



Bonjour,

Vous trouverez ci-dessous une série de questions à laquelle je vous propose de répondre pour évaluer la situation de votre entreprise sur sa qualité managériale.

Avant de commencer, je vous propose d'imprimer ce document et travailler sur la version imprimée pour plus de facilité à une vision globale.

Je vous suggère de ne pas seulement répondre aux questions, mais, à chaque question de **réfléchir à l'importance de cet item pour vous**, comment son respect ou son non-respect impacte votre entreprise ou pourrait en libérer le futur, comment vous pourriez agir.

En fin de document, je vous propose de faire la synthèse de vos **forces et faiblesses managériales**, et de construire ensuite le plan général d'action possible (*travailler sur vos faiblesses en vous appuyant sur vos forces*).

Le diagnostic proposé est construit en cinq étapes :

- Etape 1 : Efficacité / Fonctionnements de l'Entreprise
 - Synthèse forces et faiblesses
- Etape 2 : Engagement des salariés / Management (selon les 5 Points Cardinaux)
 - Synthèse forces et faiblesses
- Etape 3 : Synthèse Générale des forces et faiblesse
- Etape 4 : Analyse des actions possibles
- Etape 5 : Elaboration plan d'action

Le but n'est pas de suivre à la lettre chaque libellé de ce document mais de vous aider à construire une vision globale de la situation de votre entreprise et de l'action possible.

Bonne réflexion à vous.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions, des difficultés.

Bien cordialement.



Etape 1 : Efficacité / Fonctionnements de l'Entreprise

	Pas du tout	Plutôt pas	Plutôt oui	Oui tout à fait	Commentaire
Les salariés					
Les salariés sont engagés (<i>aiment leur travail, enthousiasmés par leur mission professionnelle</i>)					
Sont fiers de travailler dans l'entreprise / l'organisation					
Sont solidaires entre eux – prêts à s'aider					
Sont solidaires avec l'entreprise					
Se sentent reconnus par l'entreprise et ses managers, en accord avec ses valeurs, et grandir en son sein					
Les réunions					
Sont satisfaisantes, efficaces					
Démarrent à l'heure, terminent à l'heure					
Sont préparées / ont un ordre du jour / un compte rendu utile					
Servent à décider / à progresser					
Sont sans ego / sans jeux politiques					
Les projets					
Les projets avancent à bon rythme					
Les libellés, les objectifs sont clairs, les moyens définis, les budgets respectés					
Les reporting sont lisibles, pour action, font apparaître les actions correctives éventuelles, les demandes d'arbitrage					
Les Copil sont à date fixe anticipée sur plusieurs mois – sont préparés					
Les documents sont accessibles et classifiés					
Les procédures et les consignes					
Les procédures et les consignes sont co construites avec les salariés, elles correspondent à un besoin compris					
Elles servent à l'atteinte facilitée et commune d'objectifs partagés					



AUTO DIAGNOSTIC MANAGERIAL
LES 5 POINTS CARDINAUX ©

Elles sont respectées par chacun, les managers de terrain sont garants de ce bon respect					
En cas d'impossibilité ou difficulté à les respecter ou de non adéquation, leur évolution est étudiée avec les salariés concernés eux même.					
La résolution de problèmes					
Il n'existe pas ou peu de problèmes endémiques jamais résolus					
Les problèmes sont anticipés et il est rare que l'on soit en « traitement pompier des problèmes » (« <i>tout le monde sur le pont car crise qualité / productivité / rupture / sécurité ... qui pouvait être anticipée</i> »)					
Quand un problème se pose on analyse la situation, ses causes probables, les conséquences possibles avant de décider d'une solution					
On sait prioriser les problèmes et on dispose des outils partagés pour cela (<i>pareto / matrice enjeu accessibilité ...</i>)					
On sait éviter les FBI (Fausses Bonnes Idées). La solution à un problème est le fruit d'une analyse plus que d'une directive « évidente » de tel ou tel					
Une solution décidée est mise en œuvre et son efficacité vérifiée.					
Fluidité des fonctionnements / Agilité					
Les fonctionnements sont fluides, réactif					
Il y a peu de lourdeurs administratives ou elles sont réellement nécessaires.					
La connaissance des valeurs partagées de l'entreprise, le circuit d'information et mode organisationnel permet à chacun au plus près du terrain d'adapter les fonctionnements au besoin réel d'efficacité qualité sécurité					
Les gens sont pro actifs – proposent des solutions plus qu'ils ne posent des problèmes					
Les gens sont réactifs et lorsqu'un changement d'orientation est nécessaire et expliqué, il est compris et les équipes suivent					



AUTO DIAGNOSTIC MANAGERIAL
LES 5 POINTS CARDINAUX ©

Il y a dans chaque service une « réunion opérationnelle quotidienne » (point 20 mn) qui fait le point de l'information, de l'avancement et des difficultés					
La communication					
La communication est un point fort de l'entreprise, chacun a le niveau d'information qui lui suffit					
Le management est visuel, les indicateurs sont affichés, directement lisibles, compréhensibles par un néophyte, font apparaître les difficultés et actions menées					
Le manager de premier niveau a un rôle prépondérant dans la communication. Il est à l'aise avec cela					

[Etape 1 suite : Synthèse Efficacité / Fonctionnements de l'Entreprise \(ou l'Organisation\)](#)

En reprenant vos évaluations sur cette première partie de questionnaire, déterminez quelles sont vos 10 forces majeures / vos 10 faiblesse majeures ?
Surlignez alors les 3 ou 4 qui vous semblent clé !

Synthèse Efficacité / Fonctionnements de l'Entreprise	
Vos Forces	Vos Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • •



Etape 2 – Engagement des salariés / Management (référence : les 5 Points Cardinaux)

	Pas du tout	Plutôt pas	Plutôt oui	Oui tout à fait	Commentaire
COMPRENDRE					
Les gens connaissent le but de leur travail et comment il s'inscrit dans le process global de l'entreprise					
Ils savent le réaliser, comprennent ce qu'on attend d'eux, peuvent se former, sont parrainés ou sont en binôme.					
Ils connaissent et ont peut-être expérimenté les besoins et attentes des clients					
Ils connaissent à quoi servent les produits ou sous-produits (ou services) qu'ils réalisent et ce qui en est attendu					
Ils connaissent les fonctionnements de l'entreprise (<i>organigramme / management hiérarchique / management transversal / rôle de chaque service et des équipes à qui ils ont affaire / rituels de l'entreprises / instances décisionnelles</i>)					
Ils connaissent les fondamentaux économiques génériques d'une entreprise (<i>constitution du bénéfice, différence entre bénéfice et trésorerie, fragilité du bénéfice, cycle de vie produit et son financement nécessaire ...</i>)					
Ils connaissent la situation générale de l'entreprise, ses objectifs, réussites et difficultés. Leur cause.					
Ils comprennent la différence entre mission et objectif (fiche de mission et d'objectif), connaissent leur mission générale et les objectifs de progrès commun qu'on leur demande de servir pour l'année en cours					
Ils connaissent les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs correspondent à une réalité et guident l'action.					



AUTO DIAGNOSTIC MANAGERIAL
LES 5 POINTS CARDINAUX ©

MOBILISER					
Vous connaissez la différence entre motivation instrumentale et motivation finale (<i>motivation intrinsèque et motivation extrinsèque</i>)					
Vous développez pour chacun les éléments pour 80% de motivation instrumentale (<i>plaisir et capacité à faire son travail, conditions de travail adéquates, capacité à les faire évoluer, sentiment d'utilité ...</i>) et 20% de motivation finale (<i>reconnaissance en fin d'année, possibilité d'évoluer, célébrations d'entreprise ...</i>)					
La mission de l'entreprise est claire et valorisée (<i>on ne fabrique pas des lunettes, on permet aux gens de vivre mieux en voyant bien !</i>)					
La vision de l'entreprise est claire et partagée (<i>exemple : nous voulons être référence en tel domaine</i>)					
Les problèmes et les challenges de l'entreprise sont traités par des groupes de travail représentatifs et outillés					
Le management est visuel, on voit clairement les objectifs attendus, l'écart par rapport à ceux-ci, on réfléchit ensemble aux possibilités d'amélioration					
Plus encore que dire merci, on sait faire des entretiens formels ou informels de valorisation des personnes (<i>Bravo pour ce que tu as fait, Merci, Comment tu as fait ?</i>)					
Chaque salarié a un entretien chaque bimestre avec son hiérarchique, d'écoute valorisation, appui, échange d'avancement sur les objectifs.					
On a le droit à l'erreur (mais pas à la faute)					
Les recadrages lorsqu'ils sont nécessaires sont fait immédiatement (<i>on ne laisse pas une situation pourrir</i>). On sait faire un entretien de recadrage avec humanité et clarté, en remettant en cause les faits et non pas la personne.					



AUTO DIAGNOSTIC MANAGERIAL
LES 5 POINTS CARDINAUX ©

RYTHMER					
Les comités sont à date fixe (<i>Codir, Comités de pilotage, Comex ... jour et heure fixe dans le mois anticipés de plusieurs mois</i>)					
Il y a de rituels de célébration du plaisir d'être ensemble, de célébration des succès (<i>déjeuner extérieur commun / petit déjeuner partagé / goûter auberge espagnole / discours du responsable ...</i>)					
Il y a des fêtes, des jeux communs et communications en occasions rituelles (<i>nouvelle année / vacances d'été / fête des mères / Saint Patrick ...</i>)					
Il y a des éclairages extérieurs (<i>exemple : 1 ou 2 fois par an pour la totalité de l'entreprise, pour le Comex, pour le Codir, intervention d'un conférencier, distribution d'un livre, journée d'étude en autre entreprise...</i>)					
OUTILLER					
Les fiches de poste fiches d'objectif existent et font référence pour chacun dans l'entreprise. Un point bimestriel avec le hiérarchique permet de faire le point régulier d'avoir de l'appui et de corriger selon nécessité.					
Il existe une charte de conduite de réunion. Elle est connue de tous et affichée. Elle précise les modalités de préparation, de fixation d'ordre du jour, le déroulé standard, l'heure de début heure de fin, les rôles (<i>dont celui de gardien du temps et celui de gardien des ego</i>), les valeurs et attitudes et les interdits, la réalisation et diffusion du compte rendu (<i>CR standardisé</i>). Cette charte est respectée.					
Toute l'entreprise sait qu'il y a des méthodologies de résolution de problèmes. Un nombre suffisant de gens y ont été formés (<i>Ishikawa, QQQCP, 5P ...</i>). Ces méthodologies font référence et sont appliquées					
Toute l'entreprise sait qu'il y a des méthodologies de priorisation des problèmes. Un nombre suffisant de gens y ont été formés et les maîtrisent (<i>80/20, Pareto, Matrice enjeu accessibilité ...</i>).					



AUTO DIAGNOSTIC MANAGERIAL
LES 5 POINTS CARDINAUX ©

Ces méthodologies font référence et sont appliquées					
Pilotage projet : Il existe une méthodologie référence de pilotage projet. Elle est appliquée et supervisée. Les Copil vérifient et garantissent son respect. (<i>Dossier projet / Organisation / Instances de pilotage / Quick win / matrice des moyens affectés ...</i>)					
Management visuel : Les principes du management visuel sont connus, des référents dans chaque secteur y ont été formés. Les managers les font respecter. Les panneaux et lieux de management visuel existent et sont adaptés. Les rituels sont adaptés.					
Stratégie : même si la stratégie est portée en général par la Direction, vous considérez important que les cadres et agents de maîtrise connaissent à minima les principes de l'analyse stratégique. Les 9 forces de Porter. Le SWOT. Les cadres savent faire le SWOT de leur service ou d'une problématique					
Lean Manufacturing – principes : Les managers et une grande part des équipes connaissent même sans forcément les appliquer quelques principes clés du Lean (Muda – PDCA – VSM et papier brun – Manière commune d'obtenir un résultat ...)					
Lean Manufacturing – avancée : L'entreprise s'est engagée dans une démarche Lean. Le Lean est utilisé pour le progrès commun et au service de la facilité de travail et d'engagement de chacun. Pour faire mieux et non pour faire plus. Pour faire plus facilement et non pour faire sous plus de pression.					
HUMANISER					
Les valeurs de l'entreprise sont connues, positives, réelles, spécifiques et font référence					
La transparence / L'utilisation positive des situations et des paroles / La parole juste et respectueuse en font partie					
On ne juge pas les personnes, on juge les faits.					
On est clairs et justes (<i>des valeurs non respectées peuvent mener à l'exclusion</i>)					



AUTO DIAGNOSTIC MANAGERIAL LES 5 POINTS CARDINAUX ©

Les équipes et en tout cas les managers sont formés aux basiques des lois relationnelles (PAE de l'analyse transactionnelle / Types de personnalités Process Comm, par les couleurs ; MBTI ou autres)					
On connait l'effet miroir					
Des stages de développement personnel, de « connaissance de soi et des autres » sont testés, proposés à quelques un puis élargis à une grande part des managers.					

Etape 2 – suite : Synthèse Engagement des salariés / Management

Repasant des évaluations que vous avez fait dans cette deuxième partie de questionnaire, déterminez quelles sont vos 10 forces majeures / vos 10 faiblesse majeures ? Surlignez alors aussi les 3 ou 4 qui vous semblent clé !

Synthèse Engagement des salariés / Management	
Vos Forces	Vos Faiblesses
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•



Etape 3 : Synthèse générale de vos forces et faiblesses

A partir des deux tableaux de forces et faiblesse précédents réalisez le tableau de synthèse général de vos forces et faiblesses.

Essayez de ne pas mettre plus de 10 forces et 10 faiblesses.

Utilisez des phrases très courtes et un libellé clair et partageable pour tout le monde

Surlignez les 3 ou 4 qui vous semblent majeures

Situation Générale Managériale de l'Entreprise (ou l'Organisation)	
Vos Forces	Vos Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">••••••••••	<ul style="list-style-type: none">••••••••••



Etape 4 : Analyse des actions possibles

Pour chaque faiblesse du tableau précédent, déterminez son / ses origine(s) possible(s).
Suivez l'exemple de présentation pour vous inspirer.

Faiblesses	Causes possibles / probables	Actions possibles	Prio / impact
Exemple : Les projets dérapent	<ul style="list-style-type: none">chefs de projets mal formés	<ul style="list-style-type: none">Faire formation en intraAccompagner les CP (Mentoring)	<ul style="list-style-type: none">*****
	<ul style="list-style-type: none">Projets mal priorisés	<ul style="list-style-type: none">Formation intraComité de sélection de projets	<ul style="list-style-type: none">****
	<ul style="list-style-type: none">Comités de pilotage erratiques	<ul style="list-style-type: none">Définir instance / dates pilotage	<ul style="list-style-type: none">**
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	



Etape 5 - Elaboration plan d'action

Repartant de l'analyse des actions possibles de l'étape précédente, priorisez les et regroupez les par thématiques – communication / formation / organisation / management ... de manière à en accroître la lisibilité.

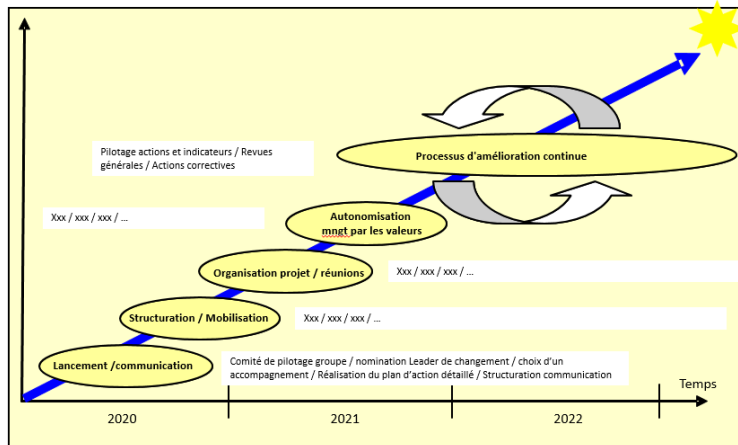
Définissez alors le plan macro
Exemple ci-dessous

et le plan détaillé
Exemple ci-dessous

Plan Macro visuel (imprimé sur A3 ou A2)

Plan détaillé (Excel et imprimé A0 - chaque ligne d'action se détaille à la demande)

« Réussir notre transformation managériale pour une entreprise plus forte et plus humaine »



Plan d'action général																																				
Pilotage																																				
Comité stratégique		fréquence :		xxx																																
		durée :		xxx																																
		participants :		xxx																																
		ODJ :		xxx																																
Comités par domaines		fréquence :		xxx																																
		durée :		xxx																																
		participants :		xxx																																
		ODJ :		xxx																																
Chantiers																																				
	estim.	janvier				février				mars				avril				mai				juin				2020		2021				2022				
	jours	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	T2	T3	T1	T2	T3	T4	S1	S2	
Domaine 1																																				
Action 1	x				resp.							resp.																								
Action 2	x																																			
Action 3	x																																			
Action 4	x																																			
Domaine 2																																				
Action 1	x																																			
Action 2	x																																			
Action 3	x																																			
Action 4	x																																			
...																																				

Si vous avez des questions, des difficultés, n'hésitez pas à m'appeler.

Les 5 Points Cardinaux © : les bases pour une entreprise plus Performante et plus Humaine !