Entreprise **XXX XXX**

**De la culture industrielle**

**à la culture client**

***Pour un professionnalisme en mouvement***

Après l’entretien avec XXXXX, un document de réflexion réalisé par Salem Roger YAHI

**Sommaire**

**ANALYSE DU CONTEXTE ET DES BESOINS**

1. Éléments contextuels - 1 - page 04
2. Traduction des éléments contextuels - 1 - page 05
3. Éléments contextuels - 2 - page 06
4. Traduction des éléments contextuels - 2 - page 07
5. Besoins contextuels page 08
6. Traduction des besoins contextuels page 09

**PISTES DE TRAVAIL**

1. Développer l’autonomie dans les fonctions page 11
2. Manager la mobilité page 12
3. Créer les conditions de l’apprentissage organisationnel page 13
4. Favoriser le passage vers une culture client page 14
5. Conduire le changement au sein de XXX XXX page 15
6. Construire un changement organisationnel page 16
7. Développer l’approche managériale systémique page 17
8. Élaborer le changement à partir d’un vrai professionnalisme page 18
9. S’ouvrir à la culture client page 19
10. Comprendre le processus de satisfaction des besoins du client page 20

**PREMIÈRES CONCLUSIONS**

1. Jouer la carte du management stratégique page 22
2. Choisir une méthodologie de lancement de projet page 23
3. Poser les conditions préalables à la démarche de formation page 24
4. Personnaliser l’action de formation au plus près des formés page 25
5. Valider le processus de formation page 26
6. Agir dans un processus qui favorise l’autonomie des formés page 27

**Analyse du contexte et des besoins**

***La carte n’est pas le territoire.***

Korzybski

**Éléments contextuels - 1 -**

**XXX XXX** fait partie du Groupe PPPPP (95 Milliards d’€ et 50000 personnes) spécialisé en fabrication et commercialisation de :

1. froid industriel,
2. gaz industriel,
3. engineering (clés en main),
4. manutention pour 40 % de l’ensemble des activités.

La manutention regroupe trois sociétés : ZZZZ ZZZZ / YYYY YYYY et XXX XXX auxquels s’ajoutent divers partenariats.

Aujourd’hui XXX XXX représente 1,5 Milliard de francs - 1100 personnes (300 personnes au centre industriel, 600 en agences et 200 au siège) - 14 agences, véritables circuits de distribution intégrés (spécificité de l’entreprise sur le marché) fonctionnant en centres de profit, sont réparties sur le territoire français.

1. 1988 fut une année très difficile.
2. L’entreprise quitte un groupe anglais pour intégrer le groupe allemand.
3. Des volumes de production sont rapatriés vers la France.
4. Les objectifs sont centrés sur les volumes de production et de vente industrielles.
5. Le marché redémarre très fort.
6. On passe de 2 500 à 15 000 appareils / an.
7. Une logique industrielle de production oriente et gouverne l’entreprise pendant dix ans.

L’entreprise - qui est une cogérance franco-allemande - est économiquement saine.

**Traduction des éléments contextuels - 1 -**

Au cours de la décennie xxxx, la société XXX XXX semble avoir privilégié deux stratégies de base représentées ci-dessous :

|  |  |
| --- | --- |
| **StratÉgie de groupe** | **StratÉgie de croissance** |
| Cette stratégie est centrée sur l'évolution des métiers, le type de diversification, l'augmentation du potentiel de production, le rachat d'entreprises. | Cette stratégie est centrée sur l’augmentation des ventes et la réduction du coût unitaire de production. |
| **Sous-stratégie de stabilité :**  concentration des ressources pour améliorer les métiers actuels et les avantages compétitifs. | **Sous-stratégie de diversification :**  augmentation de sa propre capacité par l'adjonction de nouvelles unités ou la production de produits ou services nouveaux. |
| **Sous-stratégie de non-changement :**  prolongation des actions en cours avec adaptation au contexte. |  |

Référence : **Stratégie** - A. Ch. Martinet - Vuibert, Paris 1983.

Sur un marché en croissance, ces choix stratégiques entraînent des comportements “commandés” par l’orientation des objectifs vers la production, c’est-à-dire vers la tâche et l’exécution. Le style de management induit par ces choix privilégie les méthodes directive et persuasive. Sur une échelle de quatre niveaux d’autonomie A1 (+) / A2 (++) / A3 (+++) / A4 (++++) ce style de management fonctionne bien à court terme avec des collaborateurs A1 et A2 mais il ne peut développer l’autonomie [compétence + motivation + coopération] dans la durée. Ce qui favorise la pérennité de ce style : la rémunération attractive et la sécurité d’emploi...

Référence : **Management situationnel** - Dominique Tissier - Insep éditions.

**Éléments contextuels - 2 -**

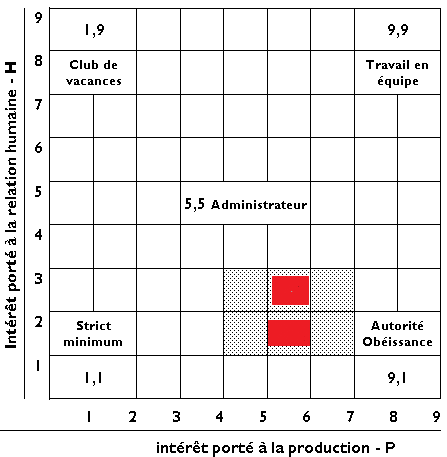
Centrés sur le développement industriel, la stratégieXXX XXX a ancré l’entreprise dans un fonctionnement plutôt statique bien que se trouvant sur un marché en constante évolution. On note :

1. Des logiques de travail strictement orientées sur les objectifs et la tâche.
2. Un management sans évolution notoire pendant 10 ans, sur lequel peu d’investissements ont été faits.
3. Une flexibilité réduite.
4. Une embauche de cadres extérieures insuffisante.
5. Une promotion interne importante de gens du cru.
6. Une ancienneté très significative (20 ans).
7. Une faiblesse caractéristique en matière de management des hommes.
8. Un budget de formation très faible (de l’ordre de 300 KF, passé à 1500 KF en 1999).
9. La mise en place de méthodes de management (par exemples l’entretien d’appréciation et la D.P.O.) sans accompagnement de formation.
10. Un climat social positif dû à la sécurité d’emploi et au bon niveau des salaires.
11. Un mal vivre dû à une organisation non stimulante.

Le nouveau Directeur Général, Monsieur X, arrivé il y a un an et demi, a instauré une stratégie à 4-5 ans fondée sur les trois métiers de l’entreprise : la vente (neuf et occasion), la maintenance et le leasing - marché similaire à celui de l’automobile - dans un environnement évolutif.

L’arrivée récente du nouveau Directeur des Ressources Humaines, Monsieur Y, marque la volonté d’introduire de nouvelles pratiques managériales centrées, notamment, sur le couple compétences-métiers et le management participatif.

**Traduction des éléments contextuels - 2 -**



|  |  |
| --- | --- |
| Les éléments contextuels - 2 - permettent de situer le style de management général pratiqué dans l’entreprise.  Le management de style 9.1 se caractérise par l’adéquation du comportement et des objectifs de l’organisation. Les résultats plutôt positifs le sont néanmoins à court terme. Le pouvoir de la hiérarchie n’est pas discutable. Le mode de communication directif est basé sur la compétence technique. Le comportement n’est pas une valeur reconnue.  Les responsabilités sont assumées de la manière suivante :  **Planification :** Fixation des normes de production avec apport de moyens à mettre en œuvre.  **Organisation :** Transmission directive des informations d’exécution.  **Direction :** Contrôle étroit des activités et des résultats selon les instructions.  **Gestion :** Engagement sur les délais et les coûts. Interventionnisme pour corriger et réprimander.  **Assistance :** Personnel forcément capable. La formation est d’abord faite sur le tas (mode privilégié : l’apprentissage).  La pression est forte avec un regard constant sur le détail. On note un cloisonnement structurel, l’absence de prise d’initiatives et même la délégation inversée. |  |

Référence : **Les deux dimensions du management** - Blake et Mouton - Les éditions d’organisation, Paris 1980.

Bien entendu, il s’agit là d’une description globale qui ne veut ni ne peut réduire le style propre à chaque individu. Il permet simplement de situer à un moment donné les comportements privilégiés en matière de management au sein de l’entreprise.

**Besoins contextuels**

Ces besoins soulignent une très forte volonté de ***passer d’une culture industrielle à une culture client***.

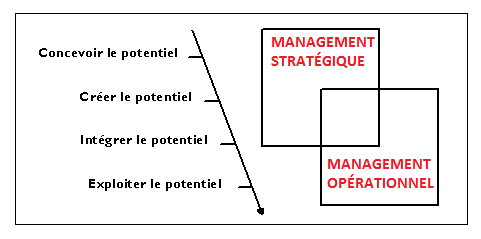
Ils ciblent deux populations en particulier :

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadres à fort potentiel (10 - 15 personnes)** | **Cadres (environ 40 personnes)** |
| 1. Préparer un plan de carrière. 2. De profils ingénieurs. 3. Monter un cursus à tiroirs, évolutif, sur 1 an par exemple. 4. Thèmes possibles : 5. Stratégie d’entreprise. 6. Management. 7. Commercial. 8. Finance. 9. Marketing. 10. Interventions sur-mesure. 11. Générer chez les cadres : 12. Fidélisation. 13. Reconnaissance. 14. Apports de connaissances. 15. Développement personnel. | 1. Être formés au management de projet. 2. Être capables de mettre en œuvre des entretiens d’appréciation. 3. Savoir manager avec la Direction Par Objectifs - DPO. 4. Connaître les bases de la qualité ISO 9001 dans les services. 5. Savoir faire des tableaux de bord des outils de gestion et de suivi. 6. Développer des attitudes de “benchmarking”.   *Autant de thèmes qui doivent aider au passage d’une culture industrielle à une culture client*   1. Pouvoir animer, organiser une équipe, évaluer ses membres, conduire des réunions. 2. Maîtriser les outils de base en matière financière et RH. |

Simultanément se pose aussi la nécessité de travailler les classifications des métiers et des compétences afin de déboucher sur des définitions de fonction propres à accompagner les exigences d’évolution de l’entreprise sur les plans humain, organisationnel et opérationnel.

**Traduction des besoins contextuels**

Les besoins exprimés pour les deux populations visées caractérisent les deux niveaux fondamentaux du management de l’entreprise. Le schéma ci-dessous représente la nature des activités qui leur sont associées :



En supposant que cette représentation soit confirmée par XXX XXX, les interventions de l’organisme de conseil et de formation devront proposer des processus méthodologiques et des contenus pédagogiques adaptés à ces deux niveaux de management.

**Pistes de travail**

*Sans référent théorique, on ne peut aboutir à aucune représentation cohérente, donc signifiante, de la réalité observée ; de même, sans référent méthodologique, on ne peut plus structurer la relation entre le consultant et l’organisation, et l’intervention devient contingente.*

Michel Raimbault et Jean-Michel Saussois

**Développer l’autonomie dans les fonctions**

Sur la base de règles du jeu établies, c’est l’intérêt de l’entreprise d’encourager l’autonomie de ses collaborateurs aux plans technique et managérial, et de créer les conditions à son accès et à son exercice en proposant des moyens organisationnels, méthodologiques et relationnels adaptés. L’autonomie professionnelle est liée à l’urgence de l’action et à la pression de la hiérarchie, des collaborateurs, des collègues, des clients et des fournisseurs. Elle relègue quelque peu la conscience personnelle au profit de l’intérêt de l’entreprise. Concrètement, elle implique de coopérer sans se laisser dominer par les autres, ni les dominer. Elle procède de pratiques telles que : l’entretien, la fixation d’objectifs, la délégation, l’allocation de ressources et le contrôle. L’autonomie est donc tributaire d’une indispensable maîtrise méthodologique.

1. **Responsabiliser sur la structuration de ses activités**

Dans les faits, le management s’inscrit dans une pratique en trois dimensions : *la technique, la gestion et l’animation.*

Historiquement, la fonction managériale s’est appuyée sur la technique puis sur la gestion et en dernier lieu sur l’animation.

(mouvement des lignes pointillées dans le schéma).



**La technique.** La **spécialisation** et l’**expertise** ont besoin d’être pointues et structurées, notamment aujourd’hui dans le cadre des normes Iso 9000 et par rapport au client.

**La gestion.** Elle s’impose comme le deuxième critère incontournable du management centré sur le **coût**, le **délai** et la **rentabilité**.

**L’animation.** Elle implique trois actions : la **communication** à 360° sans laquelle l’équipe de travail est vouée à l’échec, sa **mobilisation** au plan collectif et la **motivation** de chacun de ses membres.

Le management 2000, dans sa quête d’efficacité à travers la relation client, la qualité, la participation et la transversalité, a autant besoin d’animation que de technique ou de gestion (mouvement des lignes en trait plein). Il est donc nécessaire que le manager soit responsabilisé et apprécié sur les trois domaines de compétence de sa fonction.

Référence : **Réussir dans ses nouvelles responsabilités** - Bruno Barjou - ESF, Paris 1997.

**Manager la mobilité**

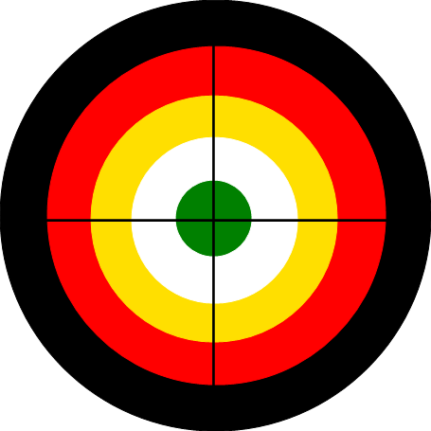
Les entreprises se trouvent confrontées à une évolution conceptuelle et opérationnelle qui les obligent à définir les modalités d’action indispensables pour passer d’hier à aujourd’hui, pour aller vers demain.

**HIER**, l’époque exigeait de :

**→ CONSTRUIRE POUR DURER**.

**AUJOURD’HUI**, l’époque exige de :

**→ CONSTRUIRE POUR CHANGER**.



**Conséquences ?** Il y a nécessité de :

1. S’orienter vers le client.
2. S’adapter à l’environnement.
3. Faire preuve de réactivité.
4. Être disponible pour la flexibilité intellectuelle et organisationnelle.
5. Penser résultat dans le respect des normes qualité définies.

**Créer les conditions de l’apprentissage organisationnel**

L’apprentissage organisationnel ou benchmarking constitue, au travers des connaissances et des compétences qu’il permet de créer, un atout face à la concurrence. La question essentielle est de savoir quelles sont les conditions qui facilitent sa mise en œuvre. Sept lignes directrices sont proposées pour y parvenir en associant apprentissage cognitif et apprentissage comportemental :

1. Créer une vision de connaissances.
2. Développer une équipe de connaissances.
3. Créer un champ de partage des connaissances.
4. S’appuyer sur le processus de développement des nouveaux produits.
5. Manager haut, milieu et bas pour favoriser le chaos créatif.
6. Passer à une «organisation hypertexte» (1 - Hiérarchie / 2 - Structure projet / 3 - Base de connaissances).
7. Construire un réseau de connaissance interne-externe.

Le **BENCHMARKING** consiste alors à copier et imiter ceux qui réussissent. Il s'agit de tirer parti des expériences réussies pour les reproduire avec discernement en sachant remettre en question les comportements inefficaces.

Dans le domaine de la formation, le benchmarking consiste à identifier et à mettre en œuvre les pratiques les plus performantes en matière d'enseignement et d'apprentissage, au moyen de visions :

1. **internes :** exploiter les meilleures pratiques internes de l'entreprise ;
2. **intra-secteur :** modéliser les savoir-faire en cours dans les entreprises de même activité ;
3. **inter-secteur :** s'intéresser à des pratiques utilisées hors du secteur de référence.

Ainsi, le consultant, centré sur la relation des stagiaires avec la tâche ou la mission, propose des situations pédagogiques plus performantes en fonction du public et des objectifs visés.

Référence : **La connaissance créatrice** - M. Ingham - DeBoeck, 1997.

**Favoriser le passage vers une culture client**

En matière de changement, surtout orienté vers le client, une technique est employée sous le nom de reengineering. C’est le terme choisi pour recouvrir l’ensemble des actions d’adaptation structurelle des entreprises aux conditions économiques présentes.

Il peut se définir ainsi : *Le reengineering est une remise en cause fondamentale et une définition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité.*

**Trois raisons expliquent cette remise en cause :**

1. Les clients prennent le «pouvoir».
2. La concurrence est de plus en plus professionnelle.
3. Le changement est devenu incessant.

**Les changements attendus peuvent concerner différents niveaux, et à titre d’exemples :**

1. Les équipes fonctionnelles deviennent responsables d’un processus.
2. Le travail passe de tâches simples à une activité multidimensionnelle.
3. Les postes contrôlés évoluent vers des postes autonomes.
4. La préparation à un métier dépasse la formation pour intégrer l’éducation.
5. L’évaluation du travail passe de l’activité au résultat.
6. L’avancement passe de la performance à l’aptitude.
7. Les managers évoluent de superviseurs à animateurs.
8. Les organigrammes se réduisent à deux ou trois niveaux.
9. Les dirigeants changent : d’arbitres à leaders.

Référence : **Le reengineering** - M. Hamer - J. Champy, Dunod,1993.

**Conduire le changement au sein de XXX XXX**

**1 -** Principales conditions pour favoriser l’acceptation et la réalisation du changement :

1. Un **style de direction neuf** avec un leadership qui mobilise tout en rassurant les hommes de l’entreprise.
2. La mise en place d’un **processus de planification stratégique** pour introduire la gestion du changement.
3. Des **structures adaptées** pour se centrer sur la réactivité au service du client.
4. Une **culture de l’erreur acceptée** ce qu’intègre toute démarche qualité justement pour mieux l’éradiquer.

**2 -** Trois niveaux de population sont à viser en priorité pour relayer le changement :

1. **Les cadres à fort potentiel**

pour une anticipation du long terme avec l’instauration d’une démarche combinant un tronc commun de formation avec l’élaboration de projets individuels.

1. **Les cadres**

pour une gestion à moyen terme avec la mise œuvre d’un cycle de formation progressif ou à la carte pour renforcer la **RESPONSABILISATION ET LA DÉLÉGATION**.

1. **Les agents de maîtrise**

pour une préparation à court terme par des formations adaptées à l’exercice du management de proximité en créant une **DYNAMIQUE D’ENCADREMENT**.

Référence : **L’entreprise face au changement** - Hubert Landier - EME / ESF, 1984.

**Construire un changement organisationnel**

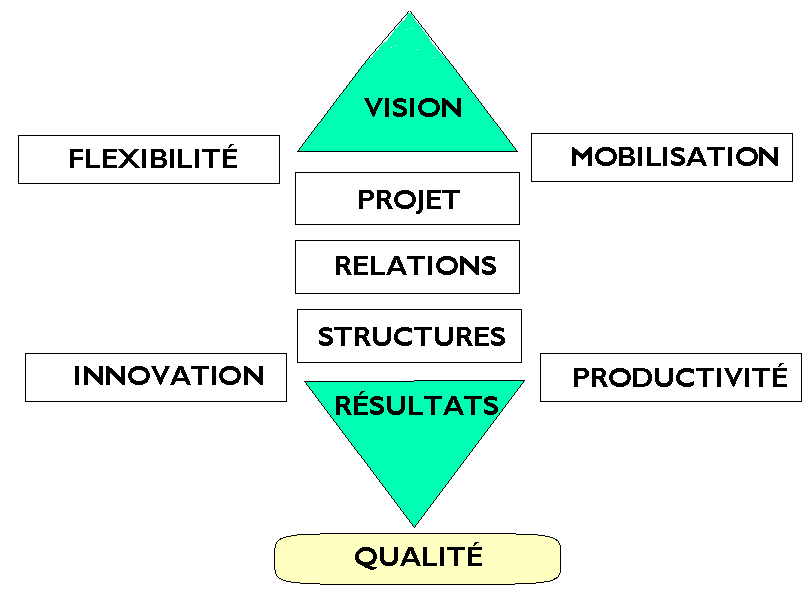
1. Le changement porte en particulier sur deux points : la sophistication croissante des outils de gestion et la modification des «cultures» organisationnelles.
2. La complexité et la contingence sont le propre de tout problème de changement dans la gestion des organisations.
3. Organiser le changement c’est se trouver au centre d’un jeu d’influences de gens qui aspirent à (voir) gérer autrement.
4. On ne peut satisfaire les aspirations à l’autonomie sans remettre en cause la distribution du pouvoir ; or chacun veut bien changer... Mais personne ne veut faire les frais du changement.
5. Le changement organisationnel est un changement d’outils, de règles, et de normes de gestion de l’organisation. Ce changement n’est pas spectaculaire ; il se déroule à l’intérieur de frontières précises - celles de l’organisation - et sous une autorité bien définie.
6. La phase de mise en œuvre du changement est propice aux oppositions, on voit alors se nouer des conflits ou s’organiser les résistances.
7. La vision systémique du changement favorise le processus explicatif des phénomènes qui l’accompagnent en accroissant sa visibilité.
8. On ne peut donc dissocier l’analyse d’un changement interne de l’analyse de l’environnement qui l’englobe.

Ces **caractéristiques du changement** peuvent contribuer à structurer la **démarche d’évolution de XXX XXX**.

Référence : **Organiser le changement** - Michel Raimbault / Jean-Michel Saussois - éditions d’organisation- Paris1983.

**Développer l’approche managériale systémique**

La vision systémique du changement intègre les concepts de complexité et d’apprentissage collectif dans une logique ouverte socio-technique.



**Un système ouvert se caractérise par :**

1. Des frontières précises.
2. Des entrées d’énergie (produits, matières premières, informations, services) et des sorties d’énergie (produits, services, informations) après transformation interne.
3. Une différenciation des fonctions.
4. Un mouvement permanent de déstructuration et de restructuration.
5. Une entropie négative : le système ouvert reçoit plus d’énergie de son environnement qu’il n’en transforme et en transmet.
6. L’existence d’un dispositif de contrôle pour s’auto-réguler.

Le schéma ci-contre [non exhaustif puisqu’il ne matérialise pas les interactions entre les différents éléments] veut simplement souligner la nécessité d’une approche managériale globale.

Référence : **Du management à l’écogestion** - Gilles Charest - Louise Courteau éditrice, Montréal 1988.

**Élaborer le changement à partir d’un vrai professionnalisme**

CENTOR IDEP, sous la houlette de son Directeur Général Lionel BELLENGER, a développé le concept du **PROFESSIONNALISME** comme **valeur conceptuelle et opérationnelle de l’entreprise**. À partir de cette valeur, les consultants élaborent leur référent pédagogique en matière de conseil et de formation.

Les **clés du professionnalisme bien compris** sont décrites ainsi :

**Être consistant →** Donner dans l’authenticité.

**Écoute →** Savoir donner du feed-back.

**Engagement →** Commencer avec la conclusion en tête.

**Combativité →** Réagir avec rapidité et fermeté.

**Remise en cause →** Oser la critique et l’autocritique.

**Organisation →** Gérer le temps comme une ressource rare.

**Vivre en réseau →** Trouver le bon dosage entre libre arbitre et appartenance.

**Être un facteur d’unité →** Valoriser les contributions des équipiers.

**Concrétiser →** Faire avec les événements et les personnes.

**Expertise →** Actualiser et enrichir son savoir.

Pour chacune de ces **clés**, des **indicateurs de mesure** sont proposés avec la **valeur ajoutée** dégagée.

Référence : **Être pro** - Lionel Bellenger - ESF, 1992-1997.

**S’ouvrir à la culture client**

|  |  |
| --- | --- |
| **Des principes :**   1. Celui qui se met en quatre pour le client mérite qu'on en fasse autant pour lui. 2. La relation compte autant que le produit. 3. Écouter, c'est tisser des liens. 4. Le client nous fait vivre. 5. Le client attend des solutions pas des excuses. 6. Répondre «impossible !» est une recette sûre pour perdre le client. 7. Donner la conviction qu'on fait vraiment l'impossible.   Introduire la **culture client** engage à modeler l’organisation dont voici les trois composantes : | **UN PROJET**  **DES RELATIONS**  **DES STRUCTURES** |

**XXX XXX est convié à :**

1. Formuler (si cela n’est déjà fait) un **projet** explicite sur la culture client.
2. Moderniser son réseau de **relations** internes et externes de communication et d’information.
3. Engager un travail de classification des fonctions qui intègre le concept “culture client” dans les **structures**.

**Comprendre le processus de satisfaction des besoins du client**



La conformité aux besoins du client s’obtient par la maîtrise de quatre étapes dans la relation client/fournisseur.

Pour qu’un client accepte de manifester un besoin sous forme de demande, il doit éprouver un minimum de sécurité dans la relation avec son fournisseur et trouver son compte dans les quatre points suivants :

1. **Le contact** client/fournisseur est donc un facteur important si l’on veut vraiment connaître ses besoins.
2. **Le contrat** ou entente entre le client et le fournisseur naît d’une négociation aux spécifications claires.
3. **La concrétisation** c’est faire bien du premier coup, c’est l’excellence du processus de réalisation du produit ou du service.
4. **La satisfaction** du client dont les besoins réels du client ont trouvé réponse avec le produit et/ou le service.

Le **management** **XXX XXX** peutgagner en réelle efficacité si le concept de **relation client-fournisseur** basé sur ces quatre critères **s’instaure également au sein de l’entreprise** entre les services et les personnes, entre la hiérarchie et les collaborateurs, entre les responsables de projet et les contributeurs.

Référence : **Pour satisfaire nos clients** - Didier Noyé - Insep éditions Paris 1994.

**Premières conclusions**

***Qui veut faire quelque chose trouve un moyen ; qui ne veut rien trouve une excuse.***

Proverbe arabe

**Jouer la carte du management stratégique**

L’intervention d’un organisme de conseil et de formation implique, nous semble-t-il, l’intégration du modèle de gestion stratégique propre à XXX XXX.

Le modèle de gestion stratégique présenté ci-contre a pour objectif de montrer clairement le niveau de résonance que le consultant accorde au projet de votre entreprise [projet manifeste au stade de notre premier entretien mais qui demande encore à être approfondi] .



**Ce modèle implique plusieurs hypothèses de travail :**

1. **L’efficacité** de l’organisation de votre entreprise dépend de la qualité du rapport interne/externe donc de la relation client-fournisseur.
2. **Les résultats** de votre organisation sont explicables à partir de n’importe quel élément structurel selon l’approche systémique.
3. **La cause** des phénomènes est étroitement reliée au choix de culture de l’entreprise avec son mode de pensée opérationnelle.
4. **Une organisation** évolue toujours à partir de sa capacité à donner du sens aux feedbacks constants de son environnement.
5. **Un système** n’est efficace qu’en présence d’une vision claire, de décisions et de règles du jeu claires et partagées.

**Choisir une méthodologie de lancement du Projet de Pédagogie Opérationnelle -PPO**

L'adéquation entre la demande de XXX XXX et les interventions de l’organisme de formation sélectionné exige de faire appel à une méthode spécifique qui marque la présence des deux entreprises à chaque phase du dispositif de conseil et de formation : préparation, animation et suivi.

Un travail conjoint de réflexion stratégique et pédagogique sur les besoins est à produire avant de pouvoir lancer l’intervention. La méthode choisie est déterminée à la suite d’une analyse des opportunités sur l’évolution visée par XXX XXX ainsi que sur le projet pédagogique correspondant.

**Trois phases méthodologiques peuvent être proposées :**

**1 - Phase exploratoire :**

À partir du constat XXX XXX, une analyse de faisabilité est réalisée qui associe le type d’intervention pédagogique au besoin réel de compétences à travers une exploration professionnelle, une analyse des besoins et la rédaction d’un pré-projet.

**2 - Phase de mise au point :**

Un groupe de travail se réunit pour définir les objectifs d’évolution attendue, rédiger le projet pédagogique et décider des outils méthodologiques.

**3 - Phase de lancement :**

La mise en place de l'équipe pédagogique (l’organisme de formation sélectionné) et de développement du projet opérationnel (XXX XXX) est suivie d’une expérimentation avec un groupe pilote par population ciblée.

**Poser les conditions préalables à la démarche de formation**

|  |  |
| --- | --- |
| La responsabilité managériale s’édifie sur la base d'un engagement personnel au cœur de contradictions apparentes, exacerbées par le résultat de la priorité donnée, à chaque moment, entre l’économique, la technique et l’humain. Son exercice ne peut se maîtriser que par une motivation exceptionnelle, motivation qui donne un sens et une cohérence aux actions entreprises par les managers d’équipe.  *Cette motivation augmente d’autant plus que les managers ont le pouvoir d’influer sur leurs tâches parce que la force qu’ils reçoivent en donnant compense largement l’effort qu’ils fournissent.* | **ENGAGEMENT RESPONSABLE** |

|  |  |
| --- | --- |
| **DÉCONTEXTUALISATION** | La formation, support à plus et mieux de responsabilisation, se caractérisera à la mesure de sa personnalisation, des situations professionnelles véritables traitées, des objectifs de développement pris en compte, de sa gestion de projets de développement au profit de la structure et de sa capacité à se “décontextualiser” pour transférer les savoirs acquis à tous les secteurs d’activité de l’entreprise.  La “décontextualisation” est le fait de permettre aux formés de prendre du recul par rapport à leur situation professionnelle et de pouvoir transférer leurs compétences à d’autres situations ou “contextes”. |

**En résumé, la démarche de pédagogie opérationnelle est double :**

**Par rapport à la formation**

Elle est centrée sur le formé, construite sur des situations professionnelles véritables, basée sur une logique de résultats et validée par la gestion d'un projet engageant, aux plans personnel et professionnel.

**Par rapport à la volonté de changement de culture**

Elle améliore les pratiques existantes et développe de nouveaux réflexes managériaux orientés “client”, elle constitue un champ d'expériences accessible à tous les secteurs d’activité de l’entreprise.

**Personnaliser l’action de formation au plus près des formés**

La variété des structures et des profils des futurs stagiaires (managers d’équipe ou cadres experts) est à prendre en compte avec le plus grand soin dans la démarche d’élaboration pédagogique. Il convient donc d'**organiser les savoirs nécessaires** autour du vecteur de leurs propres motivations.

Les motivations, d’une part, et les bases d’une pédagogie opérationnelle indispensable, d’autre part, seront également complétées par la **détermination d'objectifs de résultat** dans le suivi de la formation. Résultats qui peuvent concerner des produits, des services, des méthodes de management, d’organisation, de gestion, de production, plus performantes...

Les **actions de formation** proposées au bénéfice des formés le seront aussi en fonction du respect de leur propre engagement à **les** **transformer en plus-values pour XXX XXX**.

Voici quelques exemples de **plus-values** à titre indicatif :

1. Préparer la succession de cadres en place pour assurer la pérennité de l’entreprise.
2. Optimiser le développement des structures existantes.
3. Favoriser le partenariat interservices, inter-agences.
4. Développer des structures annexes à celles existantes.
5. Mobiliser des "porteurs de projet" qui peuvent à termes prendre des responsabilités structurelles.
6. Construire un observatoire du management XXX XXX pour garantir l’ancrage des méthodes de management participatif et leur anticipation par rapport aux évolutions.
7. Explorer et investir de nouveaux marchés.

**Valider le processus de formation**

La pertinence de la formation et l'efficacité des formés du **cursus de professionnalisation au management participatif et à la culture client** peuvent être appréciées selon trois orientations sous tendues dans le projet initial :

1. **L'adaptation et l'évolution permanente des savoirs** face aux situations rencontrées qui engagent la responsabilité de l'équipe de consultants.
2. **L'analyse des situations complexes** proposées par XXX XXX et leur modélisation dans la perspective de décisions et de comportements managériaux efficaces.
3. **L'émergence d'une idée et sa mise œuvre** pour augmenter la performance économique et sociale de l'entreprise.

En ce qui concerne **les cadres à fort potentiel**, en fin de cursus, leur **projet** peut faire l’objet d’un **rapport** et d’une **présentation** devant la direction et l’organisme de formation **évalués** en fonction d’une **grille d’analyse** comprenant :

1. **Le processus du projet et sa conduite** à partir des indicateurs de mesure prévus.
2. **L’environnement** de la structure visée par le projet.
3. **Les résultats** obtenus.

La validation du projet peut déboucher sur une évolution dans la classification des fonctions.

**Agir dans un processus qui favorise l’autonomie des formés**

L’organisme de formation doit considérer que les entreprises qu’il a l’honneur d’accompagner ont la connaissance de leurs métiers, la capacité à générer du résultat et celle, essentielle, de s’améliorer. Il intervient donc auprès de femmes et d’hommes qu’il sait capables de prendre tôt ou tard en mains les réponses à leurs besoins.



L’accompagnement en conseil et en formation s’inscrit donc dans une **démarche chronologique** de - gestion de projet - qui croise la montée en compétence managériale des formés et la réduction progressive de la présence des intervenants. Cette démarche chronologique est cadrée par le **choix partagé d’objectifs de développement précis**.

Participer à l’animation d’une action de conseil et/ou de formation s'inscrit bien entendu dans une **perspective de partenariat** grâce, notamment, à une expérience importante des relations suivies avec les entreprises.