précieuse si l'ambiance de l'équipe est morose et si la taille de l'équipe le justifie

Le séminaire peut durer d'une journée, au plus court, à une semaine en fonction du temps disponible, du volume de sujets à traiter, des moyens et de la taille de l'équipe

Le manager public territorial s'il est aussi l'animateur peut en profiter pour surprendre et se montrer sous un autre jour

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Un lieu au calme en dehors de toute préoccupation professionnelle

Une solution de remplacement de l'équipe pour assurer la continuité de la mission de service public



Des travaux en amont et un temps de préparation pour chaque participant. La préparation en amont est indispensable pour éviter de créer un séminaire "bonnes résolutions", où il n'y aura pas d'effets visibles à l'issue.

### **Quel élément de management est renforcé ?**

Le séminaire renforce la compétence de conduite de réunion. Il favorise également la délégation dans le sens où chaque agent est invité à présenter une contribution personnelle qui dépasse le cadre de ses tâches habituelles. Le fait que chaque agent prenne la parole de façon structurée et préparée lors du séminaire valorise sa contribution au travail d'équipe et renforce la connaissance des préoccupations mutuelles donc la coopération dans l'équipe.

### **Liens avec les compétences du manager public territorial**

Evaluer les contributions individuelles et collectives  
Animer des réunions de services  
Favoriser la participation et l'expression des agents



## FICHE 19

* *	LA REUNION DE CRISE
--------	---------------------

### Définition

Il s'agit d'une réunion qui doit traiter d'un problème interpersonnel entre agents et préparer une solution

### Objectifs

Faire s'exprimer tous les griefs  
Initier rapidement une solution commune

### Méthodologie – Démarche

Réunion immédiate pour une réaction à chaud et une préparation d'une solution

Solution

Pour dépasser le conflit la recherche de solution commune semble la voie la plus rationnelle.

Pour trouver une solution acceptable il faut une vision, une attitude, et une stratégie.

Etapas	Comportements à développer
Vision	Connaissance des rapports humains (les niveaux d'enjeu). Caractère conflictuel des systèmes humains. Voir le conflit comme source d'enrichissement
Attitude	Eviter la fuite Chercher une issue honorable pour chacun (Ne pas faire perdre la face à l'autre, jouer gagnant-gagnant) Vouloir comprendre l'intérêt et les besoins de l'autre Privilégier efficacité et équité.
Stratégie	Reconnaître l'existence du conflit Préciser les positions qui s'opposent Remonter des positions aux besoins/intérêts réciproques (faire l'historique, questionner) Recenser les solutions possibles Choisir la solution la plus adaptée (évoquer les avantages futurs, prévoir des solutions de rechange).



### **Quelles sont les ressources nécessaires ?**

Un travail sur soi pour le manager public territorial afin de ne pas se crisper, mais au contraire de raisonner en terme de solutions pratiques dans un environnement humain ou technique difficile.

Il s'agit donc pour lui d'avoir travaillé avant que la crise ne survienne, afin d'adopter les bonnes réactions.

### **Quel élément de management est renforcé?**

Le pilotage de l'action en temps de crise est révélateur des compétences du manager public territorial à conduire une équipe. Dans cette circonstance, une concentration plus forte, un engagement personnel permettra au manager public territorial d'asseoir sa légitimité et de renforcer sa crédibilité.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Anticiper et réguler les conflits

Favoriser la participation et l'expression des agents

"Une solution peut être le problème, comme il apparaît surtout dans les domaines qui sont spécifiquement concernés par le changement"

P Watzlawick - Changements



## FICHE 20

**	LA GESTION DES CONFLITS
----	-------------------------

### Définition

Il s'agit d'une séance de réunion à trois avec un rapport formalisé contractualisant l'accord obtenu

### Objectifs

Sortir de l'irrationnel  
Ecouter chaque agent et entendre les griefs réciproques  
Revenir sur une analyse factuelle de la situation  
Repérer les causes profondes, et les malaises dans l'activité

### Méthodologie – Démarche

La gestion de conflit entre deux agents passe par plusieurs temps :

solution autoritaire rapide en cas de conflit ouvert et exprimé (ex : mesure d'éloignement physique des protagonistes, et organisation de rendez-vous de travail formalisé)  
repérage des sources de conflits, et désignation des attitudes et comportements indésirables notifiés individuellement à chaque agent  
entretien en tête à tête avec chaque agent et recadrage de la situation sur la mission  
entretien à trois et expression commune de solution en se centrant

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Un espace isolé afin de se poser et d'envisager la situation, sous un autre angle.

### Quel élément de management est renforcé ?

La capacité à percevoir des "signaux faibles" et à anticiper les difficultés.

Liens avec les compétences du manager public territorial  
Anticiper et réguler les conflits  
Favoriser la participation et l'expression des agents



## FICHE 21

*	LES GRILLES DE SUIVI D'ACTIVITE
---	---------------------------------

### Définition :

Il s'agit de suivre l'activité de chaque agent et de suivre un indicateur sur une période de temps donné (de un jour à une semaine), puis d'ouvrir progressivement sur une relation d'accompagnement.

### Objectifs :

Habituer un agent à structurer ses comptes rendus  
Piloter au plus près l'activité d'un agent encore peu autonome, lui donner des retours  
Mesurer et faire prendre conscience de la montée en puissance de la compétence  
Rechercher avec un agent comment réagir quand il rencontre une difficulté  
Initier une relation d'accompagnement

### Méthodologie-Démarche :

Un tableau simple à deux colonnes : "fait" - "à faire" suffit pour faire le point  
La grille de suivi d'activité est remplie au fur et à mesure de l'activité hebdomadaire par l'agent  
La grille est exploitée en réunion hebdomadaire ou en entretien individuel.  
La grille de suivi d'activité est petit à petit consultée sur des périodes de suivi plus espacées.  
La grille évolue en fonction de l'évolution des activités et de la maturité progressive de l'agent dans la réalisation de l'activité.

Dans la montée en puissance de l'outil de nouveaux indicateurs apparaissent et enrichissent la grille. Ces indicateurs sont des repères de maîtrise de la situation souvent ajoutés par l'agent lui-même.

L'outil doit être évolutif, le manager public territorial enchaîne une succession d'étapes en fonction de la maîtrise de l'activité et du développement de la motivation de l'agent.

Tout en élevant le niveau d'exigence, le manager public territorial aide les agents à mieux comprendre ce sur quoi ils ont pris dans la situation, et comment ils peuvent répondre seuls aux situations-problèmes rencontrés.

Etapes clés	Comportements attendus de l'agent	Comportements attendus du manager public territorial
Une grille de contrôle imposée par le manager public territorial avec un indicateur quantitatif simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Exécuter la tâche</li> <li>. Rendre compte</li> <li>. Etre rigoureux dans l'application des consignes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Donner des directives claires</li> <li>. Encourager</li> </ul>
Une grille qui se complexifie et qui prend en compte une pluralité d'événements nouveaux, de nouveaux indicateurs, de nouvelles situations, d'éléments de réponse possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prendre en compte des événements plus complexes</li> <li>. Prendre des initiatives</li> <li>. Répondre à des événements imprévus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Construire avec l'agent des solutions nouvelles</li> <li>. Renforcer les comportements adaptés et les prises d'initiatives</li> <li>. Faire prendre conscience des progressions</li> </ul>
Une grille qui ouvre à l'accompagnement individualisé et se tourne vers l'élaboration de solutions ensemble avec suivi et rétroaction sur les décisions prises	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prendre conscience de sa technicité</li> <li>. Repérer ses limites et ses marges de progression</li> <li>. Donner des informations en retours à son manager public territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Changer son style de management</li> <li>. Confier de nouvelles responsabilités</li> <li>. Accroître le niveau de délégation</li> </ul>

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Une plage de temps fixe pour des rencontres, une attitude de confiance réciproque.  
 Quel élément de management est renforcé ?

Cet outil est excellent pour passer progressivement d'une relation de contrôle, à une relation d'accompagnement individuel.

C'est un passage en douceur à des délégations réussies et accompagnées.

C'est aussi un outil qui fait prendre conscience au manager public territorial qu'il doit adapter son style relationnel aux évolutions des demandes des agents.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Piloter, suivre et contrôler les activités des agents  
 Mettre en œuvre des délégations de responsabilité  
 Apporter une aide technique aux agents

## FICHE 22

**	LES TABLEAUX DE BORD ET D'ACTIVITES
----	-------------------------------------

### Définition :

Distinguer et ne pas confondre

Tableau de bord

C'est un outil de gestion, à la disposition du décideur pour mesurer le degré de réalisation d'un objectif quantifiable et mesurable dans le temps.

Tableau d'activité

C'est un outil qui permet de :

- mesurer une activité passée
- percevoir son évolution dans le temps en comparant cette activité avec une période de référence.

	Tableau d'activité	Tableau de bord
Fonction	Donner une image rétrospective des principales activités du système d'information	Montrer l'évolution des différentes actions qui contribuent à la réalisation d'un objectif.
Destinataire	Tout le monde..... et parfois personne	Un décideur et un seul, les autres, pour information
Recherche des indicateurs	Selon leur importance à priori	Par action retenue pour atteindre l'objectif du décideur.
Préalable	Aucun.	Avoir formalisé les objectifs à atteindre et déterminé les plans d'action par l'objectif.
Périodicité de l'information	A chaque mise à jour de l'un des indicateurs	A la date retenue pour suivre les différents objectifs.

### Objectif :

Un tableau de bord aide le décideur à suivre l'avancement d'un ou plusieurs objectifs (ex : maintenir les dépenses médicales à leur niveau de l'année dernière ; accroître de 10 % le nombre de malades traités en hôpital de jour...) en :

- mesurant les effets des mesures prises
- donnant des signaux d'alerte pour prendre en temps voulu, les mesures correctives qui s'imposent.

Un tableau d'activité a pour finalité de faire connaître une activité mesurable et son évolution dans le temps.



## Méthodologie – Démarche :

1 – Les principales questions à se poser pour élaborer un tableau de bord :

sélectionner le destinataire :

- qui est responsable de l'objectif à atteindre ?
- quel est le champ d'action concerné ?

choisir la périodicité :

- à quelle périodicité les informations arrivent-elles ?
- combien de temps faut-il pour les exploiter ?

sélectionner les indicateurs :

- quels sont les indicateurs les plus pertinents ?
- quelles sont leurs relations avec l'ensemble des objectifs ?
- sont-ils classés par ordre d'importance ?

choisir la représentation graphique :

- de quel historique dispose-t-on ?
- faut-il des chiffres, des comtes, des histogrammes... ?
- dispose-t-on des logiciels nécessaires ?

déterminer les objectifs :

- sont-ils réalisables ?
- sont-ils quantifiables et mesurables ?
- dans quels délais peuvent-ils être atteints ?

élaborer un plan d'action :

- quelles actions mettre en œuvre ?
- peut-on les mesurer ?

2 – Les principales questions à se poser pour élaborer un tableau d'activité

Sélectionner le destinataire :

- quels cadres sont concernés ?
- quel intérêt pour eux ?
- quel intérêt pour l'institution ?

Sélectionner les indicateurs

- quelle information intéresse le cadre ?
- quelle information devrait intéresser ?
- de quels indicateurs fiables dispose-t-on ?

Déterminer la périodicité

- quelle est la durée significative de l'écart entre 2 informations ?
- selon quelle périodicité dispose-t-on de l'information ?
- quelle est la périodicité idéale (ni trop longue ni trop courte) pour le récepteur ?

Choisir la représentation graphique

- quelle est la représentation la plus attractive et la plus compréhensible ?
- quel historique faut-il représenter ?

## STIMULER LES IDEES

" La créativité d'une personne ne peut se mettre en œuvre sans une motivation profonde, sans une implication de l'homme par rapport au sujet de la recherche, par rapport à ses valeurs personnelles (réussir) et par rapport à ses valeurs sociales (être utile) ".



## FICHE 23

*	LE BRAINSTORMING (remue-méninges)
---	--------------------------------------

### Objectif

Le brainstorming est une technique de génération d'idées qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions pour un problème donné. Il s'agit de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps sur un thème donné et sans critiquer, sans juger. Cette méthode de recherche d'idées en groupe privilégie la quantité, la spontanéité et l'imagination.

### Méthodologie – Démarche

C'est un travail de groupe composé d'une dizaine de participants, (dont un coordonnateur) choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être imprimé et noté sur un tableau visible de tous.

#### 1 – Phase de recherche

L'animateur annonce clairement le thème et l'écrit sur un tableau.

Les participants expriment les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction.

L'exercice doit se dérouler dans la discipline et aucune idée, aussi étrange soit elle, ne doit pas être réprimée : le Brainstorming a lieu dans un esprit de progression du bien commun ; il n'y a pas de censure, ni de critique.

#### 2 – Phase de regroupement et de combinaison des idées

Le groupe cherchera à exploiter et à améliorer les idées émises.

On pourra faire des analogies, exprimer des modifications. Certaines idées seront complètement dénigrées, et d'autres au contraire encensées. Mais les critiques ne s'adresseront jamais à l'auteur de l'idée, l'important n'est pas de savoir qui a eu l'idée, mais de voir ce que l'on peut en faire.

#### 3 – Phase de conclusion

Au terme de l'exercice, il faudra faire l'analyse des solutions proposées : discerner celles du domaine du réalisable, de celles du domaine de "l'utopie".

Les solutions devront alors être confrontées aux exigences de la collectivité et on adoptera la meilleure des solutions.

Brainwriting (écrit-méninges) : des variantes du remue-méninges ont été développées, comme l'écrit-méninges, où une personne détaille une idée par écrit, qui est ensuite distribuée à quelqu'un d'autre qui ajoute ses commentaires et ainsi de suite. Cette méthode se prête bien au travail à distance.



## Zoom sur les pièges à éviter du brainstorming

Il faut faire attention à ne pas tomber dans les pièges suivants :

Le manque de confiance et la peur de la critique, de sorte que peu d'idées sont générées

La critique, la concurrence et l'attitude défensive

Les interruptions, les questions et les explications qui cassent le rythme du brainstorming

Les inepties : il faut travailler dans le but d'accomplir une tâche, il ne s'agit pas d'émettre des idées amusantes, dénuées d'intérêt

Une définition trop large du problème, de sorte que les idées formulées ne sont pas suffisamment concrètes.



## FICHE 24

*	LES 5 POURQUOI
---	----------------

### Objectif

Cette méthode d'analyse permet de rechercher les causes d'un problème, d'un dysfonctionnement...

Elle repose sur un questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation, d'un phénomène observé. La plupart des problèmes sont entièrement résolus en moins de cinq questions.

### Méthodologie – Démarche

La démarche consiste à se poser la question " pourquoi ? " au moins cinq fois de suite pour être sûr de remonter à la cause première du problème. Il suffit ensuite de visualiser les cinq niveaux sous forme d'arborescence.

1 – Enoncer clairement le problème (s'attacher aux faits, c'est-à-dire aux actions ou événements qui se sont réellement déroulés et les décrire de façon objective et précise).

2 – Répondre à la question " pourquoi ? " et la réponse donnée, devient le nouveau problème à résoudre et ainsi de suite...

3 – Apporter la solution.

### Exemple

Le problème : Fuite d'huile sur un véhicule

Réponses apportées :

- |               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| 1. Pourquoi ? | Filtre bouché                       |
| 2. Pourquoi ? | Huile salée                         |
| 3. Pourquoi ? | Particules métalliques dans l'huile |
| 4. Pourquoi ? | Bouchon de remplissage absent       |
| 5. Pourquoi ? | Bouchon mal positionné et perdu     |

La solution

Le bouchon de remplissage d'huile devra être attaché à une chaîne.

## FICHE 25

* *	LE CIRCEPT
--------	------------

### Définition

CIRCEPT (pour CIRculaire et conCEPT) est une méthode développée par le sociologue Michel Fustier

Représentation synthétique et dynamique du " territoire sémantique " d'un mot ou d'une idée, d'un projet (économique ou non) qui mette en évidence les différentes dimensions dans lesquelles celui-ci s'inscrit (tout projet vise simultanément plusieurs objectifs, parfois contradictoires, souvent complémentaires).

### Objectif

Pour construire un système de représentations à partir d'un thème central. Sorte de " boussole conceptuelle " qui permet d'orienter ou de valider des actions liées à un projet.

Le circept forme alors une "boussole conceptuelle" qui permet d'orienter la réflexion et de faciliter la décision (chaque décision nouvelle peut être passée au crible du circept, afin de vérifier qu'elle s'inscrit bien dans le projet initial).

### Méthodologie – Démarche

Méthode individuelle ou en groupe (une dizaine de personnes)

1 – Faire l'inventaire des associations d'idées contenues dans un thème (cf fiche méthode du Brainstorming)

Chaque personne rédige une série de mots-clés caractérisant la substance d'un concept, ou d'un projet.

Il s'agit de trouver des liaisons apposées ou complémentaires afin d'établir des parentés.

3 – Nommer les axes qui partagent les familles ainsi constituées, et retrouver une définition linéaire du projet.

Pour trouver la formulation linéaire, il suffit de "tourner" autour des axes du CIRCEPT – par exemple dans le sens des aiguilles d'une montre -, permettant de construire des phrases à partir des familles repérées.

Le CIRCEPT forme ainsi une "boussole conceptuelle" qui oriente la réflexion et facilite la décision.

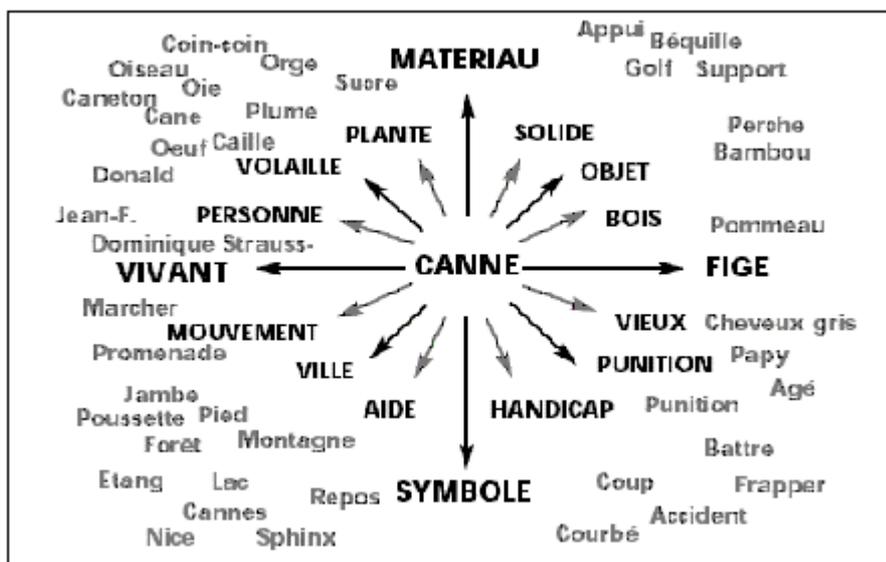
### Exemple

Résultat du stimulus "canne" : le schéma rend compte de la variété des perceptions et associations d'idées.

Explication :

Le mot "canne" est défini de la manière suivante dans un dictionnaire : "Tige droite de certaines plantes // pop. Jambe // Objet façonné sur lequel on appuie la main en marchant". Cette définition objective (centrée sur l'objet) ne recouvre que très partiellement les associations d'idées qui peuvent nous venir à l'esprit lorsque l'on est soumis au stimulus "canne". Ainsi si l'on demande à un groupe de personnes de noter les 5 ou 6 premières idées qui leur apparaissent en entendant le mot canne, on obtient une liste de termes très variés : "bois", "punition", "handicap", "pommeau", "canard", "festival de", "Dominique Strauss-", "déambulation", "vieux", "bâton", "léger", "randonnée", "parapluie",...

En classant les termes ainsi cités, on obtient plusieurs séries de familles, qui peuvent être opposées ou complémentaires. Par exemple, la notion de handicap s'oppose à celle de mouvement, la canne à sucre et le bois renvoient à deux états végétaux ; la cane ou la ville de Cannes appartiennent à une famille d'homonymes, etc



Exemples d'application de la méthode :

- pour trouver le nom d'un site Internet,
- pour la construction d'un thésaurus,
- pour préparer les champs d'investigation d'une réunion...

Définition d'un thésaurus :

Liste normalisée et structurée de mots acceptés à l'indexation et d'équivalents. Les descripteurs sont reliés entre eux par des relations sémantiques (génériques associatives) exprimées par des signes conventionnels.

Objectif :

L'objectif d'un thésaurus est de minimiser le bruit et le silence à la recherche ou à l'interrogation d'une base documentaire. Il a pour but d'écarter les accidents de langage ; il rejette les synonymes pour ne retenir que les termes préférentiels au détriment des autres.

Une fonction primordiale d'un thésaurus est de représenter les relations entre concepts. Le thésaurus n'est pas un ouvrage de référence mais un outil pour la recherche et l'indexation.

## FICHE 26

*	LA MATRICE DE DECOUVERTE
---	--------------------------

### Objectif

La matrice de découverte permet de produire des idées nouvelles en confrontant dans un tableau des éléments qui habituellement ne sont pas combinés ensemble.

### Méthodologie – Démarche

La confrontation systématique entre un produit ou un service et ce sur quoi il agit ou ce qui agit sur lui, permet d'inventorier les fonctions et les contraintes.

Cette combinaison se fait au moyen d'un tableau à entrées croisées pour confronter, combiner et réunir des éléments qui apparemment n'étaient pas appelés à être ensemble. Ainsi, en réalisant des rencontres forcées, on peut faire naître de nouvelles idées.

- 1 – Établir deux listes d'éléments à rapprocher : ce sont souvent des ressources disponibles et des besoins à satisfaire, ou une offre et une demande.
- 2 – Construire le tableau et inscrire une croix dans chaque case qui correspond à une combinaison qui existe déjà dans la réalité et inscrire un " ? " dans les cases mettant en évidence un rapprochement nouveau.
- 3 – Étudier les éléments de solutions qui ont été mis à jour, essayer de les chiffrer et de mesurer le gain qu'elles engendrent.

### Exemple

Il n'existe pas de matrice type, il convient d'imaginer le tableau qui répondra au mieux aux besoins.

	Compétence professionnelle 1	Compétence professionnelle 2	Compétence professionnelle 3	Savoir-faire extra-professionnel
Difficulté observée				
Carence observée				
Problème vécu				
Désir personnel				
...				



## FICHE 27

**	MÉTAPLAN
----	----------

### Objectif

Technique de visualisation et de mise en scène pour structurer un débat, collecter des informations et construire une représentation collective.

### Méthodologie – Démarche

Les idées émises par un groupe (10-15 personnes maximum) sont rédigées sur des cartons et regroupées sur un tableau mural.

L'animation s'effectue par l'intermédiaire de quelques questions judicieusement formulées. On peut ainsi obtenir, en moins d'une heure, une liste de réponses à peu près exhaustive, réunissant l'ensemble des idées des participants et classées par ordre d'importance (la pondération étant effectuée par le groupe). Cette méthode peut être complétée par des comptes rendus dessinés sous forme de carte heuristique.

1 – Élaboration des questions structurant le débat

La formulation de la (les) question(s) est importante car la qualité des réponses en dépend

2 – Expression des arguments de chaque participant suite à une question ouverte (exemple : "que pensez-vous de ce projet ? ") et rédaction des idées sur les cartons

3 – Recueil des réponses et mise en commun des cartons sur un panneau

4 – Regroupement des cartes ayant un contenu similaire de manière à constituer des thématiques

5 – Hiérarchisation des thématiques et pondération

6 – Définition de plans d'action éventuels

Zoom sur : le consensus

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'arriver à des décisions qui reflètent au mieux la pensée de chaque participant d'un groupe.

Ce n'est pas :

- un vote unanime
- un vote majoritaire
- ni une satisfaction pleine et entière de tous les membres



### **Comment y arriver ?**

Arriver à un consensus dans une réunion, suppose un savoir-faire : il faut du temps, la participation active de tous les membres, des compétences en communication, une pensée créative et ouverte...

Les méthodes de brainstorming, de technique du groupe nominal ou encore Metaplan, permettent d'arriver à un consensus.



## FICHE 28

* *	MIND MAPPING (ou carte conceptuelle)
--------	---

### Définition

Il s'agit d'une technique de représentation graphique d'idées et de relations entre ces idées. S'appelle également schéma heuristique, topogramme, carte mentale, etc.).

### Objectif

L'objectif est d'organiser et de représenter en deux dimensions, la façon dont un individu ou un groupe perçoit les interrelations entre les idées. Cette méthode permet de synthétiser une réflexion complexe et contribue aussi à la résolution de problèmes.

Exemples d'utilisation :

- pour une prise de notes à l'occasion de réunion, de conférences ;
- pour un résumé de documents écrits (articles de journaux, livres, notes de service, cahier des charges, appels d'offre...) ;
- pour une animation de réunions ou de groupes de travail ;
- pour une prise de parole (conférence, présentation personnelle lors d'un tour de table...).

### Méthodologie – Démarche

Bien qu'il existe des dizaines de variantes, sa réalisation suit généralement les étapes suivantes :

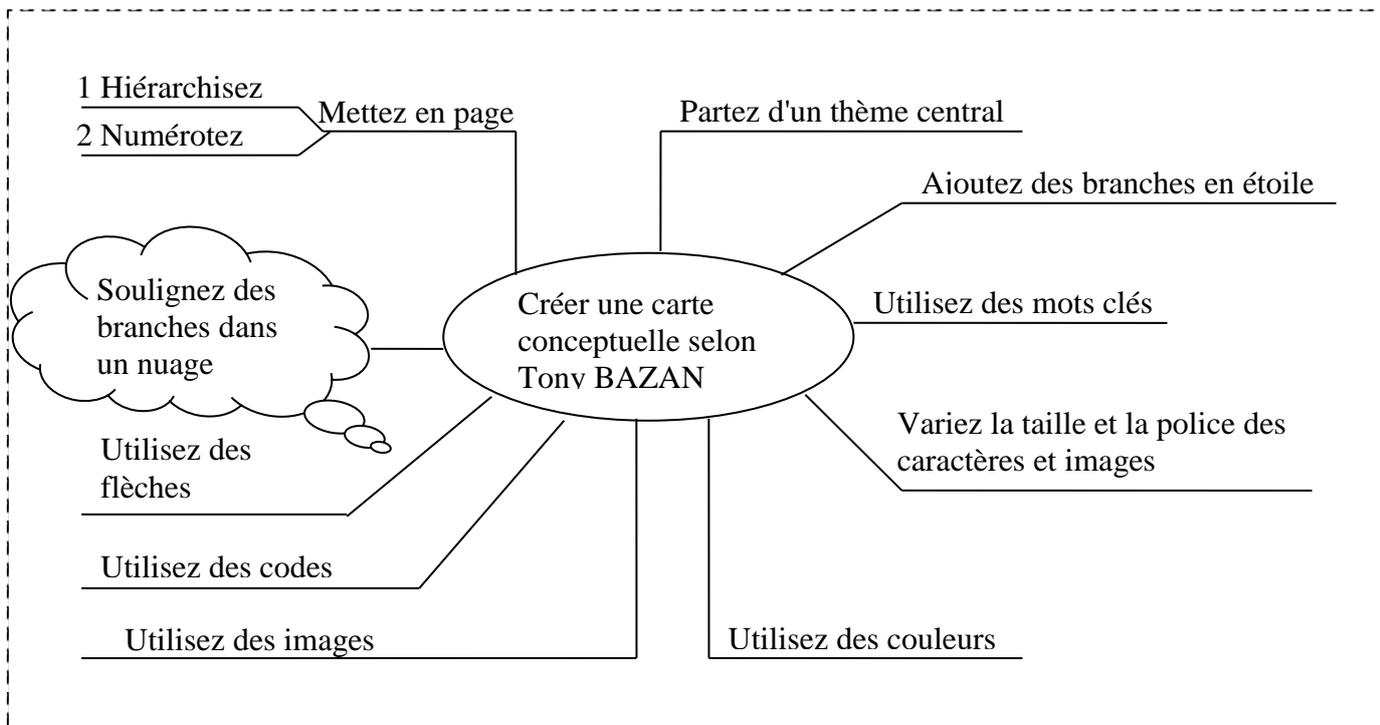
Principes pour réaliser des "cartes conceptuelles"

- 1 – Déterminer quel est l'objectif de réalisation de la carte.
  - 2 – Faire la liste exhaustive des concepts ou idées associées. Cette liste peut avoir été réalisée à l'aide d'une autre méthode créativité, comme le brainstorming ou la technique de groupe nominal.
  - 3 – Réalisation de la carte : regrouper les concepts et les relier.
- Ce diagramme devient une carte conceptuelle lorsque des relations sont créées entre les idées et que des liens hypertextes sont associés à ces idées afin de naviguer vers d'autres idées (c'est-à-dire une définition, un diagramme, une autre carte conceptuelle, etc...).
- Les schémas heuristiques se présentent en trois niveaux : le cœur, au centre de la page désigne le sujet traité. Les branches principales rassemblent les idées fortes se rapportant au cœur et les branches secondaires sont un sous-thème aux branches principales. A noter qu'il y a autant de sous-branches que d'idées à explorer.

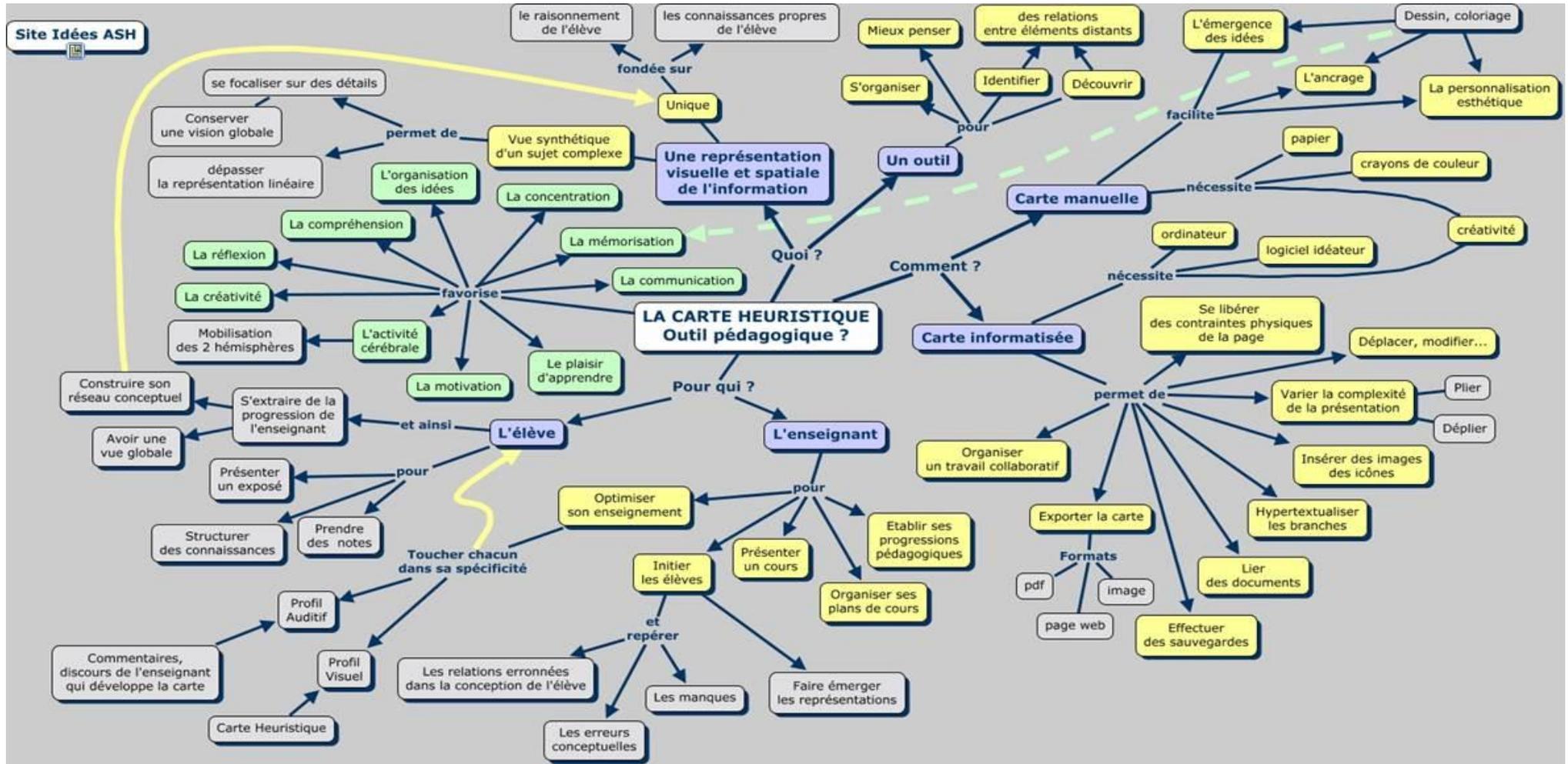
Cette troisième étape demande l'utilisation d'un logiciel pour schématiser sa carte. Des tests de logiciels sont disponibles sur Internet :

- ThinkGraph sur <http://www.thinkgraph.com>
- FreeMind sur <http://freemind.sourceforge.net>
- Mindmanager X5 sur <http://www.mmdfrance.fr/mindmanager/>

4 – Analyser les interrelations pour mieux comprendre la problématique et ne pas oublier de réviser périodiquement la carte pour faire évoluer en fonction des connaissances additionnelles acquises.



Exemple



## FICHE 29

*	L'ANALYSE SEMANTIQUE
---	----------------------

### Objectif

Il s'agit de reformuler une question en précisant le sens de chaque mot de la proposition, pour faire évoluer l'idée première.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Écrire la proposition verticalement sur un tableau en mettant un mot
- 2 – Associer à chaque mot, des synonymes
- 3 – Choisir une reformulation plus précise de la question

### Exemple

Définir	= étudier, analyser, évaluer, rechercher...
la cible	= objectifs, attentes, demandes, envies, besoins...
de compétences	= formation, outils, méthodes...
des responsables	= ingénieurs, cadres...



## FICHE 30

*	LA TECHNIQUE DE GROUPE NOMINAL
---	--------------------------------

### Objectif

Cette méthode est une approche plus structurée que le brainstorming, pour générer une liste d'options et la limiter ensuite.

La TGN fonctionne bien lorsqu'il s'agit de questions très controversées ou lorsqu'une équipe est immobilisée par un désaccord.

### Méthodologie – Démarche

Cette méthode se divise en deux grandes parties.

1 – Réaliser un brainstorming

2 – Réaliser une sélection pour réduire la liste d'options et sélectionner le (ou les) choix que préfère le groupe.

– Après le choix des différentes idées, les personnes désignent une valeur pour les idées qu'ils ont sélectionnées : s'il reste moins de 20 idées, on distribue 4 feuilles par personne.

– Chacun sélectionne 4 idées, les inscrit sur les feuilles et les note de 4 à 1 suivant l'importance accordée (la note 4 pour l'idée la plus importante ; la note 3 pour l'idée moins importante, etc ...)

Pour une génération de 20 à 35 idées, on distribue 6 feuilles, et pour 35 à 50 idées on distribue 8 feuilles.

– Ensuite on compte le nombre de feuilles que les idées ont obtenu et le total des points.

Les étapes de la démarche s'apparentent à celles d'un remue-méninge suivi d'un vote pondéré, mais l'objectif est différent car cette méthode ne vise pas la génération d'idées nouvelles, mais le développement d'un consensus sur des options réalistes.

3 – Mettre en place une démarche d'amélioration continue

La qualité du service rendu à l'utilisateur constitue une véritable source de motivation pour l'ensemble des agents.

Mettre en œuvre une démarche qualité au sein d'un service vise à rassembler les différents agents de ce service, ou de plusieurs services autour d'un même projet, d'un même objectif.

Une démarche qualité n'a pas pour finalité de bouleverser l'organisation existante, mais de : mettre en évidence les attentes du public, améliorer le service rendu et ses conditions de mise en œuvre :

- favoriser l'innovation et l'adaptation,



- confronter le service aux résultats de son action, ceci afin de permettre aux agents de mieux inscrire leur action dans l'objectif de service.

Cela a pour conséquence d'adapter le service aux besoins des usagers, de placer au premier plan les valeurs du service public, de donner du sens au travail de chacun, de décloisonner les services et d'améliorer la communication.

La Démarche Qualité est un outil de management qui aide à développer les capacités de réflexion des agents, à accélérer la concrétisation des projets de service. Elle permet aux élus et à la Direction Générale de mieux comprendre les contraintes des services.

Au-delà de la recherche d'amélioration du service rendu, la démarche qualité contribue à l'enrichissement du métier de chacun, à la reconnaissance du professionnalisme, et à la fierté individuelle de concourir à un objectif d'intérêt général.

Il s'agit aussi d'une démarche de progrès et d'amélioration continue comme en ont témoigné les expériences réalisées aux services Propreté urbaine et Bureaux publics. Cela suppose de la part de la hiérarchie un esprit d'ouverture, d'écoute et de remise en question.

Les démarches qualité reposent sur quatre axes indissociables :

- l'écoute et la prise en compte des attentes des bénéficiaires
- l'amélioration et le pilotage des processus
- l'implication des acteurs concernés
- la mesure et l'évaluation

Pour favoriser le développement de ces démarches, des éléments de méthode et des outils sont mis à la disposition des services.

Un guide méthodologique relatif aux démarches qualité est disponible dans l'espace cadres. Toute démarche qualité suppose l'utilisation d'un certain nombre d'outils, répertoriés dans cette « boîte à outils ».



## FICHE 31

** **	Le système de management par la qualité
----------	---

### Définition

Il s'agit de structurer le travail d'une équipe en s'appuyant sur des processus qualité (par exemple une charte Marianne)

### Objectifs

- Développer une discipline collective au sein de l'équipe
- Pallier l'absence du responsable pour traiter les cas standards, et prendre des décisions simples
- Définir les normes d'efficacité à suivre
- Structurer le travail de l'équipe au travers de processus clairs pour chacun
- Formaliser les pratiques en vigueur
- Se mettre dans une démarche de progrès permanent

### Méthodologie – Démarche

Cet outil peut se présenter sous plusieurs formes :

- charte de fonctionnement ou de service
- procédures qualité

Les procédures peuvent se présenter sous la forme de liste d'instructions à suivre, d'un manuel des opérations, d'un cahier de consignes, ou encore d'un ordigramme des tâches.

Le système de management par la qualité peut s'installer en mettant en œuvre plusieurs étapes. Le manager public territorial doit veiller au passage de l'une à l'autre de ces étapes.

Etapes	Conseils pour la réussite de chaque étape	Rôle du manager public territorial
Information interne sur la qualité	Ne pas faire de grands discours mais appliquer la qualité dans un point équipe	Sensibilisation au quotidien
Formation à la qualité	Privilégier une formation externe pour privilégier l'importance accordée au message	Formation par l'exemplarité

Application des procédures et des processus	Un processus doit être compris et expliqué pour être correctement appliqué, il est nécessaire de bien expliquer le standard que l'on veut atteindre à cette étape	Contrôle Encouragement de l'équipe en restant sourd à des sollicitations qui sortent du système (exemple feuille de dysfonctionnement)
Rôle spécifique sur la qualité	Eviter de créer un rôle formel d'expert es qualité dans l'équipe sous peine de voir l'équipe se défausser sur "le responsable"	Encouragement des éléments fers de lance et modèle
Responsabilité sur des indicateurs	Surtout ne pas tomber dans le piège d'utiliser la qualité comme système exclusif de contrôle et de sanction, cela discrédite la démarche	Responsabilisation de chacun sur un indicateur qualité ou il a un impact
Préparation d'un audit	Préparer l'audit très longtemps à l'avance afin d'éviter un bachotage de dernière minute qui n'a aucun intérêt	Préparation en équipe et partage des enjeux ensemble
Participation à un audit	L'audit peut être organisé à blanc pour habituer les agents	Participation de tous, du responsable en tête aux audits, chacun est concerné
Veille externe	Organiser méthodiquement la recherche afin d'éviter de faire du tourisme	Encouragement et organisation à aller voir ailleurs pour progresser

### Quelles sont les ressources nécessaires?

Une formation/information aux procédures en vigueur est nécessaire pour que chacun sache ce que l'on attend de lui.

Il s'agit bien d'un système, il est important de s'appuyer sur des relais : les exigences de la Direction, le Responsable du système qualité, le système de diffusion des processus.

Un temps qualité doit être intégré dans les réunions d'équipe, ce temps doit aussi permettre de faire des retours sur les actions correctrices collectivité territoriales auprès de l'équipe.

Un réflexe conditionné qualité doit également être développé par des remarques au quotidien.

### Quel élément de management est renforcé ?

Les procédures figent la manière (meilleure manière de préférence!) de traiter les problèmes et permettent d'instaurer une routine de travail. Cette routine est sécurisante pour traiter les cas standards de l'activité. Elle permet aussi d'initier rapidement un nouvel arrivant à l'activité.

Le service rendu à l'usager et les valeurs de travail bien fait sont renforcés grâce aux démarches qualité. La dimension collective de la qualité permet à chacun de se positionner dans un ensemble.

La dimension respect d'un processus sécurise l'équipe sur la marche à suivre en cas d'aléas.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Veiller à la qualité et à la réactivité des services.

## FICHE 32

* * *	Le référentiel qualité
-------------	------------------------

### Définition

Le référentiel qualité est le cadre de références, constitué de critères et d'indicateurs.

Il constitue une aide à la réflexion sur le niveau de qualité souhaitée.

Il permet de repérer les points clés des bonnes pratiques à suivre pour "bien" faire,

Il est le résultat de débats et de négociations

Il sert à questionner les pratiques et à mesurer les résultats

### Méthodologie – démarche

Le critère est une caractéristique de l'action du service ou du dispositif que l'on choisit de privilégier comme référence parmi d'autres. Ce qui justifie la référence choisie, c'est la qualité recherchée, la valeur privilégiée.

L'indicateur est un élément qui montre un autre élément, qui indique. C'est une déclinaison opérationnelle du critère. C'est le type d'information qui permettra de mesurer.

Aucun indicateur ne peut à lui tout seul être jugé significatif : la multiplicité des indicateurs permet une meilleure appréhension

### Exemple

Critères	Indicateurs
Un usager correctement informé	Nombre de supports utilisés Nombre de réclamations
Une durée d'attente minimale	Niveau de satisfaction des usagers (enquête) Temps d'attente moyen

La détermination des critères qualité et indicateurs se fait à partir de :

- la synthèse des entretiens préalables et de l'enquête de satisfaction
- et en concertation avec les personnels
- le référentiel ainsi élaboré donne lieu à validation par le comité de pilotage de la démarche.

## FICHE 33

* * *	L'enquête de satisfaction
-------------	---------------------------

### Objectifs

Produire une mesure quantifiée de la satisfaction des usagers  
 Identifier les attentes non satisfaites des usagers/habitants par rapport à l'action publique concernée.

Dégager des axes d'amélioration

### Méthodologie - démarche

Elaboration du questionnaire à partir d'entretiens préalablement réalisés, avec l'assistance éventuelle du service Management Stratégique.

Administration du questionnaire

Par le service pilotant la Démarche Qualité

Différents modes d'administration :

Questionnaire laissé à disposition des usagers qui le remplissent eux même (cas le plus simple)

Questionnaire administré par un « interviewer » auprès d'un échantillon d'usagers/habitants

Questionnaire envoyé aux habitants ou usagers du service concerné

Exploitation, analyse, rédaction d'un rapport de résultats

Par le service pilotant la Démarche qualité avec l'aide éventuelle d'un(e) étudiant(e) stagiaire)

Zoom sur les enquêtes quantitatives

Les enquêtes quantitatives s'appuient

soit sur des données existantes (capitalisées) :

- tableaux de bord (mesure des flux des usagers, des réclamations...)

soit sur une collecte d'information :

- enquêtes de satisfaction

- observatoires

Techniques en face à face

- Les enquêtes en face à face permettent de recueillir des données plus complètes et complexes.



- le recours à un enquêteur permet de mieux contrôler les profils des répondants, ce qui est important si on recherche un échantillonnage strict, statistiquement représentatif.
- Les taux de réponse sont généralement plus élevés qu'avec d'autres types d'enquêtes.
- Ces enquêtes sont en général plus onéreuses que d'autres solutions.

Le "micro-trottoir" :

- l'entretien dure 10-15 minutes
- l'enquête se passe à proximité du lieu de prestation du service
- le questionnaire peut comporter des questions ouvertes
- nécessité de former et d'encadrer les enquêteurs
- permet d'atteindre tout type de population

Le questionnaire sur place (à domicile ou sur le lieu de prestation du service) :

- outil souple mais coûteux
- permet de poser un grand nombre de questions et de compléter par des observations
- l'interview peut durer jusqu'à 30 minutes
- idéal pour évaluer une prestation à l'occasion d'une journée portes-ouvertes, d'un forum, d'une réunion publique, d'un spectacle ou d'une manifestation)
- méthode très économique permettant d'obtenir un très bon taux de retour (10 à 50%)
- prévoir des questionnaires courts et attractifs
- nécessite de former et d'encadrer les enquêteurs

Techniques par diffusion de questionnaires :

Mise à disposition d'un questionnaire sur site

questionnaire rempli directement par l'utilisateur, sans enquêteur

formule très économique mais le taux de réponse est faible et moins représentatif

Le questionnaire postal :

- le questionnaire doit être court (4 pages, pas plus de 20 minutes pour le remplir)
- prévoir des enveloppes préaffranchies pour le retour
- permet d'atteindre une population dispersée géographiquement
- le taux de non-réponse est important
- les réponses extrêmes peuvent être gonflées

L'enquête par Internet (enquête en ligne) :

- mêmes caractéristiques que le questionnaire postal
- méthode d'enquête économique et simple si l'on dispose d'un logiciel d'enquête adapté
- besoin d'un fichier d'adresses électroniques à jour des populations ciblées
- Tous les usagers n'ayant pas d'adresse électronique, ce mode d'enquête n'est pas toujours très représentatif pour les enquêtes grand public

Enquête par téléphone :

- méthode rapide
- questionnaire court (10-15 minutes)
- besoin d'un fichier de N° de téléphones
- informer au préalable la population ciblée qu'une enquête téléphonique va avoir lieu



- large couverture géographique
- enquête en différé par rapport au moment de consommation du service

#### Zoom sur les enquêtes qualitatives

L'observation in situ (observation des usagers)

L'enquêteur observe le comportement de l'utilisateur et note ses observations. Il peut aussi effectuer le parcours de l'utilisateur dans des conditions proches (en chaise roulante par exemple), ou se faire passer pour un usager (visite mystère) en notant le déroulement de la prestation à partir d'un scénario préétabli.

L'entretien individuel :

- l'enquêteur pose quelques questions d'ordre général à partir d'un guide d'entretien pour diriger la conversation autour de certains thèmes-clés ;
- l'utilisateur a la possibilité d'exprimer librement son opinion ;
- l'entretien dure entre 30 minutes et une heure et demie et fait l'objet d'une synthèse écrite ;
- un nombre limité d'utilisateurs est interrogé

La réunion de groupe :

- une dizaine d'utilisateurs ;
- un animateur mène le débat et définit les thèmes ;
- les réunions peuvent être filmées et analysées ;
- en tout état de cause, un compte-rendu est rédigé

Le test client-mystère :

- il ne s'agit pas à proprement parler d'une enquête de satisfaction, mais d'un test du bon fonctionnement du service (en général de sa fonction d'accueil au sens large) ;
- des enquêteurs se présentent comme clients (téléphone ou visite) et sont chargés d'évaluer la conformité aux standards internes du service.

#### Zoom sur la rédaction d'un questionnaire

Les étapes importantes :

- 1- Structurer ;
- 2- Rédiger les thèmes ou les questions
- 3- Ne pas oublier les rubriques essentielles
- 4- Prévoir l'exploitation

Le questionnaire est un ensemble de questions dont on attend le plus souvent le choix d'une réponse préétablie. Les réponses à des questions fermées font l'objet d'un codage a priori, celles des questions ouvertes d'un codage lors du dépouillement.

Structurer le questionnaire :

Ne jamais commencer par rédiger le questionnaire

Définir clairement et précisément les indicateurs de satisfaction à partir de l'enquête qualitative, etc.

Se restreindre aux problèmes liés à la satisfaction d'un service particulier

Se situer au plus près de l'expérience très récemment vécue par l'utilisateur et formuler les questions de son point de vue (signalétique, simplicité du formulaire...)



Rassembler pêle-mêle toutes les questions et ensuite mettre en forme après avoir décidé quelles questions sont les plus importantes  
Alternier questions "faciles" et délicates, questions ouvertes et choix multiples, pour rompre la monotonie  
Cerner les questions importantes  
Classer les questions du général au particulier  
Regrouper les questions par thèmes pour donner une certaine cohérence au questionnaire  
Faire des transitions entre les questions  
Numéroter les pages et les questions  
Maîtriser l'ordre des questions (ne pas créer dans l'esprit du répondant une prédisposition à une attitude)

Rédiger les questions :

Rédiger questions et réponses simples, concises et sans ambiguïté

Ne pas poser deux questions en une

Employer un vocabulaire neutre (éviter les mots à forte connotation)

Choisir le type de questions (ouvertes ou fermées, questions à choix multiples, notes, échelles nominales, ordinales ou d'intervalles...)

Limiter le nombre de questions ouvertes

Éviter les questions qui peuvent donner lieu à des déformations (questions directes ou personnelles ; prévoir des réponses intermédiaires...)

Éviter les questions qui peuvent agacer ou ennuyer (trop de « pourquoi » irrite)

Éviter les questions qui peuvent provoquer chez les personnes interrogées la crainte de se faire mal juger, le désir de se conformer à la norme sociale, le refus de se laisser impliquer personnellement, etc...

Éviter les négations dans la formulation des questions

Éviter d'orienter une réponse à une question par la réponse de la question précédente

Ne pas hésiter à faire une courte phrase d'introduction à la question

Rubriques essentielles

Croiser questions d'opinions sur le service et questions portant sur l'identification de l'utilisateur : comportements (fréquentation du service), âge, sexe...

Insérer une question sur la satisfaction globale

Insérer une question sur l'évolution de la satisfaction (notamment dans le cadre d'enquêtes régulières)

Laisser un espace dédié aux commentaires à la fin du questionnaire





Les 5 M peuvent être les plus souvent utilisés comme point de départ à la réflexion, en convenant qu'ils peuvent être remplacés en fonction du problème à résoudre.

Les 5 « M » sont le plus souvent :

Main d'œuvre  
Matière  
Méthodes  
Machines (équipement)  
Milieu (environnement)

Ou bien :

Matières  
Milieu  
Méthodes  
Matériels  
Main d'œuvre

On peut y ajouter deux autres "M" pour arriver à 7 M :

Management  
Moyens financiers,  
qui constituent des facteurs intéressants, notamment dans les domaines immatériels, les services, gestion de projets, logiciels par exemple.

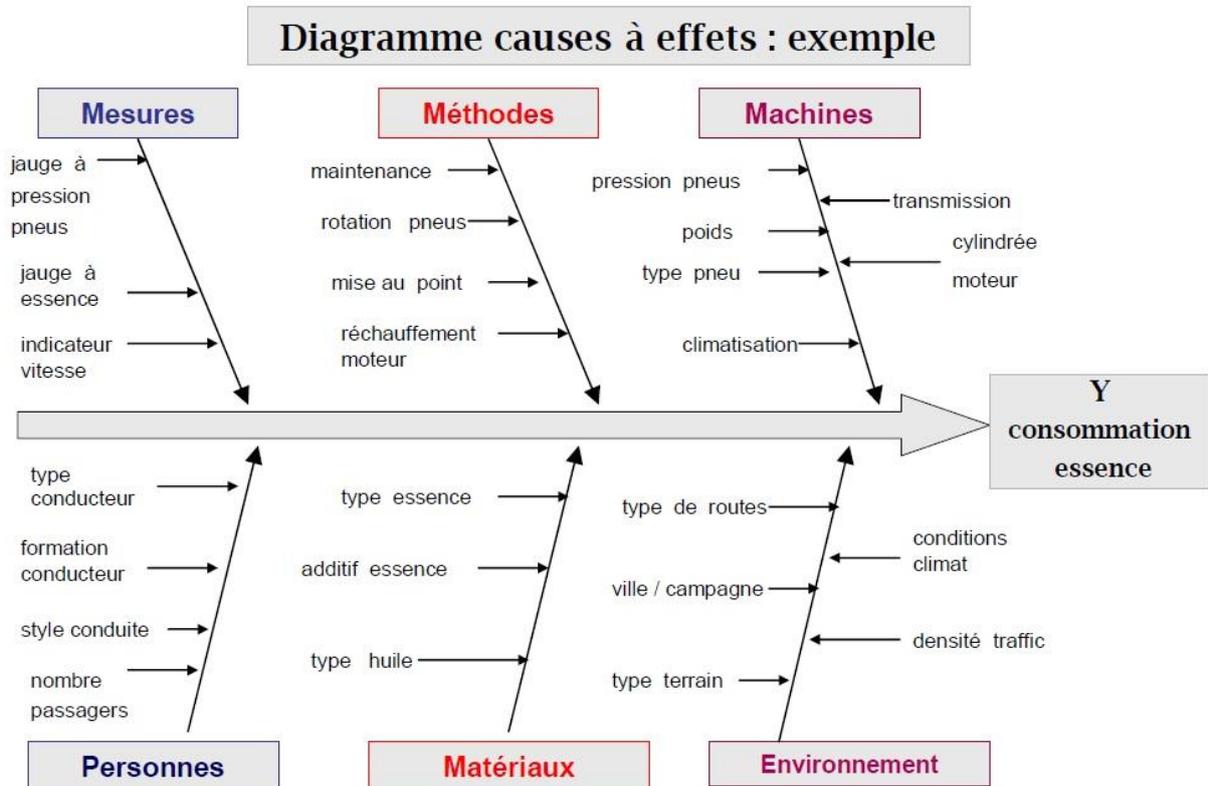
4 – Etablir des sous-familles lorsque le nombre de causes par famille le justifie (tracer des sous-flèches obliques) :

Pour chaque cause de niveau 1, se poser la question "pourquoi" de façon à déterminer les causes de niveau 2 et les représenter sur le schéma. Procéder de même pour les causes de niveau 3 et les représenter sur le schéma, etc...

5 - Apprécier la ou les causes principalement responsables

6 - Vérifier les opinions

## Exemple



### Zoom sur la méthode des 5M

Bien que l'on puisse en utiliser d'autres, l'emploi des 5M est universel et utilisable dans tous les domaines d'activités. C'est un moyen mnémotechnique qui permet d'analyser un problème, une situation.

#### Matériel

C'est tout ce qui nécessite un investissement et donc, sujet à amortissement, on dit aussi : machine. Les locaux, la finance, les outillages font partie de cette catégorie.

#### Main d'œuvre

C'est le personnel, les membres, la hiérarchie, toutes les personnes qui concourent à la marche du service ou de l'entreprise.

#### Méthode

C'est la façon de faire : les gammes, les spécifications, les modes d'emploi, les notices d'instruction, les procédés, tout ce qui est écrit ou non, tout ce qui est formalisé ou non, personnel ou non.



#### Matières

C'est tout ce qui est consommable, c'est à dire non investi donc non amorti, les fluides, les matières premières (l'électricité par exemple fait partie des matières, c'est du consommable, l'installation électrique fait partie des machines, c'est un investissement).

#### Milieu

C'est l'environnement physique et humain, les conditions de travail, l'ergonomie, les espaces verts, le parking, l'ambiance de travail...

## FICHE 35

*	LE DIAGRAMME DE CIRCULATION DE DOCUMENTS
---	--

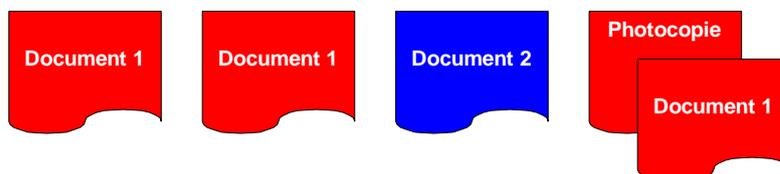
Il s'agit d'un outil de description de la "vie" d'un support d'information (création, transformation, stockage et destruction)

### Objectifs

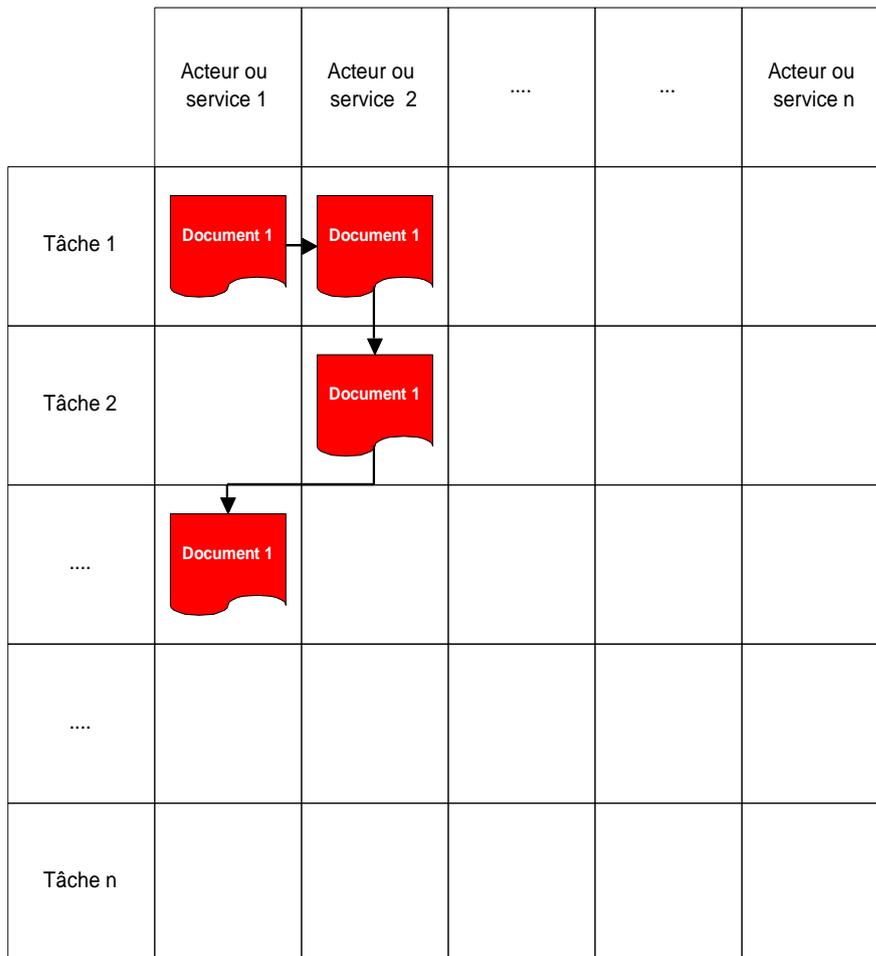
- Représenter la circulation d'un ou plusieurs documents dans le cadre d'un processus donné
- Visualiser les interventions et relations des différents acteurs
- Mettre en évidence des allers-retours, des boucles et des complications d'un circuit de document
- Optimiser un circuit de documents, repérer les opérations superflues et les ruptures

### Méthodologie-Démarche

- Recenser la liste complète de tous les services ou acteurs qui interviennent dans le circuit
- Définir le début et la fin du circuit : l'émetteur initial et le récepteur final
- Faire la liste des opérations ou tâches du processus
- Indiquer la légende
- Constituer un tableau à double entrée : Tâches en ligne et acteurs ou services en colonnes
- Construire le circuit en utilisant éventuellement la bibliothèque de symboles
- Utiliser des couleurs différentes pour représenter plusieurs documents.



## Exemple



(circ.sg - SnapGraphics)

## FICHE 36

*	LA METHODE DE RESOLUTION DE PROBLEME
---	--------------------------------------

### Objectif

Résoudre un problème en groupe en analysant les causes.

### Méthodologie – Démarche

1 – Choisir le problème à traiter

Faire la liste des points qui ne vont pas

Choisir parmi ces points celui que le groupe souhaite traiter

2 – Définir le problème

Poser le problème : formuler un constat clair et précis (de quoi s'agit-il exactement) ; identifier les conséquences ; formuler le problème de façon à ouvrir sur des améliorations possibles ; déterminer qui est concerné par ce problème

Recueillir les données nécessaires pour comprendre le problème

Déterminer quels aspects du problème sont à traiter par qui.

Aspects du problème	A résoudre nous-mêmes	A confier à d'autres
Technique	x	
Juridique		x (préciser qui)
Financier		X (préciser qui)
Humain	x	
Etc...		

3 – Rechercher les causes

Déterminer la cause ou les causes principales : facteurs généraux, secondaires, causes accidentelles, prétextes.. (cf fiches « diagramme d'Ischikawa », « diagramme causes-effets »)

« Pourquoi les choses sont-elles ainsi ? » : la question « pourquoi » déclenche la recherche de causalité

Lister toutes les causes possibles du problème, telles que les participants de la recherche les énoncent

Notez en entrant dans un niveau de détail très précis, afin que la recherche soit concrète

Apportez des preuves chiffrées s'il y en a, ce qui permettra ensuite de comparer les résultats (« avant »/ « après »)



**Erreurs à éviter :**

- Mentionner des généralités (« c'est à cause de la crise »...)
- Accuser des absents (« c'est la faute du service d'à côté »...)
- Confondre causalité et corrélation (2 chiffres ou courbes qui montent en même temps ne sont pas forcément liés par un rapport de cause à effet)
- Vouloir déjà, à ce stade de la recherche, pratiquer des opérations qui doivent absolument attendre à plus tard :
  - Regrouper, trier
  - Eliminer
  - Souligner
  - Evaluer

**Classer les causes**

**6 étapes pour classer :**

- Dégager les grandes familles de causes qui apparaissent à partir de la récolte précédente.
- Vous pouvez par exemple vous servir des « 5M » : Main d'œuvre, Méthodes, Machines, Matières, Milieu (voir plus loin « diagramme d'Ishikawa »)
- Ajouter une famille de plus à votre « arrête des causes » pour classer les causes restantes, voire créer une famille « divers » si quelques causes n'auraient pas trouvé branche où se poser...
- Vous obtenez ainsi une arborescence, très représentative, lisible, structurée, du problème.

**4 – Rechercher les solutions**

- Identifier des solutions susceptibles de supprimer ou de réduire les causes retenues ; Vous pouvez deux « outils » créatifs à choisir selon le temps dont vous disposez, l'importance du problème à traiter et le niveau de performance visé :
  - Le remue-méninges (cf. fiche « brainstorming »)
  - Le scénario, variante plus sophistiquée du remue-méninges.
- Appliquer les mêmes principes de base que pour le remue-méninges (petit groupe hétérogène, pas de critiques, tout noter...)

Concevez un tableau à 4 colonnes :

Causes	Prévenir	Guérir	Tirer profit
1..... ..... ..... .....			
2..... ..... ..... .....			

3..... ..... ..... .....			
4..... ..... ..... .....			

La 1° colonne reprend les familles de causes, les causes et les sous-causes, une à une  
Les colonnes 2 à 4 permettent de noter les solutions proposées, sur les 3 hypothèses de résolution :

Prévenir (afin que le problème n'ait plus lieu la prochaine fois)

Guérir (réparer les dégâts déjà causés par le problème)

Tirer profit (considérer ces faits comme une chance et essayer de tirer de la situation des résultats positifs)

cf. également fiches « diagramme d'affinités », « Méta-plan »

Choisir une solution

Choisir des critères (cf. également fiche « tableau multi-critères »)

Cette étape consiste à trouver un système de valeurs commun à tous les participants présents et à tous les décisionnaires impliqués, même absents lors de la séance

Lister tous les critères qui pourraient permettre de détecter la bonne solution parmi la récolte

Choisir en groupe ceux qui sont les plus représentatifs du système de valeur des décisionnaires. Ne pas dépasser 5 à 6 critères essentiels, pour ne pas compliquer cette phase de choix

Eventuellement, apporter des pondérations à ces critères selon l'importance qu'on leur reconnaît (coefficient 2 à 3 pour certains, critères éliminatoires si mauvaise note)

10 critères les plus souvent cités pour évaluer des solutions :

Pas cher, rentable, économie du temps, économie de main d'œuvre

Facile à réaliser techniquement, fiable

Améliore les conditions de travail, améliore les relations humaines

Améliore la qualité, améliore l'esthétique

Evaluer les solutions : cf. fiches « matrice de compatibilité », « vote pondéré », « technique des groupes nominaux »

5 – Elaborer un plan d'action

Définir les actions permettant la mise en œuvre de la solution retenue : quelles actions, qui fait, quoi, avec qui, comment (méthodes), quand, quelles étapes, avec quels moyens (cf. fiches méthode QQQCP, tableau multicritères, brainstorming)



## 6 – Contrôler les résultats

Il est la plupart du temps préférable de réaliser une opération-test, à savoir l'application à un petit échantillon des actions retenues.

L'échantillon doit être représentatif

Utiliser les mêmes instruments de mesure qui vous ont servi au départ à prouver qu'il y avait bien problème (graphiques, fiches de relevés...)

S'il n'y avait pas d'éléments mesurables, définir les critères de réalisation et de résultats qui permettront d'évaluer le progrès escompté

Déterminer les modalités de l'évaluation (qui fournit les données, qui les « compile »...)

Dans la mesure du possible, faire figurer sur le même schéma, les résultats avant et après l'expérimentation-test

Si les résultats sont probants, officialiser et généraliser la solution. Sinon, réenclencher la démarche de résolution de problèmes

Après généralisation des actions, il est nécessaire de contrôler les résultats, de manière permanente, à partir de la batterie d'outils de mesure mise en place dans la phase test. Si des problèmes se présentent à nouveau, réenclencher le processus de résolution de problème.

Zoom sur : identifier les racines des problèmes

### 1 – Identifiez les causes potentielles

Quelles sont les causes possibles du problème que vous étudiez ?

Utilisez le brainstorming et des diagrammes de cause à effet pour motiver votre imagination.

Faites une liste de toutes les causes possibles.

A partir de là, discutez, éliminez en certaines.

### 2 – Confrontez causes et données

Avez-vous des données existantes pouvant vous aider à détecter quelles sont les causes actuelles des problèmes ?

Utilisez des graphiques, des tableaux et d'autres résumés visuels.

### 3 – Agissez

Y a-t-il des modifications évidentes qui pourraient éliminer les racines des problèmes ?

Quelles sont les prochaines démarches à suivre ?

Zoom sur : ne pas suivre cette démarche de résolution de problème de façon linéaire

Il convient de l'impulser selon les principes suivants :

#### Principe de pertinence

Analyser, non pas la totalité du réel, mais les faits qui relèvent de l'action à entreprendre (ou faits significatifs), ou les faits peut-être peu importants, mais qui risquent à terme, d'entraîner de profonds changements (faits porteurs d'avenir)



#### Principe d'interdépendance

Lorsqu'on travaille sur une phase, il convient d'avoir en tête l'ensemble du processus afin d'organiser le temps en fonction du produit que l'on souhaite obtenir.

#### Principe de réitération

Ce principe de réitération consiste à revenir sur une phase antérieure lorsque le besoin s'en fait sentir.

## FICHE 37

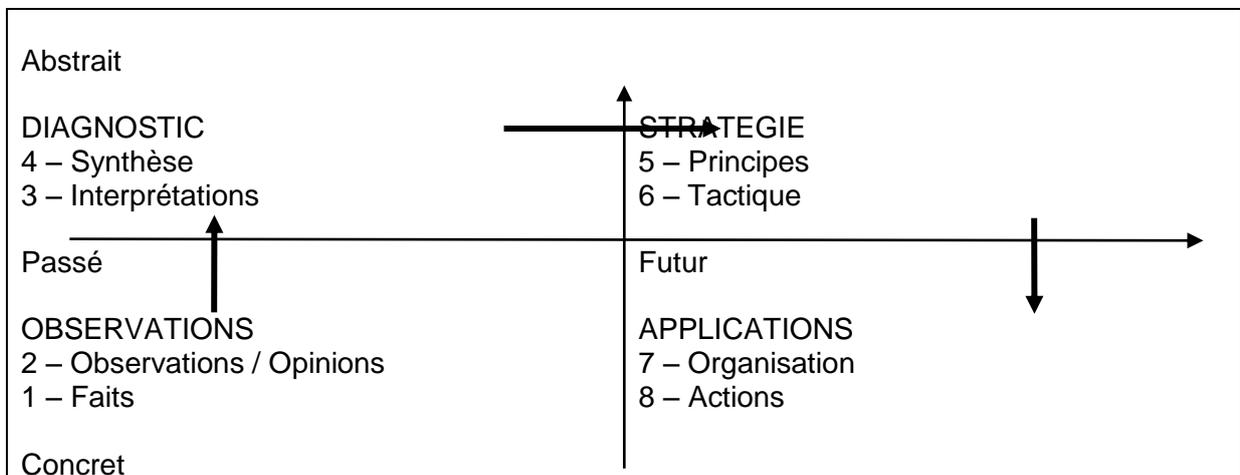
**	LA METHODE DE RAISONNEMENT ODSA
----	---------------------------------

### Objectif

Observation Diagnostic Stratégie Application : cette démarche vise à structurer un raisonnement pour résoudre un problème.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Définir le problème par la méthode Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
- 2 – Parcourir les 8 étapes du schéma ci-dessous :
  - les observations des faits et opinions sont formulées dans un cahier des charges
  - les solutions sont élaborées dans le cadre d'une stratégie et de principe d'actions.





## FICHE 38

** ** **	LES CERCLES DE QUALITE
----------------	------------------------

### Objectif

Les cercles de qualité sont des petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (service, bureau...) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre les problèmes relatifs à leur travail.

Ces cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche d'une plus grande qualité. Cette qualité passe alors par l'identification des problèmes, des risques auxquels peut être confronté le service, mais aussi des changements qui s'opèrent ou qui sont ressentis par les membres du service, dans leurs modes de relations avec l'extérieur par exemple.

### Méthodologie – Démarche

L'auteur Bernard Monteil présente 7 principes qui constituent la base du fonctionnement d'un cercle :

#### 1 – Les membres du cercle doivent être motivés et participer

La motivation et la participation sont favorisées par la liberté d'adhésion et le libre choix des problèmes à traiter ainsi que par l'ambiance et l'habileté de l'animateur.

#### 2 – Miser sur le volontariat

Le volontariat et la confiance sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et du développement de la responsabilité. Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets qu'on y aborde ne peuvent être imposés.

#### 3 – Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité

Les cercles doivent être un creuset d'innovation et de créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. On fait appel à l'intelligence du personnel, à leur capacité de suggérer des adaptations pertinentes aux nouvelles situations.

#### 4 – Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail

Confier des responsabilités d'animation à une personne capable de les assumer ; préserver la petite taille du groupe, fixer un objectif clair pour chaque rencontre, s'en tenir à un déroulement préalablement défini et au calendrier mutuellement agréé.

#### 5 – Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entité

C'est le rôle du personnel d'encadrement de veiller à cette insertion des activités des cercles dans la fonction management, particulièrement en coordonnant leurs travaux, en assurant l'implication des recommandations et en leur fournissant les ressources pour fonctionner.



Les services fonctionnels doivent collaborer et fournir l'expertise et la formation chaque fois qu'un cercle le demande.

#### 6 – Tabler sur la formation des membres

Pour bien fonctionner, une formation préalable au démarrage du cercle est nécessaire ainsi qu'une formation continue aussi bien pour les membres que pour l'animateur. Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de résolution de problème, à utiliser certains outils de contrôle de la qualité.

#### 7 – Organiser des rencontres (réseau)

Afin de rompre l'isolement, de permettre l'émulation et de tirer parti de l'expérience des autres, il convient d'entrer en contact avec d'autres cercles et d'organiser des rencontres.

### **Le fonctionnement et les outils des cercles de qualité**

#### 1 – Des réunions régulières

Le groupe de volontaires, incluant un membre du personnel d'encadrement, se réunit régulièrement une heure ou deux, sur les heures de travail, pour identifier les problèmes, les risques liés à leur travail.

Ces réunions doivent être statutaires et le calendrier en est convenu à l'avance et ne doivent pas être déplacées pour un surplus de travail, ou une autre raison. Ces réunions procèdent réellement de la stratégie à plus long terme, car elles permettent de résoudre, voire même d'anticiper des problèmes qui pourraient handicaper la structure.

#### 2 – Des problèmes circonscrits et concrets

Les problèmes évoqués peuvent être de diverses natures : qualité des produits ou services, sécurité, moral du personnel, environnement... Toutefois leur envergure ne doit pas dépasser les limites des compétences du cercle.

Ces questions sont soulevées par les membres du cercle et proviennent de leurs propres observations ou de celles de leurs collègues de travail non-membres avec lesquels ils s'assurent de demeurer en contact.

#### 3 – Un processus rigoureux de résolution de problèmes

cf. fiches méthodes Résoudre un problème, Hiérarchiser les problèmes, et autres méthodes d'analyse.

#### 4 phases

##### 1 – L'expression

Les membres dressent l'inventaire des différents problèmes, les classent et déterminent lequel ils traiteront en priorité.

Ce choix se fait au regard de deux critères : l'importance subjective que les membres y accordent et l'importance technique et économique que les données objectives montrent.

##### 2 – L'analyse

Le cercle vérifie sur le terrain le bien fondé de ses analyses et consulte les personnes et les services concernés.

Les non-membres peuvent être appelés à fournir des données et des idées et les membres peuvent se donner des tâches entre deux réunions pour compléter l'analyse.



Cette phase se conclut par un diagnostic le plus précis possible des causes du problème.

### 3 – La résolution

Les membres recherchent le plus grand nombre possible de solutions

Les classent et évaluent leur pertinence

En définissent deux ou trois et les comparent

proposent la solution à retenir et formulent un plan pour la rendre effective.

### 4 – Le suivi, le contrôle

Le suivi doit s'effectuer d'abord du point de vue de la mise en œuvre, et non de la solution choisie, et surtout du point de vue des résultats obtenus. Pour ce faire, des indicateurs peuvent être choisis et permettront, si possible de faire un contrôle statistique ou un tableau de bord.



## FICHE 39

** ** **	LE DIAGRAMME DE DESCRIPTION DE PROCESSUS
----------------	--

### Définition

Le logigramme permet une cartographie verticale d'un processus en mettant en évidence :

- les modalités de réalisation, c'est à dire les actions (Quoi)
- les décisions prises (Quand)
- les acteurs du processus (Qui)

### Objectifs : « qui fait quoi quand ? »

Caractérisation des acteurs et des actions menées dans un processus donné.

Il existe 2 types de logigramme :

- le logigramme dit simple qui permet de visualiser l'enchaînement des actions d'un processus
- le logigramme par acteur qui permet de visualiser par acteur sa participation au processus global

### Méthodologie - Démarche

Matériel :

une feuille de papier kraft de 1,5 x 2,5 mètres ou un tableau blanc,  
des étiquettes autocollantes de types post-it ou un bâton de colle pour fixer en dernier lieu les étiquettes sur le papier kraft.

un rouleau de papier collant type scotch, des punaises et enfin, des feutres pour écrire.

Etapes :

Etape 1 – Identifier la chaîne chronologique des actions du processus  
(Les écrire sur une étiquette différente à chaque fois)

Les présenter sur le tableau blanc ou panneau mural en kraft, en positionnant celle qui se fait en premier en haut du panneau et la dernière en bas du panneau.

Positionner ensuite les autres dans l'ordre où elles apparaissent dans le déroulement des activités du processus.

Etape 2 – Identifier les acteurs producteurs de chaque action

Sur des étiquettes de couleur différentes ou de formes différentes, identifier pour chaque action : qui fait quoi.

Les positionner dans le processus.

Les relier en noir à chaque action.

Etape 3 – Identifier les résultats de chaque action en terme de choix : choix « oui » ou choix « non »  
Intégrer ces nouvelles étiquettes sous chaque étiquette d'action en prenant soin de tout recaler en fonction de ces nouvelles informations.

Le résultat de ces choix, oui ou non, devra être relié à l'action suivante et permettre d'identifier alors l'action résultante de l'autre possibilité.

Des actions nouvelles vont s'insérer sur le panneau.

Etape 4– Recopier le logigramme ainsi obtenu

Etape 5 – Faire un diagnostic sur le fonctionnement de la procédure : repérer les dysfonctionnements au vu du logigramme.

Critiques sur les moyens et les règles (mauvaises infos, redondance de certaines tâches, insuffisance des contrôles, tâches inutiles...)

Rappel de la signification des éléments constitutifs d'un logigramme :

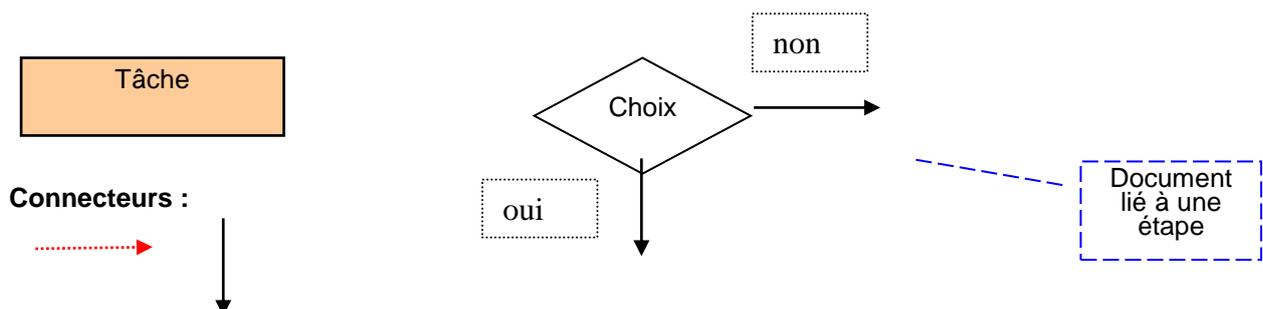
Représenter l'enchaînement des opérations à l'aide des symboles normalisés et les relier entre eux par des flèches

Utiliser les trois symboles suivants :

L'ovale représente le point de départ ou d'arrivée du processus. Selon le cas figurera le mot "début" ou le mot "fin" dans le symbole.

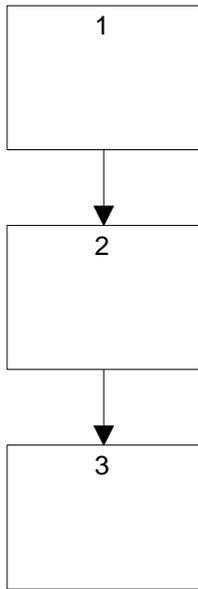
Le rectangle représente une opération du processus, dont la nature, résumée par une courte phrase commençant par un verbe d'action, est indiquée à l'intérieur du symbole.

Le losange représente un choix qui aboutit à des opérations différentes selon qu'il est répondu "oui" ou "non" à la question inscrite dans le symbole. Dans le losange, indiquer une question ou un critère correspondant à une décision.

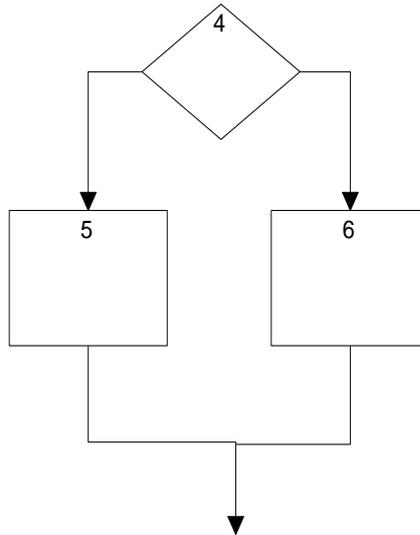


Tout processus peut ainsi se décrire au moyen de trois structures :

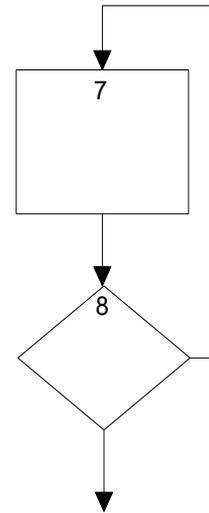
la structure consécutive



la structure alternative

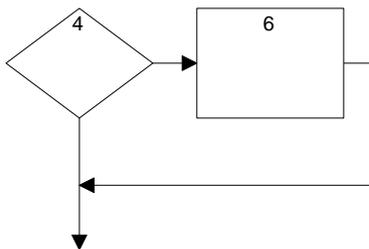


la structure itérative

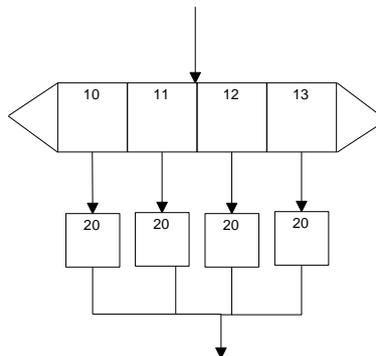


Ces différentes structures sont complétées par des variantes :

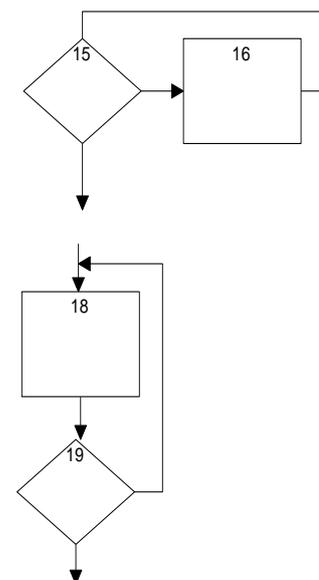
structure "alternative réduite"



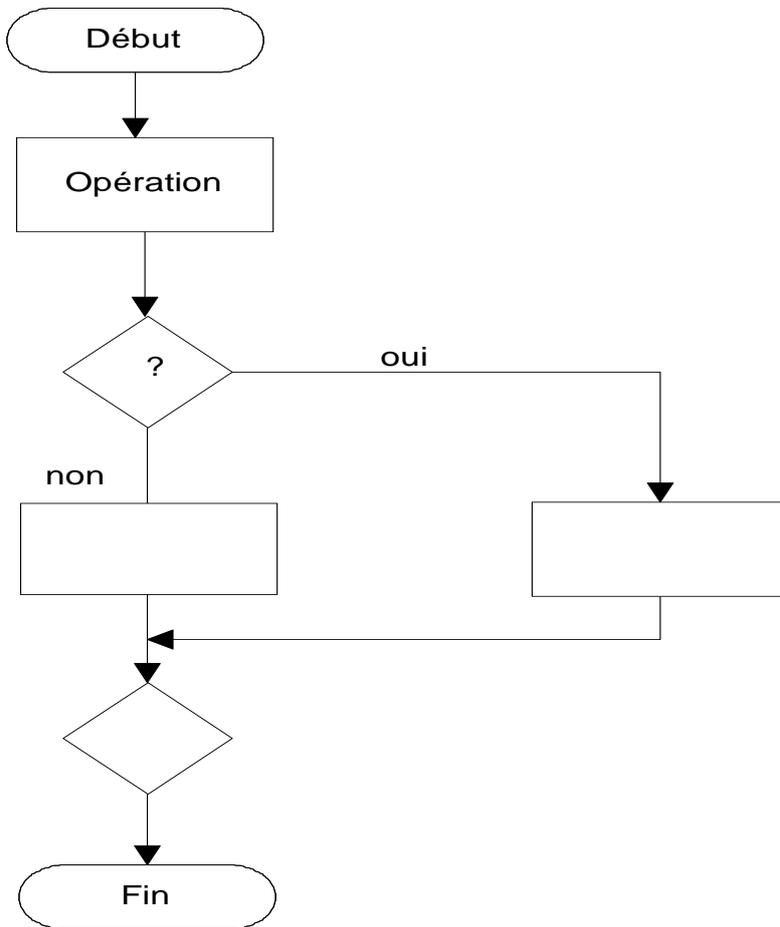
structure "alternative multiple" ou "case off"



structure "tant que" et "jusqu'à"



Exemple





## Préparation de la formalisation d'un processus

Etapas		Actions (quoi)	Qui (responsable de l'action)	Avec quoi (support : document, logiciel...)
1	Phase 1.1			
	Phase 1.2			
	Phase 1.3			
	Phase 1.4			
2	Phase 2.1			
	Phase 2.2			
	Phase 2.3			
	...			

## FICHE 40

* * *	LE DIAGRAMME DE PERT
-------------	----------------------

### Objectif

Le PERT (Program of Evaluation and Review Technique) est "une méthode consistant à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui, grâce à leur dépendance et à leur chronologie, concourent toutes à l'obtention d'un produit fini". Le PERT peut être utilisé pour l'analyse de processus ou la gestion de projets importants et à long terme.

### Méthodologie – Démarche

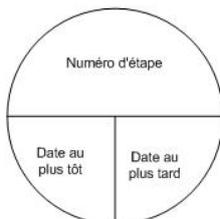
- 1 – Définir de manière très précise le projet
- 2 – Définir un responsable de projet, auquel on rendra compte et qui prendra les décisions importantes
- 3 – Analyser le projet par grand groupe de tâches, puis détailler certaines tâches si besoin est
- 4 – Définir très précisément les tâches et déterminer leur durée
- 5 – Rechercher les coûts correspondants (ce qui peut éventuellement remettre en cause certaines tâches)
- 6 – Effectuer des contrôles périodiques pour vérifier que le système ne dérive pas.

Le graphe de PERT est composé d'étapes et de tâches :

Exemple de représentation de la tâche A :

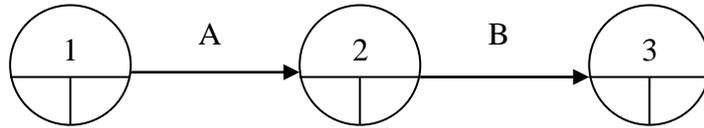


Exemple de représentation de l'étape 1 :

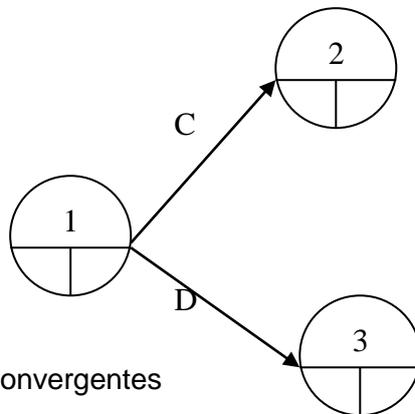


Règles de représentation :

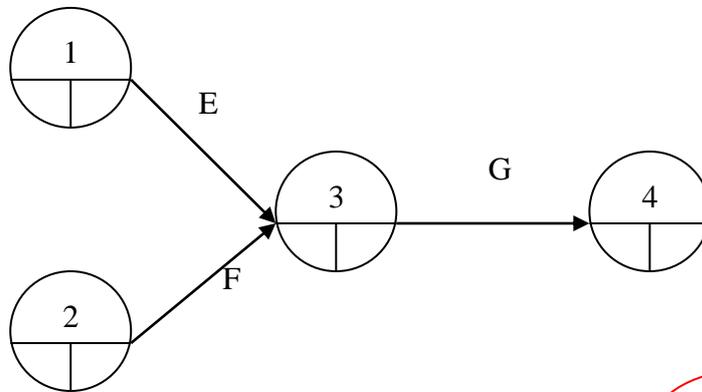
- Toute tâche a une étape de début et une tâche de fin



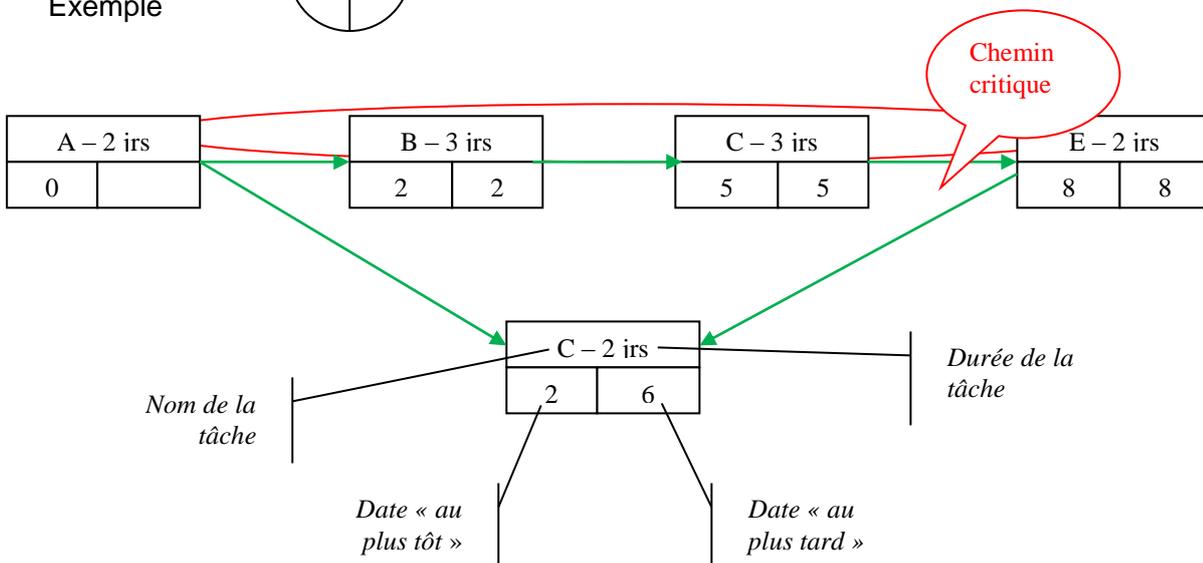
- Deux tâches simultanées



- Deux étapes convergentes



Exemple





#### 4. AIDER A LA DECISION

"Réfléchis avec lenteur, mais exécute rapidement tes décisions."  
Isocrate, (Athènes 436 av JC)

Tous les jours, dans tout ce que nous accomplissons, nous avons des décisions à prendre. L'incertitude ambiante, caractéristique d'un environnement complexe et chaotique, limite la perception de signaux clairs et nets. La rapidité du changement ne laisse que peu de temps aux délibérations et ne permet pas d'envisager toutes les éventualités. Décider c'est transformer une information en action, c'est aussi faire un choix (délibérer) entre plusieurs solutions. Mais il faut agir vite, les opportunités n'attendent pas. C'est en cela que la prise de décision est surtout une prise de risque.

## FICHE 41

*	LE DIAGRAMME DE PARETO
---	------------------------

### Définition

Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Ce diagramme et son utilisation sont aussi connus sous le nom de "règle des 20/80" ou méthode ABC.

### Objectifs

Faire apparaître les causes essentielles d'un phénomène  
 Hiérarchiser les causes d'un problème  
 Évaluer les effets d'une solution  
 Mieux cibler les actions à mettre en œuvre

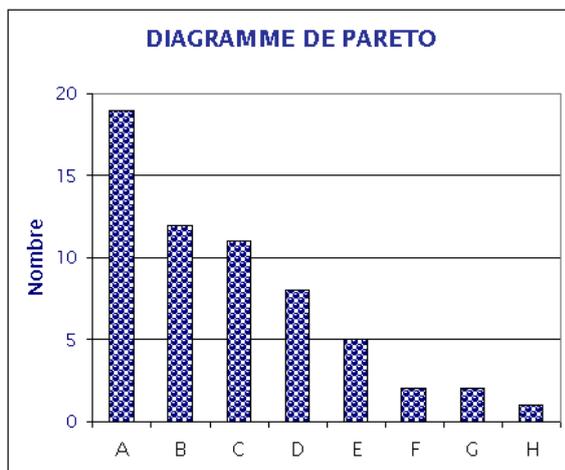
### Méthodologie – Démarche

- 1 – Établir la liste de données
- 2 – Quantifier chacune de ces données
- 3 – Effectuer la somme des valeurs obtenues
- 4 – Calculer, pour chaque valeur le pourcentage
- 5 – Classer les valeurs décroissantes
- 6 – Représenter le graphique des valeurs cumulées

### Exemple

Cet exemple classique est emprunté à la sécurité routière : une petite route sinueuse, qui aboutit à un carrefour, avec une maison sur la droite ; en six mois on a dénombré 60 accidents.

CAUSES	NOMBRE D'ACCIDENTS	CLASSEMENT
Dépassement	2	F
Mauvaise visibilité	8	D
Refus de priorité	12	B
Taux d'alcoolémie	2	G
Etat du véhicule	11	C
Etat de la chaussée	1	H
Vitesse excessive	19	A
Autres	5	E



Conclusion : La vitesse excessive donne lieu à un nombre d'accidents élevé.  
Mais ce classement brut peut-être revu, en fonction de la gravité.

Dans cet exemple, on multiplie le nombre d'accidents relevé par celui des morts :

CAUSES	NOMBRE D'ACCIDENTS	DECES	INDICE DE GRAVITE (Accidents X Décès)	CLASSEMENT initial
Dépassement	2	0	0	F
Mauvaise visibilité	8	2	16	D
Refus de priorité	12	8	96	B
Taux d'alcoolémie	2	1	2	G
Etat du véhicule	11	1	11	C
Etat de la chaussée	1	0	0	H
Vitesse excessive	19	2	38	A
Autres	5	1	5	E

En tenant compte des décès, le refus prioritaire devient la cause majeure.



## FICHE 42

*	LA MATRICE EISENHOWER
---	-----------------------

### Objectif

La matrice Eisenhower est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences, permettant la gestion et la régulation des activités.

### Méthodologie – Démarche

1 – Les finalités de cette matrice sont :

Apprécier les tâches à accomplir en terme de priorité

Permettre de se consacrer aux tâches pour lesquelles on a le plus :

de compétences

de temps

de pression

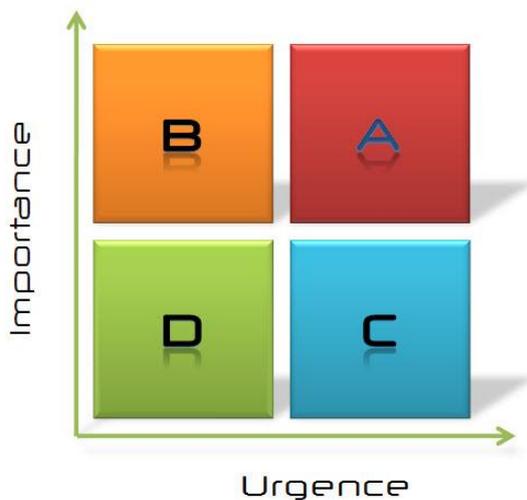
Identifier les tâches à déléguer

Gérer les capacités disponibles en cas de surcharge

Limiter la perte de qualité des prestations en cas de surcharge

2 – Pour définir la priorité des activités les unes par rapport aux autres, il suffit de les placer sur les axes du graphique ci-dessous, en les classant suivant leur ordre d'importance ainsi que leur caractère urgent.

Nous pouvons alors classer les activités en trois catégories :





- A : activités importantes et urgentes = tâches à exécuter immédiatement et soi-même
- B : activités importantes et peu urgentes = tâches pour lesquelles il est possible d'attendre ou de déléguer
- C : activités urgentes et peu importantes = tâches à exécuter soi-même ou à déléguer rapidement
- D : Tâches inutiles = à abandonner

Exemple

Degré d'urgence

		Secondaire	Important
↑ Degré d'importance	Tâche B Tâches non urgentes mais importantes  Peuvent attendre ou être déléguées	Tâche A Tâches importantes et urgentes  A exécuter soi-même immédiatement	
	Tâche D Tâche inutiles  A laisser tomber	Tâches C Tâches urgentes mais moins importantes que A  A exécuter ou déléguer rapidement	

## FICHE 43

*	L'ARBRE D'OBJECTIFS
---	---------------------

### Objectif

Permettre de définir et hiérarchiser l'ensemble des objectifs d'un projet ou d'une action. Le but est d'énoncer l'objectif du projet sous la forme d'un verbe à l'infinitif suivi d'un objet (exemple "promouvoir le territoire"). La constitution de cet outil conduit à un ensemble d'objectifs pour le projet, que l'on peut schématiser en un "arbre".

Le graphe permet :

De mieux appréhender l'objectif principal en le décomposant en sous-objectifs

D'établir une hiérarchie des objectifs (stratégiques, tactiques, opérationnels)

De mettre en évidence les relations entre les objectifs

De montrer comment les sous-objectifs vont permettre d'atteindre l'objectif principal

### Méthodologie – Démarche

1 – Déterminer la problématique centrale à résoudre collectivement.

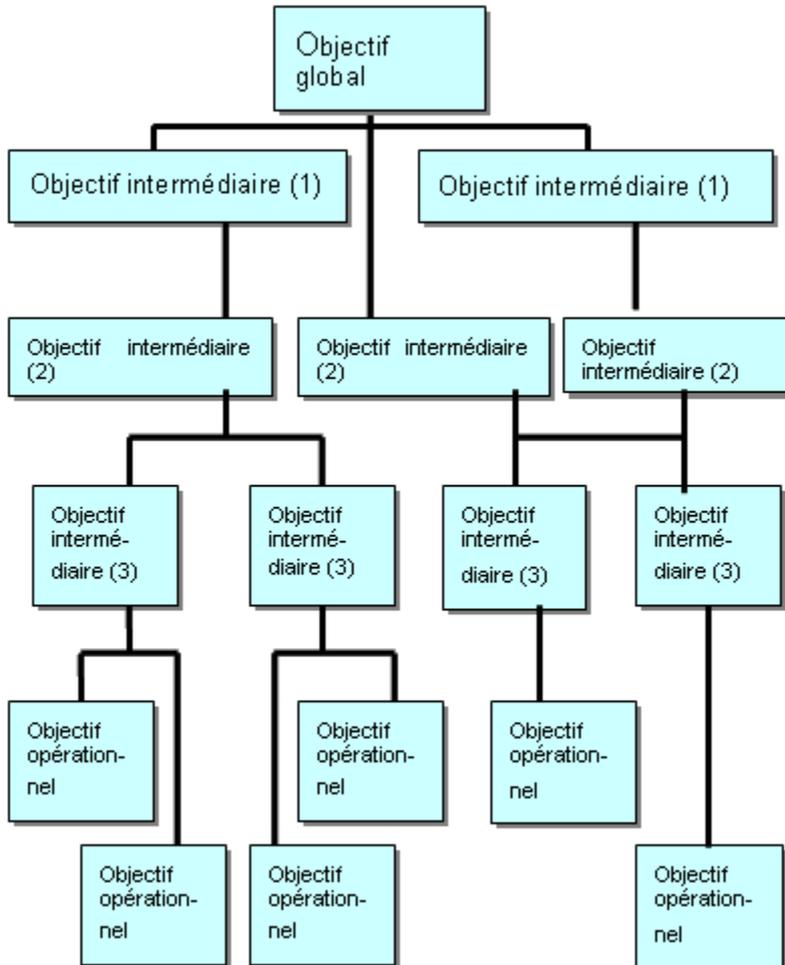
2 – Identifier en commun l'objectif général pour le projet. Celui-ci sera placé en haut de l'arbre et les autres objectifs lui seront reliés.

3 – Chaque participant ordonne les fonctions principales, des fonctions secondaires. Grâce à la règle de la ramification, on va développer l'arbre jusqu'aux niveaux les plus faibles (se limiter à 4 à 6 niveaux)

4 – La hiérarchie des objectifs est construite de manière à ce qu'un objectif de niveau inférieur soit un moyen pour atteindre un objectif de niveau supérieur

5 – Taille des groupes : chaque animateur gère un sous-groupe de 10 à 15 personnes maximum.

Exemple





## FICHE 44

*	LE DIAGRAMME D'AFFINITES (Méthode KJ)
---	--

### Objectif

La méthode du diagramme d'affinités (ou méthode KJ, du nom de son auteur Kawakita Jiro) est utilisée pour organiser les idées émises par un groupe et les structurer par thèmes. Les catégories ne doivent pas être préétablies mais constituées sur la base que les idées ont entre elles.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Tous les membres du groupe s'accordent sur le problème qui est à discuter. L'animateur devra alors parfaitement s'assurer que tous ont compris la même chose avant de lancer la séance.
- 2 – Chaque membre du groupe écrit en silence et individuellement ses réponses au problème sur 3 à 5 fiches ou post-it : une idée par fiche.
- 3 – Toutes les fiches sont réunies et étalées sans ordre apparent sur une table pour que tous puissent voir chaque fiche. (s'il s'agit de post-it, les afficher sur un tableau blanc).
- 4 – Ensuite, le groupe bouge les fiches, ou post-it pour constituer des groupes d'idées similaires ou approchantes. Les fiches peuvent être bougées autant de fois qu'il est nécessaire, jusqu'à ce que le groupe soit satisfait du classement obtenu. Chaque catégorie peut contenir autant de fiche que l'on veut, même une seule. Généralement, 7 à 10 catégories environ sont constituées lors de la réunion.
- 5 – Le groupe ensuite, clarifie et discute chaque idée d'une catégorie pour lui attribuer un titre. Parfois, l'une des idées fait office de titre pour la catégorie, sinon, le groupe en développe un et le place en tête de la catégorie.  
Si certaines idées restent en suspens du fait qu'elles peuvent être classées dans plusieurs catégories, essayer de les analyser, de pousser la réflexion proposée par l'intermédiaire de cette idée pour peut-être les décliner en plusieurs sous propositions.  
Pour les petits regroupements, regarder s'ils ne peuvent pas être insérés dans une catégorie plus large. Inversement, pour les groupes volumineux, discuter avec l'ensemble de l'équipe la possibilité de les diviser pour gagner en précision.
- 6 – Maintenant, le groupe choisi le thème qu'il souhaite étudier pour résoudre le problème évoqué au départ.

Zoom sur : la méthode de résolution de problèmes (cf fiche « méthode de résolution de problèmes).

Il existe de très nombreuses méthodes, mais elles découlent toutes de deux idées : l'essentiel se trouve dans le décortiquage de tous les aspects du problème, et surtout pas dans l'examen voire le choix précoce de solutions préconçues à titre d'exemple, on donne une check-list en 12 points dont le respect ordonné est impératif. (Ci-dessous)



L'expérience de terrain montre que la résolution de problèmes sans idées de solutions a priori est difficile.

Mode de résolution de problèmes

- 1 reconnaître qu'il y a un problème
- 2 l'identifier
- 3 s'informer de la nature du problème retenu
- 4 réparer
- 5 rechercher et classer les causes possibles
- 6 imaginer les solutions
- 7 définir les critères de choix
- 8 expérimenter les solutions
- 9 décider
- 10 appliquer et suivre
- 11 contrôler
- 12 officialiser et généraliser la solution

## FICHE 45

*	LA METHODE PHILIPS 6.6
---	------------------------

### Objectif

Cette méthode permet d'organiser le travail en groupe, en vue d'échanger pour mieux décider. Elle évite les risques de brouhaha et d'incompréhension qui peuvent vite s'installer au sein d'un groupe d'une vingtaine de personnes qui cherchent à échanger. De plus, elle favorisera également la participation de tous.

### Méthodologie – Démarche

Prévoir 1h de réunion

- 1 – Former des groupes de 6 personnes dont un rapporteur.
- 2 – Laisser le groupe délibérer autour d'un thème pendant 6 minutes.
- 3 – Arrêter les discussions et rassembler les rapporteurs afin qu'ils exposent le point de vue de chaque groupe devant les autres. Seuls les rapporteurs ont le droit d'intervenir.
- 4 – Quand tous les rapporteurs sont intervenus, réunir de nouveau les sous-groupes pour discuter des propositions formulées par les autres groupes.
- 5 – Faire cela alternativement jusqu'à accord ou décision d'ensemble.

## FICHE 46

*	<p>LA MATRICE DE COMPATIBILITE (ou tableau à double entrée)</p>
---	---

### Objectif

Outil d'aide à la prise de décision qui permet de faire un choix, parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis. Il peut être utilisé à l'occasion d'une réflexion individuelle ou collective.

### Méthodologie – Démarche

La matrice de compatibilité se présente sous forme de tableau à double entrée, croisant des critères de choix préalablement définis et impératifs (ex : coût, délai, efficacité,...) et des sujets (problèmes, ou solutions à sélectionner).

1 – Lister les critères à prendre en compte. On trouve ces critères en réfléchissant aux avantages et aux inconvénients des choix à faire (exemple : faisabilité, rentabilité....)

2 – Établir la liste des problèmes, ou des solutions, ou des actions à entreprendre parmi lesquels il faut faire un choix

3 – Tracer un tableau à 2 entrées :

Soit :

Une ligne pour chaque critère de choix

Une colonne pour chaque problème, solution ou action

Soit :

Une ligne pour chaque idée ou solution possible

Une colonne pour chaque critère

4 – Dans chaque case, noter :

(+) : s'il y a compatibilité avec le critère

(-) : s'il y a incompatibilité

(?) : s'il n'est pas possible d'en décider

rien s'il y a indépendance

5 – Les sujets sont alors comparés entre eux, en fonction de leurs scores. Les problèmes ou solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés ; ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

Il est possible d'affecter un coefficient à chaque choix à faire (problème ou solution).

Exemple : sécurité : x 3 ; fiabilité : x 2....)

En cas d'égalité, le groupe recherche de nouveaux critères ou/et de nouveaux coefficients.

### 1° exemple

Problème : Quel mode de transport privilégier pour le déplacement sur longue distance de denrées périssables ?  
(pondération sans fondement dans cet exemple)

CRITERES	Train	Bateau	Camion
Coût : moins de...	+	-	+
Sécurité	+	-	?
Rapidité (plus de 200km/h)	+	?	-
Préservation aliments	+	+	+

En dehors de la réponse du Train qui répond positivement à tous les critères, le choix entre les autres moyens de transport dépendra de l'importance relative (pondération) que l'on attribuera aux différents critères.

### 2° exemple

CHOIX A FAIRE	CRITERES				
	Faisabilité	Rentabilité	Coût	Simplicité	Sécurité
Idée 1	+	-	-	-	
Idée 2	-	+	++	+	
Idée 3	+	+	+	+	

## FICHE 47

*	LE TABLEAU MULTICRITERES
---	--------------------------

### Objectif

L'analyse multicritères est un outil d'aide à la décision permettant d'effectuer un choix en fonction de critères préalablement définis : choisir un sujet, une solution, une action, un problème à traiter, lorsque le nombre de possibilités est important et de hiérarchiser les idées ou des solutions. Il peut être utilisé à l'occasion d'une réflexion individuelle ou collective.

### Méthodologie – Démarche

Compléter un tableau à double entrée, comportant les solutions, les critères et leur poids.  
 en colonnes : les solutions, actions ou problèmes à traiter  
 en lignes : les critères de sélection (6 maximum) en indiquant le coefficient de pondération

1 – Quels sont les critères qui permettent d'évaluer la solution la mieux adaptée ? (il n'est pas nécessaire de faire apparaître un grand nombre de critères 3 à 4 suffisent).

2 – Quel est le poids de chaque critère :

Définir avec le groupe les critères de choix et établir en groupe un barème de pondération :

Par exemple :

critère très important : 3

critère important : 2

critère moyennement important : 1

Ou

urgence : 3

faisabilité : 2

coût : 1

3 – Dans quelle mesure chaque solution satisfait-elle les exigences de chaque critère ?

Inscrire dans chaque case, les notes données par chaque membre du groupe. Toutes les actions, solutions ou problèmes doivent tous être notés pour l'ensemble des critères.

Totaliser les notes dans chaque case et multiplier le résultat par le coefficient de pondération

Effectuer le total de chaque colonne

Le problème, la solution ou l'action qui totalise le plus grand nombre de points sera retenu.



### Exemple

Problème : Quelle est la solution la plus judicieuse possible (économie), pour d'organiser la presse d'un centre de documentation?

Nombre de participants : 2

4 solutions

6 critères de choix

Critères de pondération :

3 – solution la plus adaptée

2 – solution la moins adaptée

1 – solution pas du tout adaptée

Solutions, actions, problèmes Critères	GED Gestion électronique de documents	ARCHIVES	POUBELLE	ABONNEMENT PRESSE EN LIGNE
COÛT Pondération : 3	$(1+1)*3=6$	$(2+2)*3=12$	$(3+3)*3=18$	$(1+1)*3=6$
GAIN DE PAPIER Pondération : 3	$(3+3)*3=18$	$(1+1)*3=6$	$(3+3)*3=18$	$(3+3)*3=18$
GAIN DE PLACE Pondération : 2	$(3+3)*2=12$	$(1+1)*2=4$	$(3+3)*2=12$	$(3+3)*2=12$
GAIN DE TEMPS Pondération : 1	$(3+3)*1=6$	$(1+1)*1=2$	$(3+3)*1=6$	$(3+3)*1=6$
FACILITE DE RANGEMENT Pondération : 1	$(3+3)*1=6$	$(1+1)*1=2$	$(3+3)*1=6$	$(3+3)*1=6$
ACCES A L'INFORMATION Pondération : 4	$(3+3)*4=24$	$(1+1)*4=8$	$(1+1)*4=8$	$(2+2)*4=16$
TOTAL	72	34	68	64

Autre exemple

CHOIX A FAIRE	CRITERES le groupe peut coefficienter un ou plusieurs critères (exemples : sécurité : x 3, fiabilité : x 2)				
	Faisabilité	Rentabilité	Coût	Simplicité	Sécurité
Idée 1	+	-	-	-	
Idée 2	-	+	++	+	
Idée 3	+	+	+	+	



## FICHE 48

*	LE VOTE PONDERE
---	-----------------

### Objectif

Le Vote Pondéré est un outil qui permet de faciliter le choix entre plusieurs possibilités lorsqu'il est important pour un groupe d'obtenir une décision consensuelle.

Il s'agit de mettre en relief des idées, causes ou solutions afin d'appliquer un traitement approprié.

La logique est sensiblement la même que celle du tableau multicritères à la différence qu'ici le critère de pondération est individuel.

### Méthodologie – Démarche

1 – Distribuer un capital de points à chaque membre du groupe (à calculer en fonction du nombre de possibilité de vote).

2 – Demander à chacun de :

Sélectionner 5 propositions dans l'ensemble soumis au vote

Attribuer 5 points à l'idée prioritaire

Puis 4, 3, 2, 1 ...par ordre décroissant de priorité

3 – Récapituler dans un tableau

Calculer le nombre de points par idée

Multiplier ce total par le nombre de votants pour cette idée

Classer les idées par ordre décroissant

En cas de difficulté sur le choix qui est fait, laisser le temps de l'argumentation en faisant respecter les règles que vous imposez en tant qu'animateur (durée du débat : "j'accorde 15 minutes pour débattre de ce vote après quoi, nous prendrons une décision finale " / objet de la discussion : " nous discutons sur le choix de telle idée plutôt qu'une autre et c'est tout, il n'est pas question ici de remettre en cause la méthode, ni même l'élimination de telle autre idée..." ...)

### Exemple

Nombre de participants : 5

4 solutions

Critère de pondération : libre

	Jean	André	Marie	Paul	Anne	TOTAL	Classement
Choix 1	2	1	1	1	1	6	4
Choix 2	3	4	3	4	4	18	1
Choix 3	1	2	2	1	2	8	3
Choix 4	4	3	4	2	3	16	2

## 5. COMMUNIQUER

Communiquer, c'est mettre en commun.

La communication est affaire d'information autant que de relation, d'écoute, de débat, d'énergie et d'enjeu investis dans ce « processus » éminemment humain.

Porter attention à ce qui se passe au quotidien dans le travail, confronter les points de vue et les idées avec ses interlocuteurs, trancher, expliquer et écouter les réactions... tout cela c'est de la communication.

Une communication managériale vise à donner du sens au travail en informant chacun et en favorisant le dialogue autour de la mise en œuvre opérationnelle des projets de la collectivité.

La communication managériale met le manager en première ligne dans des situations qui lui demandent de retrouver ses capacités naturelles de communicant, ce qui ne va pas forcément de soi...



## FICHE 49

*	MOYENS CONCRETS POUR MIEUX COMMUNIQUER
---	--

### Définition

Communiquer, c'est être en relation avec quelqu'un, annoncer, permettre un passage, faire partager, faire part de quelque chose (un sentiment, un état, une information...)

### Objectifs

Connaître quelques moyens afin de faciliter la relation de communication

Methodologie-démarche

Communiquer, c'est mettre en commun

Dès lors, il convient de se poser 2 questions :

La 1° sera : mettre en commun, quoi ?

« Qu'est-ce que je veux mettre en commun avec l'autre ? »

La 2° sera : mettre en commun, comment ?

Pour permettre une mise en commun, il est nécessaire :

D'oser se dire : c'est-à-dire se définir, se positionner

D'oser écouter : c'est-à-dire se taire, reformuler et se différencier

D'accepter d'entendre : d'où l'autre me parle-t-il ? dans quel registre ?

D'accepter de ne pas dire : n'importe où, n'importe quand. Créer des lieux et des temps pour une parole plus pleine et plus libre

Créer et entretenir des relations ouvertes, c'est-à-dire susceptibles de mutations, d'évolution.

Etre en relation c'est être relié, cela ne veut pas dire attaché, étranglé ou prisonnier. Je peux être un agent de changement pour moi-même et pour autrui

Apprendre à développer des relations de confrontation

En respectant les trois positions vitales d'une relation de confrontation :

Confirmation du point de vue de l'autre

Affirmation de mon propre point de vue

Mise en évidence des différences et des semblances

Passer chaque fois que c'est possible d'une relation d'exécution à une relation de collaboration.

Si l'acceptation de différents types de collaboration pour un projet ou une action définie et limitée dans le temps est retenue, la créativité et la vitalité des relations s'intensifient

Il y a 4 modes de collaborations possibles :

Actif – actif : adhésion sans réserves

Actif – passif : adhésion avec réserves

Passif – passif : non adhésion, non investissement



Passif – actif : opposition active

Prendre conscience de mes seuils de tolérance personnels et de ceux de l'institution

Passer de plus en plus de l'impératif économique à l'impératif relationnel

Gérer les crises par le conflit ouvert

Proposer des temps de régulation où peuvent s'exprimer le vécu personnel par rapport aux événements fonctionnels



## FICHE 50

*	LA METHODE DESC (Décrire, Exprimer, chercher des Solutions, Conclure)
---	--

### Définition

Outil de communication conçu et formalisé par un couple de psychologue (Sharon et Gordon Bower, en 1975). Elle permet d'exprimer aux autres ce qui nous gêne dans leurs comportements.

### Objectifs

Pour exprimer aux autres ce qui nous gêne dans leurs comportements :

Votre manager vous a fait une remarque désobligeante devant vos collègues

Vous avez éprouvé un sentiment d'injustice quand votre manager a mal interprété une initiative de votre part ou vous a fait un reproche injustifié

Votre manager félicite souvent vos collègues et jamais vous

Vous avez le sentiment d'être mal traité par votre hiérarchique ou un collègue

Vous êtes agacé par un collègue qui parle trop fort, vient trop souvent vous raconter sa vie, ne vous transmet pas les informations qui vous concernent, s'approprie les bénéfices de vos actions, refuse de coopérer

Un de vos collaborateurs arrive systématiquement en retard, vous dit toujours « oui » mais ne fait rien, crée une mauvaise ambiance dans l'équipe...

### Méthodologie – Démarche

Il est conseillé de recourir à la méthode DESC

Lorsque le comportement de quelqu'un nous pose problème (nous blesse, nous empêche de travailler efficacement, perturbe le fonctionnement de l'équipe....)

Et qu'on a du mal à le lui exprimer

On peut utiliser la méthode DESC

Avec son manager

Avec un collaborateur

Avec un collègue

Ce que l'on peut attendre d'un entretien DESC

Soit exiger un changement de comportement (par exemple à un collaborateur)

Soit demander ce changement (par exemple à son manager ou à un collègue)



## L'entretien DESC

Pourquoi un entretien : pour institutionnaliser l'échange et en marquer l'importance

Durée de l'entretien : maximum 10 mn, afin d'éviter de tomber dans les reproches ou dans des excès de bonnes paroles

Organisation de l'entretien : prendre rendez-vous, fixer le lieu

Choisir le bon moment : suffisamment tôt pour ne pas laisser s'accumuler un contentieux, mais pas trop tôt non plus afin de traiter le problème suffisamment « à froid », sans se laisser emporter par ses émotions

Choisir le bon endroit : jamais en public, toujours dans un lieu calme et isolé, en face-à-face. Lorsqu'il s'agit d'un entretien entre un manager et un collaborateur, le lieu le plus adéquat est le bureau du manager.

Déroulement de l'entretien

D pour décrire le comportement à modifier

se limiter à une critique à la fois

présenter les faits sans s'excuser (exemple : « vous m'avez rendu le rapport avec 8 jours de retard, pour la 3<sup>e</sup> fois depuis le début du mois », et non « excusez-moi, je voulais vous dire quelque chose qui ne va pas forcément vous plaire. Je ne sais pas comment vous le dire, mais vous rendez toujours vos rapports en retard »).

Rester très factuel

Eviter les comparaisons avec d'autres personnes

Ne pas culpabiliser l'interlocuteur : s'il commence à justifier son comportement, le laisser parler, reformuler et lui préciser « je me doute bien que vous avez des raisons d'agir ainsi. Ce que je veux simplement vous dire, c'est ce que j'ai ressenti à ce moment-là ».

Etre attentif :

à ce que les reproches portent uniquement sur ce qui peut être modifié (un comportement) et jamais sur la personne (exemple : dire « tu ne me dis pas bonjour le matin » et non « tu es impoli »)

à ce que la critique porte sur un comportement dans une situation précise : il s'agit de décrire la situation (donner des faits : où, quand, comment, pourquoi, avec qui... le comportement discuté a eu lieu)

E pour exprimer

Utiliser le pronom « je » (exemple : « je vis cela très mal », et non « d'ailleurs tout le monde pense la même chose »)

Exprimer ses sentiments et ses ressentis avec ses mots à soi (exemple : « je suis très en colère, ce retard a des conséquences sur tout le processus », et non « cela m'étonne de vous »)

Ne pas porter de jugement (exemple : « j'étais très en colère et frustré de ne pouvoir... », et non « je trouve que c'est insupportable de votre part »)

S pour chercher des solutions

Se questionner soi-même avant l'entretien sur les solutions possibles

Demander à l'interlocuteur lors de l'entretien les solutions qu'il propose : lui demander ce qu'il propose, puis en discuter ou explorer avec lui d'autres possibilités. Ne pas chercher à imposer sa propre solution mais rester à son écoute.

Chercher un accord. Ce n'est peut-être pas la solution qu'on avait envisagée qui sera retenue.



Constater simplement lorsqu'on n'a pas trouvé de solution. Et si on ne réussit même pas à discuter, on exprime sa déception « je suis désolé que nous n'ayons pas pu avoir une discussion telle que je la souhaitais ».

C pour conclure

Remercier son interlocuteur

Faire ressortir les éléments positifs de l'échange.

Adapter son discours à la solution trouvée

Si c'est un manager qui s'adresse à un collaborateur, il peut déterminer une date pour faire un point ; Ce qui lui permettra, le cas échéant, de faire part de sa satisfaction au collaborateur.

## FICHE 51

*	S'EXPRIMER AVEC ASSERTIVITE
---	-----------------------------

### Définition

Comportement qui permet à une personne d'agir au mieux de son intérêt, de défendre son point de vue sans anxiété exagérée, d'exprimer avec sincérité et aisance ses sentiments et d'exercer ses droits sans dénier ceux des autres (Alberti et Emmons).

### Objectifs

Oser faire une demande que l'on estime légitime  
Favoriser la coopération, par la sollicitation des uns et des autres

### Méthodologie – Démarche

SE PREPARER A DEMANDER

Que peut-on attendre de ses interlocuteurs ?  
Vérifier la légitimité de la demande que l'on souhaite formuler

	Demande illégitime	Demande légitime
Quel le but ? Pourquoi cette demande ?	Demander à un collègue de prendre un dossier en charge parce qu'on n'a pas le temps, alors qu'en réalité, c'est simplement qu'on n'a pas envie de le traiter	Demander à un collègue les informations ou explications qui nous manquent pour traiter un dossier
Est-on légitime à le demander compte tenu de notre fonction ? S'adresse-t-on au bon interlocuteur ?	Demander au responsable d'un service ressource d'intervenir sur une situation délicate, sans en avoir parlé, au préalable, à son propre hiérarchique	Demander à son hiérarchique d'intervenir sur une situation délicate au sein de l'équipe



## SE PREPARER A UN REFUS

L'interlocuteur a la possibilité de refuser. Sa réponse négative ne doit pas être considérée comme un échec ou un affront personnel, bien au contraire : c'est la manifestation qu'il est lui-même dans l'échange, il peut avoir une raison tout à fait objective de refuser.

Evaluer si notre demande est importante par rapport aux objectifs de notre fonction, de notre manager, de l'équipe... Cela permettra d'estimer la probabilité d'avoir une réponse positive : plus une demande est justifiée par un intérêt commun, plus il y a de chances que l'interlocuteur accepte.

Si l'on considère que l'autre ne peut légitimement refuser ce qu'on lui demande, c'est qu'il n'est pas pertinent de faire une demande. On s'adressera à lui différemment. Effectivement, il est important de distinguer :

Demande et information

Si vous avez une réunion à 17h, vous ne demandez pas : « me serait-il possible de partir à 17h ? », mais vous informez : « je suis désolé, mais je ne suis pas disponible à partir de 17h ».

Ordre et demande

Si un manager attend de son collaborateur qu'il rédige un compte rendu en urgence, il dira : « je compte sur vous pour rédiger le CR aujourd'hui », et non : « si cela ne vous gêne pas, j'aimerais bien que vous rédigiez le CR aujourd'hui, est-ce possible ? »

Quand et comment adresser sa demande ?

Quand adresser sa demande

veiller à gêner le moins possible la personne que l'on veut solliciter. C'est une marque de respect. Pour cela, il est conseillé :

de regrouper ses demandes (hors situation d'urgence)

de prendre en compte les délais que l'on doit tenir, les plages de disponibilité de l'interlocuteur, pour autant qu'on en ait connaissance

Comment adresser sa demande

Pour une demande simple, utiliser le mail, le téléphone ou voir la personne directement. Dans ce cas, si elle n'est pas disponible à l'instant, on prend rendez-vous.

Pour une demande complexe, on prend rendez-vous en précisant le temps nécessaire

Comment formuler une demande claire

Qu'est-ce que je veux ?

Se demander intérieurement ce que je souhaite (exemple : « je souhaite qu'X complète ce dossier par des données financières »), et ce en précisant le délai, les attentes particulières, éventuellement, les raisons qui expliquent la demande

Faut-il prévoir un brouillon ?

Si l'on pressent qu'on ne sera pas à l'aise, il peut être utile d'écrire sa demande pour mieux l'avoir en tête le moment venu.

Soit noter sur une fiche son objectif, le nom de l'interlocuteur, les mots-clés

Soit rédiger la formulation précise de sa demande. Dans ce cas, veiller à être concis et à s'adapter au niveau de connaissance de l'interlocuteur... et si possible la retenir par cœur pour ne pas la lire devant son interlocuteur.



## ADRESSER UNE DEMANDE DE VIVE VOIX ET EN DISCUTER AVEC ASSERTIVITE

### Présentation de la demande

#### Etablir le contact

Quelle que soit l'activité en cours de son interlocuteur, et même si on a pris rendez-vous, ne pas l'interrompre brutalement. Attendre qu'il s'interrompe lui-même. Pour cela, signaler sa présence de manière discrète, puis attendre qu'il vous regarde.

Puis, si vous n'avez pas pris rendez-vous, vérifier sa disponibilité « bonjour, as-tu 5 mn ? j'ai quelque chose à te demander ». Et si vous avez pris rendez-vous, vous assurer qu'il est bien disponible « bonjour, as-tu bien prévu que l'on se voit à présent ? »

#### Exposer sa demande

Demander clairement et précisément ce qu'on attend

Il est important :

D'assumer sa demande

Utiliser la 1<sup>o</sup> personne du singulier « je » ;

Veiller à ce que le non-verbal soit en accord avec le verbal (par exemple, pas de ton agressif qui ferait passer la demande pour un ordre)

Etre direct. Il est préférable d'employer des formulations positives (exemple : « j'ai besoin de ton aide », et non « est-ce que tu ne pourrais pas m'aider ? »

#### Expliquer les raisons

Il s'agit seulement d'expliquer, non de se justifier comme si on se sentait coupable

Pour cela :

Exposer la situation : décrire les faits, rien que les faits, de façon objective et en se concentrant sur une chose à la fois. Eventuellement, exprimer les raisons émotionnelles pour lesquelles cela nous tient à cœur.

#### Demander à l'interlocuteur s'il est d'accord

Parce qu'il a le droit de ne pas accéder à votre demande,

Parce qu'une demande appelle une réponse. Si l'interlocuteur ne la donne pas spontanément, il faut l'inviter à le faire.

Trois situations sont alors possibles :

La demande est simple et l'interlocuteur répond par un oui ou non ferme,

La demande est simple et l'interlocuteur ne donne pas une réponse tranchée

La demande est complexe et, dans la plupart des cas, l'interlocuteur ne peut pas donner une réponse tranchée

## LA DISCUSSION

1<sup>o</sup> cas : demande simple et réponse par un oui ou un non ferme

A priori, la discussion s'arrête là. Cependant, en cas de refus, il est parfois utile de vérifier que l'on s'est bien compris : compréhension de la demande, refus sur le fond de la demande, ou uniquement sur les modalités... La vérification peut aboutir à un compromis.

En cas d'impossibilité d'arriver à un compromis, ne pas insister, dans l'immédiat. On peut revenir sur sa demande :



A un moment où l'interlocuteur est plus disponible  
Au moment où on disposera de nouveaux éléments

2° cas : demande simple et pas de réponse tranchée

Soit l'interlocuteur a besoin d'en savoir plus pour répondre favorablement, soit il souhaite poser certaines conditions, soit il n'aime pas s'engager.

Dans ce cas, on fournit à l'interlocuteur plus d'informations, s'il le souhaite, et on discute pour obtenir un accord, même partiel, sur des éléments précis.

3° cas : demande complexe et impossibilité de donner une réponse tranchée

Plus une demande est complexe, plus elle donne lieu à discussion : il s'agit d'élaborer une solution en commun.

Discuter implique d'être ouvert à d'autres solutions que celles préalablement envisagées. On discute alors :

Avec rigueur

Avec souplesse

Conclure

Déterminer ensemble qui fait quoi, comment, dans quels délais... L'interlocuteur doit savoir précisément ce qu'il a à faire.

L'idéal est de faire en sorte qu'il n'ait pas besoin d'un nouveau contact. Mais si nécessaire, prévoir un appel pour une date à venir, en précisant qui rappelle qui.



## FICHE 52

*	LA GRILLE OSBD
---	----------------

### Définition

La grille OSBD est l'outil central de la communication non-violente, mise au point par Marshall Rosenberg.

OSBD est l'acronyme de 4 niveaux logiques qu'il convient de « démêler » pour créer une communication de qualité : Observation, Sentiment, Besoin et Demande.

### Objectifs

Permettre au demandeur d'être au clair avec lui-même : ses sentiments, ses besoins, ce qu'il attend des autres dans la situation conflictuelle qu'il vit

Apprendre à s'exprimer dans le respect d'autrui et de ses besoins propres

Instaurer un dialogue fluide avec soi-même et avec les autres.

### Méthodologie-Démarche

Les étapes ci-dessous sont à suivre, préalablement à l'entretien avec la personne à qui formuler une demande

Description de la situation

Décrire avec ses propres mots sa vision de la situation, du problème et ce que l'on souhaite dire à « l'autre »

### Observation

Décrire précisément et factuellement ce qui est à l'origine du problème (actions et non jugements)

Sentiment

Exprimer l'émotion ressentie à la suite des faits à l'origine du problème

Par exemple : « je me suis mis en colère... » et non « j'ai senti qu'il se moquait de moi... »

Besoin

Nommer le besoin insatisfait chez lui à l'origine de son sentiment.

Exemple : « je me suis senti en colère car j'ai besoin de respect pour l'usage que je fais de mon temps... »

Demande

Exprimer une demande qui doit être concrète, positive, réalisable et dans le cas d'une relation managériale, instaurer un référentiel pour vérifier qu'elle est bien prise en compte.



Exemple : « je te demande d'arriver à l'heure à notre réunion de demain et/ou de me prévenir si tu as un contretemps »

### Quel élément de management est renforcé ?

L'outil OSBD est dans un premier temps utilisé et compris par la personne comme étant un outil à son seul service (il se comprend mieux et communique mieux avec son entourage : qualités relationnelles). Rapidement, la personne va développer ses qualités d'empathie et réussir à déployer OSBD pour les autres. Cela va donner une tout autre dimension à son management et contribuer au développement rapide et durable de son équipe.

Processus OSBD pour soi et pour un autre

La colonne 1 montre comment mettre en œuvre l'outil pour soi. La colonne 2 montre comment mettre en œuvre l'outil pour un autre.

J'exprime avec honnêteté comment je me sens, sans formuler de reproches ni de critiques	J'écoute avec empathie comment tu te sens, sans entendre de reproches ni de critiques
Observations	
Ce que j'observe (vois, entends, me rappelle, imagine) qui contribue ou non mon bien-être : lorsque de (vois, entends...)	Ce que tu observes (vois, entends, te rappelles, imagines – sans y mettre d'évaluation) qui contribue ou non à ton bien-être : lorsque tu (vois, entends)... (parfois omis dans l'écoute empathique)
Sentiments	
Comment je me sens (émotion ou sensation plutôt que pensée) par rapport à ce que j'observe « je me sens »	Comment tu me sens (émotion ou sensation plutôt que pensée) par rapport à ce que tu observes : « tu me sens »
Besoins	
Ce dont j'ai besoin ou qui touche à mes valeurs (plutôt qu'une préférence ou une action précise) qui éveille mes sentiments : « parce que j'ai besoin de/j'accorde de l'importance à... » « je demande clairement ce qui pourrait embellir/enrichir ma vie sans que cela soit une exigence »	Ce dont tu as besoin ou qui touche à tes valeurs (plutôt qu'une préférence ou une action précise) qui éveille tes sentiments : « parce que tu as besoin de/tu accordes de l'importance à... » « je reçois avec empathie ce qui pourrait embellir/enrichir ta vie sans entendre une exigence »
Demandes	
Les actions concrètes que j'aimerais voir : « serais-tu d'accord de... »	Les actions concrètes que tu aimerais voir : « voudrais-tu/aimerais-tu ? »

## FICHE 53

* *	DIRE NON AVEC ASSERTIVITE
--------	---------------------------

### Définition

Comportement qui permet à une personne d'agir au mieux de son intérêt, de défendre son point de vue sans anxiété exagérée, d'exprimer avec sincérité et aisance ses sentiments et d'exercer ses droits sans dénier ceux des autres (Alberti et Emmons).

### Objectifs

Savoir dire non pour bien gérer son temps et être efficace

Ne pas être sous emprise d'une colère intérieure parce que l'on s'est forcé à dire oui alors qu'on avait envie de dire non

Pour se respecter soi-même

Pour que la relation avec l'interlocuteur reste sereine

### Méthodologie – Démarche

COMMENT DESAMORCER LES DIFFICULTES A DIRE NON ?

Dire oui alors qu'on préférerait dire non, c'est faire preuve de soumission : on ne se respecte pas, on s'efface devant l'autre.

Raisons possibles :

On peut avoir peur de gêner, de décevoir, d'offenser, de donner une mauvaise image de soi, d'être jugé, d'être rejeté

On préfère faire plaisir

On peut penser que c'est impoli ou que ce n'est pas professionnel

On veut éviter le conflit ou on ne sait pas faire preuve de fermeté

Pour désamorcer les peurs, les croyances et les désirs qui nous empêchent de dire non, il est utile de les analyser.

De quoi a-t-on peur : du conflit ? de blesser ? de ne plus être aimé ? de perdre l'autre ? de se retrouver seul ? d'être jugé « méchant » ? de révéler une faiblesse ?

Qu'est-ce qui nous pousse à dire oui : le plaisir à se sentir indispensable ? un goût pour tout prendre en charge plutôt que de voir d'autres faire leurs preuves ?



## QUAND CHOISIR DE DIRE NON

Deux excès sont possibles face à une demande

Tout accepter par crainte de dire non

Tout refuser par peur de se « faire avoir » : on tombe alors dans l'agressivité ou la manipulation

Trouver le juste milieu

Il est possible de passer d'un extrême à l'autre lorsque l'on prend conscience d'un comportement inadéquat (exemple : si l'on s'aperçoit qu'on n'ose pas dire non, le risque est de prendre la résolution de dire non systématiquement).

Pour dire non de façon mesurée, il est important d'évaluer la demande avec objectivité avant de choisir d'accepter ou de refuser.

Considérer la situation avec objectivité

Il convient de prendre du recul en s'efforçant de considérer la situation avec objectivité :

La demande est-elle importante par rapport aux objectifs de l'équipe, de la collectivité ?

La demande est-elle urgente ?

Suis-je le bon interlocuteur, compte tenu de ma fonction, de mes compétences, pour répondre à cette demande ?

L'interlocuteur est-il légitime, compte tenu de sa fonction, pour me faire cette demande ? (et non pas : est-ce que j'apprécie la personne ?)

Et si l'on n'ose pas dire non :

Que risque-t-on vraiment en disant non ?

Qu'est-ce qui est le plus important pour moi dans la situation actuelle ?

Sur la base des réponses à ces questions, on décide d'accepter, de proposer une action mieux adaptée, de différer, de déléguer ou transférer la tâche, ou de refuser.

Après cette analyse, il sera plus facile de dire non car on pourra en discuter ouvertement avec l'interlocuteur en s'appuyant sur des données et critères objectifs.

Dire non à son responsable

Il est particulièrement difficile de dire non à son responsable. Pourtant, il ne faut pas avoir peur de lui déplaire en refusant certaines de ses demandes, tout en expliquant calmement pourquoi. En effet, si ses exigences nuisent à l'efficacité de ses collaborateurs, il devrait être le premier à le comprendre.

Face à son responsable, on sera plus attentif encore à expliquer son refus en fonction de ses objectifs, de sa mission, de ses disponibilités.



## LES PRINCIPES A SUIVRE POUR DIRE NON

Exprimer clairement le refus

Prononcer le mot « non » dans son refus

Veiller à ce que le langage non-verbal soit en cohérence avec le refus verbal

Pour se donner un temps pour prendre sa décision, on peut :

Reformuler, ce qui permet d'avoir un court temps de répit pour reprendre ses esprits

Pour une décision relativement importante, annoncer qu'on a besoin d'un peu de temps pour réfléchir.

S'expliquer, mais ne pas se justifier

Donner les véritables raisons de son refus

Ne pas s'excuser de son refus ni se sentir coupable : refuser est le droit le plus fondamental

Chercher à se justifier montre que l'on se sent coupable.

Des justifications trop nombreuses ou trop compliquées témoignent d'un manque de conviction, et on perd en crédibilité.

Maintenir une bonne relation

Distinguer la personne qui sollicite, de la demande

Si le « non » s'applique à la demande, on maintient une bonne relation

Si le « non » s'applique à la personne, elle le percevra et la relation s'en trouvera dégradée

Pratiquer l'écoute active

Laisser l'autre s'exprimer entièrement pour qu'il sache que sa demande a bien été prise en compte

Si nécessaire, lui faire préciser sa demande en le questionnant. Ensuite, il est possible de reformuler, pour vérifier que l'on a bien compris ce qu'il veut

Manifester de l'empathie

S'efforcer de se mettre à la place de l'autre pour mieux la comprendre

Cela n'empêche pas du tout l'affirmation de soi et la fermeté (exemple : « Ecoute, je comprends bien ta difficulté, mais je ne pourrai pas assister à cette réunion. En effet... »)

Mieux vaut éviter les manifestations de sympathie (se montrer gêné, sourire), ce qui pourrait inciter l'interlocuteur à insister.

Continuer l'échange, proposer des alternatives

Terminer l'échange courtoisement



## FICHE 54

**	CAPTER L'ATTENTION DE VOTRE AUDITOIRE
----	---------------------------------------

### Définition

La prise de parole est particulièrement importante pour ceux qui ont une responsabilité de management. Manager c'est très souvent communiquer : prendre la parole pour expliquer, donner des orientations, prendre en compte les réactions, convaincre... Une présentation efficace permet de signer votre management.

#### Objectifs

Favoriser une bonne compréhension du message ou de l'information que vous communiquez

### Méthodologie – Démarche

#### PREPARER VOTRE PRESENTATION

Quelques questions pour préparer

Pourquoi cette intervention ? Quel est le contexte ?

Qui organise l'événement ? Quels sont les autres intervenants ?

Quel est l'auditoire ? Est-il homogène ? Qu'attendent-ils de moi ?

Que faut-il leur dire ? Quel genre de présentation préparer ?

Quelle durée ? Quelle salle et quel équipement ?

Quelle suite est-il prévu de donner à cette intervention ?

Définir les objectifs de l'intervention (informer, faire comprendre, attirer l'attention, donner envie de, faire passer à l'action...)

Formuler le message-clé

Le message-clé

Soutenu par 2 ou 3 idées importantes

(exemples : notre mission/nos objectifs/nos actions ; situation actuelle/problème rencontré/solution proposée, argument 1/argument 2/argument 3)

Préparez vos notes

Mettez quelques mots clés sur un carton, éventuellement un chiffre ou une citation que vous voulez citer

S'informer sur l'auditoire

Qui sont les participants ? Combien sont-ils ?

Pourquoi viennent-ils ? Qu'attendent-ils ? Quelle est leur attitude par rapport au sujet ? Par rapport à moi ? Que savent-ils déjà ? Quelles sont leurs objections probables ? Quelles sont les activités et responsabilités des participants ? Quelle expérience du sujet ? De quoi ont-ils besoin ? Comment adapter le message à cet auditoire spécifique ?

Prévoir les modalités pratiques

Répéter, se préparer



Répétez votre intervention, avec quelques collègues ou amis pour auditoire. Demandez ensuite quelles sont ses réactions et suggestions et recommencez en tenant compte des remarques

Se préparer mentalement juste avant de prendre la parole : se concentrer pendant les 10 mn qui précèdent votre intervention (évités les discussions et le téléphone). Adopter et cultiver une image positive des personnes que vous allez rencontrer.

#### FAIRE UNE PRESENTATION QUI MARQUE

Faire une introduction qui accroche

Créer une bonne relation avec l'auditoire (mot de bienvenue, sourire...)

Etablir votre légitimité

Annoncer l'objectif et le plan

Susciter l'intérêt, surprendre : raconter une anecdote, citer des faits surprenants, mentionner une phrase significative exprimée par quelqu'un (collègue, usager...), souligner le bénéfice que l'on va retirer de votre intervention, inviter l'auditoire à imaginer une situation, à se projeter dans un avenir possible, mentionner une situation vécue, un objet (par exemple un livre)...

Eviter d'être « rasoir » : ne pas tourner longuement autour du pot mais entrer directement dans le vif du sujet, ne pas faire un développement trop long et détaillé, peu de texte dans le visuel, ne pas rester au niveau des concepts et des idées générales...

Convaincre, ce qui suppose d'être soi-même convaincu, d'être perçu comme une personne crédible, de présenter des faits vérifiables, de faire un apport utile et d'exprimer votre différence par rapport aux approches habituelles

Se mettre en scène : se déplacer, regarder les participants, respirer à fond, donner de la voix, moduler la prise de parole, jouer avec les silences

Combiner persuasion et exploration : consacrer du temps à convaincre, expliquer, justifier, et consacrer du temps à explorer les réactions, les positions des participants.

Terminer la présentation en beauté. La fin doit être courte, marquante. Plusieurs possibilités : reprendre en synthèse les 3 idées clés, exprimer la conviction que vous voulez partager avec l'auditoire, annoncer la suite des opérations, inciter les participants à passer à l'action, citer une pensée, une phrase significative.

#### RENDRE VOS VISUELS PERCUTANTS

Inconvénients du visuel

Souvent trop nombreux et trop rédigés

Souvent mal utilisés, on ne laisse pas le temps de lire ce qui est projeté

L'intervenant risque de privilégier la relation avec son contenu et non avec l'auditoire

L'intervenant se sent obligé de présenter tout ce qui est sur les visuels. Adieu la spontanéité.

L'auditoire se dit que l'expertise est dans le visuel et non chez l'intervenant.

Conseils pour l'utilisation des projections

Créez des visuels très lisibles, un thème par visuel, 2 ou 3 idées-clés

Évitez les visuels verbeux. Trouvez le bon équilibre entre des textes, des graphiques, des images

Utilisez la couleur et la taille pour mettre en évidence les éléments importants

Quand vous présentez le visuel, évitez de lire, ne parlez pas en même temps que vous faites lire

Parlez de ce qui est projeté : si vous parlez d'autre chose, éteignez le projecteur

Regardez l'auditoire et non pas l'écran



Attention à l'inflation de visuels. Le visuel est un guide pour l'auditeur. Ce n'est pas l'aide-mémoire de l'orateur. Chaque visuel demande 2 à 3 mn de commentaires.

Donner du « corps » à vos idées  
Un titre du visuel qui fait message  
Un seul thème et pas plus de 3 idées par visuel  
Une phrase choc, peu de mots, des verbes actifs  
Une idée par image, une image par idée  
Des blancs pour éviter la saturation

Exemples de plans de présentation

Pour un problème

1. Annonce de l'objectif et du plan
2. La situation objective. Quel est le problème ?
3. L'enjeu. En quoi est-ce important ?
4. Les raisons. Pourquoi en est-on là ?
5. Les options. Que faire ?
6. La suite. Quel plan d'action pour l'avenir

Pour un partage des priorités

1. Annonce de l'objectif et du plan
2. Les faits significatifs. Que s'est-il passé ?
3. Les perspectives. Que peut-il se produire ?
4. Nos orientations. Quelles sont nos priorités ?
5. Nos actions. Que devons-nous faire ?

Pour un plan d'action

1. Annonce de l'objectif et du plan
2. L'origine de l'action
3. Les résultats visés, les objectifs que l'on se donne, le challenge
4. Les avantages qui vont en résulter
5. Le rôle que je vais personnellement jouer, le rôle de chacun
6. Les aspects négociables et non négociables pour cette action

Pour une situation de crise

1. Annonce de l'objectif et du plan
2. Communication de l'information essentielle
3. Enjeux de la situation
4. Conséquences
5. Ce qu'il y a à faire, principes d'actions
6. Précisions sur les suites

## FICHE 55

*	PREPARER UNE REUNION
---	----------------------

### Objectif

Préparer une réunion, pour en maîtriser le déroulement et atteindre les objectifs fixés.

### Méthodologie – Démarche

1 – Définir l'objectif, la finalité de la réunion

2 – Préparer le plan de la réunion

Quels sont les points qui doivent être passés en revue durant la réunion, quels sont les points qui demanderont le plus d'attention...

Une fois que vous avez défini les points qui doivent être traités durant la réunion, vous pouvez ensuite établir le déroulement de la réunion (mettez de préférence les points les plus importants en début de réunion et les moins importants en fin de réunion : si le temps prévu pour la réunion est dépassé, au moins les points les plus importants auront été discutés)

3 – Prévoir le chronométrage de la réunion

4 – Choisir les participants

Selon le sujet de la réunion, faites la liste des participants qui, selon leurs compétences, expériences et intérêts, vous semblent importants d'inviter.

Idéalement le nombre de participants se situera entre 5 et 10.

5 – Réunir les documents nécessaires et préparer les supports visuels

6 – Choisir un lieu pour la réunion

7 – Convoquer les participants

Indiquer avec précision le lieu et l'heure de la réunion, ainsi que l'objectif et l'ordre du jour

8 – Le jour j, préparer la salle (chaises, éclairage, tableau...)

Zoom sur : les conditions pour une réunion efficace

3 étapes clés :

Introduire

Engager et piloter

Conclure

3 conditions :

- Préparation

- Animation

- Suivi

Dans tous les cas, quelques conditions sont indispensables pour avoir des réunions efficaces :

- ne se réunir que si c'est le moyen le plus efficace
- ne réunir que les personnes compétentes
- tendre à un nombre optimum de participants (3 < 8 < 15)
- se réunir sur un objectif clair et précis



- préparer les réunions
- avoir recours à un animateur
- favoriser la participation active de tous
- avoir une méthode de travail
- prendre des notes et fixer les prochaines échéances et ordre du jour
- éliminer tout contact avec l'extérieur
- la réunion ne doit pas durer plus d'une heure et demie (ou prévoir des pauses)

## FICHE 56

*	OUVRIR UNE REUNION
---	--------------------

### Objectif

Sécuriser les participants et créer une ambiance détendue, mais de travail.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Accueillir les participants (laisser le temps au groupe de s'installer)
- 2 – Se présenter (puis présenter chaque membre du groupe si nécessaire)
- 3 – Introduire en situant la réunion par rapport à ce qui est important pour l'équipe présente
- 4 – Présenter le contexte et la synthèse de la réunion précédente
- 5 – Indiquer l'ordre du jour et les objectifs de la réunion
- 6 – Choisir un secrétaire si nécessaire
- 7 – Définir les règles de fonctionnement
- 8 – Ne pas cacher les difficultés de dialogue présentes au départ si nécessaire

Zoom sur : la mise en train

Les mises en train sont des activités rapides à utiliser au début des réunions. Elles signalent le commencement des activités de l'équipe, préparant le groupe à travailler ensemble.

Exemple

Tour de table et auto-présentation brève de chaque membre de l'équipe ou présentation croisées.

Zoom sur : les différents types de réunions

L'objectif est le résultat concret que je veux obtenir à la réunion. Il caractérise le type de réunion et induit la méthode de travail.

Objectif recherché	Type de réunion	Comment réussir
Informé	Information descendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; s'appuyer sur des faits</li> <li>&gt; tenir compte de la culture du groupe</li> <li>&gt; faciliter la perception</li> <li>&gt; dégager la logique des informations</li> <li>&gt; répondre aux questions</li> <li>&gt; conclure</li> </ul>

S'informer	Information ascendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; exprimer clairement ses besoins</li> <li>&gt; faire s'exprimer chacun</li> <li>&gt; approfondir ce qui est dit</li> <li>&gt; reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris</li> </ul>
Trouver des solutions	Résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; motiver les gens</li> <li>&gt; respecter la méthode pas à pas et utiliser des outils de résolution de problème</li> <li>&gt; amener chacun à faire le vide de ses a priori</li> <li>&gt; faire dialoguer</li> </ul>
Stimuler des idées	Stimulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; adopter des méthodes de stimulation de la créativité (cf. partie 2 du guide)</li> <li>&gt; faire s'exprimer les points de vue, les idées</li> <li>&gt; rassurer</li> </ul>
Aboutir à un accord	Négociation	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; faire s'exprimer les points de vue</li> <li>&gt; définir les buts de chacun</li> <li>&gt; faire ressortir les points de convergence / divergence</li> <li>&gt; inventer des solutions</li> </ul>
Former	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; s'assurer que chacun possède les pré-requis</li> <li>&gt; alterner théorie et pratique</li> <li>&gt; partir de la réalité</li> <li>&gt; contrôler les acquis</li> </ul>



## FICHE 57

*	CLORE LA REUNION
---	------------------

### Objectif

Conclure et anticiper la suite des discussions, du projet en organisant la réunion suivante alors que tous les participants sont présents.

### Méthodologie – Démarche

A la fin de la réunion :

- faire la synthèse du cheminement du groupe et présenter les conclusions
- préciser ce que la réunion va permettre de faire
- répartir les tâches, fixer le planning
- faire l'évaluation de la réunion à la fin de la séance
- remercier les participants pour leur collaboration en valorisant leur efficacité

Après :

- suivre l'application des décisions
- ne pas parler du comportement des autres, parler de la réunion
- procéder à l'évaluation de la réunion

Comment clore ?

Le plan d'action minute : il s'agit d'un outil simple et rapide de structuration et d'analyse d'actions à réaliser et de conduite de projet qui a en plus la capacité d'être mémorisable par tous les agents. Il est aussi connu sous le nom de QQQQCP : qui - quoi - ou - quand - comment – pourquoi. Il peut être utilisé en conduite de réunion, pour la répartition des tâches et leur planification.

De quelle façon cet outil peut-il aider ?

- Mettre en place une action rapidement
- Questionner systématiquement la situation : choisir les questions pertinentes
- Définir rapidement qui est responsable de l'action

Comment fonctionne cet outil ?

Cet outil peut se présenter sous la forme d'un tableau.

Il est important de placer une colonne "Fait" afin d'assurer le suivi de l'action en réunion ou lors de suivis individuels.



QUI	QUOI	QUAND	OU	COMMENT	Fait
Responsable	Liste des tâches	Date butoir	Lieu	Moyens à mettre en œuvre	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

Ce tableau peut aussi être complété d'une colonne COMBIEN, si la dimension quantitative est importante.

Quelles sont les ressources nécessaires ?

De la simple feuille de papier au tableau partagé sur intranet.

La force de l'outil tient en sa simplicité.

Quel élément de management est renforcé ?

Ce tableau permet de structurer l'action et de poser des responsabilités et des dates pour l'action.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Veiller à la qualité et à la réactivité des services

Participer à la définition des besoins fonctionnels d'un applicatif et contrôler la réalisation des tests et des recettes fonctionnelles

Organiser la diffusion de l'information au sein des services



## FICHE 58

**	MAITRISER LE DEROULEMENT DE LA REUNION
----	--

### Objectif

Conduire la réunion et les participants vers l'objectif, dans le respect des consignes de départ (temps, ordre du jour...)

### Méthodologie – Démarche

Une réunion est un dosage fait à 20 % de directivité de la part de l'animateur et 80 % d'expression des participants. L'animateur doit alors pouvoir jouer à la fois, son rôle de cadre car il fixe les règles du jeu, mais aussi de tremplin sur lequel les participants peuvent s'appuyer pour intervenir. L'animateur n'intervient pas sur le fond, le contenu doit venir des participants.

Pour cela l'animateur doit :

- 1 – Donner un temps de parole suffisant pour l'exposé des faits
- 2 – Instaurer des pauses, des temps de silence
- 3 – Réguler la circulation de l'information en donnant la parole à chacun, en gérant les conséquences de l'ordre choisi et en respectant l'ordre des demandes
- 4 – Utiliser le jeu du questionnement pour favoriser les interactions et la participation : utiliser le tour de table
- 5 – solliciter les avis des autres, leurs analyses, inviter à prendre la parole
- 6 – Etre et rester à l'initiative par le questionnement (ne pas prendre position sauf les règles de la réunion)
- 7 – Réguler les tensions dues aux divergences, oppositions, voire conflits : " calmer le jeu "
- 8 – Reformuler pour vérifier si tout le monde a compris la même chose
- 9 – Faire le point par rapport au cheminement prévu et faire respecter l'ordre du jour ainsi que le chronométrage de la réunion
- 10 – Faire cesser les digressions, recentrer sur le sujet avec tact, mais fermeté
- 11 – Faire des synthèses
- 12 – Noter au tableau les points d'accord, de désaccord, le chemin parcouru et le chemin à parcourir
- 13 – Écouter reformuler, faire répéter
- 14 – Interdire les attaques de personnes
- 15 – Faire clarifier ce qui est dit
- 16 – Proposer une méthode pour examiner une question :  
travail en sous-groupes,  
recensement des arguments pour, puis des arguments contre,  
lister avantages et inconvénients d'une solution, etc...
- 17 – conclure



## Zoom sur : les caractéristiques d'un groupe

Pour qu'un groupe existe :

Les participants doivent être

- concernés
- compétents
- motivés

Les participants doivent avoir :

- le pouvoir > un objectif à atteindre
- > la liberté de l'atteindre
- la volonté > l'envie de l'atteindre et la

conscience de leur indépendance  
(ils doivent être conscients qu'ils  
ont plus de chances de succès unis  
que seuls)

- l'information > les ressources pour l'atteindre
- la technique > une méthode de travail

## Zoom sur : l'élaboration d'une présentation Power Point

Le Power Point est un support à une intervention. Ce n'est donc pas lui qui doit faire l'animation de la réunion, mais bien le "présentateur". Celui-ci doit se rendre indispensable.

Autrement dit, toutes les informations ne doivent pas figurer sur le power point.

Le présentateur apporte l'information, le power point l'accompagne.

Le texte doit être lisible ! Choisir une taille de typographie suffisamment grosse pour que le lecteur du fond de la salle n'ait pas à plisser les yeux. On dit que la taille moyenne du texte pour une présentation doit être de 14 points. Nous conseillons de choisir des tailles de typo entre 14 et 16 points, pas plus petit (plus gros pour les titres).

Éviter le bruit visuel ! Oublier les images de fond, qui gênent la lisibilité du texte. De même, choisir une couleur de texte saturée sur une couleur de fond non saturée. Le texte noir sur fond blanc reste le plus lisible.

Éviter les blocs de texte : personne ne les lit à part le "présentateur" (et lire ce qu'il y a à l'écran est la dernière chose à faire pour une présentation). Fonctionner plutôt par points synthétisés.

Éviter les polices de caractère décoratives. Préférer le verdana, le tahoma, l'arial... Les polices sans empattement sont plus facilement lues à l'écran.

Utiliser des graphiques, des illustrations pour accompagner le texte. Cela a le mérite de dynamiser et d'alléger la présentation. Faire tout de même attention à ne pas en utiliser à tort et à travers.

Essayer de respecter une mise en page identique pour toute la présentation. Définir des emplacements fixes pour la hiérarchie de contenu (titre, sous-titre, etc.).

Alléger les diapositives. Il vaut mieux utiliser deux diapositives et faire ressortir les informations importantes, plutôt que de surcharger la page et noyer les informations.



Donner des repères de durée : indiquer par exemple le nombre de diapos et où en est la présentation (7/18). Ça rassure les spectateurs (qui n'ont plus à se poser la question "y en a-t-il encore pour longtemps ?").

Éviter les transitions proposées par le logiciel. Elles sont souvent inutiles et donnent l'impression que l'on veut montrer qu'on sait utiliser l'outil, mais n'apportent rien à la présentation.

Essayer d'orienter le regard de l'utilisateur sur le point dont on est en train de parler : faire apparaître les lignes une à une, ou un indicateur devant chaque ligne par exemple.



## FICHE 59

**	LES ROLES ET ATTITUDES DE L'ANIMATEUR
----	---------------------------------------

### Objectif

Connaître le rôle de l'animateur pour ne pas outrepasser ses droits et prérogatives.

### Méthodologie – Démarche

#### Le rôle

L'animateur est le pilote de la réunion, son rôle est de mettre en mouvement le groupe vers les objectifs de la réunion.

Il veillera à ne pas monopoliser la parole au détriment des participants.

Il fera en sorte de ne pas imposer ses points de vue, mais de les soumettre aux participants à titre de propositions.

#### Les fonctions de l'animateur

##### 1 – Fonction de production (résultat) :

Rendre le groupe et la réunion efficaces.

Produire des résultats, c'est-à-dire des solutions, des décisions, des propositions, des informations.

##### 2 – Fonction d'organisation (structurer) :

Favoriser l'expression de tous dans un cadre structuré.

Organiser et mettre en forme l'expression.

##### 3 – Fonction de gestion (gérer les individus et les interactions) :

Gérer la mise en relation d'individus qui vont réagir selon leur personnalité, leur statut, leur position hiérarchique, leur appartenance à tel groupe, leur système de valeur, leur implication plus ou moins grande dans le sujet de la réunion, leurs espoirs...

L'animation doit être la plus participative et interactive possible :

Participative : en favorisant la participation par le questionnement.

Interactive : en évitant que la communication ne se limite à une interactivité animateur / participant, mais qu'elle favorise aussi l'interactivité entre participants.

#### Les attitudes

##### Le regard

Accepter d'être "sous le regard" des participants : oser faire face à ce regard, ne pas fuir.



Regarder alternativement chaque membre du groupe : le regard est un moyen "d'adresser la parole", car ne pas regarder un ou plusieurs membres de groupe revient à les ignorer, et à terme à les désintéresser du débat.

Le regard est un moyen d'avoir le retour des participants : réactions non-verbales des interlocuteurs (hochement de tête d'approbation, sourire, attention du regard, froncements des sourcils, etc.)

#### La dynamique corporelle

Déplacements : ne pas rester statique, alterner stationnements et déplacements.

Rythme : la précipitation est souvent synonyme de malaise, timidité. Une relative lenteur maîtrisée crée de l'assurance et la communique.

Proxémique : prenez la bonne distance et faites plutôt vos interventions debout, ce qui vous permettra de vous déplacer et de créer un ascendant sur les participants.

Gestes : "libérez vos gestes" : ils renforcent le message émis en lui donnant une dimension visuelle et sont un élément supplémentaire de la dynamique corporelle.

Prendre un point d'appui, de préférence mobile (feutre par exemple) : cela rassure, préserve la dynamique gestuelle (déplacements + gestes) et évite de rechercher inconsciemment des points d'appui fixes comme les mains dans les poches, la table ou le dossier de la chaise, et d'y rester collé.

#### L'énonciation

Veiller à bien prononcer et articuler : l'intervenant est mieux entendu et compris des interlocuteurs.

Volume : parler plus fort que ne le nécessite la distance des interlocuteurs : convaincre et s'imposer comme "pilote" passe aussi par plus d'intensité dans la voix.

Débit : ne pas avoir un débit trop rapide et ménager des pauses. L'oral à la différence de l'écrit, offre toute liberté pour ménager des pauses dans la chaîne parlée.

En effet, les pauses ont le mérite de :

- permettre de reprendre son souffle
- d'anticiper ce qu'on va dire
- permettre aux auditeurs d'intégrer ce qui est dit
- de créer un effet d'attente et de maintenir l'attention des auditeurs.

## FICHE 60

* *	LES OUTILS DE L'ANIMATEUR
--------	---------------------------

### Objectif

Faciliter la compréhension du message par le public grâce à des outils simples.

### Méthodologie – Démarche

Le questionnement

1 – Utiliser la panoplie des différents types de questions

Questions fermées : pour obtenir une réponse simple

Réponse Oui / Non

Ou

Réponse quantitative

Questions ouvertes : réponses ouvertes amenant au dialogue

Questions à choix multiples pour laisser aux deux parties une part de pouvoir dans la prise de décision.

2 – Utiliser les différentes manières d'adresser des questions

Questions dirigées, adressées à un participant

Questions non dirigées, à la cantonade

Questions en relais, s'appuyant sur l'intervention d'un participant.

Exemple

Questions fermées

"êtes-vous d'accord avec ... ?"

"à quelle date le projet a-t-il commencé ?"

Question ouverte

"Que pensez-vous de cette solution?"

Question à choix multiple

"Quelle date vous convient le mieux : le 12, le 15 ou le 19?"

Questions dirigées

"Untel, que penses-tu de...?"

Questions non dirigées

"Est-ce que quelqu'un souhaite ajouter quelque chose à ce sujet?"

Questions en relais

"Que pensez-vous de ce que vient de dire untel ?"



## La reformulation

Reformuler c'est redire en d'autres termes que ceux de son interlocuteur, d'une manière plus concise et/ou explicite, ce qu'on l'a entendu dire.

On peut reformuler soi-même, en tant qu'animateur, ou bien faire reformuler un participant.

3 types de reformulation :

- Reformulation – vérification : vérifier le sens de ce qui a été dit.
- Reformulation – clarification : éclaircir ce qui apparaissait confus dans une intervention
- Reformulation – émergence : faire apparaître :
  - ce qui vient d'être sous-entendu
  - ce que vient de dire le comportement non-verbal d'un participant

## Exemple

Reformulation – vérification

"Est-ce que tu veux dire que... ?"

Reformulation – clarification

"Si j'ai bien compris, tu veux dire que...?"

Reformulation – émergence

"Tu as l'air de douter de..." "Untel, tu n'es pas d'accord ?"

## Les auxiliaires visuels de l'animation

L'outil visuel permet de focaliser l'attention, de mémoriser plus facilement et d'aider à convaincre (permet de toucher un public plus large : les auditifs par le son de la voix et les visuels par les supports projetés ou affichés en appui au discours)

Que noter ?

Le plan ou la méthode de travail

Les phrases importantes de la réunion ou d'une expression

Les résumés / synthèses intermédiaires

Les questions importantes qui vous ont été posées et auxquelles vous ne souhaitez pas répondre immédiatement (les points en réserve)

Les schémas

Les idées (lors d'un brainstorming par exemple)

Les conclusions, les décisions

## Exemple

Les principaux outils à votre disposition sont :

Le tableau (blanc ou papier)

L'animateur peut y noter les mots-clés au fur et à mesure du déroulement de la réunion.

Le tableau peut servir de support à des hypothèses ou démonstrations des participants

Il sert de mémoire au groupe : accessible en permanence, en particulier le tableau papier, il permet notamment de faciliter les synthèses partielles intermédiaires et la synthèse finale.

Les transparents ou diaporamas Power Point



On les réservera à la présentation de documents, tableaux, courbes, schémas complexes ou pour reprendre le plan de l'intervention.

Les documents papiers

On fera en sorte de les diffuser préalablement à la réunion afin que la lecture ne vienne pas distraire les participants et parasiter le déroulement de la réunion.

## FICHE 61

* *	Gérer les principaux problèmes
--------	--------------------------------

### Objectif

Pour apprendre à garder le contrôle de sa réunion, il faut apprendre à faire face aux multiples situations auxquelles peut conduire le travail en groupe.

### Méthodologie – Démarche

#### 1. Patauger

Patauger c'est perdre trop de temps, remettre en cause les décisions ou conclusions par peur de ne pas avoir envisagé tous les risques.

Si ce type de problème arrive au départ

C'est vraisemblablement que l'équipe n'a pas une idée claire de son travail. Des problèmes au démarrage peuvent indiquer également que les membres du groupe ne sont pas encore assez à l'aise les uns avec les autres pour entamer de véritables discussions et prendre de véritables décisions.

Patauger lors des décisions

Peut indiquer que le travail du groupe n'est pas le produit d'un consensus, mais que quelques membres hésitent à dire qu'ils ne sont pas d'accord avec les conclusions du groupe.

Patauger à la fin d'une phase de projet

Signifie parfois que le groupe n'a pas de plan précis et ne connaît pas les prochaines démarches à suivre.

Patauger à la fin du projet

Indique d'habitude que les membres de l'équipe se sont très bien entendus et hésitent à se séparer, ou bien qu'ils hésitent peut-être à exposer leur travail à la critique des autres.

Dans ce cas :

1 – Obliger le groupe à regarder d'un œil critique la façon dont le projet fonctionne.

2 – Utiliser la méthode du cycle PDCA (ou roue de Deming) :

P - Plan – Planifier

D - Do – Faire

C – Check – Étudier le résultat

A – Act – Agir

### 6 problèmes fréquents :

- > *Patauger*
- > *Les participants agressifs*
- > *Les participants dominateurs*
- > *Les participants hésitants*
- > *Les hors sujets*
- > *La perte d'attention*



#### Planifier

Qu'avons-nous appris jusqu'ici ?

Que devons-nous faire ensuite ?

De quelles connaissances ou moyens l'équipe aura-t-elle besoin à la prochaine étape ?

Établir un objectif d'amélioration

Définir le plan d'actions

#### Faire

Faire les efforts nécessaires pour que les prochaines étapes du projet suivent la stratégie définie.

Étudier le résultat

Qu'est-ce qui a marché ou au contraire n'a pas fonctionné ? De quoi avons-nous manqué ?

#### Étudier le résultat

Quels résultats avons-nous obtenus ? Correspondent-ils aux objectifs fixés ?

#### Agir

(Adopter ou abandonner la modification ou refaire le cycle)

Faire discuter l'équipe sur la façon d'incorporer les décisions prises et les améliorations apportées.

#### 2. Les participants agressifs

Les participants agressifs exercent une influence excessive dans un groupe, souvent parce qu'ils sont d'un rang plus élevé dans l'entreprise ou parce qu'ils ont une connaissance technique profonde. Le rôle de l'animateur est donc de faire en sorte de trouver le juste milieu entre la présence de spécialistes et d'experts utiles au groupe et la possible domination exercée par ces derniers.

#### Face à un leader qui veut toute la place

ne pas le fixer quand il parle et regarder les réactions des autres

reformuler et relancer la parole dans le groupe de préférence à des personnes qui parlent peu

ne pas lui donner la parole en premier

#### Face à un opposant

le laisser s'exprimer

reprendre ce qui est intéressant à relever et en faire un constat

demander aux autres comment ils voient le problème

#### Plus généralement :

renforcer le sentiment qu'il n'existe pas de domaine sacré. Les membres de l'équipe ont le droit d'explorer tout domaine ayant rapport avec le projet, sans remettre en cause la répartition des tâches, mais pour comprendre tous les enjeux liés au projet.

parler au spécialiste et lui demander en tant qu'expert de faire une formation simple à l'ensemble du groupe, pour partager sa connaissance, et faciliter le dialogue.

#### 3. Les participants dominateurs

Les participants dominateurs aiment bien s'entendre parler, et donnent rarement la chance aux autres de contribuer. Ils dominent la réunion par des interventions prolongées, des



anecdotes hors sujet. Leurs conversations empêchent alors le groupe de progresser car les autres membres se découragent et trouvent des prétextes pour manquer des réunions.

Face à un participant bavard

reformuler son propos : "si j'ai bien compris..." et faire la synthèse

poser une question dirigée à un autre participant

rappeler l'horaire et l'expression égalitaire de chacun

Plus généralement :

structurer la discussion autour de questions clés afin d'encourager une participation égale, incorporer l'égalité de participation dans la grille d'évaluation de la réunion.

#### 4. Les participants hésitants

Chacun de nous a un besoin différent de faire partie d'un groupe (l'instinct de la tribu contre l'instinct du solitaire) et un niveau différent d'aisance pour parler dans un groupe (l'extraverti contre l'introverti). Nous n'avons ni tort, ni raison d'être sociétaire ou solitaire, extraverti ou introverti... ce ne sont que des différences avec lesquelles il faut savoir conjuguer. En effet, les problèmes se développent dans un groupe lorsqu'il n'y a pas d'activités incorporées qui encouragent les introvertis à participer et les extravertis à écouter.

Plusieurs possibilités :

Silence prolongé d'un participant

solliciter la participation par une question, un regard, jouer le rôle d'aiguilleur

" Est-ce que quelqu'un a des idées sur ce sujet ?" (le dire en regardant le participant peu loquace)

utiliser le questionnement, questions dirigées et fermées dans un premier temps pour ne pas créer de stress chez les personnes sollicitées

Silence du groupe

ne pas rompre le silence si celui-ci est un silence actif

relancer la question si le silence est vide

lorsque c'est possible, diviser le travail en tâches et en rapports individuels

si le silence est hostile, répondre qu'on ressent de l'hostilité et demander quelle en est la cause. Si le groupe ne veut pas répondre, ne pas forcer.

#### 5. Les hors-sujets

Généralement, l'égaré et les hors sujets s'installent lorsque les membres de l'équipe perdent de vue l'objectif de la réunion ou veulent éviter un sujet controversé. Dans les deux cas, l'animateur est responsable de faire revenir la conversation à l'ordre du jour.

Face à un hors sujet :

recentrer en rappelant l'objectif et l'étape inscrite au tableau

rediriger la conversation vers le sujet

" Nous nous sommes égarés du sujet qui concernait... Les derniers commentaires avant notre digression étaient..."

utiliser l'ordre du jour avec des estimations de temps pour chaque rubrique pour indiquer que l'équipe sort du cadre



afficher les rubriques ou sujets à évoquer pour que tous les membres puissent regarder tout au long de la discussion et se repérer dans la réunion  
demander le lien entre ce qui est dit et ce qui est au programme  
noter au tableau le sujet de la dispersion pour une séance ultérieure

Les apartés :

rappeler les règles de fonctionnement du groupe  
se rapprocher physiquement du sous-groupe qui parle  
inviter les bavards à partager avec le groupe ce qu'ils sont en train d'évoquer en leur donnant la parole. Si cela n'a aucun rapport avec l'objet de la réunion, ils préféreront s'abstenir.

6.La perte d'attention

Quelques moyens très simples de maintenir tous les participants attentifs à ce qui est présenté ou débattu en réunion, malgré le temps qui passe.

Utiliser :

Le regard

le regard permet de capter l'attention, d'adresser la parole  
on s'efforcera d'établir le contact dans la communication en regardant successivement et alternativement l'ensemble des membres du groupe sans en "ignorer" aucun

Les moyens qui évitent la monotonie

Variation des canaux de communication (parole, auxiliaires visuels et locuteurs : animateurs / participants)

Variation de l'intensité et du rythme de la parole, utilisation judicieuse des pauses au fil de l'intervention

Se déplacer et maîtriser ses gestes

Les moyens qui évitent la distraction

Auxiliaires visuels qui "focalisent" le regard des participants

Éviter la distribution de documents au début de la réunion, ce qui entraîne la dispersion des participants (travailler plutôt chaque fois que possible, sur des diaporamas ou des transparents reproduisant les documents)



## FICHE 62

*	LA PAROLE EST D'OR
---	--------------------

### Objectif

Inviter les participants à échanger leurs points de vue tout en respectant le cadre fixé pour la réunion, notamment le temps. En effet, chaque participant ne disposant que de 5 minutes de temps de parole, si les règles du jeu sont bien respectées, la réunion peut être parfaitement orchestrée faisant place à des questions de fond.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Au début de la réunion, chaque participant reçoit un carnet de 5 "bons de parole" à son nom, chaque bon lui donnant droit à une minute de temps de parole, non morcelable.
- 2 – Le débat s'engage sur un thème défini par l'animateur, pendant 30 minutes. Les participants peuvent s'exprimer après avoir donné leur bon à un secrétaire, qui déclenche le chronomètre, afin de veiller au respect du temps de parole.
- 3 – Le secrétaire peut également écrire sur le bon des commentaires sur le contenu et/ou la pertinence de l'intervention du participant. Chacun peut utiliser un bon sans prendre la parole, afin de permettre un temps de réflexion.
- 4 – Ensuite on peut analyser les interventions de chacun et les différents arguments du débat en reprenant chronologiquement les différents bons de parole.

## FICHE 63

*	TECHNIQUE DE VOISINAGE
---	------------------------

### Définition

Pour échanger et sensibiliser les membres du groupe à l'importance du message que l'on peut véhiculer en interne, mais aussi en externe. Permet de mettre en évidence que chaque membre de l'équipe est le porte-parole de l'entreprise, collectivité ou service, et qu'il faut être vigilant quant aux informations que l'on diffuse.

### Méthodologie – Démarche

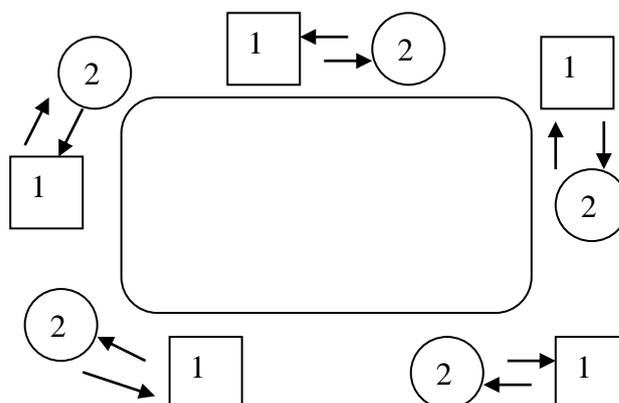
- 1 – Chaque participant se compte à tour de rôle "un" ou "deux".
- 2 – Les "deux" sont invités à interroger ou interviewer les "uns" qui sont à leur droite pendant 10 minutes
- 3 – Les "deux" transmettent aux "uns" qui sont à leur gauche ce qu'ils ont recueilli auprès des "uns" à leur droite.
- 4 – Les "uns" vont inscrire au tableau les messages que leur ont transmis les "deux" pendant que ceux-ci échangent ou complètent.
- 5 – Il y a ensuite une discussion collective sur les messages.

### Exemple

#### Étape 1

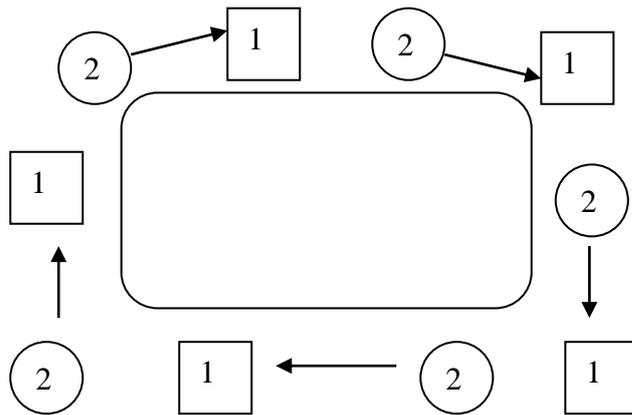
Les "2" interrogent les "1" à leur droite sur la description d'un service rendu au public par la collectivité.

Les "1" exposent leur vision de ce service rendu



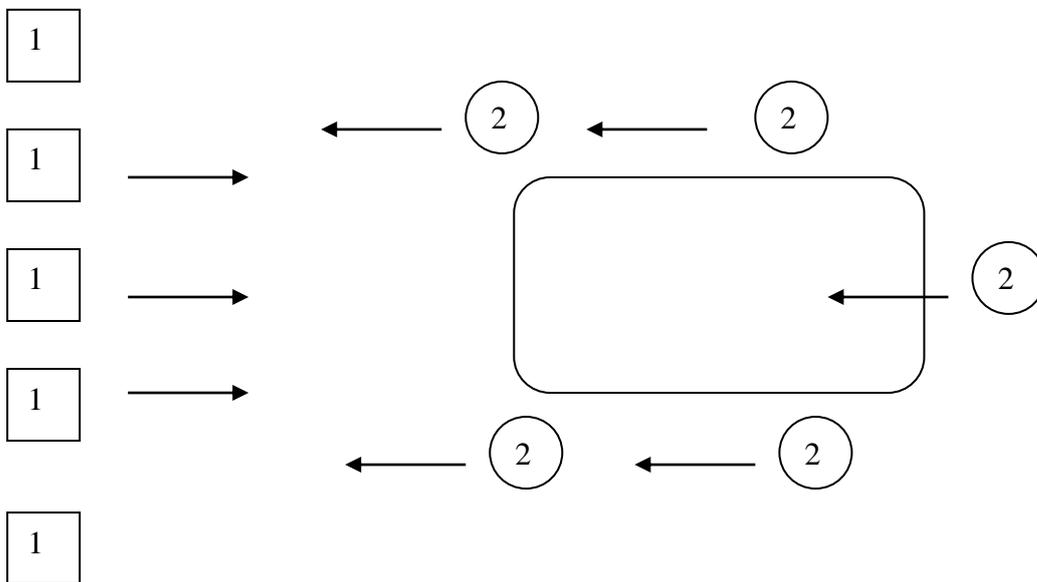
### Étape 2

Les "2" exposent aux "1" à leur gauche ce que les "1" à leur droite leur ont expliqué.  
Les "1" écoutent.



### Étape 3

Les "1" font la liste des missions citées par les "2".  
Les "2" explicitent ce qu'ils ont exprimé aux "1".



### Étape 4 Conclusion / Débat :

Si de fortes divergences apparaissent, s'interroger sur la clarté des missions et / ou de l'organisation de la structure, et au-delà, sur l'importance que ces différences peuvent avoir dans le discours auprès des usagers par exemple.



## FICHE 64

*	<b>LES TABLEAUX MURAUX</b> Le management visuel
---	--

### Définition

Il s'agit de rendre immédiatement accessible par la vue les informations utiles à l'agent dans le quotidien de l'équipe

Objectifs

Communiquer de façon visuelle pour frapper les esprits

Centraliser en un même lieu des informations de travail

Disposer d'un tableau visuel aisément consultable par les agents

Contrôler en direct la réalisation de tâche

Corriger rapidement une information

Faire vivre et anticiper l'action au quotidien par l'équipe

### Méthodologie-Démarche

Le tableau mural est un outil de management visuel qui présente de nombreux avantages :

Rusticité : il ne tombe pas en panne

Usage collectif : une équipe entière peut le consulter en même temps

Disponibilité immédiate : aucune manipulation à faire pour avoir accès à l'information

Modularité : la taille et l'organisation du tableau sont libres

Vision globale et synthétique de l'action

Type de tableaux	tableau Velléda blanc ou avec des grilles pré-tracées tableau papier calendrier tableau en liège plus affichage papier carte géographique tableau aimanté tableau à fiches cartonnées
Type d'informations	indicateurs de l'équipe (qualité, quantité, délais) suivi des tâches et processus plan d'action en cours (responsable + nom de l'action)

Conseils de forme	<p>utilisation d'indicateurs en couleur ex : rouge = problème en cours, vert = tout va bien</p> <p>utilisation d'éléments repositionables : épingles, aimants, post-it, fiches cartonnées...</p> <p>position géographique centrale du tableau au sein de l'équipe</p> <p>utilisation de symboles clairs et explicites : jouer sur les différences de formes et de couleurs</p>
Conseils d'animation	<p>prise en charge du tableau par un agent</p> <p>Mise à jour régulière</p>

Quelles sont les ressources nécessaires?

Un tableau adapté aux messages à faire passer et informations à traiter, ainsi que les fournitures d'animation qui vont de pair et qui rendent vivantes le tableau.

Quel élément de management est renforcé ?

L'existence de ce tableau contribue à créer un lieu ressources ou sein de l'équipe ou de l'information utile est présente. Ce lieu peut devenir un lieu d'échange et de rencontre entre les agents. Ce lieu peut devenir un symbole du travail en équipe.

Liens avec les compétences du manager public territorial

- Piloter, suivre et contrôler les activités des agents
- Favoriser la participation et l'expression des agents
- Veiller à la qualité et à la réactivité des services
- Organiser la diffusion de l'information au sein des services

## FICHE 65

*	LA FEUILLE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION VERS L'EXTERIEUR
---	--

### Définition

Il s'agit d'une note d'information courte qui informe régulièrement l'ensemble des services ou équipes partenaires des réalisations de l'équipe.

### Objectifs

Dynamiser l'ensemble d'une organisation en communiquant sur les succès  
 Valoriser le travail de chaque agent de l'équipe vers l'extérieur  
 Favoriser des initiatives et donner des idées aux autres agents

### Méthodologie – Démarche

L'information est poussée vers l'utilisateur potentiel qu'il faut avoir bien identifié sous peine de saturation et de non-utilisation de l'information.

L'information transmise doit avoir des qualités spécifiques :

Fonds	l'information doit être synthétique, claire, factuelle et stimulante l'information peut rappeler un indicateur principal de l'équipe l'information peut être lue par tous les agents
Forme	la nature et la source d'information sont aisément reconnaissables par une couleur, une mise en page, un style récurrent si le message est adressé par un media électronique, il est essentiel que les manipulations techniques soient réduites au maximum

### Quelles sont les ressources nécessaires ?

Une liste de diffusion à jour des agents si l'information passe par courriel ou un site intranet attrayant et régulièrement à jour.

L'appui éventuel du service Communication Interne.



## Quel élément de management est renforcé ?

La responsabilité du bulletin d'information peut être confiée à un agent, ce qui contribue à l'impliquer plus encore dans l'action, à lui donner un rôle moteur. Cela induit une responsabilité sur la tâche pour cet agent.

Liens avec les compétences du manager public territorial

Favoriser la participation et l'expression des agents

Accompagner les changements induits par une nouvelle organisation

Organiser la diffusion de l'information au sein des services

"C'est de l'exposé des faits, c'est sur elle pour ainsi dire que l'on se repose et s'appuie pour établir la conviction. Elle sera claire et vraisemblable, cela est indispensable. Accessoirement nous ajouterons l'agrément... la brièveté fait très souvent le mérite principal de la narration".

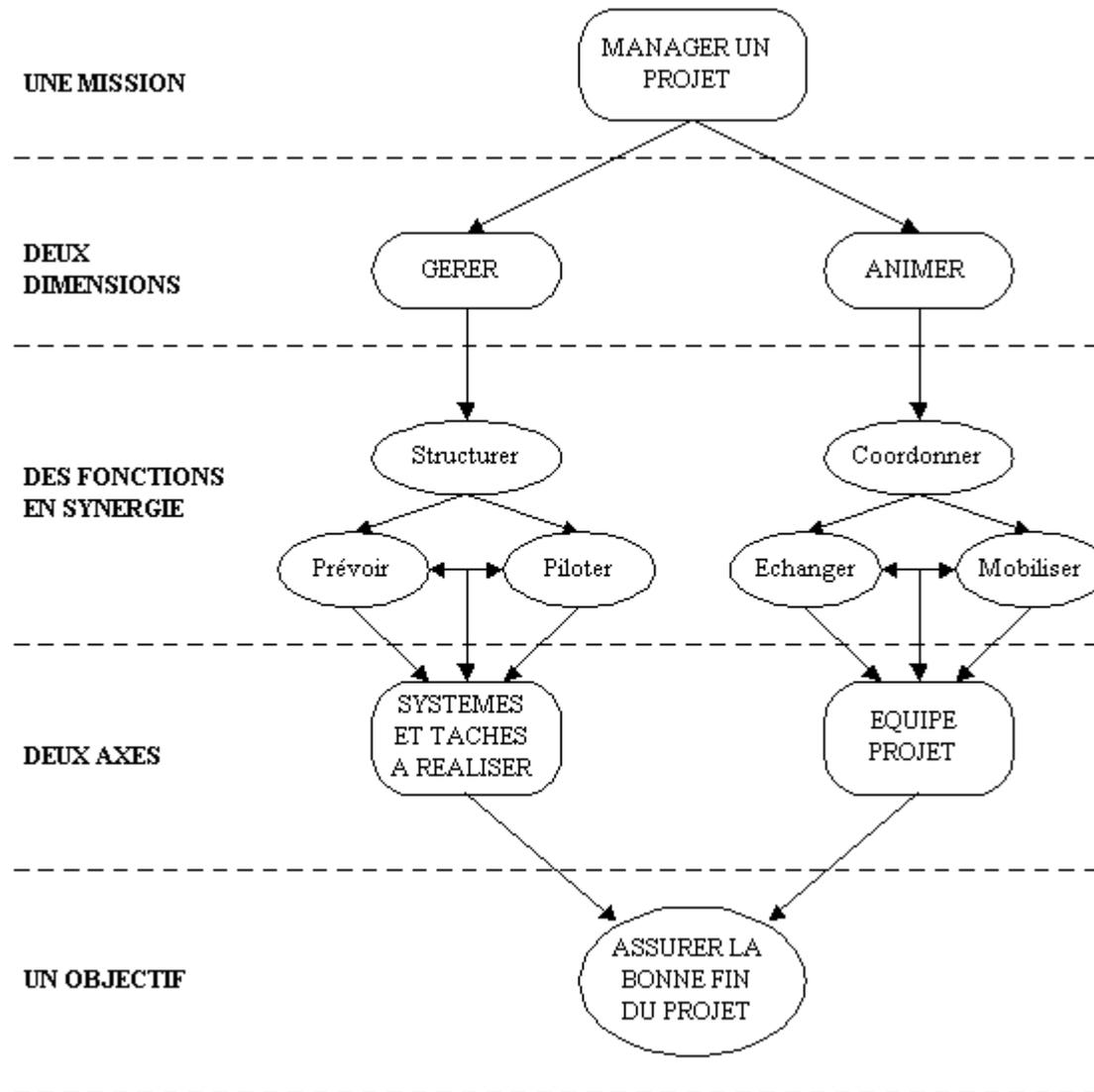
Cicéron - Part Orat

## 6. PLANIFIER UN PROJET

La planification d'un projet est un outil incontournable pour le management de projet. Elle permet de :

- définir les travaux à réaliser
- fixer des objectifs
- coordonner les actions
- maîtriser les moyens
- diminuer les risques
- suivre les actions en cours
- rendre compte de l'état d'avancement du projet.

L'activité de management de projet peut être résumée par le schéma ci-dessous :



## FICHE 66

*	LA METHODE QQQCCP
---	-------------------

### Objectif

Technique de recherche d'informations sur un problème et ses causes en se posant des questions afin de repérer les origines du problème.

Quoi (objet, action, phase, opération) ?

Qui (est concerné, acteur, responsable) ?

Où (lieu, distance, étape) ?

Quand (moment, planning, durée, fréquence) ?

Comment (matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures...) ?  
pour chaque question se demander Combien ?

Pourquoi (réaliser telle action, respecter telle procédure...) ?

### Méthodologie – Démarche

Elle peut être utilisée pour bâtir le plan d'action de la solution proposée.

- 1 – QUOI ?
  - De quoi s'agit-il ?
  - Quels sont les éléments, actions, opérations qui caractérisent la situation ?
  - Qu'est-ce que c'est ?
  - Que fait-on ?
  
- 2 – QUI ?
  - Quels sont les personnes, services et sites concernés par la situation ?
  - Qui est acteur, responsable ?
  - Quelle est la fonction impliquée ?
  
- 3 – OU ?
  - Où se passe la situation, à quel endroit ?
  - Dans quel milieu ? A l'arrêt, pendant un déplacement, un transport ?
  - Dans quel service, à quel poste de travail ?
  
- 4 – QUAND ?
  - Quand se passe la situation : date, mois, jour, poste ?
  - Quelle est la fréquence ?
  - Depuis quand, à quel moment ?
  
- 5 – COMMENT ?
  - Comment se déroule la situation ?
  - De quelle manière : procédure, instructions, modalités ?
  - Avec quel outillage, quelle machine ?



6 – COMBIEN ? - Combien et quelle unité ?  
- Combien ça coûte et quel gain ?

7 – POURQUOI ? La réponse à cette question constitue les suites de l'analyse : la recherche des causes et doit aboutir vers : peut-on éliminer, permuter, combiner, augmenter, diminuer...?

Exemple

Cette technique est utilisée pour bâtir un plan d'action de ce type :

ACTION :					
Tâches	Responsables	Résultats attendus	Contrôle	Date de fin	Moyens
T 1					
T 2					
...					

## FICHE 67

*	LE RACI
---	---------

### Objectif :

Il s'agit d'une méthode d'organisation pour définir les rôles et les responsabilités des acteurs d'un projet. Peut également être utilisé pour la structuration d'une unité de travail.

Le sigle signifie :

R : Réalisation

A : Approbation

C : Consultation

I : Information

### Méthodologie – Démarche :

Pour l'ensemble des actions définies, affecter un rôle à chacun des acteurs identifiés (un acteur peut être une personne physique ou un ensemble de personnes, un comité, une assemblée..)

### Les rôles :

Le A est celui qui prend les décisions et doit rendre des comptes sur l'avancement de l'action. Il y a toujours un et un seul A pour chaque action. « Avoir le A » signifie être totalement responsable d'une action

Le ou les R (le A peut aussi jouer le rôle de R) réalisent l'action. Il y a au moins un R pour chaque action. Le A est responsable de l'organisation du travail du ou des R. Si les R ne remplissent pas leurs objectifs, le A reste responsable de la situation.

Le ou les C sont les participants qui doivent être consultés. Sur consultation du A et des R, ils donnent leur avis sur les sujets où ils sont experts. Les C n'ont pas autorité. C'est le A qui décide de prendre en compte ou non l'avis des C.

Les I sont les personnes qui doivent être informées. Elles sont, classiquement indirectement impactées par le projet, tout comme les utilisateurs finaux, les responsables de projets périphériques...

Exemple



PROJET :

DIRECTION :

Mis à jour le :

Par :

**Rôles possibles :**

- R = Réalisation**
- A = Approbation**
- C = Consultation**
- I = Information**

	Type acteur 1	Type acteur 2	Type acteur 3	Type acteur ...
Tâche 1				
Tâche 2				
Tâche 3				
Tâche 4				
Tâche 5				
Tâche ...				
Tâche ...				

## FICHE 68

*	LA METHODE MOSI
---	-----------------

### Objectif

La méthode MOSI (Méthode d'Organisation et Stratégie d'Intervention) permet de planifier un projet et visualiser sur un même schéma les étapes, les acteurs impliqués et leurs modes de participation.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Découper le projet en étapes.
- 2 – Identifier tous les acteurs et groupes impliqués dans le déroulement du projet
- 3 – Définir le mode d'implication des acteurs à chaque étape (ex : entretien, réunion, note de service, appel téléphonique, questionnaire, ...)
- 4 – Représenter sur un schéma :
  - > les étapes en abscisse
  - > les acteurs en ordonnée
  - > et les modes d'implication de chaque acteur, à chaque étape, par un symbole.
 Le déroulement de la démarche est figuré par un trait enchaînant les différentes actions.
- 5 – Préciser le calendrier des étapes

### Exemple

Phases Acteurs	Lancement	Recueil d'information	Analyse diagnostic et	Validation et communication
Comité de pilotage			*	
Groupe de travail			*	
Chefs d'unités				
Opérateurs				
Délais (jrs)	+ 5	+ 20	+ 30	+ 45



Information par écrit



Entretien téléphonique



Entretien

\* Analyse et rédaction



Reunion

## FICHE 69

*	LE DIAGRAMME DE GANTT
---	-----------------------

### Objectif

Le diagramme de GANTT permet de planifier le projet et de rendre plus simple le suivi de son avancement. Cette méthode visuelle est efficace lorsqu'il s'agit de lister une vingtaine de tâches.

Il permet également :

- de déterminer les dates de réalisation d'un projet
- d'identifier les marges existantes sur certaines tâches
- de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux
- de visualiser le déroulement du projet
- de gérer les conflits de ressources
- de prévoir à l'avance les actions à penser ou à faire
- de repérer les éventuels retards.

Au-delà, la lisibilité est compromise et il convient d'utiliser PERT.

### Méthodologie – Démarche

La réalisation d'un tel planning nécessite la mise en œuvre de technique de planification :

- les tâches doivent être identifiées,
- les tâches doivent être quantifiées en termes de délais, de charges ou de ressources,
- la logique de l'ensemble des tâches doit être analysée (enchaînement des tâches)

1 – Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser pour mener à bien le projet

Cette identification peut se faire par des techniques comme le Brainstorming ou les groupes de travail.

2 – Estimer les durées et les ressources

Il faut ensuite remplir un tableau présentant, pour chaque tâche, la durée de celle-ci et les ressources affectées : utiliser la même unité de temps pour toutes les tâches dans un souci d'harmonisation du diagramme de GANTT. Quant aux ressources, elles peuvent être humaines ou matérielles.

3 – Réaliser le réseau logique

Le réseau doit reprendre les hypothèses de priorités des tâches. Il se présente souvent sous la forme de tâches reliées entre elles par des liens logiques. Définir les tâches reliées entre elles par des liens logiques. Une fois le réseau tracé, on retrouvera la chronologie du projet.

#### 4 – Tracer le diagramme de GANTT

Les coordonnées du graphique font apparaître les tâches en ordonnée et la durée (heures, jours, semaines,...) en abscisse.

Chaque ligne représente donc une tâche, et chaque colonne, une unité de temps

Chaque tâche est représentée par une droite horizontale, dont la longueur est proportionnelle à la durée.

Dessiner chaque tâche, en représentant au fur et à mesure, la contrainte en amont

Lorsque la dernière tâche est représentée, il convient de suivre le graphique "en marche arrière", pour déterminer le chemin critique.

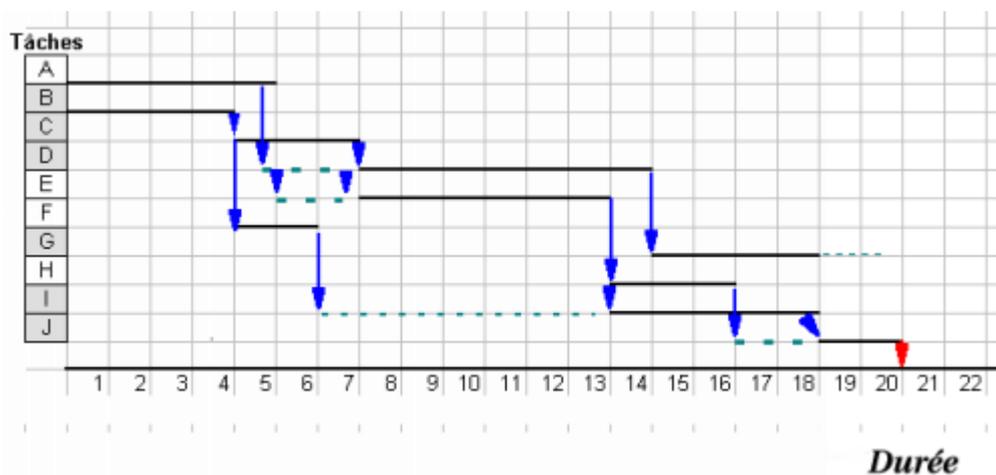
#### Exemple

1. Lister les tâches, estimer les durées et identifier l'ordre dans lequel les tâches doivent être faites.

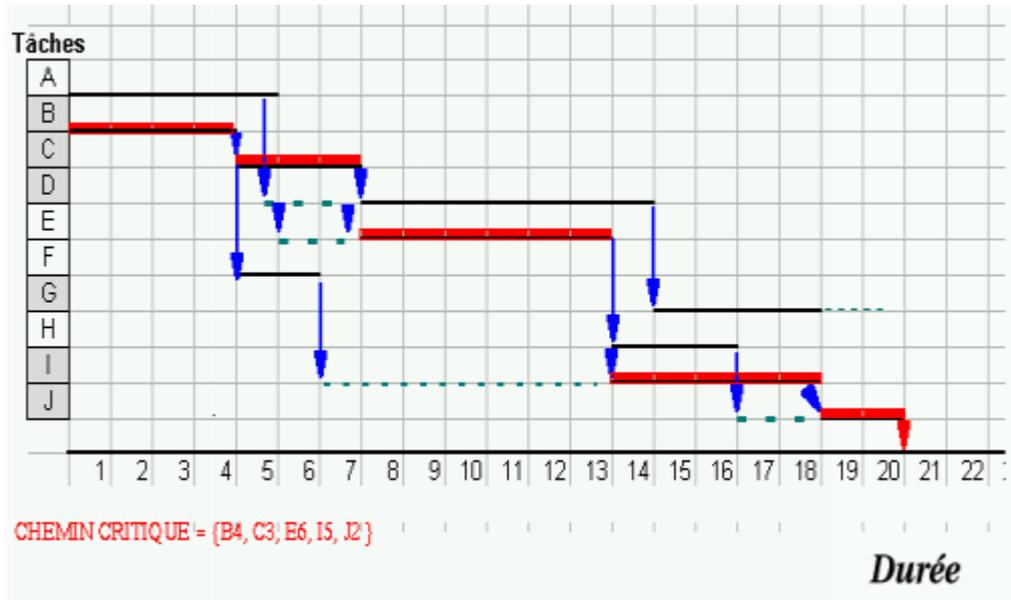
DIAGRAMME DE GANTT

Tâches	Durée	Tâches précédentes
A	5	-
B	4	-
C	3	B
D	7	A, C
E	6	A, C
F	2	B
G	4	D
H	3	E
I	5	E, F
J	2	H, I

2. Dessiner chaque tâche en faisant apparaître aussitôt et au fur et à mesure, sa (ses) contrainte(s) antérieure(s), et/ou les marges de manœuvre.



3. Lire le graphique en sens inverse pour représenter le chemin critique (tâches immédiatement derrière).



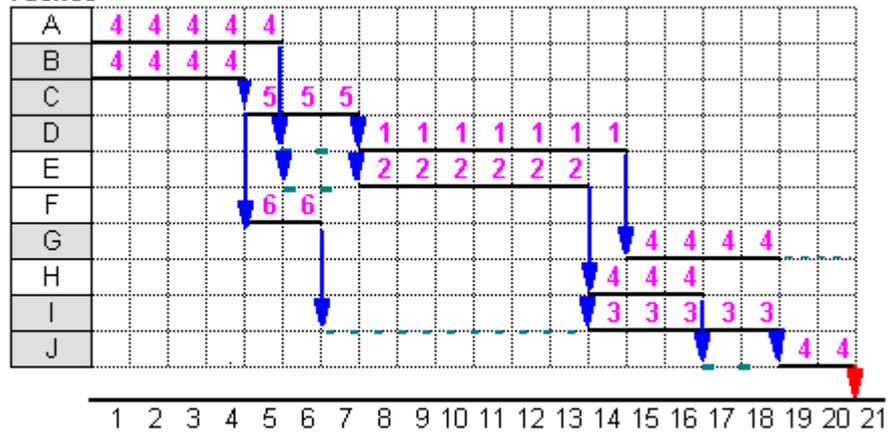
4. Calculer l'effectif total par unité de temps.

#### DIAGRAMME DE GANTT AVEC EFFECTIF

Tâches	Durée	Tâches précédentes	Effectif
A	5	-	4
B	4	-	4
C	3	B	5
D	7	A, C	1
E	6	A, C	2
F	2	B	6
G	4	D	4
H	3	E	4
I	5	E, F	3
J	2	H, I	4

- Faire apparaître la marge possible sur chaque tâche,  
Suivre l'état d'avancement du projet, et corriger éventuellement.  
Visualiser et agir sur plusieurs paramètres annexes (effectif total...)

**Tâches**



Effectif Total 8 8 8 8 15 11 5 3 3 3 3 3 3 8 11 11 7 7 4 4  
 Organisation possible (X) (X)

## FICHE 70

**	LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL
----	-----------------------------------

### Objectif

Expression du besoin dans un cahier des charges en termes de fonctions que le futur utilisateur ou le système aura à accomplir. Le cahier des charges fonctionnel débute lorsque le projet est validé et que la phase de lancement du projet est terminée.

### Méthodologie – Démarche

#### 1 – Orientation générale de l'étude

Quelles sont les causes de déclenchement du projet ?  
A quel besoin interne de l'entreprise ce projet répond-il ?

#### 2 – Recherche d'informations

Faire un état de l'art

Recueillir le maximum d'informations de toute nature, interne ou externe à l'entreprise sur le sujet du projet.

#### 3 – Analyse fonctionnelle

Analyser les besoins réels auxquels le porteur de projet veut répondre, les fonctions attendues du produit, les contraintes, les coûts, les critères sur lesquels le client jugera si la fonction est remplie ou non.

Cette phase est la plus importante de la démarche. Elle aboutit à la rédaction du cahier des charges fonctionnel (CDCF) qui précise les fonctions à remplir et constitue une grille d'évaluation des solutions envisagées. Il sera utilisé pour la recherche de solutions et leur évaluation ultérieure. Il permet une comparaison objective des solutions.

#### 4 – Création et recherche de solutions

Rechercher pour chaque fonction principale toutes les voies de solutions envisageables. Pour cela, faire appel à toutes les techniques de recherche d'idées.

Puis construire des solutions répondant aux seules fonctions principales.

Enfin, tirer les solutions envisagées en les confrontant aux contraintes imposées et conserver 3 ou 4 pistes.

#### 5 – Étude et évaluation des solutions :

Confronter les solutions envisagées au CDCF afin de détecter les éventuels écarts qualitatifs et quantitatifs.

Chaque solution est analysée en termes de rentabilité et d'avantages/inconvénients.

## 6 – Propositions de choix

Présenter un rapport de propositions avec comparaison argumentée des solutions sélectionnées, et proposer un choix

## 7 – Réalisation et suivi

Mettre en place la solution choisie, et contrôler les réalisations.

### Exemple

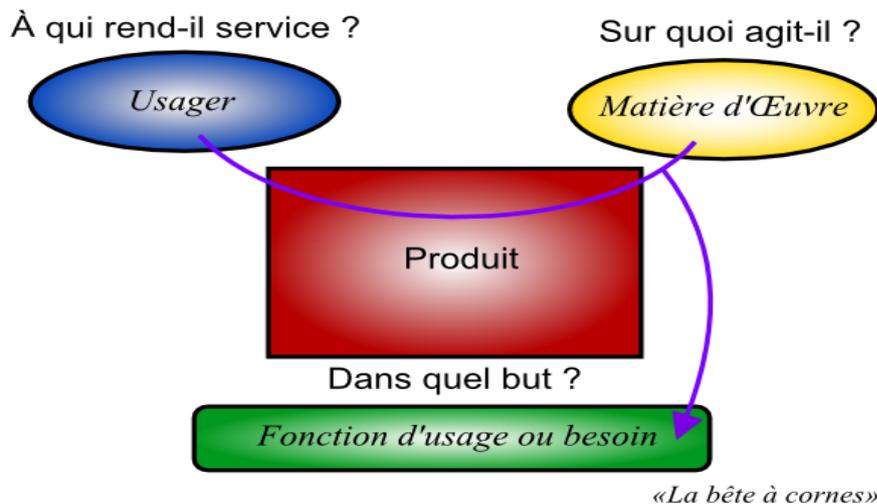
#### Analyse fonctionnelle :

L'expression du besoin permet d'isoler l'objet étudié afin d'identifier le principal destinataire, sa matière d'œuvre, et d'exprimer sa fonction globale. Pour établir la bête à cornes, il est essentiel de se poser les trois questions suivantes :

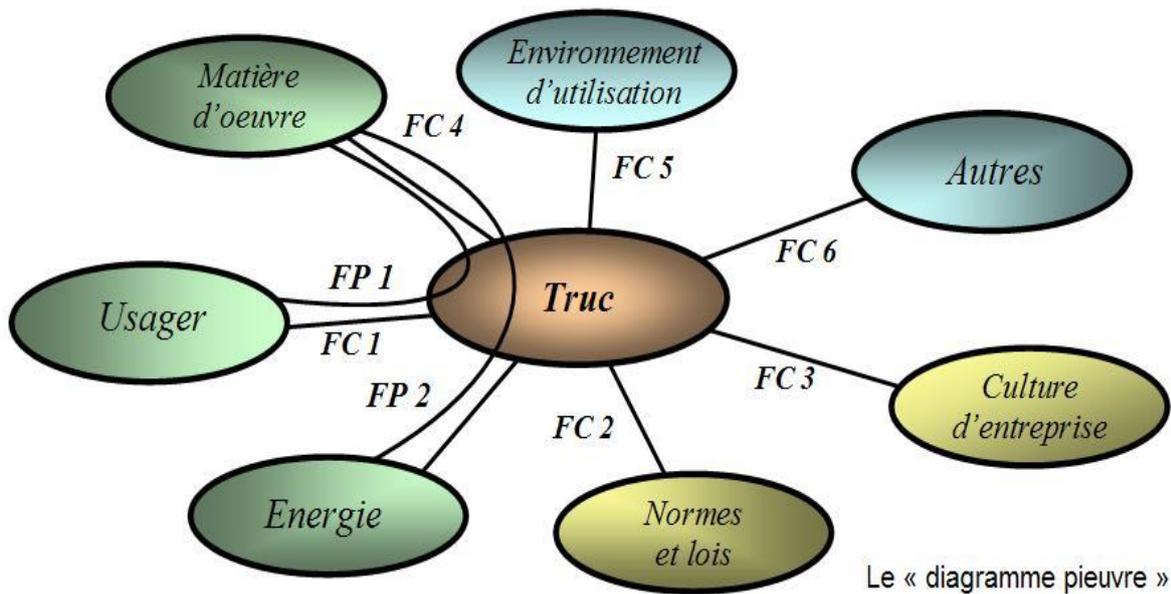
À qui, à quoi le produit rend-il service ?

Sur qui, sur quoi agit-il ?

Dans quel but ? (pour quoi ?)



Le diagramme des interacteurs (ou pieuvre) consiste à isoler le produit, c'est-à-dire à établir sa frontière, à identifier les acteurs extérieurs qui interagissent avec lui. On définit les fonctions de service et les contraintes que le produit établit avec tous ces acteurs extérieurs ; d'où son nom (diagramme des interacteurs).



## 7. ELABORER UNE STRATEGIE PROSPECTIVE

Zoom sur : quelques mots clés de la stratégie

Planification : " La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir " . (R.L. Ackoff)

Stratégie : ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.

Tactique (s) : presque toujours au pluriel, puisqu'il s'agit des voies et moyens pour parvenir aux objectifs de la stratégie en fonction des circonstances.

Planification stratégique : concept apparu à la fin des années soixante (Igor Ansoff) pour traduire le fait que la planification d'entreprise devait de plus en plus tenir compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adapter ses objectifs en conséquence.

Management Stratégique : concept lancé au milieu des années soixante-dix, toujours par Igor Ansoff pour mettre en avant les conditions qui permettent aux structures et aux organisations de s'adapter.



L'évolution rapide de l'environnement nécessite de renouveler régulièrement les technologies, les organisations, les modes de réalisation, la nature des services rendus. Pour anticiper le changement et agir pour s'adapter ou pour conduire le progrès, il est nécessaire d'analyser les forces/faiblesses et les atouts de l'entité concernée (collectivité, service...) et celles du contexte technique, économique et social.

## FICHE 71

*	LA GRILLE MOFF
---	----------------

### Objectif

Outil d'analyse des Menaces, Opportunités Forces et Faiblesses liées à un système, à une action ou à un projet. MOFF est la simplification de : M = Menaces, O = Opportunités, F = Forces, F = Faiblesses. L'analyse peut concerner une entreprise, un service, un territoire...

### Méthodologie – Démarche

La matrice MOFF se construit en trois temps :

1 – Profil de la structure, du système afin d'identifier les caractéristiques

2 – Audit des forces et des faiblesses :

Analyse des finances, marketing, organisation, capacités décisionnelles...

Identification des facteurs environnementaux pouvant interférer sur le système étudié : facteurs économiques, politiques, environnementaux, réglementation...

3 – Réalisation de la matrice permettant d'élaborer les stratégies. Utiliser au mieux les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de manière à permettre l'aboutissement du projet.

### Exemple

Analyse MOFF	
Menaces (externes à la collectivité, exemples : nouvelles lois, évolution de l'économie)	Opportunités (externes à la collectivité, exemples : nouveaux marchés, nouvelles technologies)
Liste des menaces - - -	Liste des opportunités - - -
Que faire pour y répondre ? Et comment ?	Comment la collectivité peut-elle en tirer profit ?



Faiblesses (internes à la collectivité)	Forces (internes à la collectivité)
Liste des faiblesses - - - Comment peut-on mieux y remédier ?	Liste des forces - - - Que faire pour les étayer ? Et comment ?



## FICHE 72

** ** **	PESTEL
----------------	--------

### Objectif

L'analyse PESTEL est un modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux d'ordres :  
Politique : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, politique de décentralisation, etc.

Économique : cycle économique, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

Sociologique : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.

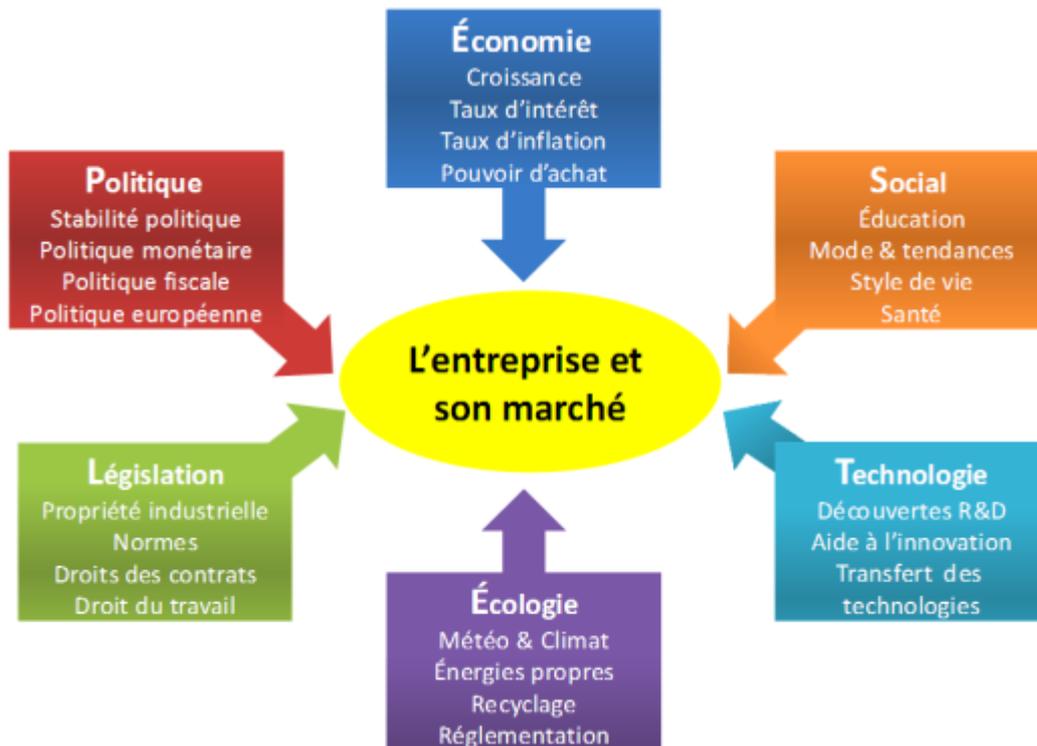
Technologique : nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

Écologique : lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

Légal : lois sur le droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

L'analyse PESTEL ne doit pas se limiter à une simple liste : elle doit se conclure par l'identification des facteurs les plus structurants, que l'on appelle les variables pivots. Le croisement des évolutions possibles des variables pivots permet de définir des scénarios d'évolution.

L'analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) permet de surveiller les risques et les opportunités. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.



L'environnement politique intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations.

L'environnement économique comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation.

L'environnement social : il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer le recours aux services (ou produits).

L'environnement technologique correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité à innover.

L'environnement écologique définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise (ou collectivité). On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement la réalisation de l'activité (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire subissent cette activité (pollution,...)

Les environnements réglementaire et législatif influencent et limitent les activités des organisations (entreprises et collectivités) et des individus d'une société.



## **Méthodologie-Démarche**

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes :

Réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique.

Dans un deuxième temps, extraire les tendances structurelles actuelles et futures.

Enfin, analyser ces informations pour faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels vous pourrez adapter votre stratégie.

## FICHE 73

** ** **	LE BENCHMARKING
----------------	-----------------

### Objectif

Pour une collectivité il s'agit de se comparer aux leaders (administrations, entreprises) de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la "perfection".

Pour un territoire cette méthode peut s'appliquer à des projets plus qu'à des produits.

### Méthodologie – Démarche

Le benchmark est une méthode d'évaluation organisationnelle : il s'agit de comparer et mesurer certains éléments de ses processus à ceux d'autres administrations ou d'entreprises afin d'en dégager des différences, d'identifier les causes pour se perfectionner.

5 phases sont nécessaires :

#### 1 – Mesure de la performance interne

Phase durant laquelle la structure évalue son propre processus et détermine les indicateurs d'évaluation employés pour la comparer.

But : mettre en avant les forces et faiblesses de la structure et suggérer les améliorations à venir.

#### 2 – Pré-benchmarking

Identifier le ou les organisations maîtrisant le mieux le ou les processus à analyser.

#### 3 – Le benchmarking ou collecte des informations

Dans le cadre d'un benchmark poussé, il est préconisé de rencontrer les cibles identifiées, d'effectuer des visites chez les "benchmarkés"

Plus simplement, il s'agira de collecter les données sur les différents benchmarkés (par exemple, étudier la structure de leur Internet, étudier leur stratégie de communication, analyser leurs travaux).

#### 4 – Le post-benchmarking

Phase consistant à adapter, dans sa propre structure, les "bonnes pratiques" qui ont été analysées et retenues pour leur pertinence. Attention, ne pas reproduire l'organisation d'un "benchmarké" sans l'adapter au contexte de sa propre organisation.

Capitaliser les connaissances récoltées dans une base de données, afin de pouvoir procéder à des comparaisons lors du benchmark suivant.

#### 5 – Observation et ajustement

Phase destinée à estimer les progrès réalisés et à ajuster les plans d'actions.

## FICHE 74

* * *	L'ANALYSE STRUCTURELLE
-------------	------------------------

### Objectif

L'analyse structurelle est une méthode de structuration d'une réflexion collective. Le projet retenu peut être considéré comme un système et peut être défini comme un ensemble d'éléments en interaction. Il faut compter quelques mois pour réaliser une analyse structurelle.

L'objectif est de se poser les bonnes questions et de mettre en évidence des variables (critères) influentes et dépendantes.

### Méthodologie – Démarche

#### 1 – Recensement et définition des variables :

Le recensement des variables doit caractériser le domaine concerné et son environnement (recenser les critères internes et externes). Cette étape est déterminante pour la suite de la démarche, il convient donc d'être le plus exhaustif possible. On obtient ainsi une liste de variables ne devant pas excéder 80 facteurs (ou paramètres) pour une exploitation optimale.

#### 2 – Description des relations entre les variables :

Il s'agit du repérage des relations dans la matrice d'analyse structurelle

Une variable n'existe que par les relations qu'elle entretient avec les autres variables.

Il s'agit d'effectuer le repérage des relations entre variables en réalisant un tableau à double entrée, appelé matrice d'analyse structurelle (exemple ci-dessous). Cette matrice détermine si chaque critère de colonne a ou non une influence sur chaque critère de ligne. Le groupe de personnes ayant déjà participé au recensement des variables, remplit la matrice.

Le remplissage est qualitatif et s'effectue ligne par ligne : il faut se poser la question suivante : existe-t-il une relation d'influence directe entre la variable X et la variable Y ?

Si une variable d'une colonne a une influence sur une ligne, on inscrit 1 à l'intersection de la colonne et de la ligne et s'il n'y a pas de relation d'influence, on inscrit 0.

On peut aussi utiliser une échelle d'intensité entre variable (influence faible = 1, influence moyenne = 2, influence forte = 3 etc. ...)

### 3 – Comptabilisation du degré de motricité et de dépendance

Lorsque la matrice est remplie, il faut ensuite comptabiliser le degré de motricité et le degré de dépendance des critères :

Le degré de motricité de chaque paramètre est obtenu en totalisant chaque colonne

Le degré de dépendance est obtenu en totalisant les lignes

4 – Les données ainsi obtenues, indiquent quelles sont les variables autonomes, influentes et dépendantes. Pour une meilleure représentation, il est possible de réaliser un graphique : l'axe des abscisses correspond à la dépendance et l'axe des ordonnées à la motricité (ou influence).

Exemple de tableau à double entrée

Matrice d'analyse structurelle :

#### MATRICE CARRÉE D'ANALYSE STRUCTURELLE

		Emploi du temps des élèves	Emploi du temps des professeurs	Utilisation des salles	Transports scolaires	Nombre de profs de même discipline	Nombre de profs au total	Nombre de classes	Emploi du temps des parents	Formation du personnel	Motivation des professeurs	Information des parents	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Emploi du temps des élèves	1		1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
Emploi du temps des professeurs	2	0		1	1	1	1	1	0	0	0	0	
Utilisation des salles	3	1	1		1	1	1	1	0	0	0	0	
Transports scolaires	4	0	0	0		0	1	1	0	0	0	0	
Nombre de profs de même discipline	5	0	0	0	0		1	1	0	0	0	0	
Nombre de profs au total	6	0	0	1	0	0		1	0	0	0	0	
Nombre de classes	7	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	
Emploi du temps des parents	8	0	0	0	1	0	0	0		0	0	0	
Formation du personnel	9	1	0	0	0	1	1	0	0		0	0	
Motivation des professeurs	10	0	1	0	0	0	0	0	0	1		0	
Information des parents	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Concertation des profs	12	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
		3	4	3	4	5	6	7	0	1	0	2	

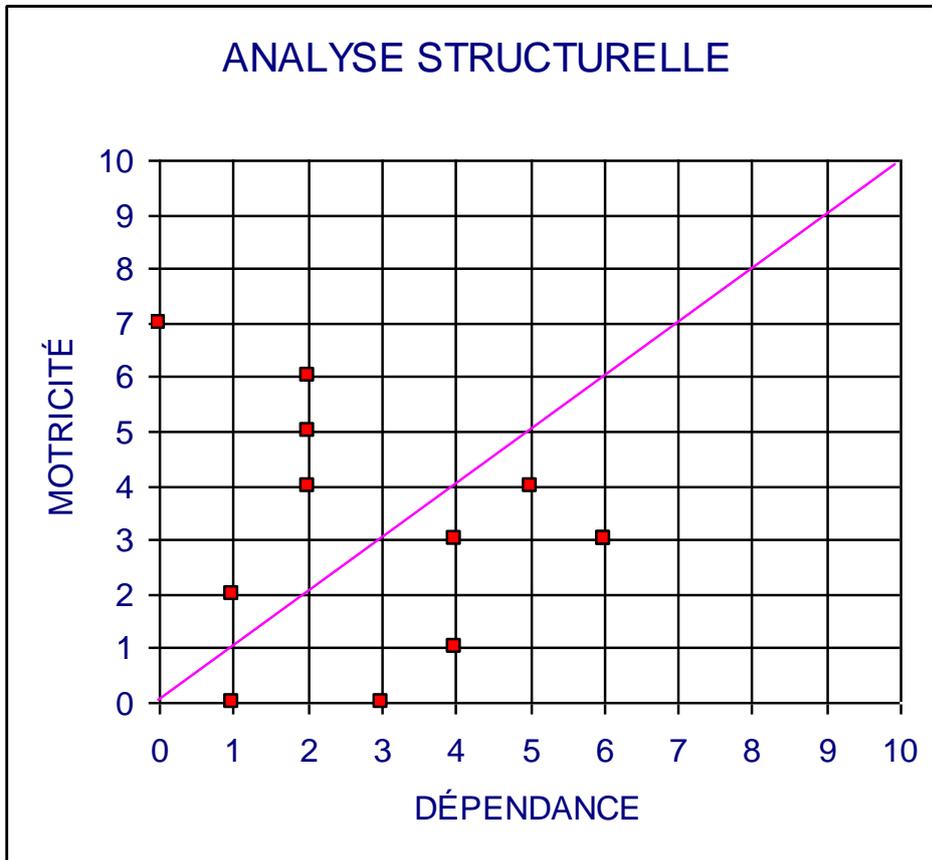


Si la réponse est "oui" on inscrit 1 à l'intersection de la colonne et de la ligne, si elle est "non" on inscrit 0.

– Comptabilisation du degré de motricité et de dépendance :

PARAMÈTRES		MOTICITÉ (total colonnes)	DÉPENDANCE (total lignes)	AUTONOME	MOTEUR (influent)	DÉPENDANT
Emploi du temps des élèves	1	3	6			D
Emploi du temps des professeurs	2	4	5			D
Utilisation des salles	3	3	6			D
Transports scolaires	4	4	2		M	
Nombre de profs de même discipline	5	5	2		M	
Nombre de profs au total	6	6	2		M	
Nombre de classes	7	7	0		M	
Emploi du temps des parents	8	0	1	A		
Formation du personnel	9	1	4			D
Motivation des professeurs	10	0	3			D
Information des parents	11	2	1	A		
Concertation des profs	12	3	4			D

- Lecture graphique du résultat de la matrice



Il est possible d'aller plus loin dans l'interaction des variables grâce au logiciel MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés-Multiplication Appliquée à un Classement)

#### 5 – Identification des variables clés avec l'outil MICMAC

Il s'agit d'un programme de multiplication matricielle appliquée à la matrice structurelle. Cette méthode est fondée sur l'élevation aux puissances successives (de rang 1, 2, 3, ... jusqu'à n) de la matrice d'analyse structurelle.

Ce sont ainsi des milliers de chemins qui sont explorés et dénombrés. Les sommes des lignes et des colonnes de cette nouvelle matrice indiquent, comme pour la matrice initiale d'analyse structurelle, les capacités respectivement d'influence et de dépendance des facteurs correspondants mais cette fois, en tenant compte également des relations indirectes.

Ce classement indirect permet de dévoiler des variables, qui du fait de leurs actions indirectes, jouent un rôle prépondérant et que le classement direct ne permet pas de déceler. Par exemple, si la variable A influence directement la variable C et que la variable C influence directement la variable B, tout changement sur la variable A peut se répercuter sur la variable B ; il y a donc une relation indirecte entre A et B.



Il existe dans la matrice d'analyse structurelle de nombreuses relations indirectes de type A sur B que le classement direct ne permet pas de déceler.

L'analyse structurelle sert à stimuler la réflexion au sein du groupe et à faire " réfléchir à des aspects contre-intuitifs du comportement d'un système ". Il n'y a pas de lecture unique et "officielle" des résultats MICMAC, c'est au groupe de travail de se " forger " sa propre interprétation.

Les limites concernant l'analyse structurelle peuvent reposer sur le caractère subjectif des variables recensées et sur leurs relations (lors des étapes 1 et 2), c'est pourquoi il ne faut jamais oublier de travailler avec les acteurs du système.

## FICHE 75

* * *	LES ARBRES DE COMPETENCES
-------------	---------------------------

### Objectif

Méthode de réflexion collective utilisable à l'échelle d'un territoire, d'une collectivité ou d'un service et qui peut être utilisée au sein d'ateliers de prospective.

Elle consiste à retracer la dynamique passée, présente et à venir du développement de la collectivité, du service ou du territoire..., en élaborant son arbre de compétences. L'établissement de l'arbre de compétences (ou arbre de connaissance) est un travail approfondi qui peut-être à la base d'une réflexion sur la gestion des savoirs-faire (Knowledge Management).

### Méthodologie – Démarche

L'élaboration d'un arbre de compétence est un travail considérable qui impose un recueil exhaustif des données de la collectivité, du service ou du territoire ... et de son environnement.

1 – Etablir un diagnostic stratégique de l'arbre  
Atouts, vulnérabilité et conséquences des changements à venir

2 – Lister les éléments de l'arbre  
Racines (valeurs, compétences et ressources humaines, financières, technologies, productives ...),  
Tronc (mise en œuvre, process, organisation)  
Branches (lignes de produits, services)

3 – Recueillir les idées et les organiser grâce à plusieurs tours de table successifs  
Ce diagnostic doit être rétrospectif avant d'être prospectif.

Éléments de l'arbre	Passé (sur 10-20 ans)	Présent	Futur
Branches (produits, services, marchés)			
Tronc (mise en œuvre, organisation, partenariat)			
Racines (compétences et ressources)			

## FICHE 76

* * *	DELPHI
-------------	--------

### Objectif

Interrogation de personnes (ces personnes devant être "des experts" de la question étudiée) sur des zones d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

Beaucoup d'études Delphi ont été menées dans des exercices de prospective technologique ainsi que dans des recherches plus traditionnelles sur le futur. Une méthode qui convient aux applications décisionnelles.

### Méthodologie – Démarche

Mettre en évidence des convergences d'opinions afin de dégager des consensus grâce à l'interrogation d'experts à l'aide de questionnaires.

#### 1 – Formulation du problème

Importance de la définition précise du domaine d'investigation : l'élaboration du questionnaire répond à des règles précises : questions brèves et non ouvertes

#### 2 – Le choix des experts

Comme avec les autres méthodes qui font appel à des experts, il peut s'avérer difficile de trouver quelle personne détient l'expertise sur certains sujets, il faut donc procéder avec soin au recrutement du panel.

Du fait du manque d'indépendance des experts, il convient de recueillir leurs avis par voie postale et de façon anonyme afin de tirer profit du bénéfice de la mutualisation et de la confrontation des opinions, sans l'influence des "parasites classiques" qui apparaissent souvent dans des situations de face à face (rapport de force, intimidation...)

L'effectif des experts (au moins 10 personnes) sera plus faible que dans le cas d'enquêtes d'opinion classiques, l'important n'étant pas de produire des résultats statistiquement significatifs.

Les experts choisis pour une étude Delphi, doivent comprendre le but de l'étude et savoir qu'ils seront sollicités à plusieurs reprises.

#### 3 – Déroulement pratique et explication des résultats

Envoi numérique important du questionnaire (tenir compte des non réponses et des abandons) accompagné d'une note de présentation de la méthode et des conditions pratiques de déroulement de l'enquête.

Il faut effectuer plusieurs tours d'enquête pour préciser l'opinion consensuelle médiane.

- Au cours du 2ème tour, les experts, informés des résultats du 1er tour, fournissant une nouvelle réponse et sont tenus de la justifier si elle est fortement déviante.



- Au 3ème tour, chaque expert doit commenter les arguments des déviants.
- Au bout du 4ème tour, obtention des résultats définitifs.

A noter que de nombreuses études Delphi n'ont que deux tours d'enquête.

Utilités et limites :

La méthode Delphi apporte la quasi certitude d'obtenir un consensus à l'issue des questionnaires successifs. L'information recueillie est souvent riche et pertinente, l'opinion des déviants est, en termes prospectifs, plus intéressante que celle qui "rentrent dans le rang".

Mais cette méthode est consommatrice de temps, de main d'œuvre, coûteuse et nécessite une préparation experte.

Néanmoins, l'utilisation de nouveaux modes d'interaction, comme le courrier électronique, tend à se développer et rend la procédure plus souple et plus rapide.

## FICHE 77

*	LA GRILLE DES ENJEUX
---	----------------------

### Objectif

Il s'agit d'anticiper les risques causés par les enjeux et les stratégies de différents acteurs afin de déployer des actions préventives.

### Méthodologie – Démarche

1 – Dans le cadre d'un changement prévu, il convient d'établir la liste des acteurs et de déterminer pour chacun d'entre eux, leurs peurs et leurs attentes.

2 – Renseigner un tableau en décrivant les comportements prévisibles des différents acteurs face aux changements.

Il est possible d'imaginer des actions préventives susceptibles de minimiser les effets des comportements réactionnels.

Le résultat obtenu donne des éléments pour établir un plan de communication, ou un plan d'action.

### Exemple

	Acteurs A	Acteurs B	Acteurs C	Acteurs D
Peurs (ou pertes)				
Attentes (ou gains)				
Comportements prévisibles				
Actions préventives				

## FICHE 78

*	LA TECHNIQUE DU RISQUE
---	------------------------

### Objectif

Envisager les risques, les obstacles possibles à un projet pour améliorer ce dernier et répondre à un maximum d'objections.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Par rapport à un projet d'activité, ou à une pratique, le groupe stimulé énonce le maximum d'obstacles, de difficultés, de risques possibles à sa mise en œuvre. Les propositions peuvent être apparentes, plausibles ou fantaisistes.
- 2 – Ces énonciations, recueillies au tableau par les formateurs ou des participants, font l'objet d'un classement par catégories de difficultés.
- 3 – Le groupe se divise alors en sous-groupes, et choisissent chacun une ou deux catégories de difficultés.
- 4 – Chaque sous-groupe étudie les voies de solution, de réduction de tous les risques énoncés.
- 5 – Les sous-groupes procèdent à une mise en commun des solutions préconisées et les améliorent.

Cette méthode peut être développée pour l'analyse des stratégies d'acteurs cf. Grille des enjeux.

### 8. COLLECTER DE L'INFORMATION SUR INTERNET

" Une question mal cernée, des mots-clés imprécis – ou au contraire trop précis – un outil de recherche choisi sans réflexion préalable... et le netsurfer est noyé sous les réponses, ou n'obtient au contraire qu'une maigre liste de résultats. Pour tirer parti de l'Internet, il est indispensable d'avoir au préalable acquis certaines connaissances sur ce réseau (...)"

Dans cette rubrique, nous nous efforcerons de présenter les principaux outils de recherche, leur unité et les modalités d'utilisation, ainsi que quelques conseils pour élaborer sa stratégie de recherche.

## FICHE 79

*	PENSER SA STRATEGIE DE RECHERCHE
---	----------------------------------

### Objectif

Pour naviguer sur Internet, deux préalables sont nécessaires avant même de commencer la recherche :

- > Il faut avoir bien compris le mode de fonctionnement des outils de recherche pour pouvoir choisir l'outil le mieux adapté à la question,
- > Il faut avoir pensé sa recherche et prendre le temps de définir sa stratégie de recherche pour ne pas fausser dès le départ la pertinence des résultats proposés par l'outil.

### Méthodologie – Démarche

- 1 – Délimiter le champ de la recherche et donc se poser la question :  
Quels sont les types d'informations que je recherche ?

Cette première étape permet d'identifier plusieurs types d'informations et contraint dans tous les cas l'internaute à préciser sa question, ce qui est toujours utile ; chaque piste doit ensuite être soigneusement explorée.

- 2 – Définir les types de sources susceptibles de les offrir : site des acteurs sur lesquels l'internaute veut obtenir des informations, sites de presse, sites officiels, forums, listes de diffusion, ...

- 3 – Choisir les outils de recherche à interroger  
Lorsqu'on recherche des pages, les moteurs ou méta-moteurs sont mieux adaptés  
Lorsqu'il s'agit de rechercher un site, l'annuaire peut permettre d'effectuer une première recherche.

- 4 – Trouver les bons mots-clés  
Établir une liste de mots ou expressions descriptives de l'information recherchée  
Utiliser des mots-clés primaires ou génériques qui définissent le domaine de recherche si on utilise un annuaire. Ces mots clés permettent d'identifier les catégories qui couvrent les différents aspects du problème.

Avec un moteur de recherche utiliser des mots clés plus précis (utiliser de préférence plusieurs mots clés qui affinent la recherche)

Il existe des générateurs de mots clés comme le site Abondance d'Olivier Andrieu ([www.audit.abondance.com](http://www.audit.abondance.com) rubrique " Outils / Audit de site " Outiref) : l'utilisateur indique un, deux mots clés se rapportant à sa requête et il obtient alors les mots clés les plus souvent présents dans les pages web qui contiennent les mots demandés.

D'autres outils proposent avec leur liste de résultats, d'autres mots ou expressions connexes (le moteur de recherche Exalead ([www.exalead.com](http://www.exalead.com)) ou Killerinfo ([www.killerinfo.com](http://www.killerinfo.com)))



## Zoom sur : les opérateurs de recherche

Les annuaires et les moteurs de recherche utilisent des langages d'interrogation qui peuvent être différents.

La stratégie de recherche doit respecter certaines règles :

### Les guillemets

Pour rechercher une expression ou un nom propre, voire une citation, encadrer l'expression recherchée de guillemets (sans espace entre le symbole et le mot) pour lancer la recherche sur l'expression entière et non sur le somme des mots.

### Le +

Pour de nombreuses recherches, il est nécessaire d'utiliser plusieurs mots clés pour préciser sa question et réduire le nombre de réponses non pertinentes. Mais une requête lancée avec deux termes n'est pas interprétée de la même façon par tous les outils de recherche. Certains considèrent que la présence de deux mots clés signifie que les deux doivent être dans la page (a ET b), et d'autres considèrent que c'est l'un OU l'autre qui est recherché (a OU b).

Pour résoudre ce problème, il suffit d'utiliser systématiquement le symbole +. Ce symbole doit être placé immédiatement devant le mot, sans espace entre le signe et le mot, pour demander la présence impérative du terme dans les pages sélectionnées (mettre un + devant chaque mot recherché).



## FICHE 80

### LES MOTEURS DE RECHERCHE

#### Objectif

Un moteur de recherche est un outil de pages web. A la différence de l'annuaire, c'est un répertoire de pages et non de sites. Le moteur de recherche balaye le réseau Internet sur un mot ou une expression et affiche les pages web, les fichiers (Excel, Word, pdf, Power Point...) traitant du sujet demandé. Il peut également répertorier des groupes de discussion, des images, des actualités...

#### Méthodologie – Démarche

Pour faire une recherche :

Saisir dans la barre de recherche de moteur, le mot (ou expression) pour lequel (laquelle) on souhaite obtenir des informations.

Deux modes de recherche sont possibles : normal ou avancé. Le mode avancé permet de paramétrer plus finement les critères de recherche : langue, format de fichier, date, etc.

A savoir :

Tous les moteurs de recherche n'utilisent pas les mêmes critères de référencement des réponses.

Certains traitent les réponses en fonction d'un critère de notoriété (calculée en fonction du nombre de liens qui pointent vers la page pour Google par exemple) alors que d'autres privilégient un critère de pertinence (la pertinence est citée dans une page. Yahoo! par exemple utilise ce principe).

En plus des pages web, Google propose, à travers ses onglets "Images", "Groupes", "Annuaire" et "Actualités", d'autres types de réponses.

Exemple de moteur de recherche :

Google : [www.google.fr](http://www.google.fr)

Exemple

Pour effectuer une recherche sur l'expression "système d'information géographique" et obtenir des informations de différentes natures sur ce sujet.

- 1 – Prévoir de faire la requête sur plusieurs moteurs de recherche pour comparer les résultats et compléter les informations obtenues.
- 2 – Choisir un premier moteur de recherche, Google par exemple, et saisir dans la barre de recherche centrale, l'expression "système d'information géographique". Veillez à toujours mettre les expressions entre guillemets pour ne pas lancer sur l'expression elle-même.



## FICHE 81

*	PENSER SA STRATEGIE DE VEILLE
---	-------------------------------

### Objectif

Même si la veille représente un atout stratégique pour les entreprises et les territoires, il n'est pas toujours facile de mobiliser les moyens financiers et le temps nécessaire pour mettre en place un système de veille. C'est pourquoi il est nécessaire de cibler les besoins et identifier les acteurs.

### Méthodologie – Démarche

#### 1 – Cibler les besoins

La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir au préalable, notamment, en identifiant le cœur de métier de la direction ou du service et par là même ses besoins en information sur les deux ans à venir, selon des ambitions réalistes. Il faut avoir un but précis à court terme permettant de canaliser les personnes et les efforts sur un but commun.

#### 2 – Identifier les acteurs

Lorsque les besoins ont été correctement ciblés, la direction ou service doit identifier les salariés qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles. Ces personnes sont autant de relais d'informations organisés en réseau.

Le facteur clé de succès de la veille tient dans la motivation de ces personnes, qu'il faut entretenir de diverses manières.

#### 3 – Récolter l'information

L'utilisation d'un outil n'est pas une obligation, surtout si l'effectif est concentré sur un même site.

"La machine à café reste un lieu d'échange non négligeable pour la veille et l'e-mail un outil quotidien pour faire remonter l'information " Yann, Guilain, directeur consulting chez Digimind.

Une surveillance de l'actualité, des publications, des communiqués de presse, une présence sur les colloques sont des actes de veille.

Il faut cibler les thèmes, les domaines ou les types d'information à chercher et définir le rôle de chacun pour éviter de récolter du "bruit", de l'information inutile ou redondante.

#### 4 – Analyser les données

Les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins de départ. Ce travail est synthétisé dans un document dont le but est de faciliter la prise de décision : tableau de bord, chiffres clés... et préconisations pour le décideur.



#### 5 – Diffuser pour agir

A ce stade, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs de la direction ou du service qui pourront agir en conséquence. Il faut donc que l'information redescende rapidement vers les personnes intéressées, ce qui demande de faire un travail préalable d'identification des domaines d'intervention de chacun.

L'apport d'Internet par rapport à une démarche de veille :

- une information ouverte, disponible à tout moment,
- une information régulièrement actualisée,
- des informations multisources, multidisciplinaires,
- une information numérotée, pouvant être triée et exploitée rapidement.

Mais il ne faut pas oublier les aspects négatifs :

- risque de désinformation : qualité de la source, de l'information...
- risque de se noyer dans l'information
- une information parfois difficilement accessible (barrière de la langue, services payants...)
- une information en perpétuelle évolution et donc instable
- ...